

Univerzita Hradec Králové  
Pedagogická fakulta  
Ústav primární a preprimární edukace

**Případová studie implementace programu Začít spolu  
v mateřské škole**

Diplomová práce

Autor: Petra Dvořáková  
Studijní program: N7531 Předškolní a mimoškolní pedagogika  
Studijní obor: Pedagogika předškolního věku  
Vedoucí práce: Ing. et Bc. Stanislav Michek, Ph.D.



## Zadání diplomové práce

<b>Autor:</b>	<b>Bc. Petra Dvořáková</b>
Studium:	P17K0137
Studijní program:	N7531 Předškolní a mimoškolní pedagogika
Studijní obor:	Pedagogika předškolního věku
<b>Název diplomové práce:</b>	<b>Případová studie implementace programu Začít spolu v mateřské škole</b>
Název diplomové práce AJ:	Case study of implementation of the program Step by Step in kindergarten

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Diplomová práce se zabývá zaváděním alternativního programu Začít spolu v běžné mateřské škole, které slouží k vytváření nové strategie předškolního vzdělávání a její naplňování. V teoretické části budou vymezeny např. pojmy humanizace školy, proměna mateřské školy v učící se organizaci, individualizace, osobnostně orientovaný model výchovy a vzdělávání, styly učení, kooperace, mentoring, kolegiální podpora. Dále bude věnována pozornost týmové spolupráci, participaci řízení a motivaci. Empirickou částí bude případová studie založená na konkrétních postupech zavádění a realizace programu, pozorování, sdílení a analýze přínosu programu dětem, učitelům a rodičům mateřské školy. Cílem práce je popsat zavádění programu Začít spolu do života běžné mateřské školy, sdílet svoje zkušenosti a inovovat program mateřské školy.

Garantující pracoviště:	Ústav primární a preprimární edukace, Pedagogická fakulta
Vedoucí práce:	Ing. et Bc. Stanislav Michek, Ph.D.
Oponent:	PaedDr. Vladimíra Hornáčková, Ph.D.
Datum zadání závěrečné práce:	31.5.2017

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala (pod vedením vedoucího práce) samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 30. 5. 2019

.....

## **Poděkování**

Děkuji Ing. et Bc. Stanislavovi Michkovi, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost, ochotu a cenné rady, které mi při zpracování práce poskytl.

Děkuji mentorce naší školy, Bc. Dianě Roubové, která je velkou oporou našeho týmu při zavádění změn.

Děkuji svým kolegyním z Mateřské školy Šestajovice, které každodenním přístupem ke svojí práci mění školu k lepšímu.

Děkuji všem dětem naší mateřské školy, které nám svojí radostí a zájmem dávají najevo, že změny, které děláme, jsou smysluplné a prospěšné.

## **Anotace**

DVOŘÁKOVÁ, Petra. *Případová studie implementace programu Začít spolu v mateřské škole*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2019. 88 s. Diplomová práce.

Diplomová práce se zabývá zaváděním alternativního programu Začít spolu v běžné mateřské škole, který slouží k vytváření nové strategie předškolního vzdělávání a její naplňování. V teoretické části budou vymezeny např. pojmy humanizace školy, proměna mateřské školy v učící se organizaci, individualizace, osobnostně orientovaný model výchovy a vzdělávání, styly učení, kooperace, mentoring, kolegiální podpora. Dále bude věnována pozornost týmové spolupráci, participaci řízení a motivaci. Empirickou částí bude případová studie založená na konkrétních postupech zavádění a realizace programu, pozorování, sdílení a analýze přínosu programu dětem, učitelům a rodičům mateřské školy. Cílem práce je popsat zavádění programu Začít spolu do života běžné mateřské školy, sdílet svoje zkušenosti a inovovat program mateřské školy.

Klíčová slova: program Začít spolu, individualizace, kooperace, mentoring, participace, učíme se spolu, spolupráce s rodiči, sebehodnocení

## **Annotation**

DVOŘÁKOVÁ, Petra. *Case study of implementation of the program Step by Step in kindergarten*. Hradec Králové: Faculty of Education University of Hradec Králové, 2019. 88 pp. Master Degree Thesis.

The diploma thesis deals with the implementation of the alternative program Step by Step in a common kindergarten, which is used to create a new strategy for pre-school education and its implementation. In the theoretical part there will be defined, for example, the concepts of school humanization, the transformation of a kindergarten into a learning organization, individualization, a personality-oriented model of education, learning styles, cooperation, mentoring, peer support. Furthermore, attention will be paid to teamwork, management participation and motivation. The empirical part will be a case study based on specific procedures for implementing and realization of the program, observing, sharing and analyzing the benefits of the program to children, teachers, and parents of the kindergarten. The aim of this work is to describe the implementation of the program Step by Step into the life of a common kindergarten, share our experiences and innovate the kindergarten program.

**Keywords:** *program Step by Step, individualization, cooperation, mentoring, participation peer support, cooperation with parents, self-evaluation*

## **Obsah**

<b>Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Historie programu Začít spolu .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Východiska a strategie programu Začít spolu .....</b>	<b>12</b>
2.1 Teoretická východiska .....	12
2.2 Plánování výuky E-U-R .....	12
2.3 Role pedagoga v programu Začít spolu .....	13
2.4 Sociální a emoční rozvoj dítěte .....	14
2.5 Hlavní cíle a záměry programu Začít spolu .....	17
<b>3 Kolik školních zařízení realizuje program Začít spolu .....</b>	<b>19</b>
<b>4 Profesní rozvoj pedagogů v programu Začít spolu.....</b>	<b>21</b>
<b>5 Výzkumná část .....</b>	<b>30</b>
5.1 Cíle a výzkumné otázky .....	30
5.2 Výběr výzkumného souboru a metodologie výzkumu.....	33
<b>6 Volba případu .....</b>	<b>36</b>
6.1 Charakteristika předškolního zařízení.....	36
6.2 SWOT Analýza .....	37
6.3 Začínáme spolu .....	41
6.4 Zavádění změn ve třídách .....	54
6.5 Struktura dne .....	56
6.6 Reflexe .....	67
6.7 Naše AHA .....	75
<b>7 Diskuse a shrnutí výsledků.....</b>	<b>77</b>
<b>8 Limity studie.....</b>	<b>84</b>
<b>9 Závěr .....</b>	<b>86</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>93</b>

## Úvod

S programem Začít spolu jsem se poprvé setkala v roce 2005, kdy jsem nastupovala na pozici učitelky do mateřské školy zřízené městskou částí. Zde jsem měla příležitost uplatňovat nové metody práce. Mnoho poznatků a informací do praxe jsem čerpala z Metodického průvodce Začít spolu pro předškolní vzdělávání vypracovaného autorkami Gardošovou a Dujkovou. V počátcích programu jsem si zkoušela ve třídě pár koutků aktivit a v didaktice využívala převážně skupinové činnosti oproti formálním. Po nástupu do funkce ředitelky jsem v této metodice práce pokračovala, ale nedržela jsem se striktně principů a záměrů Začít spolu. Stále jsem byla ve fázi inspirace a zaváděla jsem určité prvky. S nástupem možností čerpat dotace z evropských strukturálních fondů jsem se s mým týmem zamýšlela, jak tyto prostředky v naší mateřské škole co nejlépe využít. Mateřskou školu jsme po vzájemné dohodě zapojili do projektu Evropských strukturálních fondů – Podpora škol formou projektů zjednodušeného vykazování - Šablony II. Většinu finančních prostředků jsme použili na implementaci programu Začít spolu. Zajištění financí znamenalo významný krok směrem k realizaci. Důvodů, proč zvolit právě program Začít spolu, bylo hned několik. Posledních pár let si s kolegyněmi všímáme, že se značně zhoršuje morálka nastupujících dětí do mateřské školy. V týmu jsme vyzkoušeli několik pomůcek a nástrojů v rámci výchovně vzdělávacího procesu. Stále však chyběla komplexnost, systematická práce a efekt. Uvědomila jsem si, že především musíme začít sami od sebe. Změnit nastavení myšlení lidí v naší organizaci, změnit svoje dosavadní přístupy k sobě, k dětem a k práci. A tak jsem hledala vzdělávací systém, který by naše potřeby, vize a filozofii zhmotňoval a měl již za sebou dlouholetou vyzkoušenou praxi. Program Začít spolu se ukázal jako nejvhodnější a nejvíce se přiblížil tomu, v co věříme a čeho si přejeme dosáhnout. Některé kolegyně z týmu měly částečnou zkušenost se Začít spolu a jejich postoje byly velmi pozitivní. Všechny jsme se shodly, že je to dobrá cesta, kterou by se naše předškolní zařízení mohlo v budoucnosti ubírat. Vzhledem k příležitosti a osobní zkušenosti v roli učitelky a ředitelky s implementací programu Začít spolu v mateřské škole jsem si ji zvolila jako téma diplomové práce.

Žijeme v době, kdy mají předškolní zařízení autonomii. Mohou tak vytvářet vlastní školní vzdělávací programy a vzdělávací nabídku směřovat k potřebám dětí, rodičů a k podmínkám daného regionu.



V souladu s rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání mají také možnost zavádět alternativní programy anebo pracovat s jejich prvky. Program Začít spolu patří mezi klasické alternativní vzdělávací programy. V České republice byl ověřen a uznán od roku 1994. V současné době se klade velký důraz na význam celoživotního vzdělávání, které je nedílnou součástí dalšího pedagogického rozvoje učitelů. Inovací programu mateřské školy, jejich metod a forem práce je jednou z příležitostí, jak rozvíjet profesionalitu pedagogů správným směrem a je klíčová při proměně mateřské školy.

Cílem diplomové práce je popsat přechod z běžného programu mateřské školy na alternativní program Začít spolu. Podělit se o získané praktické zkušenosti při zavádění změn, popsat postupy, situace a jejich řešení, se kterými jsme se setkávali během implementace programu Začít spolu. Zaměřím se na přímé dopady zavádění změn ve vzdělávání na děti, pedagogy a rodiče mateřské školy. Dalším cílem je inspirovat i jiná předškolní zařízení k zavádění změn v týmu, v programu, v postupech práce a přístupu k dětem. Předkládat dětem smysluplnou formu vzdělávání, která plní cíle stanovené RVP PV, podporuje individualizované vzdělávání, samostatnost, odpovědnost, sociální a emoční rozvoj a principy humanizace a demokracie v předškolním vzdělávání.

V teoretické části představuji historii programu Začít spolu, jeho východiska a strategie a jejich propojení s mateřskou školou. Zabývám se problematikou plánování výuky a rolí pedagoga z pohledu Začít spolu. V kapitole Sociální a emoční rozvoj dítěte popisují, jak pracovat a správně využívat pravidla, jak probíhá v praxi kooperace a jak je důležité vést děti k sebehodnocení v mateřské škole. Výstupy a ucelené pojetí programu Začít spolu popisují v kapitole Hlavní cíle programu a hlavní záměry. Ve druhé polovině teoretické části se věnuji poměrně pestré nabídce a možnostem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v programu Začít spolu, a to z pohledu začínajících učitelů, ale i z pohledu dlouhodobější spolupráce.

Na teoretickou část navazují praktickou částí diplomové práce, ve které s využitím případové studie popisují skutečné jevy a události, které se odehrály v období počáteční implementace programu Začít spolu v předškolním zařízení. V mateřské škole pracují devátým rokem na pozici ředitelky.

První kapitola empirické části upřesňuje metodologii práce a vytyčuje výzkumné otázky. V následující kapitole popisují postup při zavádění programu Začít spolu do praxe mateřské školy, včetně rozdílů implementace ve třídách s jiným věkovým složením dětí. V osmé kapitole vyhodnocují výsledky dotazníků pro pedagogy, rodiče a děti. V závěru empirické části, v kapitole Diskuse a shrnutí výsledků, odpovídám na výzkumné otázky, které jsem si v rámci výzkumu vytyčila. V závěru hodnotím dosažení cílů práce a posun školy v programu Začít spolu.

# 1 Historie programu Začít spolu

Základy teorie a postupů programu Začít spolu pocházejí z programu Head Start z USA, kde se v sedmdesátých letech 20. století snažili o propojení rodin se školními institucemi. Cílem bylo zefektivnit vzdělávání, bez ohledu na sociální, kulturní a zdravotní potřeby dětí. Do Evropy se program začal šířit pomocí Sorosových nadací z New Yorku. George Soros například podporoval Chartu 77 a považoval za klíčové, aby děti od raného věku zažívaly výchovu a vzdělávání založené na demokratických principech. „*Pokud nejmenší děti prožijí demokratický proces vzdělávání, je šance, že obnovíme myslící, samostatnou generaci, která bude odolnější vůči různým manipulacím, vymývání mozků a podobně*“ (Babanová, Škardová, 2018). Sorosova nadace finančně podpořila nové uspořádání prostředí mateřských škol v České republice, odbornou přípravu učitelek a nově vznikající programy zahrnující národní tradice předškolního vzdělávání (Kořátková, 2014). Při finanční a metodické podpoře Sorosových nadací byly klíčovými atributy paní učitelky. Především ony chtěly měnit osobní předsevzetí a smýšlení směrem k dítěti, k metodám práce, ale především sami k sobě (Gardošová, Dujková, 2003).

Program Začít spolu je v zahraničních zemích označován názvem Step by Step. Hlavní ideou tohoto programu je dát šanci všem dětem bez sociálních, kulturních a zdravotních rozdílů, vyzkoušet si demokratickou výchovu a vzdělávání, které maximálně zahrnuje a zohledňuje kulturní tradice a zvyky dané země. STEP BY STEP ČR, O.P.S. je jediným držitelem licence a práv na šíření a rozvoj programu Začít spolu v České republice.

Hlavní aktivity Step by Step ČR, o.p.s.:

- vzdělávání a podpora profesního a osobnostního rozvoje pedagogů;
- podpora inkluzivního vzdělávání na školách;
- iniciace a zajištění vzájemné inspirace škol;
- zprostředkování přenosu zahraničních zkušeností do českého prostředí;
- podpora výzkumu a vývoje v oblasti vzdělávání;
- osvětová a publikační činnost;
- podpora zapojení rodičů a širší komunity do vzdělávání (Step by Step, 2019).

## **2 Východiska a strategie programu Začít spolu**

### **2.1 Teoretická východiska**

Demokratické, humanistické principy a osobnostní pojetí dítěte jsou základními kameny obecných východisek programu Začít spolu. V roce 2004 byly tyto principy akceptovány a zahrnuty do Školního zákona a Rámcového programu předškolního vzdělávání. Program začít spolu, stejně jako Rámcový program pro předškolní vzdělávání, klade důraz na osobnostně rozvíjející model (Krejčová, Kargerová, Syslová, 2015). Jak tvrdí Helus (2004), obrat k dítěti je takové chápání dítěte a přístupu k němu, že nás orientuje na jeho rozvojové možnosti a aktivity. Dítě pak tyto možnosti realizuje. Podstata tohoto modelu spočívá v přijetí dítěte jako jedinečné osobnosti, na kterou je pohlíženo bez předsudků o jeho schopnostech a předpokladech. Vlivem bezpečného, respektujícího a důvěryhodného prostředí, které mateřská škola vytváří, má každé dítě šanci v sobě objevit to, co potřebuje rozvinout. Program se inspirovuje teoriemi Piageta, Ericksona a Vygotského, kteří se zaměřovali na kategorizaci učiva a na psychosociální vývoj dítěte (Kotátková, 2014).

Koncepce programu Začít spolu vychází z myšlenky pedagogického konstruktivismu. Staví na dětských prekonceptech, dosavadních zkušenostech a poznacích, které se dále zpracovávají. Humanistické a demokratické přístupy mění pohled na výchovu a vzdělávání. Začít spolu zohledňuje individualitu a jedinečnost každé lidské bytosti, s cílem co nejefektivnější výuky. Usiluje o maximální rozvoj osobnosti dítěte, aby rozvíjelo své zájmy, při výuce zažilo kladné emoce a získalo pozitivní vztah k celoživotnímu vzdělávání. Chce, aby se každé dítě učilo nést odpovědnost, učilo se toleranci k druhým a vytvářelo si zdravé sebepojetí (Čapek, 2015). Konstruktivismus klade důraz na podporu a rozvoj tvořivého myšlení u dětí, na práci ve skupinách a na řešení problémů ze života.

### **2.2 Plánování výuky E-U-R**

Při plánování výuky se vychází z třífázového modelu učení E-U-R. Ve fázi evokace pedagog zjišťuje, co už žáci o tématu vědí, co se jim v souvislosti s tématem vybavuje, co se domnívají, že vědí a jaké otázky by je zajímaly. U dětí pracujeme s vnitřní motivací, která je podněcována jejich zvědavostí a chutí posunout se dál.

V mateřské škole se mi například osvědčily metody: brainstorming, posílání předmětu k tématu po kruhu, pavučina – posílání klubíčko vlny v kruhu anebo metoda Phillips 66. Děti jsou rozděleny do skupinek po šesti členech, které diskutují o tématu/problému šest minut a pak si určí mluvčího, který prezentuje zjištěné informace ostatním (Čapek, 2015). Druhá fáze, uvědomění, pracuje s novými informacemi, které jsou dětem předkládány činnostní výukou. V programu Začít spolu pracují děti v centrech aktivit. Žáci k novým poznatkům a informacím zaujímají nový postoj, prohlubují svoje znalosti, hledají smysl v nově naučeném. V poslední fázi, reflexe, žáci konfrontují svoje nově získané poznatky s původními a na této konfrontaci staví další (Gardošová, Dujková, 2003). Součástí dne v programu Začít spolu je setkávání dětí v „hodnotícím kruhu“. Zde je prostor k vyjádření, diskutování a hodnocení proběhlého dopoledne nebo dne a aktivit.

### **2.3 Role pedagoga v programu Začít spolu**

Pedagog má odlišný, respektující přístup k žákovi, koncept výuky je bohatý na množství různých výukových metod a aktivit (Čapek, 2015). Vyzrálá osobnost pedagoga se projevuje ve vztahu k dítěti v roli partnera, průvodce a pomocníka, který pomáhá najít cestu, cíle, ale především radost a prožitek z poznání a vědění. Pedagog si plně uvědomuje, že ke správnému vývoji předškolního dítěte jsou potřebné nejen získané dovednosti a znalosti, ale že je důležité v tomto věku především rozvíjet osobnost dítěte, tedy jeho sociální a emoční inteligenci, morálku a charakter. V programu Začít spolu je přirozeně velmi důležitá role učitele, která je však vnímána odlišně, než je tomu u tradičního transmisního pojetí. Pedagog je zdravá, především vyzrálá osobnost, přirozená autorita s respektujícím přístupem. Dětem je průvodcem, partnerem a pomocníkem na cestě při jejich bádání, zkoumání a objevování. V této roli je důležité uvědomění si svého stylu práce, přístupu k dítěti a komplexního myšlení. Při plánování činností je potřebná znalost vývoje dítěte. Děti procházejí stejnými fázemi vývoje, ale odlišují se svými vlastnostmi, charakterem, psychickou a sociální vybaveností. Každé dítě je individuální a jedinečnou osobností. Proto je důležité vytvářet podnětné prostředí, vzbuzovat zájem a strukturovat činnosti tak, aby měl každý možnost efektivně rozvíjet svoje schopnosti. Pedagogové se v procesu výuky snaží dosáhnout u dětí vysokého stupně samostatnosti a jednotlivých kompetencí, které budou děti v budoucnu využívat jak v osobním, tak profesním životě.

Učitel ve své činnosti a organizaci práce věnuje více pozornosti potenciálu a jedinečným potřebám každého dítěte (Peterson a kol., 2016).

## **2.4 Sociální a emoční rozvoj dítěte**

Jedním ze záměrů programu Začít spolu je podpora sociálně – emocionálního vývoje u dětí. Toho je možné dosáhnout vytvořením třídních pravidel a vyváženým uspořádáním frontálních, skupinových a individuálních činností. Ve výuce se střídají různé metody a formy práce, jako například kooperativní učení, prožitkové učení, integrované učení hrou a činnostmi. Značné efektivitu je dosaženo podporou učení se dětí navzájem od sebe. Je důležité se vedle dosažených výsledků zaměřovat na proces, který při jejich dosažení vzniká. Další součástí sociálního a emočního vývoje v programu Začít spolu je schopnost sebehodnocení (Gardošová, Dujková, 2003).

### **Pravidla v mateřské škole**

Pavel Vacek (2013) se ve svojí knize Psychologie morálky a výchova charakteru žáků zabývá stádiu morálky dítěte předškolního věku. Ke zkoumání heteronomní a autonomní fáze morálky se inspiroval dílem Jeana Pigeta a jeho mikropříběhy, ve kterých se děti odchýlily od pravidel z neobratnosti, krádeže anebo lži (Vacek, 2013). Stejně jako Piaget se Pavel Vacek zajímá o vztah dítěte k pravidlům, která jsou v předškolním období důležitá. Mateřská škola může být pro některé děti prvním zprostředkovatelem, kde se s pravidly setkávají. V dnešní době se pravidla v předškolních zařízeních stávají funkčním prostředkem k utváření vhodného sociálního prostředí a k nastavení bezpečí, jistoty a řádu. Je důležité si uvědomit, jak taková pravidla správně vytvářet a jak postupovat. Pokud se mají děti s pravidly ve třídě mateřské školy ztotožnit a řídit se jimi, je důležité je zapojit do jejich vytváření. K tomu je možné využít například metody brainstormingu v komunitním kruhu, kde se děti samy vyjadřují a pojmenovávají správné a nesprávné chování a činy. Pravidla mohou být pedagogem zapisována na velký arch papíru anebo mohou být dětmi kreslena na menší formát. Pravidla by měla být vyjádřena jasným, stručným a pro děti srozumitelným jazykem. Pozor na velké množství pravidel stávající se pak pro děti nepřehledná. Děti mají potíže s jejich dodržováním a vytrácí se efektivita. Je možné společně vytvořit pár hlavních pravidel a pod ta schovat další, „méně“ závažná pravidla, která s hlavním pravidlem souvisí. Například hygienická a bezpečnostní pravidla.

U předškoláků se doporučuje zhruba pět pravidel (Krejčová, Kargerová, Syslová, 2015). Pravidla by měla být vyvěšena ve třídě na viditelném místě. Děti k nim mají přístup, mohou o nich diskutovat a připomínat si je. Důležitá je také forma, kterou na porušení pravidel upozorňujeme. Pedagog by měl mít dobré pozorovací schopnosti a situace správně vyhodnocovat. Vhodnější je chválit děti za dodržování pravidel a při nedodržení vést dialog s konkrétním dítětem, čímž zjišťujeme příčiny a hledáme nová řešení, popřípadě nastavení podmínek (Krejčová, Kargerová, Syslová, 2015).

## **Kooperace**

V procesu učení je k pochopení nových informací důležité začlenění dítěte do procesu zkoumání, pozorování, poznávání, příležitost komunikace se spolužáky, řešení problémů a interakce s pedagogem. Kooperativní uspořádání výuky se při plnění zadaného úkolu a dosažení jeho cíle opírá o zákonitost spolupráce. Pracující skupina má z podpory jednotlivce stejný užitek jako má jednatel z podpory celé skupiny. Při kooperativní výuce dochází ve skupině dětí ke sdílení, podpoře a spolupráci (Kasíková, 2016).

Kooperativní výuka bývá ve školách často zaměňována za skupinovou práci. Učitelé, kteří v praxi uplatňují skupinové vyučování, tak spíše mění organizaci výuky, ale ke spolupráci mezi žáky nedochází. Kasíková (2016) popisuje rozdíly skupinové práce a jejich efekt na žáky:

### *1. skupina dětí, které sedí u sebe a každý pracuje na vlastním úkolu*

V tomto příkladu se nejedná o skupinovou práci, skupina dětí nespolupracuje, každý plní svůj úkol bez potřeby dalších členů skupiny, nedochází k interakci a cílem není splnění společného cíle. Touto organizací může dojít k nežádoucím projevům v chování dětí.

### *2. skupina dětí, která sedí u sebe, zadáním je stejný úkol, ale každý jej vypracovává samostatně*

Skupina pospolu sedících dětí sice plní stejný úkol, ale k jeho splnění nepotřebují sdílení, spolupráci a vzájemnou podporu a pomoc.

V obou těchto příkladech je efekt být při sobě, bez společného plnění úkolu, neúčinný a spíše omylem v řízení výukových činností žáků z pohledu třídního managementu.

Kasíková (2016) uvádí tyto charakteristiky efektivní skupiny:

- členové skupiny konfrontují svoje názory na zadaný úkol;
- členové skupiny jsou aktivní a projevují zájem o tyto různorodé názory;
- členové skupiny vzájemnou interakcí dosahují skupinového poznání, porozumění a úsudku.

K individualizaci vzdělávání přispíváme, pokud dáváme dětem možnost volit si s kým chtějí spolupracovat ve skupině a na jakém úkolu. Pro děti je volba partnera do skupiny významným předpokladem, který vede k uspokojení potřeby jistoty a citové identity (Krejčová, Kargerová, Syslová, 2015).

### **Sebehodnocení**

Hodnocení sebe samého je důležitou součástí sociálního a emočního rozvoje dítěte. V programu Začít spolu je během dne několik příležitostí, kde tyto dovednosti rozvíjet, jako například komunitní kruhy a hodnotící kruhy. V těchto kruzích se děti pravidelně setkávají a mají možnost zde vyjádřit svoje pocity, přání, ale také hodnotí svoji práci, včetně práce a spolupráce svých spolužáků. Při reflexi pedagog děti podněcuje k přemýšlení a diskusi nad otázkami, jak uvádí Miková a Stang (2015). Zpětná vazba má silný motivační charakter, informace z ní vyplývající se významně podílejí na tom, zda budeme v činnosti nebo v chování pokračovat.

Fisher (2011) ve své publikaci tvrdí, že sebehodnocením děti zjišťují nejenom to, co se jim povedlo, ale zároveň vyjadřují svoje slabiny. To je vede k úvahám o zlepšení. Popisování svých zkušeností a poznatků vlastními slovy pomáhá dětem více porozumět a pochopit právě naučené. Hodnocením průběhu a výsledků výuky budujeme u dětí větší sebedůvěru a sebeuvědomění. Hodnotící kruh a jeho realizace v mateřské škole je podrobněji popsána v empirické části osmé kapitoly.



## 2.5 Hlavní cíle a záměry programu Začít spolu

### Cíle

Cíle programu Začít spolu naplňují v plném rozsahu cíle Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání a jsou v jejich souladu:

- Rozvíjení dítěte, jeho učení a poznání.
- Osvojení hodnot, na nichž je založena naše společnost.
- Získání osobnostních postojů (RVP PV, 2018).

Hlavní cíle programu Začít spolu se u dětí zaměřují na tyto prakticky využitelné výstupy:

- Být adaptabilní na změny, učit se je aktivně přijímat a vyrovnávat se s nimi.
- Mít schopnost řešit problémy a kriticky myslet.
- Umět nést za své jednání a volbu důsledky.
- Myslet kreativně, využívat představivost a fantazii.
- Projevovat iniciativu a odpovědnost vůči společenství, zemi a prostředí.
- Dbát na osobní zdraví a bezpečí (Gardošová, Dujková, 2003).

### Záměry

Mezi hlavní záměry programu Začít spolu patří důraz na individuální přístup ke každému dítěti, které je vedeno k samostatnosti, volbě, odpovědnosti a spolupráci (Gardošová, Dujková, 2003). Kvalitním plánováním činností v centrech aktivit jsou u dětí rozvíjeny znalosti, schopnosti a dovednosti v oblasti sociální, kulturní a fyzikální. Dále jsou děti rozvíjeny v matematice, logice a v oblasti lingvistické. Velký důraz je kladen na spolupráci s rodinou, která je vtahována do procesu a života školy. Nabízené činnosti a aktivity pomáhají dětem vytvářet si povědomí a porozumění o vztahu mezi písemným a mluveným projevem, o fungování fyzikálního světa, o sociálním a kulturním významu naší společnosti a o matematice a logice. Dále jsou podporovány přirozené fyzické potřeby dítěte jako například pohybové aktivity, chůze, hry, zvládání nerovnosti terénu při pobytu venku (Gardošová, Dujková, 2003). Další velký důraz, zejména při dnešním vlivu společnosti na výchovu dětí, je kladen na rozvoj prosociálnosti.

Děti posilují tuto oblast při hrách, vzájemné spolupráci v malých skupinách v centrech aktivit, při řešení sporů a konfliktů, při komunitních a hodnotících kruzích. Jsou vedeny k vzájemné úctě a respektu mezi sebou, k zaměstnancům školy a k dospělým.

Při rozvoji inteligence dítěte vychází program z teorie mnohačetných inteligencí Howarda Gardnera, která spočívá ve svobodné volbě výběru typu činnosti odpovídající schopnostem dítěte (Krejčová, Kargerová, Syslová, 2015). Každá z těchto inteligencí (jazyková, hudební, matematicko – logická, prostorová, tělesně – pohybová, interpersonální, intrapersonální, přírodovědná) je ovlivnitelná socializací v určitém kulturním prostředí, ale lze ji nárůstově ovlivňovat speciální vzdělávací nabídkou. Inteligence jsou na sobě nezávislé a jejich způsobilost učení, získávání zkušeností a dosahování výkonů, má podstatně jiný obsah, jiný projev a odlišnou cestu k úspěchu (Helus, 2004).

Princip programu spočívá v pestré a smysluplné nabídce činností v jednotlivých centrech aktivit, do kterých je uspořádána třída a herna. Činnosti jsou každý den obměňovány a plánovány tak, aby děti motivovaly a stimulovaly ke hře k proaktivnosti a k zodpovědné práci. Program jednoznačně upřednostňuje a podporuje svým věcným uspořádáním a podnětnou nabídkou skupinové kooperativní činnosti, při nichž se děti vzdělávají různými metodami a způsoby. Mají příležitosti a možnosti učit se způsobem, který vyhovuje jejich individuálním potřebám, mají prostor k sebevyjádření a k sebehodnocení.

### 3 Kolik školních zařízení realizuje program Začít spolu

V České republice probíhá program od roku 1994. Realizuje jej zhruba 110 mateřských škol a 80 základních škol. Ve skutečnosti je takových předškolních zařízení, které pracují podle programu, mnohem více. Ty však nejsou oficiálně zapojené do sítě škol. Seznam, který uvádí přibližné počty zapojených mateřských škol podléhá změnám, protože vyučující často mění svá působiště a know how si odnášejí s sebou (Zacitspolu [online] 2019).

V zahraničí šíří program mezinárodní nevládní organizace **ISSA (The International Step by Step Association)** a jeho anglický název je Step by Step. Tato asociace sjednocuje profesionály a organizace ve třiceti dvou zemích světa, především střední a východní Evropy a země ve společenství nezávislých států (SNS). Zasazuje se o rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání pro všechny děti a o jejich šance na jejich úspěch v životě. ISSA se rozrostla natolik, že se stala významnou mezinárodní asociací v síti podporující raný vývoj dítěte v Evropě a v SNS (Tankersley, 2010).

Ověření účinnosti programu Začít spolu na psychický a sociální rozvoj dětí provedl výzkumný tým doc. PhDr. Miluše Havlínové, CSc. v mateřských školách v letech 1997 – 2001. Výsledky výzkumu potvrdily, že děti dosahují větší sebejistoty a uvolněnosti. Jsou tvořivější a mají rozvinutější praktickou inteligenci. Lépe se orientují v mezilidských vztazích, lépe komunikují, jsou vnímavější. Dokáží odolávat sociálnímu tlaku a jsou méně podřídivé autoritě (Málková, 2018).

V Estonsku proběhlo ověřování předškolních pedagogů v programu Step by Step, kteří srovnávali svoje metodické postupy výuky oproti tradičním pedagogickým přístupům. Dotazníkového šetření se účastnilo 308 pedagogů z mateřských škol v Estonsku. Výsledky studie ukázaly, že učitelé pracující v programu Začít spolu využívají více výukových strategií a vytvářejí podnětnější prostředí než učitelé tradičních mateřských škol. Ve větší míře zapojují do výuky rodinu, vedou děti k volbě a odpovědnosti za svoje rozhodnutí. Výsledky této studie byly využity k podpoře profesního rozvoje učitelů a k implementaci kurikula v dalších předškolních zařízeních (Oun a kol., 2010).

Dalšímu ověřování funkčnosti a aplikace programu Začít spolu ve vzdělávání dětí v České republice se věnuje několik závěrečných prací studentů vysokých škol. Závěrečné práce popisují praktické dopady aplikace programu Začít spolu do výchovně vzdělávacích oblastí, principy a metody práce pedagogů v předškolních a školních zařízeních. Sdílím názor se Šimicovou (2010), která vnímá přechod na program Začít spolu bezproblémový, pokud mateřská škola pracuje v souladu a s principy Rámcového programu pro předškolní vzdělávání. Není potřeba měnit postoje k dětem, metody výchovy a vzdělávání, postoje k rodině. Model Začít spolu je využíván ke zdokonalování vlastního programu školy.

Thurnwaldová (2005) zkoumá na třech předškolních zařízeních vliv programu Začít spolu na připravenost předškolních dětí na výuku čtení. Tato zařízení se liší svým programem. Jedno zkoumané zařízení je Centrum volného času Marie Montessori. Další je přípravná třída, která pracuje podle rámcového programu pro předškolní vzdělávání a poslední zařízení je církevní mateřská škola, která pracuje podle programu Začít spolu. Podle jejích výsledků se na prvním místě umístilo Centrum volného času Marie Montessori a na druhém místě mateřská škola s programem Začít spolu s podobnými výsledky. Zjištění odůvodňuje větším zaměřením obou programů v oblasti grafomotoriky oproti běžným programům.

Program Začít spolu považuje Raffayová (2007) za kvalitní a podporující sebevědomí a zdravé sebepojetí žáků. Ve svojí práci zkoumá vlivy hodnocení a sebehodnocení žáků během výchovně vzdělávacího procesu. Na základě svých zjištění doporučuje zavádění těchto metod hodnocení a sebehodnocení jako prevenci negativních společenských jevů.

## **4 Profesní rozvoj pedagogů v programu Začít spolu**

Ucelený program vzdělávání pedagogů v programu Začít spolu nabízí STEP BY STEP ČR, O.P.S., která je zároveň jediným držitelem licence a práv na šíření a rozvoj programu Začít spolu v České republice.

### **Letní škola**

Step by Step nabízí mnoho aktivit, které vzdělávají pedagogy v programu Začít spolu. Prostřednictvím webových stránek Začít spolu je možné se přihlásit na několik vzdělávacích akcí. Pro začátečníky v programu Začít spolu je určena Letní škola, která je organizována jednou ročně v termínech na začátku a na konci letních prázdnin. Účastníci získají základní přehled o vzdělávacím programu Začít spolu, seznámí se s jeho principy a filozofií, ale hlavně získají mnoho podnětů, námětů a praktických dovedností potřebných k práci ve svých třídách. Letní škola je situována do školních zařízení, která v programu pracují. Pedagogové mají možnost načerpat mnoho inspirace pro tvorbu podnětného prostředí, které je prvním krokem v realizaci Začít spolu.

### **After party**

Navazující aktivitou a zpětnou vazbou na Letní školu nabízí Step by Step možnost opětovného setkání formou After party. Zde se scházejí absolventi Letní školy, kteří reflektují realizaci programu ve svém prostředí a společně hledají odpovědi na otázky, které realizací vyvstaly. Sdílejí praxi a vzájemně se inspirojí řešením problémů, ale i nápady a náměty, které se daří v podmínkách různých předškolních zařízení realizovat. After party je organizována za denního provozu ve třídách Začít spolu. Účastníci tak mají možnost vidět program za běžného provozu mateřské školy.

### **Den ve třídě Začít spolu**

Další přínosnou aktivitou ve vzdělávání pedagogů v programu jsou Dny ve třídě Začít spolu. Web společnosti Step by Step nabízí několik takových dnů, v různých předškolních zařízeních po celé České republice v průběhu školního roku. Pedagogové mají příležitost vypravit se do předškolních zařízení v jejich regionu a vidět průběh programu Začít spolu ve třídách, kde jsou v přímé interakci děti a jejich učitelé.

Jedná se o další formu podpory profesního rozvoje pedagoga, která má přímý dopad do jeho práce. Je pro pedagoga motivací při zavádění změn v programu, jehož výstupem je přínos pro děti, jejich učení a vzdělávací výsledky (Syslová, 2016).

## **Mentoring**

Mentoring je další prostředek, jak podporovat profesní rozvoj pedagogů. Je formou kolegiální podpory, která je založena na důvěrném a respektujícím vztahu aktérů. Zavádění mentoringu do práce školy by mělo být promyšlené a dobře naplánované. Při aplikaci mentoringu je potřeba pracovat s jeho komplexností, dostatečnou časovou dotací a dodržovat konkrétní fáze. Z důvodů, které se neslučují s principy mentoringu, jako například dodržení bezpečné a nehodnotící podpory, nemůže vykonávat roli mentora ředitel školy. Jeho úkolem je být dobrým iniciátorem a realizátorem mentoringu ve svojí organizaci (Syslová, 2016).

Mentoring popisuje Syslová (2016) jako interní prostředek a lze jej využít v mateřské škole v několika oblastech:

- Zavádění nových pedagogů do praxe.
- Podpora asistentů pedagoga – vytvoření zásad a pravidel pro spolupráci se všemi zaměstnanci školy.
- Řízení a kontrola studentů vykonávajících pedagogickou praxi.
- Využití dalších zakázek – kolegyň a rodičů.

## **Mentoring – International Step by Step Association**

Mentoring je velmi silný nástroj, pokud je vykonáván správně. Efektivní mentor může pomoci pedagogovi věřit sám sobě, zvyšovat svoji důvěru a pomoci budovat a dosahovat cílů prostřednictvím již nabitých zkušeností a vědomostí. Dále podněcuje v pedagogovi kladení otázek a utváření výzev během sebevzdělávacího procesu. Mentoring pomáhá učitelům objevovat nové nápady za podmínek vzájemné důvěry a podpory a motivuje pedagogy, aby byli více otevření dalším příležitostem, které se jim naskytnou.

Při mentoringu je potřeba dodržovat určité fáze:

- Plánovací fáze – mentor a pedagog si stanovují plán a strategii. Identifikují kritéria s cílem dosažení kladných výsledků.
- Monitoring fáze – fáze, ve které mentor pozoruje pedagoga při práci.
- Analýza fáze – mentor pomáhá pedagogovi vyhodnotit efekt doposud realizovaných postupů a činností, poskytuje další informace a náměty, které podporují anebo vyvrací zjištěná vyhodnocení. Dále porovnávají, analyzují a určují vztahy mezi příčinami a následky.
- Fáze aplikace – mentor podněcuje pedagoga k vytvoření nových postupů a konceptů a následně k aplikaci získaných dovedností do praxe.

Mentoring by neměl být chápán pouze jako forma profesního rozvoje, ze které má pedagog zisk, ale i jako přínos pro ty, kteří mají zájem stát se lepšími odborníky ve svém oboru (Tarkensley, 2015).

### **Peer mentoring**

Peer mentoring je forma mentoringu, která probíhá na dohodě mezi spolupracovníky uvnitř organizace, kteří jsou schopni být jeden druhému „zdravým kritikem“. Oba jsou profesionálové v oboru a cílem jejich spolupráce je stimulovat a vylepšovat jejich vzdělávací proces na základě naplánovaných návštěv ve výuce, ale také zapracovat na osobním rozvoji. Smyslem těchto pozorovacích návštěv není dávat kolegovi obecné rady k výuce, ale pomoci reflektovat důsledky realizované práce s dopadem na plnění stanoveného cíle, kterého mělo být dosaženo. Čím lépe dokážeme popsat naše obavy a naše rezervy, tím snadnější bude pro kolegu nás podporovat v probíhajícím procesu peer mentoringu. Pokud to samé proběhne s výměnou rolí, pak se dostaneme do stádia, kdy místo dávání rad a demonstrace, jak co dělat a uplatňování konstruktivní kritiky, dokážeme pomoci definovat zkušenosti, pocity, potřeby, ambice a cíle, s využitím našich silných stránek, přání a možností.

Mentoring čerpá z principů vzdělávání dospělých jako například: staví na jejich již nabitých vědomostech, zkušenostech, zájmech a kompetencích. Dospělí jedinec je vybaven svoji autonomií a sebeovládáním. Při učení se zaměřuje na přímou aplikaci a vyřešení problému. Chce, aby se s ním zacházelo jako s rovným a s respektem. Potřebuje zpětnou vazbu bez hodnotících a odsuzujících názorů.

Mentoring je budován na těchto humanistických a sociálních konstruktivistických principech:

- Lidé jsou přirozeně kreativní a schopní objevovat a nacházet řešení, se kterými se doposud nesetkali.
- Vzdělávání se odehrává tam, kde lidé aktivně přebírají odpovědnost založenou na jejich zkušenostech.
- Myšlení lidí ovlivňuje jejich aktivitu.
- Empatie, vzájemnost a napojení prohlubuje u lidí kooperaci a podněcuje ke změně.
- Lidé neodmítají změnu, ale odmítají být měněni.
- Čím více lidé znají svoji hodnotu, svoje silné stránky, možnosti a schopnosti, tím jsou více motivováni a tím efektivnější bude změna jejich přístupu (Tarkensley, 2015).

### **ISSA principy kvality mentoringu**

Dokument *Competent Educators of the 21st Century: Principles of Quality Pedagogy* je základním dokumentem ISSA v oblasti rozvoje pedagogů zahrnující také mentoring. Je to nástroj, který otevírá dialog o tom, jak svoji roli vnímají pedagogové, jaká je jejich základní filozofie učení a v čem si myslí, že jsou jejich silné a slabé stránky. Role mentora, směrem k pedagogovi, je aktivně naslouchat, klást otázky a tím více objasňovat jejich smýšlení a porozumění. Tento dokument vznikl v roce 2010 a spolupracovali na něm odborníci z Evropy a Ameriky. Dokument zahrnuje tyto výchovně vzdělávací oblasti: Komunikace, Rodina a komunita, Inkluze, rozmanitost a demokratické hodnoty, Plánování a hodnocení, Výchovně vzdělávací strategie, Učební prostředí a Profesní rozvoj. Tyto oblasti jsou rozšířeny o kritéria a jejich indikátory a příklady z praxe/rámec obsahové náplně indikátorů (Tankersley, Tuna, 2010). Publikace *Kompetentní učitel 21. století* je přeložena do několika cizích jazyků včetně českého jazyka. U nás je přezdívána „Duhovou knihou“. Jednotlivé výchovně – vzdělávací oblasti jsou barevně rozlišeny. Publikace je uceleným a smysluplným nástrojem využívaným k průběžnému vyhodnocování pedagogické práce, k získání zpětné vazby, k profesnímu rozvoji s cílem neustále zlepšovat svůj přístup a metody práce.



Rozšířením této knihy je publikace *Nástroj pro hodnocení kvality práce učitele předškolního vzdělávání*, který vznikl v rámci projektu *Spirála* realizovaným Krajským zařízením pro vzdělávání pedagogických pracovníků a informačním centrem Nový Jičín a partnerem projektu *Step by Step ČR, o.p.s.* Tento materiál popisuje kritéria a jejich indikátory na příkladech z praxe učitelek mateřské školy ve třech úrovních kvality: neadekvátní, dobrý začátek a kvalitní praxe (Škardová, 2015). Publikace „Kompetentní učitel 21. století“ a „Nástroj pro hodnocení kvality práce učitele předškolního zařízení“ máme k dispozici na každé třídě, aby s nimi pedagogové měli možnost neustále pracovat a využívat je při svojí práci. Oba tyto materiály jsou také součástí naší autoevaluace školy.

### **Další zdroje s využitím IT**

Zájemci, účastníci a realizátoři programu *Začít spolu* mají možnost být v neustálém kontaktu se *Step by Step*. Mohou se stát na Facebooku členy skupiny *Začít spolu* anebo požádat *SbS ČR* o zařazení do mailing listu. Touto formou jsou jim průběžně zasílány různé informace o novinkách, o pořádaných a proběhnutých akcích. Na email je možné posílat různé dotazy anebo požadavky k různě formě podpory.

### **Učíme se spolu**

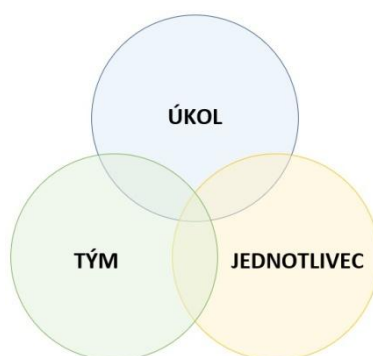
*Step by Step ČR* je zapojena do projektu *Učíme se spolu*, jehož cílem je vytvoření podmínek pro vzájemné učení pedagogických týmů a pro jejich kolegiální podporu uvnitř a vně organizace. Součástí je rovněž připravenost pedagogů k realizaci a podpoře individualizovaného vzdělávání. Během čtyřletého období vzniká síť patnácti center kolegiální podpory v předškolních zařízeních, jejichž aktivitou bude sdílení a šíření příkladů dobré praxe, vytváření respektujících individuálních potřeb a zájmů každého dítěte, vedení diskusí, reflektování pedagogické praxe z pohledu standardů, vytvoření metodické materiálu a realizace zahraničních stáží. Smyslem Center kolegiální podpory je propojit školní zařízení v regionech, podporovat jejich vzájemnou spolupráci, komunikaci a podněcovat pedagogy k dalšímu rozvoji. Centra kolegiální podpory se v dané škole pořádají ve frekvenci 1x měsíčně a jsou na určité téma. Účastníky jsou pedagogové místní školy a přihlášení pedagogové z jiných školských zařízení, kteří mají o téma zájem. Tato témata jednotlivých aktivů jsou rozmanitá a účastníci jednotlivých aktiv se na výběru budoucích témat mohou podílet.

Takto vznikají skupiny pedagogů v určitém regionu, kteří sdílejí praxi a zkušenosti na téma, které je v dané oblasti problematické a pedagogové cítí potřebu jej řešit. Centrum kolegiální podpory zprostředkovává pracovníkům školství formu externí spolupráce, kdy pedagogové mají možnost seznámit se s jinými pedagogickými pracovníky, podívat se do jejich zařízení a vést s nimi diskusi o problémech, ale také úspěších v jejich práci. Pedagogové mají také příležitost účastnit se zahraničních stáží, které se konají v rámci států Evropské unie. Tento způsob kolegiální podpory, vzájemného sdílení a učení je velkým přínosem do práce pedagogů napříč regiony a má přímý dopad na zvyšování kvality vzdělávání dětí. Podobné formy kolegiální spolupráce, tak zvané „sítování škol“, popisuje Syslová (2016). Tento způsob podporuje partnerství škol, inovaci a zvyšuje kvalitu výchovy a vzdělávání. Další množství aktivit, které školy mezi sebou mohou organizovat, jsou například společné vzdělávací semináře, tematické pedagogické dílny a besedy, kulaté stoly s řízenou diskusí na dané téma, vzájemné návštěvy škol ve třídách, vzájemné ukázky přímé práce s dětmi a hospitace. Všechny tyto formy spolupráce nejsou možné bez podpory vedení školy a vytvoření vhodných podmínek. Ředitel školy by měl na základě nastavených evaluačních systémů vyhodnotit potřeby učitelů, plány rozvoje a vize školy a s cílem plnit záměry by měl nastavit prostředí vzájemné kolegiální podpory (Syslová, 2016).

### **Participace řízení**

Klíčové pro realizaci programu Začít spolu je funkční tým pedagogických a nepedagogických pracovníků, popřípadě asistentů pedagoga (Gajdošová, Dujková, 2003). Pokud se ředitel školy rozhodne k naplňování vize využít vedení týmů, měl by si být vědom, co týmová spolupráce a její specifické činnosti zahrnují (Trojanová, 2017). Existuje několik stylů vedení podle účasti podřízených a dosahování vytyčené vize ředitelem, které jsou uplatňovány vedoucími pracovníky ve školství. Podle těchto kritérií se styly vedení dělí na autoritativní, autoritářský (vykořisťovatelský), konzultativní, participativní a delegativní. Za demokratický styl vedení je považován ten, který kombinuje konzultativní, participativní a delegativní styl vedení (Trojanová, 2017). Podle mého názoru je v souladu s programem Začít spolu uplatňování demokratického stylu vedení s dominancí participativního a konzultativního stylu, které se zaměřují na participaci, týmovou spolupráci, kooperaci, komunikaci, motivaci, respekt, důvěru a odpovědnost. Trojanová (2017) popisuje ve své publikaci synergický efekt týmu, který může být při naplnění vize pozitivní, ale i negativní.

Pozitivní synergický efekt nastává, pokud v týmu panuje vzájemná důvěra, tolerance, sdílení úspěchů ze společné práce, koncentrace na kladné pocity a na rozvoj dalších idejí. Naopak negativní synergický efekt nastane při zavržení vize celým týmem. Z toho vyplývá, že vedení týmů je z pohledu vedoucího pracovníka náročnější manažerskou dovedností, než vedení jednotlivců a má svoje pozitiva a negativa. Trojanová srovnává činnosti ředitele v roli lídra s prací v týmech na Trojlístku potřeb (Adair, 2014 in Trojanová). Potřeba pospolitosti v týmu, individuální potřeba každého jednotlivce a potřeba společně splnit úkol by měla být při vedení lidí a týmů vyvážená. Jednotlivé kruhy těchto potřeb představují své vlastní motivační pole (obr. 1).



Obr. 1 Trojlístek potřeb

Covey (2017) rozděluje teorii zdravé motivace a organizace na čtyři dimenze: fyzická dimenze - ekonomie, sociální dimenze – péče o lidi a zacházení s nimi, mentální dimenze – rozvíjení a využívání schopností a dovedností lidí a duchovní dimenze – práce, zdroje a užitek organizace.

Při zavedení týmů musí ředitel klást důraz na motivaci členů týmu, jak popisuje Trojanová (2017) a Covey (2017) a na nastavení aktivní komunikace mezi sebou a týmy. Komunikace s týmy může probíhat dvěma způsoby. Každý tým má lídra, se kterým ředitel nastaví frekvenci porad. Role lídra je tak jasně vymezena a vůči členům posílena tím, že ředitel dává lídrovi důvěru jednat v zastoupení za ostatní členy týmu. Zde nastává riziko, zdali jsou informace lídrem prezentovány pravdivě a vhodně. Další formou je účast ředitele na poradách jednotlivých týmů, což je časově náročné a pak pozbývá smyslu založení týmů. Optimálním řešením je kombinace obou variant.

Ředitel se může účastnit zahajovacích schůzek týmů, kde se dozví plán jejich úkolů a aktivit a zároveň pořádá v menší frekvenci schůzky s lidry. Z porad jsou pořizeny zápisy, ze kterých si ředitel přečte, co se na jednotlivých poradách řešilo (Trojanová, 2017). Nastavení vhodné komunikace je klíčové při budování motivace všech členů týmu, všech pedagogů. Motivaci dosáhneme, pokud jsou uspokojeny potřeby jednotlivých členů týmu. Uspokojováním potřeb členů týmů a následně motivaci a kvalitu pracovního výkonu vysvětluje Trojanová (2017) na Maslowově pyramidě lidských potřeb, přičemž se zaměřuje na potřebu sociální, potřebu uznání a seberealizace. Sociální potřeba je v týmu naplňována samotným založením týmu, určením pozice jednotlivců, rozdělením úkolů, komunikací, výměnou zkušeností, vedením diskusí na společné téma a sounáležitostí. Potřeba uznání je naplňována v rámci spolupráce členů týmu, kdy má každý prostor k vyjádření, k přínosu, za což se mu dostává pochvaly od členů a vedení školy. Potřeba seberealizace je naplňována především důvěrou a novými kompetencemi v rámci týmu. Členové mají možnost navrhnout a řešit problémy, přicházet s novými nápady a podněty. Je jim dána důvěra mít větší kompetenci a rozhodovací schopnost. Mohou více proniknout do organizační struktury školy a participovat na jejím chodu (Trojanová 2017). Všechny tyto tři potřeby by měly být v rámci vztahů a aktivity týmu plněny, aby členové byli dostatečně motivováni k co nejlepším pracovním výkonům. Vytvořením týmů je učitelům poskytován prostor a jsou vytvořeny podmínky k uplatnění a využití jejich vloh. Stávají se tak integrální součástí celé školy, což je pro chod, klima a vizi školy velkým přínosem (Covey, 2012).

## **Shrnutí teoretické části**

V teoretické části popisují historii, východiska a strategie programu Začít spolu. Zaměřila jsem se blíže na formy plánování výuky v modelu E-U-R, jeho popis a vysvětlení jeho aplikace ve výuce. Navazuji popsáním charakteristiky pedagoga v programu Začít spolu a vymezují jeho roli, která se liší od tradičního pojetí. S přístupem pedagoga úzce souvisí sociální a emoční rozvoj dítěte. V mateřské škole považují za důležité, aby s dětmi byla vytvářena pravidla společně. Pedagog vytváří prostředí a situace, kterými děti vede k uvědomění a vyvození vhodného a nevhodného chování.

Program Začít spolu podporuje kooperativní činnosti, které jsou často zaměňovány za skupinové činnosti. Proto jsem se v kapitole kooperace zaměřila na vysvětlení rozdílů mezi skupinovými a kooperativními činnostmi a jejich charakteristiky. Dalším důležitým nástrojem, jak rozvíjet u dětí sociální a emoční oblast, je sebehodnocení a hodnocení. Tyto metody jsou zařazovány do denního programu mateřské školy a děti jim přirozeně přivykají. Postupem času ztrácí děti ostych a získávají dovednost, jak vyhodnocovat svoji práci a spolupráci. Učí se dovednosti říci, co se jim líbí a nelíbí.

Mezi hlavní cíle a záměry programu patří individuální přístup, samostatnost, odpovědnost a spolupráce. Cíle programu jsou v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání. Princip programu spočívá v podnětné a smysluplné nabídce činností předkládané dětem v Centrech aktivit. K dosažení co nejpestřejší a nejrozmanitější nabídky je dosaženo s využitím Gardnerovy teorie vícečetných inteligencí.

V programu pracuje několik předškolních a školních zařízení již od roku 1994. V české republice je jediným držitelem licence programu společnost Step by Step ČR. Tato organizace předkládá systém podpory dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který systematicky školí učitele v metodice a principech programu. Učitelky, popřípadě vedoucí pracovníci mateřských škol, získají ucelený přehled, jak nastartovat první kroky, na koho se v případě potřeby obrátit a jak rozvíjet sebevzdělávací aktivity směrem k sobě, k týmu a k organizaci. Z pozice ředitele jsem popsala svoji zkušenost s participací řízení, motivací, komunikací v týmu, která probíhala při implementaci programu.

## 5 Výzkumná část

### 5.1 Cíle a výzkumné otázky

#### Výzkumné cíle

Ve výzkumné části zachycuji a analyzuji zavádění programu od jeho začátku, až po současný stav. Zjistím, jaké největší změny probíhaly u dětí a pedagogů. Popíši problém a řešení další případné podpory a pomoci. Budu reflektovat zjištěné rezervy a navrhnou příležitosti ke zlepšení.

#### Výzkumné otázky:

K dosažení vytyčených cílů jsem stanovila výzkumné otázky:

Jak postupovat při zavádění programu a kde začít?

V jaké oblasti jsme podnikli nejvíce změn u dětí?

V jaké oblasti jsme podnikli nejvíce změn u pedagogů?

Co bylo největším problémem a kde jsme potřebovali nejvíce podpory a pomoci?

Kde máme rezervy a příležitosti ke zlepšení?

#### Design výzkumu

K dosažení stanovených výzkumných cílů jsem se rozhodla prostřednictvím kvalitativní metody výzkumu, deskriptivní případové studie. Tento typ případové studie se využívá k popisu případu ze skutečného života, který je přítomný a právě probíhající (Mareš Jiří, s. 121). Basseye popisuje vedení výzkumu formou případové studie jako příležitost čerpání informací přímo z epicentra dění (Basseye, 1999, s. 110 In Švaříček, Šedřová, 2014). Tato výzkumná strategie mně umožňuje popsat skutečné jevy, situace a jejich dopady do života dětí, zaměstnanců a rodičů předškolního zařízení při zavádění značných změn. Z tohoto pohledu jsem funkčnost tohoto typu případové studie shledala jako účelnou, smysluplnou a zcela vyhovující pro můj záměr a cíl diplomové práce.

## **Výběr zkoumaného subjektu**

Při výběru zkoumaného subjektu byla pro mě volba typu zařízení jednoznačná a byla dána tím, že se případ odehrává přímo v mateřské škole, ve které pracuji na pozici ředitelky. Nemusela jsem se zabývat výběrem vzorku na základě nastavených kritérií, jak popisuje Mareš (2015) v kapitole Výběr zkoumaných subjektů, jevů a institucí. K popisu případové studie jsem využila svých profesních možností a pozice ve vedení mateřské školy. Čerpala jsem z reálných jevů, které se odehrávaly na pracovišti mateřské školy, ve které pracuji a ve které program Začít spolu zavádíme.

## **Sběr dat**

Ke sběru dat jsem využila několik různých zdrojů, které popisují v praktické části diplomové práce. Nejvíce jsem čerpala z přímého pozorování kolegyň, z rozhovorů s nimi, z porad a ze sdílených setkání. Zdroj získávání dat z komunikací a diskusí byl v implementaci programu klíčovým nástrojem. Další zdroje dat k popisování případu vyplynuly z mentorské intervence a vzájemných hospitací. K reflexi všech aktérů v procesu implementace programu jsem využila dotazníkového šetření, jak je popsáno v kapitole 6. 6. Reflexe.

Sběr dat byl zahájen v přípravném týdnu v srpnu 2018 a dále probíhal po celou dobu implementace programu v průběhu školního roku až do května 2019. Pozorování kolegyň a následné rozhovory se odehrávaly náhodně a téměř v každodenních frekvencích. Vyplývaly ze situací, které vznikaly zkoušením a zaváděním nových metod práce. Rozhovory byly vedeny buď individuálně anebo s dvojicí kolegyň, které spolu pracují ve třídě. Denně jsme komunikovali a radili se, jak se nám co osvědčilo, jak chápeme principy a jaké vyvstávají potíže, které je potřeba řešit.

Pedagogické rady jsou organizovány pravidelně jednou měsíčně po provozní době mateřské školy v délce dvou až tří hodin. Sdílené porady se konají jednou za čtrnáct dní od 8:30 hodin. Trvají hodinu a půl v době nepřímé pedagogické činnosti, následně odcházejí pedagogové na třídy na desátou hodinu a nastupují na odpolední přímou pedagogickou činnost. Sdílené porady byly zavedeny od měsíce října 2018 a konají se pravidelně po celý školní rok.

Mentoring je nastaven na dobu dvou školních roků. Od září 2018 probíhala mentorská činnost zpravidla jednou za pět až šest týdnů v délce dvou dnů. Každý den strávila mentorka s vybranou třídou. Dopoledne pozorovala provoz a klima třídy a odpoledne s oběma učitelkami reflektovala pozorované jevy. Během těchto dvou dnů zároveň procházela všemi třídami a byla k dispozici i ostatním kolegyním. Postřehy a závěry byly konzultovány s vedením mateřské školy.

V rámci vzájemných hospitací je doporučeno alespoň dvakrát za rok navštívit některou kolegyni. Je zcela na paní učitelkách, kdy a kterou kolegyni navštíví. Výstupy a zpětnou vazbu ze vzájemných hospitací konzultujeme na sdílených radách a pedagogických radách.

### **Silné a slabé stránky případové studie**

Švaříček a Šedřová (2014) uvádějí v publikaci přednosti a nedostatky případových studií, které jsem si při psaní uvědomila. K přednostem mojí případové studie patří specifické zachycení procesů, jevů a okolností, které se skutečně udály. Prostřednictvím případové studie jsem cílila na potenciální zájemce, kterým poskytuji vhled do problematiky zavádění změn ve školní organizaci. Za silnou stránku mojí případové studie považuji popisování zavádění změn a procesů, kterých jsem se sama přímo účastnila v pozici ředitele, ale i pedagoga mateřské školy. Zároveň souhlasím s tím, že se zde setkává i slabá stránka případové studie, která je založena na mých subjektivních názorech a jejich interpretacích. V případové studii, kterou zde předkládám, jsem se snažila popsat, co nejvíce procesů, kterými naše organizace procházela při zavádění změn, ale zároveň jsem se zaměřila i na popsání postupů a kroků v širším kontextu, aby tak mohly být aplikovatelné i na další zařízení.



## **5.2 Výběr výzkumného souboru a metodologie výzkumu**

### **Výzkumný soubor**

Výběr výzkumného souboru byl vzhledem k zavádění nového programu v mateřské škole záměrný. Cílovou skupinou byli pedagogové, děti a rodiče. Všichni tito lidé byli přímými aktéry v zavádění nového programu a právě na ně byl dopad změn největší. První skupinou respondentů, kterým jsem dotazníky předložila již po prvních měsících implementace, byli pedagogové. Dotazníky vyplnilo celkem jedenáct pedagogů. V práci a přístupu pedagogů nastalo nejvíce změn, a proto byly jejich názory a reflexe klíčové. V případě zjištění vážných nedostatků anebo potíží byl v počátku implementace prostor na hledání vhodných řešení. Po delší časové periodě, v období května, byly dotazníky předloženy rodičům a dětem. Tito respondenti měli po uplynutí téměř celého školního roku možnost vyhodnotit práci mateřské školy při zavádění změn.

### **Metodologie výzkumu**

#### **A) Dotazníky**

Jednou z kvantitativních metod k získání reflexe při zavádění programu jsem zvolila dotazníky. Tato metoda se mně jevila jako rychlá a účinná. Umožnila mně získat základní přehled o vlivu zavádění změn na aktéry procesu. Celkem jsem vytvořila tři typy dotazníků, přičemž každý z nich cílil na určitou skupinu respondentů, a proto byly odlišné. V dotaznících jsem použila otevřené a uzavřené položky podle toho, jak jsem se domnívala, že budou vyhovovat cílové skupině respondentů. V dotaznících pro rodiče jsem použila polytomické položky s výběrem odpovědí (Ano, Spíše ano, Nevím, Spíše ne, Ne). Jak uvádí Chráska (2016), hlavní výhodou těchto položek je zjednodušené vyhodnocování odpovědí. Respondenti také ochotněji vyplňují dotazník s připravenými odpověďmi. V dotaznících pro děti jsem se zaměřovala na grafickou podobu, protože děti v mateřské škole ještě neumí číst a psát. Dále jsem při tvorbě dotazníků zohledňovala, kolik zabere při vyplnění času a podle toho jsem volila množství otázek a metody jejich vyplňování.

### Dotazník pro pedagogy

Dotazník pro pedagogy obsahoval otevřené položky, aby se respondenti měli možnost otevřeně vyjádřit a nebyli usměrňováni návrhy odpovědí (Příloha C). Vycházela jsem ze zkušeností s vyplňováním dotazníků z předešlých let. Mnohokrát jsem si v praxi ověřila, že kolegyním vyhovují otevřené otázky, kde mohou vyjádřit svůj názor, který není předem zformulován do určitého typu odpovědi. K vyhodnocení výstupů otevřených odpovědí bylo využito kategorizace, která shromažďovala podobné odpovědi do určitých skupin. I když tento způsob otevřených otázek bývá při vyhodnocování problematický, praxe ukázala, že u určitých otázek dospěli pedagogové ke shodným názorům. Dotazníky byly předloženy pedagogům po třech měsících implementace programu. Dotazník jsem vytvořila ve spolupráci s mentorkou. Cílem těchto dotazníků bylo získání okamžité reflexe na dopady zavádění programu ve všech třídách a proniknutí do přímé problematiky sledovaných jevů. Dále zjistit názory pedagogů, jejich připomínky, náměty a potíže, se kterými se potýkají.

Získaná data od pedagogů byla klíčová, reflektovala dopady zavádění programu do jejich práce a dále byla využita v nastavení dalších podmínek procesu změn.

### Dotazník pro děti

Doposud jsem v praxi ředitele školy nevyužila dotazníky pro děti. Vycházela jsem z toho, že děti v mateřské škole nemohou vyplňovat dotazník, když neumí číst a psát. Zajímavou inspirací pro mě byla publikace Martina Chvála (2018), kde jsou v kapitole „Ptáme se žáků“ ukázky dotazníků pro žáky 1. a 2. tříd základní školy. V dotazníku jsme použila velká tiskací písmena a vlastní obrázky a piktogramy, které děti dobře znají z prostředí tříd v naší mateřské škole. Děti hodnotily oblíbenost Center aktivit, řízené a spontánní aktivity a jestli chodí rády do školky. Hodnocení zaznamenávaly počtem koleček od 1 do 5, přičemž větší počet koleček znamenal větší oblíbenost dané aktivity. Dotazníky vyplňovaly děti z předškolních tříd a děti s odkladem školní docházky (Příloha A).

### Dotazník pro rodiče

Rodiče naší mateřské školy vyplňují dotazníky ve frekvenci jednou ročně. K dotazníkovému šetření využívám elektronickou formu, která je nejefektivnější.

Dotazníky k reflexi zavádění programu Začít spolu jsem vytvořila na portále survio.com. Vytvoření dotazníku s využitím portálu survio.com bylo poměrně rychlé. Velmi praktické je vyhodnocení, které probíhá současně s vyplněním dotazníku. Rodiče jsem požádala o vyplnění dotazníků emailovou korespondencí. V dotaznících pro rodiče jsem použila uzavřené položky (Příloha B). Předpokládala jsem, že se rodičům budou lépe a ochotněji vyplňovat připravené odpovědi. Cílem těchto dotazníků bylo získat informace k zavádění programu Začít spolu z pohledu rodičovské veřejnosti a zamýšlet se nad jejich dopady do další praxe zavádění programu v mateřské škole.

## **B) Studium literatury k výše uvedené problematice**

Nejvíce jsem vycházela z metodického průvodce pro předškolní vzdělávání (Gardošová, Dujková, 2003). Je to jediná publikace, která komplexně popisuje teoretická východiska a uvádí konkrétní náměty a každodenní praktické zkušenosti mateřských škol v programu Začít spolu. Dále jsem využila mnoho publikací, na které odkazuji v teoretické a praktické části, které popisují metody a principy práce v souladu s programem Začít spolu a v souladu s rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání.

## **C) Analýza SWOT**

Tento nástroj jsem využila k analýze současného stavu školy z pohledu materiálních, personálních a pedagogických podmínek před spuštěním implementace programu Začít spolu.

## **D) Rozhovor**

V několika kapitolách popisují, jak jsem s pedagogy konzultovala a diskutovala zavádění programu. Rozhovory proběhly v rámci sdílených porad, pedagogických rad a v rámci mentorské činnosti.

## **E) Hospitace**

Hospitace probíhají u pedagogů s dlouholetou praxí jednou ročně, u začínajících pedagogů dvakrát ročně. Hospitace provádím já a moje zástupkyně.

## 6 Volba případu

### 6.1 Charakteristika předškolního zařízení

K popisu případové studie jsem si vybrala předškolní zařízení, ve kterém působím devátým rokem na pozici ředitelky. Mateřská škola je zřízena obcí Šestajovice na Praze - východ, v níž žije okolo třech a půl tisíc obyvatel. Tato mateřská škola je jediným předškolním zařízením v obci. Mateřská škola Šestajovice je v provozu od roku 2010. V průběhu předešlých osmi školních roků se předškolní zařízení rozrostlo ze stávajících čtyř tříd (kapacita 100 dětí) na zařízení o šesti třídách (kapacita 145 dětí). Od školního roku 2018/2019 mateřská škola přijala všechny přihlášené tříleté děti. Mateřská škola má hlavní budovu (4 třídy, celkem 100 dětí) a dvě detašovaná pracoviště (jedna třída 20 dětí, druhá třída 25 dětí), která jsou s hlavní budovou v těsném sousedství.

Věkové složení tříd je v pěti třídách homogenní, pouze jedna třída je heterogenní. S nástupem programu Začít spolu si uvědomujeme, že homogenní složení tříd je z pohledu záměrů a principů ne zcela vyhovující. V celé mateřské škole pracuje 13 pedagogů. Z toho je 10 kvalifikovaných a zbylí tři pedagogové si kvalifikaci získávají dálkovým studiem na střední pedagogické škole. Tři pedagogové si v současné době prohlubují kvalifikaci dálkovým studiem předškolní pedagogiky na vysoké škole. V týmu pracuje jeden školní asistent, který má úplnou kvalifikaci. Průměrný věk pedagogických pracovníků je 38 let. Nepedagogických pracovníků je ve škole celkem šest, z toho jsou dvě pracovnice na detašovaných pracovištích.

Mateřská škola doposud pracovala podle vlastního programu, který je v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání. Filozofií programu naší mateřské školy je vychovávat a vzdělávat děti zdravě sebevědomé, s potřebou rozvíjet sama sebe, svoje zájmy a potřeby. Respektovat a naplňovat přirozené potřeby dítěte v rovině obecně lidské, v rovině specifických věkových zvláštností a v rovině individuálních potřeb. Vždy bylo naším cílem být školou, ve které jsou děti spokojeny, kde se jim dostane kvalitního vzdělávání v přátelské atmosféře. Velký důraz klademe na podnětné, přátelské a bezpečné prostředí, s dostatkem prostoru pro volnou hru a spontánní činnosti.

Důležitá je pro nás spolupráce s rodinou, se základní školou, s obcí a veřejností. Mateřská škola organizuje několik akcí jako například tvořivé dílničky (Halloween, vánoční, velikonoční), Strašidelnou zahradu, Karneval, Den dětí, Těším se do školy, Zahradní brigády pro rodiče a Zahradní slavnost.

S přechodem na nový program se nám daří volně navázat na tradiční pojetí naší mateřské školy.

## **6.2 SWOT Analýza**

Od školního roku 2018/2019 jsme se v týmu rozhodli o změnu v programu s přechodem na zavádění prvků alternativního programu Začít spolu. SWOT analýzu jsme vytvořili na červnové pedagogické radě předešlého školního roku a podíleli se na ní všichni pedagogové naší mateřské školy, celkem 12 osob. Na základě SWOT analýzy jsme zjišťovali současný stav školy, tedy jaké máme výchozí materiální, personální a pedagogické podmínky a kam bychom chtěli směřovat naši organizaci v příštích letech při zavádění programu Začít spolu. Za základní cíl v prvním roce realizace jsme si stanovili program vyzkoušet a na základě získaných poznatků se rozhodnout, jestli budeme usilovat o oficiální zařazení do sítě mateřských škol v programu Začít spolu nebo zůstaneme u používání prvků tohoto programu.

**Tabulka č. 1 Analýza SWOT – materiální podmínky**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Vybavenost tříd je na velmi dobré úrovni.	Ve stolkové části třídy nutný úklid stolků z důvodu svačin – průběžné omezení činností v centrech.
Třídy jsou prostorné.	Nedostatek pomůcek do center dílna, pokusy a objevy, domácnost.
Dostatek finančních prostředků na nákup dalších pomůcek a vybavení.	Vytvořením koutků v kobercové části úbytek prostoru pro pohybové činnosti.
Přístupnost pomůcek dětem.	Nábytek není dostatečně mobilní.
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vyzkoušet zařazování průběžných svačin.	Zajištění bezpečnosti dětí při vybudování center aktivit mimo třídu.
Využít k aktivitám další prostory mateřské školy, např. šatnu, chodbu.	Nedostatečná vybavenost center způsobuje omezování činnosti dětí.
Vybudování zahradní dílny.	Možné snížení funkčnosti center přemírou pomůcek.
Využití spolupráce s rodiči při vybavování center mateřské školy.	Neschválení finančních prostředků od zřizovatele na vybudování zahradní dílny.

**Vyhodnocení analýzy materiálních podmínek**

Materiální podmínky školy jsou vyhovující a přijatelné pro spuštění programu Začít spolu. Třídy jsou dostatečně prostorné k vytvoření Center aktivit. Zahrada školy skýtá příležitosti k přenesení výuky do venkovních prostor. Dovybavení některých Center aktivit bude probíhat během školního roku a jejich potřeby vyplynou z realizovaných aktivit. Finanční zázemí školy je na velmi dobré úrovni. Na náročnější projekty, jako například vybudování zahradní dílny, bude potřeba vyčlenit prostředky z rozpočtu školy a jejich odsouhlasení zřizovatelem. To však bude možné plánovat a zahrnout do rozpočtu školy až na nastávající rok 2019.

**Tabulka č.2 Analýza SWOT – personální podmínky**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Zájem třech pedagogů o studium na VŠ.	Neukončená kvalifikace všech pedagogických pracovníků.
Zájem o zavádění programu Začít spolu v naší mateřské škole.	Příchod dvou nových zaměstnanců – adaptace na tým.
Podpora mentora	Detašovaná pracoviště – menší kontakt pedagogů s děním na hlavní budově.
Podpora ze strany vedení mateřské školy – přímé zapojení vedení do implementace programu.	Pouze dvě učitelky pracovaly s prvky programu.
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vyzkoušet si alternativní program.	Ztráta motivace u kolegyně s dlouholetou praxí.
Možnost osobního a profesního růstu pedagogů.	Fluktuace zaměstnanců při zavádění změn.
Zkušenosti s odlišnými metodami práce.	Odlišný přístup pedagogů k zavádění změn.
Rozvoj osobnostně – sociálního rozvoje.	Nárůst přesčasových hodin (týmová školení)
	V případě odchodu pedagogů téměř nulová dostupnost pedagogů, kteří mají zkušenost s programem.

**Vyhodnocení analýzy personálních podmínek**

Motivací při zavádění změn v programu je zájem pedagogů. Dalším důležitým faktorem je podpora ze strany vedení školy. Z analýzy vyplynulo několik obav ze zavádění změn, které by mohly mít vliv na fluktuaci zaměstnanců a případné potíže s hledáním nových učitelek kvalifikovaných v programu Začít spolu. Důležitá je spolupráce s detašovanými pracovišti a adaptace dvou nově příchozích kolegyně.

**Tabulka č.3 Analýza SWOT – pedagogické podmínky**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Dvě třetiny pedagogického sboru se přihlásily k absolvování Letních škol Začít spolu (Brno, Kadaň).	Homogenní třídy
Samostudium – dostatek dostupných materiálů k programu Začít spolu v knihovně mateřské školy.	Velký počet dětí na třídách.
Síla týmu – táhneme za jeden provaz.	Nezájem rodičů o zapojení do programu.
Zkušenosti s metodikou práce s dětmi ve skupinách.	Malé zkušenosti s kooperativní výukou.
	Výskyt problémového chování u dětí, porušování kázně a pravidel.
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Změnit postavení pedagoga – upozadění.	Ztráta motivace kolegyně a frustrace z nedostatečné zpětné vazby.
Vytváření bezpečnějšího a důvěrnějšího prostředí.	Ztráta jistoty – je nám dobře v tom, co už dobře známe.
Trénování technik respektujícího přístupu.	Nedodržování některých principů a zásad.
Vytváření zajímavější a zábavnější výuky.	Dostatečná příprava předškoláků na školu?
Rozvinout spolupráci s rodiči.	Bude potřeba změnit strukturu plánů, na které jsme zvyklé?
Navázat spolupráci s jinou mateřskou školou v programu Začít spolu.	

### **Vyhodnocení analýzy pedagogických podmínek**

Před samotným spuštěním programu je důležité proškolení většiny pedagogů v programu Začít spolu v rámci Letních škol. Další podporou je dostatek literatury k programu ve školní knihovně. Učitelky cítí značný potenciál v dobře fungujícím týmu. Je pro ně důležitá aplikace programu napříč všemi třídami. Uvědomují si změny v roli učitele a přístupu k dětem. Obávají se zpětné vazby, respektive toho, jak poznají, že program aplikují dobře a kde chybují.



V současné chvíli zatím nemají ucelenou představu, jaký vliv bude mít program na přípravu předškoláků z pohledu školní připravenosti a zralosti. Vítají příležitost většího zapojení rodičů do výuky, i když u některých vnímají spíše pasivní postoj. Z analýzy dále vyplynula potřeba rozvinutí spolupráce s jinými mateřskými školami, které již program praktikují. Obávají se změny struktury tvorby plánů, na které jsou zvyklé.

### **6.3 Začínáme spolu**

V roce 2010 jsem nastoupila do funkce ředitelky Mateřské školy Šestajovice. Zpočátku jsem se v nově vznikajícím zařízení koncentrovala na dostatečné zajištění finančních prostředků na chod a vybavení mateřské školy. Po několika letech shánění sponzorů a organizování benefičních akcí jsem se více začala zaměřovat na investici do dalšího vzdělávání pedagogů. Finance z krajského úřadu na ostatní neinvestiční výdaje, jejíž součástí je i podpora vzdělávání dalších pedagogických pracovníků, byla každým rokem nedostačující. Ve školním roce 2016/2017 nastala možnost zapojení mateřské školy do první vlny Evropských dotací v rámci Operačního programu výzkumu, vývoje a vzdělávání, Šablony I. Po nastudování patřičných materiálů a informování všech pedagogů jsme se rozhodli do první vlny nezapojit. Shledali jsme několik nevyhovujících a rizikových kritérií, u kterých jsme neměli jistotu, že je dokážeme splnit. Po vyhlášení druhé vlny Šablon se mnoho podmínek čerpání a realizace jednotlivých šablon upravilo a nám přišlo výhodné jich využít. Od jiných kolegyň zapojených do první vlny jsem často slýchávala, že se sice intenzita školení díky dotaci rapidně zvýšila, ale že je naopak vzdělávání příliš, což jistým způsobem narušuje a zatěžuje chod mateřské školy. Tyto názory z praxe kolegyň mě inspirovaly k hledání optimální cesty. Přemýšlela jsem, jak Šablony II co nejefektivněji využít, ale přitom nevnášet do klimatu školy chaos, přemíru aktivit, které by celkový chod spíše narušovaly, než zlepšovaly a zkvalitňovaly. Kolegyním jsem navrhla využití prostředků na jejich profesní rozvoj a zkvalitnění vzdělávacích metod se zaměřením na program Začít spolu. Před jejich odsouhlasením jsem jim zaslala několik odkazů a materiálů o programu Začít spolu. Všechny měly dostatek základních informací o hlavních principech a záměrech programu.

## **Školení pedagogů v programu Začít spolu**

Z aktuální nabídky seminářů společnosti Step by Step jsem v dubnu 2018 vybrala komplexní semináře „Letní školy v programu Začít spolu“, které se konaly v červenci a v srpnu téhož roku v Kadani a v Brně. Z našeho desetičlenného týmu se přihlásilo osm pedagogů, kteří chtěli školení absolvovat. Program Začít spolu je zaujal a těšili se na zajímavou inspiraci a inovaci, kterou měl vnést do práce pedagoga mateřské školy. Rozdělili jsme se na dvě skupiny, přičemž každá skupina absolvovala školení jinde, což se později ukázalo jako velmi užitečné, zajímavé a přínosné při zavádění do praxe. Tento základní kurz programu Začít spolu nás seznámil s principy a filozofií Vzdělávacího programu Začít spolu, se strukturou dne, s Centry aktivit a jejich podnětným prostředím. Dalším obsahem školení byla integrovaná tematická výuka, komunitní a hodnotící kruhy a spolupráce s rodinou. Pro absolventy Kadaňské letní školy bylo velkým přínosem prostředí školení, které se konalo přímo v Základní a Mateřské škole Kadaň, tedy v prostředí, které již v programu Začít spolu pracuje osm let. Školení je vedeno intenzivní a interaktivní formou a je v rozsahu 40 hodin. V Letních školách jsme strávili celých pět pracovních dní, což je vzhledem k proniknutí do základních principů a filozofie potřebné a smysluplné. Během těchto dní v nás lektorky podporovaly, prostřednictvím interaktivní a projektové výuky, kooperaci, komunikaci, odpovědnost, ale i toleranci a respektující přístup založený na individualizaci každého z nás. Zadané úkoly jsme plnili ve skupinách v centrech aktivit, což nám umožňovalo prostředí a areál školy. V podstatě jsme si program zkoušeli sami na sobě, abychom tak nejlépe pochopili, jak se v něm budou cítit naši budoucí žáci. Letní škola v Brně byla po kapacitní stránce účastníků mnohem obsáhlejší, organizuje se pro učitele základních a mateřských škol. Ve větší skupině je příležitost k větší výměně zkušeností a sdílení praxe. Po návratu jsme měli možnost obě školení vyhodnotit a vyměnit si získané zkušenosti. Obě skupiny si přivezly množství fotografií pomůcek a plánů, které jsme si vzájemně sdíleli a obohatili tak naše zásobníky nápadů a námětů.

## **Přípravný týden**

Přípravný týden jsme mimo běžných příprav na spuštění nového školního roku zaměřili na přestavování tříd na Centra aktivit a zmapování prostředí a pomůcek.

V praxi to znamenalo rozestavět nábytek ve třídách do menších, členitějších pracovních koutků v kobercové a ve stolkové části třídy. Zde jsme nejvíce přemýšleli nad uspořádáním kobercové části se zachováním většího prostoru na scházení v kruhu a na cvičení s dětmi, protože k tomu v mateřské škole nemáme jiné prostory. Všichni pedagogové se s nadšením vrhli do práce. Už během prázdnin přemýšleli a vymýšleli, co a jak přestavět, upravit a předělat. Vzájemně jsme se ve třídách navštěvovali a inspirovali se nápady a přínosy kolegyň. Naše škola se během prázdnin rozšířila o další třídu, která se nachází na detašovaném pracovišti. Z důvodu rozšíření jsem přijala další dvě paní učitelky, které však neměly s programem zkušenost. Tyto dvě nové učitelky byly přiřazeny ke kolegyním, které již v naší škole pracovaly několik let. Celkově jsme daleko více zpřístupnili dětem mnohem více pomůcek, začali jsme pracovat s popisným systémem, který je typický pro program Začít spolu. Každé centrum aktivity je označeno obrázkem s názvem centra a kartičkou s číslem a puntíky (pro menší děti), která označuje maximální počet pracovních míst (Gardošová, Dujková, 2003). Ve většině tříd jsme vybudovali Centra aktivit, se kterými jsme měli zkušenost z Letních škol a která se dala vytvořit z dostupných materiálů a pomůcek. Vybudovali jsme Centra aktivit: Kostky, Ateliér, Knihy a písma, Dramatika, Hudba, Pokusy a objevy, Manipulační a stolní hry, Voda – písek, Domácnost. Centrum aktivity Dílna vznikalo v průběhu školního roku. Zpočátku jsme si netroufali na jeho zprovoznění. Ve všech centrech jsme se snažili vytvořit dětem přirozené podnětné prostředí, což se nám vzhledem k dobré vybavenosti školy dařilo.

## **Informovanost dalších zaměstnanců a partnerů školy**

Uvědomovali jsme si, že důležitou součástí realizace programu jsou ostatní zaměstnanci a partneři školy. Jsou to především rodiče a provozní zaměstnanci školy. V přípravném týdnu se všichni zaměstnanci školy scházejí na společné pedagogicko – provozní radě školy. Zde jsem provozní zaměstnance seznámila s inovací programu školy a s jejich dopady do praxe. Vybudováním podnětějšího prostředí ve třídách a chodbách školy předznamenávalo více tvůrčího nepořádku, více trpělivosti a spolupráce pracovníků úklidu a kuchyně. Všechny pedagogické kolegyně se shodly, že budou děti daleko více vést k odpovědnosti v uklizení center, třídy a dalších prostor a za nastavení mechanismů, které by byly funkční pro všechny aktéry provozu mateřské školy. Znamenalo to například vytvoření jasných pravidel a jejich dodržování, zajištění uklízacích pomůcek do center a opět využití popisných systémů. Na společné radě jsem se snažila otevřeně jednat a komunikovat se všemi zúčastněnými, aby pochopili, že vzájemná synergie nás všech je při začátku realizace nového programu a s ním souvisejících změn důležitá. (Covey, 2017). Mým cílem bylo zaměstnance motivovat k tomu, aby změny chápali a cítili jako pozitivní příležitosti ke zlepšení celého chodu naší organizace. Součinnost provozních a pedagogických zaměstnanců je pro chod školy důležitý.

Souhlas zřizovatele jsem získala na osobní schůzce v květnu 2018, kde jsem prezentovala výši a využití získaných finančních prostředků z Evropských strukturálních fondů a význam těchto kroků z pohledu vize školy. Zároveň jsem pana starostu seznámila s dalším projektem společnosti Step by Step „Učíme se spolu“, do kterého jsme se jako předškolní zařízení plánovali v letech 2018 – 2020 zapojit. Projekt se zaměřuje na kolegiální podporu a sdílenou praxi s cílem podpořit individualizaci v předškolním a základním vzdělávání. Naše předškolní zařízení bude ve druhé polovině školního roku 2018/2019 zakládat Centrum kolegiální podpory, což jsme vzhledem k rozjíždějící implementaci programu Začít spolu vnímali jako kvalitní zprostředkování sdílené praxe, zkušeností a dalšího vzdělávání. Zřizovatel, obec Šestajovice, s aktivitami mateřské školy souhlasil a vyjádřil nám podporu.

Jedním z prvních veřejných nástrojů, jak sdělit rodičům a partnerům školy o změně programu, byl web mateřské školy. Zde jsem v srpnu 2018 uveřejnila obecné záměry a principy Začít spolu a snažila se je popsat v podmínkách naší mateřské školy.

Rodiče byli informováni o absolvování letních škol našimi pedagogy. Na webových stránkách jsem se zaměřila na cíle nového nastavení programu směrem k dětem, jako například individuální přístup ke každému dítěti, učit se kriticky myslet, rozpoznávat problémy a řešit je, vedení k samostatnému rozhodování, k volbě a odpovědnosti, k tvořivosti, podpora sociálně-emočního vývoje a rozvoj inteligence (Gardošová, Dujková, 2003). Dále jsem popsala změny v didaktických a metodických postupech pedagogů.

### **Spolupráce s rodiči**

Jak jsem popsala v kapitole Informovanost dalších zaměstnanců a partnerů školy, první informace před zahájením školního roku jsme rodičům zprostředkovali formou webových stránek školy. Abychom informace dostali ke všem rodičům, využili jsme třídních emailů. Každá třída má svůj třídní email, který využívá ke komunikaci s rodiči. Tento systém využíváme v mateřské škole několik let a je velmi osvědčený. Každá třída poslala na začátku září email rodičům s odkazem na webové stránky školy a další informace k programu, které se konkrétně týkaly a odrážely v dění jednotlivých tříd. Další informace k třídnímu a školnímu programu jsou rodičům pravidelně vyvěšovány v šatnách na sítích. Zde je pravidelně vyvěšována právě probíhající vzdělávací nabídka.

### **Ranní úkol**

Poprvé se rodiče seznámili s programem Začít spolu formou „Ranního úkolu“, který byl umístěn v šatně u třídy. Zejména v předškolních třídách jsme ranní úkoly zavedli hned od prvního dne. Ve třídách u mladších dětí zaváděly kolegyně úkol ke konci září, z důvodu probíhající adaptace nově nastupujících dětí. Ranní úkol spočívá ve spolupráci rodiče a dítěte. Souhlasím s cíli ranního úkolu, které popisují autorky Gardošová a Dujková (2003) jako ulehčení přechodu dítěte do třídy a motivování ke spolupráci s rodinou. Zároveň vede rodiče k lepší organizaci času při přivádění dítěte do mateřské školy. Prostřednictvím úkolů děti procvičují různé dovednosti jako například zrakové a sluchové vnímání, grafomotoriku, barvy, tvary, řečové schopnosti, fonemický sluch a předmatematické představy. Úkol souvisí s právě probíhajícím tématem a děti motivuje k dalším připraveným činnostem ve třídě (Gardošová, Dujková, 2003). Zpočátku byla pro nás příprava úkolu poměrně stresující. Nejvíce jsme se potýkali s naplánováním aktivity, která je časově nenáročná a koresponduje s tématem.

Někteří rodiče z časových důvodů úkol nestíhali a byl na nich vidět patrný neklid a stres. Od jedné maminky jsem hned první zářijový týden obdržela email, ve kterém chválila přínos ranního úkolu pro děti, ale zároveň si stěžovala na vznikající stres pro pracující rodiče. Požadovala od mateřské školy další stoleček v šatně, aby se u úkolu netvořily fronty a mohlo jej plnit více dětí najednou. S dětmi jsme řešili plnění ranního úkolu v komunitních kruzích. Ty, se kterými rodiče nestíhaly úkol plnit, byly smutné. Abychom počáteční stres a smutek dětí odlehčili, vysvětlili jsme dětem, že úkol není povinný a je možné si jej splnit po příchodu na třídu s paní učitelkou. Výchovnou lekci „nestíhajícím“ rodičům dávaly samotné děti, které se každý den na úkol těšily a byly zvědavé, co je při příchodu do šatny čeká. Postupem času se situace uklidnila a rodiče si zvykli počítat s delším časem stráveným při přivádění dítěte do mateřské školy.

### **Třídní schůzky**

Doposud jsem třídní schůzky organizovala ve frekvenci dvakrát ročně pro všechny rodiče mateřské školy a navíc jednu schůzku pro rodiče nově přijatých dětí v měsíci červnu. S nárůstem kapacity školy na 145 dětí se schůzky stávaly málo efektivní. Na pedagogické radě jsem navrhla kolegyním, aby se třídní schůzky konaly na jednotlivých třídách a vedly si je paní učitelky samy. Argumentovala jsem nabídkou získání větší autonomie každé třídy, kde bude možnost zacílit náměty, připomínky a spolupráci přímo na rodiče dané třídy, k čemuž hromadnou schůzkou nelze dosáhnout.

První třídní schůzky proběhly na všech třídách v první polovině září. Zde jsme rodiče informovali o zavádění prvků Začít spolu do programu mateřské školy a o jejich významu a cílech. Rodiče jsme provedli celou třídou a ukázali jim vybudovaná Centra aktivit a jejich náplň. Vysvětlili jsme rozdíly mezi metodami a postupy, které jsme doposud v mateřské škole aplikovali, a které na základě zavádění Začít spolu budeme měnit a proč. Větší rozmanitost výuky, výukových metod a postupů, rozvoj tvořivosti, kooperace, samostatnosti a odpovědnosti jsme se rodičům snažili popsat na konkrétních příkladech z praxe. Samozřejmě jsme si uvědomovali, že jsme teprve na začátku, a že nás všechny čeká mnoho práce. Rodiče jsme požádali o trpělivost a spolupráci, například při součinnosti u některých témat, ve kterých bychom mohli využít jejich schopností a dovedností. Zavedení změn se u rodičů setkala se zájmem a podporou. Zejména rodiče, jejichž děti již naši mateřskou školu navštěvovaly, měli větší možnost srovnání a změnu k inovativnímu přístupu vzdělávání uvítali.

## **Spolek rodičů**

Naše mateřská škola dlouhodobě usiluje o spolek rodičů. Zákonné zástupce vybízíme k jeho založení na začátku každého školního roku. Mateřské škole pomáhá pár aktivních maminek, které organizují karneval a pomáhají s akcemi školy. Ale o samotné založení spolku rodiče nejeví zájem. Důvodem je poměrně krátká docházka jejich dítěte do mateřské školy. Ani ve školním roce 2018/2019 rodiče neprojeví zájem o založení sdružení.

## **Akce mateřské školy**

Pravidelně pořádáme několik akcí, které jsou u dětí, rodičů a veřejnosti obce velmi oblíbené. Organizujeme tvořivé dílničky (Halloweenská, Vánoční, Velikonoční). Zde se setkáváme s rodiči a dětmi při tematickém tvoření. V podzimním období organizujeme Strašidelnou zahradu, kde je úkolem projít strašidelnou stezkou a plnit úkoly. S rodiči se setkáváme na třídních besídkách, které se konají dvakrát ročně, v září a v únoru. Pro děti organizujeme Školu v přírodě, Den dětí, Noc s Andersenem a množství polodenních a celodenních výletů. Navštěvujeme Základní školu Šestajovice v rámci programu „Těším se do školy“. S aktivními maminkami pomáháme s organizací karnevalu v obecní tělocvičně. Rodiče zapojujeme do vzdělávací nabídky, která probíhá na jednotlivých třídách. Rodiče využívají spolupráce na dílčích a dlouhodobějších projektech mateřské školy. Účastní se dopoledních řízených aktivit tematicky zaměřených na rodinu a povolání. Nosí nám potřebné suroviny a pomůcky na aktivity v Centrech domácnost a dílna. Podílí se na péči o školní zahradu, například formou společné pracovní brigády.

V minulých letech jsme ve spolupráci s Pedagogicko – psychologickou poradnou pro Prahu - východ organizovali pro rodiče přednášky školní zralosti. Podle průzkumu zájem o tyto přednášky klesá. V současné době uvažujeme o tematických přednáškách zaměřených na výchovu dětí. V naší mateřské škole zaznamenáváme výskyt typu bezradných rodičů, o nichž píše Vacek (2017) ve svém článku. Jedná se o rodiče, převážně maminky, které si neví rady, jak v předškolním věku dítěte čelit jeho projevům problémového chování. Mateřská škola a pedagogové jsou čím dál více zahrnováni do problematiky rodinné výchovy. Snaží se nabízet řešení, podporu a pomoc „bezradným“ rodičům (Vacek, 2017).

Organizování přednášek a besed pro rodiče vnímáme jako jednu z možností, jak „bezradným“ rodičům pomoci a jak s rodiči rozšířit spolupráci.

## **Role mentora**

Z čerpané dotace z Evropských strukturálních fondů - Šablony II máme vyčleněné finanční prostředky na mentoring a supervize. Náš tým prošel několika supervizemi v předešlém školním roce. Mentoring jsme doposud neabsolvovali. Při zavádění programu Začít spolu nastala vhodná příležitost, jak se s metodou mentoringu seznámit. Společnost Step by Step nám nabídla mentorku, kterou je ředitelka Základní a Mateřské školy Začít spolu v Kadani Diana Roubová. Část zaměstnanců se s Dianou Roubovou seznámila prostřednictvím Letní školy v Kadani, kde lektorovala. Měli jsme velkou radost, že jsme si mohli vybrat právě ji a rozšířit naši spolupráci. S mentorkou jsem domluvila předběžný plán návštěv a jejich náplň, kterou jsem zároveň konzultovala s týmem pedagogů. V týmu jsme se shodli, že mentorství nejdříve využijeme v předškolních třídách, kde jsou děti na začátku školního roku převážně adaptované. V mladších třídách, kde byly přijaty děti tříleté, a některé i pod hranici tří let, jsme vyčkávali, až se adaptační období stabilizuje. Děti a paní učitelky v těchto třídách potřebovaly klid na adaptaci a na postupnou přípravu implementace programu. Paní učitelky z nejmladších tříd cítily jisté zklamání na začátku školního roku, protože se u nich program nerealizoval v takové míře jako u předškoláků. V týmu jsme se snažili je co nejvíce podporovat a nabádali je k trpělivosti. Jejich pocity byly pochopitelné, všechny se nemohly dočkat, až začnou s aplikací nabitých zkušeností z Letních škol. Právě u nejmenších dětí vyvstalo mnoho otázek, jak a kde vůbec začít. Mnoho principů programu (kooperace, odpovědnost, práce ve skupinkách, strávit určitou dobu v centru aktivity, plnit zadaný úkol) děti v tomto věku nezvládají a docházelo by k jejich přetěžování. Společně jsme hledali cesty a vymýšleli strategie. Paní učitelky každý den zkoušely a reflektovaly, co se daří a co se daří méně. Zároveň bylo potřeba si více uvědomovat specifika vývoje a vzdělávání dvou až tříletých dětí. Paní učitelky doposud mnoho let pracovaly s věkově staršími dětmi, protože kapacita školy neumožňovala přijmout mladší děti.

První návštěvy mentora probíhaly formou hospitace na vybraných třídách v průběhu října 2018. Třidu v procesu jsem navštívila společně s mentorkou a pozorovaly jsme její chod a uspořádání. Následně jsme vedli hodnotící pohovor s paní učitelkou.



Pohovor probíhal podobně jako rozbor po hospitaci. Paní učitelka nejdříve sama vyhodnotila svoji práci a její cíl. Dále se k její práci vyjadřovala mentorka a já. Nejvíce jsme se zaměřovali na rozdělení úkolů do center aktivit a přístupem dětí k jejich plnění. V jednom centru měly děti k dispozici pomůcku vyrobenou paní učitelkou. Pomůcka děti přilákala svojí atraktivností. Po chvíli o ni děti ztratily zájem, ale vymyslely jiný způsob, jak ji využít. Společně jsme si uvědomily, jak je důležité děti při práci pozorovat a nechat se vést jejich nápady a zvědavostí. Děti mají schopnost ukazovat, co je pro ně v daném věku přirozené a co podporuje jejich zvědavost a zájem. Tato a mnoho podobných zkušeností s dětmi, nás přimělo změnit přístup a postupně ustupovat od direktivnosti a neustálého pocitu mít všechno perfektně naplánované a pod kontrolou.

S mentorkou jsem postupně navštěvovala další předškolní třídy v období října až prosince. V každé třídě jsme všichni zpětně reflektovali metody a postupy práce a z nich plynoucí příležitosti ke zlepšení. Vždy zazněla velká pochvala za velmi dobrou práci. Mentorka nám od počátku svého působení v naší organizaci vysvětlovala, že její role nespočívá v tom, aby nám dala jasný návod, co a jak dělat, ale nabádala nás, motivovala a inspirovala k tomu, abychom si na věci postupně přicházeli sami. Inspirovala nás svými příběhy z praxe z doby, kdy sama s programem začínala. Dokázala nás dobře motivovat a naučit nás využívat vlastních zdrojů. Tento způsob přístupu byl pro některé z nás výzvou. Zejména strukturované typy lidí očekávali, že nám někdo přesně řekne, co máme dělat a my se tím budeme řídit. Dále jsme zkoušeli, experimentovali, diskutovali, představovali třídy a vymýšleli další a další pomůcky a aktivity.

## **Plánování**

Další oblastí, ve které jsme cítily potřebu změny, byla tvorba třídního vzdělávacího plánu. Forma, na kterou jsme byly doposud zvyklé, byla s nástupem programu příliš složitá a zbytečně obsáhlá. Složitost plánování vyplynula z dotazníkového šetření pedagogů. Mentorka nám nabídla proškolení v problematice plánování. Termín semináře jsme ustanovili na začátek ledna 2019. Seminář probíhal interaktivní formou. Nejprve nás lektorka vybídla formou brainstormingu k popisu tvorby plánů, kterou jsme doposud realizovali a pak jsme se zamýšleli nad tím, jakou máme představu, na co se při plánování chceme soustředit a zaměřit.

Většina jsme se shodla na společných návrzích, tedy nejprve se soustředit na tvorbu nabídek činností do center aktivit a teprve po jejich realizaci reflektovat plnění cílů. Mentorka nám doporučila zaměřit se na využití teorie mnohočetné inteligence Howarda Gardnera. Dostali jsme k nastudování pár materiálů, na kterých bylo popsáno osm druhů inteligencí a na nich jsme si zkoušeli propojení s naplánovanými činnostmi. Tento způsob plánování nám přišel vyhovující a zcela v souladu s principy programu Začít spolu. Ze semináře jsme si odnášeli jiný, zjednodušený a pro nás všechny smysluplný koncept plánování. V porovnání s předešlým plánováním se více zaměřoval na kvalitní nabídku vzdělávacích činností, která spolu s využitím Gardnerovy teorie mnohočetných inteligencí rozvíjí u dětí osm různých druhů inteligencí a dává dětem možnost být v nějaké nabízené činnosti úspěšný. Je klíčové, aby se dětem při vzdělávání dostávalo co největší příležitosti k odhalení a rozvíjení všech inteligencí, kterými disponují (Armstrong, 2011).

### **After party, Den v programu Začít spolu**

Mnohé z nás měly opakovanou potřebu účastnit se dalších vzdělávacích aktivit v programu Začít spolu. Skupina z Letní školy se v říjnu 2018 vypravila do Kadaně, kde se účastnila After party. Toto setkání bylo organizované společností Step by Step v Základní a Mateřské škole Kadaň Začít spolu za denního běžného provozu školy. Na tomto semináři jsme se setkali se stejnými kolegyněmi z jiných mateřských škol, které s námi absolvovaly Letní školu. Zde jsme každá popsala, jak se nám daří realizovat program a jaké otázky s implementací vyvstaly. Společně jsme hledaly řešení a sdílely praxi a zkušenosti. Největší inspirací nám byla návštěva prostor Jeslí a Mateřské školy Kadaň za plného provozu. Setkali jsme se s pedagogy, s dětmi a jejich rodiči, účastnili jsme se ranních kruhů a celého dopoledního vzdělávacího procesu. Průběh programu Začít spolu jsme tak měli možnost vidět v přímém přenosu se všemi jeho aktéry. To jsme zpětně vyhodnotili jako největším přínosem. Odnášeli jsme si další praktické zkušenosti a nápady a odpovědi na otázky, u kterých jsme tápali a nebyli si jisté.

Další vzdělávací aktivity, které kolegyně v rámci dalšího vzdělávání pedagogů v programu absolvovaly, byly Dny v programu Začít spolu.

Step by Step organizuje v průběhu školního roku několik takových dnů napříč celou Českou republikou. Informace o školeních nám jsou rozesílány emaily anebo jsou umístěny na webových stránkách Začít spolu.

Kolegyně tak měly možnost vyhledat mateřskou školu, která je ve stejném regionu s dobrou dostupností. Čtyři kolegyně se účastnily Dne ve třídě Začít spolu v Mateřské škole Začít spolu 4 Medvědi v Praze 4, která má s realizací programu dlouholetou zkušenost. Zde měly kolegyně možnost strávit dopolední blok v provozu školy, pozorovat děti při práci v centrech aktivit, pozorovat učitele, vidět podnětné a tvůrčí prostředí. V dopoledním bloku se věnovali reflexi na právě proběhnutý program a zodpovězení dotazů pedagogy. Po návratu jsme návštěvu společně hodnotili na pedagogické radě, kolegyně se s námi v diskusi podělily o získané zkušenosti. Návštěvu účastnice vyhodnotily jako velmi přínosnou a inspirativní. Paní učitelky poukazovaly na zcela zásadní rozdíl v porovnání běžného provozu mateřské školy, a to v personálním obsazení na jednotlivých třídách. Zařízení, která jsme navštívili, Mateřská škola 4 Medvědi a Základní a Mateřská škola Kadaň, jsou soukromá zařízení, kde jsou ve třídě přítomni vždy dva pedagogové, popřípadě asistent pedagoga z důvodu vzdělávání dětí se speciální vzdělávací potřebou. Dalším výrazným rozdílem je samotný počet dětí na třídách. Většinou se pohybuje okolo 12 – 15 dětí. V našich podmínkách máme 25 dětí na třídě a v dopolední době řízených a spontánních aktivit od 7:00 – 10:00 hodin je ve třídě jeden pedagog. Bohužel není možné tento systém z finančních důvodů nastavit lepším způsobem. Mateřská škola nemá finanční prostředky na úvazky dalších pedagogů. V současné době, kdy se nacházíme v přechodném období na nový způsob financování regionálního školství (PH Max), si můžeme dovolit zaměstnat dalšího pedagoga na 0,5 úvazku. To je však pro šestitřídní mateřskou školu stále nedostačující. Dvě třídy se dělí o školního asistenta, na kterého jsme získali finanční prostředky z dotace EU Šablony II.

Uvědomujeme si, že celkové zkušenosti a poznatky z dosud absolvovaných seminářů je potřeba přizpůsobit místním podmínkám naší mateřské školy. Společně hledáme cesty, jak program co nejefektivněji implementovat na naše počty pedagogů, dětí, na naše režimové, provozní, bezpečnostní a materiální podmínky. Je to proces dlouhodobý, během kterého se vzájemně učíme a se získanými poznatky neustále pracujeme, abychom dosáhli optimálního stavu, ve kterém se všichni budeme cítit v pohodě.

## **Sdílené porady**

Před realizací programu Začít spolu jsme se maximálně věnovali externí odborné podpoře, kterou jsem popsala výše. Všichni pedagogové absolvovali různé typy školení od společnosti Step by Step, aby v začátku implementace získali základní znalosti a dovednosti potřebné do praxe. Paní učitelky žádaly o další školení ve třídách v programu Začít spolu, což pravděpodobně plynulo z nejistoty, jak přesně postupovat, jak plánovat činnosti do center aktivit, jak organizovat čas. V téhle době jsem si nejvíce uvědomila, že každá z nás dokáže vynikat v různých oblastech a máme odlišné schopnosti, kterých můžeme při vzájemné podpoře a sdílení využít. Uvědomila jsem si, že nastal čas, kdy je potřeba začít čerpat z vnitřních kvalitních lidských zdrojů naší organizace. Kolegyním jsem navrhla organizování Sdílených porad k programu Začít spolu, které probíhaly každé pondělí od 9:00 – 10:00 hodin pro skupinu, která má v daném týdnu odpolední služby. Vytvořili jsme dvě skupiny, přičemž na každou skupinu vychází sdílená porada v režimu jednou za čtrnáct dní. Sdílené porady zpočátku sloužily zejména k reflexi právě proběhlého týdne, k výměně zkušeností a ke vzájemnému kladení otázek, se kterými jsme si nevěděli rady. Později jsme je nejvíce využívali k tvorbě plánů a činností. Začala být funkční síla týmu a kooperace. (Příloha E). Každý z nás měl najednou příležitost se projevit, prosadit a přispět s nápadem. Sdílené porady se staly velmi efektivní a byly pro nás všechny velkým přínosem a pomocí. V reflexních dotaznicích pedagogů v prvním pololetí byly pedagogy vyhodnoceny jako největší podpora při zavádění programu.

## **Vzájemné hospitace**

Druhým rokem máme v naší mateřské škole zavedeny vzájemné hospitace. Ve sborovně vyvěšujeme tabulku se jmény pedagogů. Každý má možnost si vybrat jednu kolegyni, se kterou se domluví na návštěvě nějaké specifické činnosti. Vzájemné hospitace nespočívají v souvislých návštěvách více bloků. Zaměřují se na činnost nebo vzdělávací část dne, která je inspirativní a směřuje k získání praktických poznatků a zkušeností. Na některé návštěvy se mohou paní učitelky domluvit ve dvojicích a samozřejmě i mimo určený harmonogram. Po vzájemné hospitaci si paní učitelky vyměňují svoje názory, připomínky a podněty a vypracují stručný záznam, který si založí do profesního portfolia.

## **Kolegiální podpora**

Společnost Step by Step nám nabídla účast na čtyřletém projektu „Učíme se spolu“. Projekt se zaměřuje na připravenost pedagogů při realizaci individualizovaného vzdělávání a na nastavení procesů kolegiální podpory. Zapojení do projektu nám vzhledem k implementaci programu Začít spolu přišlo zajímavé a přínosné. Kolegiální podpora se zaměřuje na výměnu „dobré praxe“ a proto jsme ji přijali a zapojili se do ní. Naše škola založila Centrum kolegiální podpory (CKP), jehož cílem je organizovat tematická setkávání pedagogů, tak zvané aktivity napříč institucemi. Setkávání se konají jednou měsíčně v prostorách naší mateřské školy a trvají dvě hodiny. Dvě kolegyně z naší školy se ujaly role vedoucího a zástupce Centra kolegiální podpory. Tyto kolegyně spolupracují se Step by Step na organizaci a realizaci centra. Byly proškoleny v oblasti informačních technologií, aby mohly založit webové stránky. Obě kolegyně se budou účastnit stáží v zahraničních školních zařízeních a budou svoje zkušenosti a poznatky předávat zpět do České republiky přes další Centra kolegiální podpory. Přes webové stránky je možné se do jednotlivých aktiv přihlásit a vybrat si ze zajímavé nabídky. Témata se zaměřují na formu individualizovaného vzdělávání a většinou si je vybírají sami účastníci center. Příklady témat: předškolní příprava na vstup do základního vzdělávání, předmatematická gramotnost, předčtenářská gramotnost, informační technologie v mateřské škole, Den v programu Začít spolu. Prostřednictvím Centra kolegiální podpory si pedagogové vzájemně nabízejí své zkušenosti při vytváření prostředí respektujícího individuální zájmy a potřeby dítěte, sdílejí a šíří příklady dobré praxe, diskutují, podněcují a reflektují vzdělávací činnost. Návštěva aktivu je pro účastníky zdarma. Pokud se dopravují z jiné lokality, jsou jim hrazeny cestovní náklady. U nás doposud proběhly dva aktivity. Jeden informační a seznamovací s projektem Učíme se spolu a další na téma Polytechnika v mateřské škole. Pedagogové byli aktivní, každý dostal prostor pro sdílení praxe. Setkání je vedeno interaktivní formou, návštěvníci si k tématu nosí různé pomůcky a fotografie z vyučovacího procesu. Společně hrajeme hry a zkoušíme si aktivity, které pak aplikujeme ve svých třídách. Prvních aktivů se také účastnila naše mentorka, která organizaci Centra kolegiální podpory kontroluje a podporuje kolegyně v jejich začátcích. Založení Centra kolegiální podpory jednoznačně vnímáme jako další vnější zdroj ke zprostředkování kolegiální podpory, sdílení praxe, rozšiřování komunikace a spolupráce jak uvnitř, tak i za hranicemi naší mateřské školy.

I my všechny máme příležitost a možnost, navštěvovat další Centra kolegiální podpory a na základě toho nastartovat spolupráci s dalšími mateřskými školami.

## **6.4 Zavádění změn ve třídách**

Od září 2018 jsme všechny třídy odstartovaly implementaci programu Začít spolu. Jedním z doporučení programu Začít spolu je uspořádání věkově smíšených tříd. V tomto školním roce toto uspořádání nemáme, a proto je zavádění programu ve třídách tříletých dětí o počtu 25 dětí na třídě poměrně náročné. Snažíme se maximálně vycházet z našich podmínek a společně vytváříme prostředí a metody práce, které jsou danému věku a počtu dětí prospěšné a přínosné. Ve třídách nejmladších dětí jsme program zaváděli jiným způsobem než ve třídách předškoláků.

### **Třídy ve věku dětí 3 - 4 a 4 - 5 let**

V mateřské škole máme dvě třídy, kam docházejí nově přijaté děti ve věku 3 - 4 roky a jednu detašovanou třídu, kde jsou děti ve věku 4 - 5 let. V těchto třídách probíhala adaptace na nové prostředí a odloučení od rodičů v průběhu září až prosince. Pedagogové se především zaměřovali na poskytnutí bezpečného, důvěrného a pohodlného prostředí. V těchto nejmladších třídách se paní učitelky rozhodly nazývat prozatím centra aktivit „hracími koutky“. V těchto koutcích děti seznamovaly s různými materiály a pomůckami, které jsou přístupné a v dosahu dětí. Paní učitelky nejdříve děti seznamovaly s prostředím koutků a prozkoumávaly hračky a pomůcky. K tomu nejvíce využívali hry, spontánní a tvůrčí přístup. Tímto postupně budovaly v dětech jistotu a návyky, jak se po třídě pohybovat, jak si s čím hrát a jak čeho využít. V komunitních kruzích společně s dětmi nastavovaly pravidla a zaváděním třídních rituálů vytvářely pro děti prostředí bezpečí, jistoty a důvěry. Na přelomu října a listopadu paní učitelky začaly s postupnou realizací řízených činností v centrech aktivit. Při plánování řízených aktivit v koutcích bylo pro paní učitelky náročné nastavit aktivity tak, aby byly přiměřené věku dětí a maximálně zohledňovaly délku udržení pozornosti 10 minut. Další dovedností bylo plánování aktivit takovým způsobem, aby je děti samostatně zvládly. Uvědomění, že jednoduchost a přiměřenost úkolů směřuje k samostatnosti. To je v homogenní třídě tříletých dětí velmi náročné a vyžaduje to velké úsilí pedagoga.

S kolegyněmi jsme zavádění programu v nejmenších třídách často diskutovali a na sdílených poradách jsme hledali vhodná řešení, jak program uchopit a implementovat tak, aby ve třídě byla zachována pohoda a nedocházelo k přetěžování pedagogů a dětí.

Navrhla jsem kolegyním hospitaci, abych měla více možnost proniknout do problémů, které je trápí a se kterými se na vedení mateřské školy často obracely. Během svojí praxe v mateřské škole jsem doposud neměla příležitost vést tříleté děti, a tak i pro mě je tato věková skupina po mnoha letech výzvou a příležitostí k zamyšlení, zvláště při zavádění nového programu. Při hospitaci jsem si uvědomila, že mám oproti kolegyním výhodnou pozici. Role hospitujícího je role pozorovatele. Ten pozoruje nejen práci pedagoga, ale hlavně to, jak se do připravených činností zapojují děti, jak se jim daří zadané úkoly plnit. Paní učitelka měla činnosti velmi pěkně naplánované a jejich realizace se dařila. Byla jsem překvapená, jak si většina dětí v relativně krátkém čase zvykly na program a jak byly schopné plnit úkoly v centrech během řízené činnosti. Ocenila jsem, jak měla kolegyně činnosti pěkně provázané a tematicky naplánované. Zaměřila jsem se na plnění konkrétních úkolů a pozorovala u nich děti. U některých bylo zjevné, že jsou pro ně náročné. Například se jednalo o volbu kresebné techniky frotáž listu v centru ateliér. Bylo zajímavé sledovat, jak si děti s touto náročnou technikou poradily. Voskovku použily jako pastelku a list jednoduše vybarvily. V tomto okamžiku jsem si uvědomila, jak je důležité děti při práci pozorovat a nechat se jimi inspirovat a vést. Kramperová a Krsňák (2018) popisují ve své knize rozhovory s učiteli z inovativních škol. Zde pedagogové popisují svoje zkušenosti s dětmi, které jsou samy velkým zdrojem inspirace a informací. Pokud je jim vytvořeno podnětné, respektující prostředí, dokáží samy určovat směr toho, co je zajímavé a co chtějí zkoumat a učit se (Kramperová, Krsňák, 2018). S tímto naprosto souhlasím a to byl v podstatě zásadní výstup z hospitace (Příloha D), o který jsem se se svými kolegyněmi podělila. Mojí snahou bylo je citlivě vést k pochopení, že se po nich nežádá excelentní výkon, například v podobě denně vypracovaného pracovního listu, ale že je potřeba se zaměřovat na jednoduchost, podnětnost a atraktivnost úkolů, prostředí, metod a činností tak, aby se v nich všichni aktéři cítili v pohodě. Měli možnost co nejlépe rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti.

Pokud si s náročností některých konkrétních činností nevědí rady, mohou je dětem nabízet například v průběhu volných her nebo je „vyzkoušet“ předložit předškolním dětem, které do třídy docházejí v odpoledních hodinách. Věkově starší děti jsou skvělými pomocníky a rádci. Poskytnou přesně jen tu pomoc a podporu, o kterou jsou požádáni. Proto je mladší děti upřednostňují před dospělými autoritami (Gray, 2016).

### **Předškolní třídy - děti ve věku 5 - 6 let**

V předškolních třídách se v době spuštění programu Začít spolu v září 2018 sešla většina dětí, která k nám docházela v předešlém školním roce. Děti byly adaptované, přesto právě v těchto třídách došlo u dětí a pedagogů k největším změnám. Velmi zajímavé bylo pozorovat vývoj aplikace programu na prostředí mateřské školy, na děti a na učitelky. Zde jsme měly možnost zaznamenávat největší rozdíly, právě z důvodu porovnávání s loňským školním rokem.

#### Největší změny:

- uspořádání tříd do center aktivit;
- zařazování více skupinových a kooperativních činností;
- odpovědnost dětí ke skupině k plnění zadaného úkolu, k úklidu;
- větší samostatnost dětí – některé centra aktivit, například pískovna a dílna, byly vybudovány v šatně, kde není permanentní dohled pedagoga;
- role pedagoga – nejsem vůdce, ale průvodce, podporovatel a motivátor;
- metody práce – více spontánních aktivit, méně řízené výuky;
- pedagog – lépe uchopit smysl přípravy na školu – školní příprava není odrazem množství vypracovaných pracovních listů.

## **6.5 Struktura dne**

### **Ranní úkol**

Ranní úkol je aktivita pro rodiče a děti, kterou plní při příchodu do mateřské školy. Je umístěn buď v prostorách šatny anebo u vstupu do třídy. Ranní úkol je krátká aktivita, která rodičům a dětem usnadňuje příchod do školy tím, že má rodiče a dítě možnost strávit krátký čas spolu prostřednictvím plnění jednoduchého úkolu.



Ten je zaměřen na právě probírané téma a děti si jím procvičují schopnosti a dovednosti v různých vývojových oblastech.

#### Třídy 3-4 roky:

V nejmladších třídách kolegyně zaváděly ranní úkol postupně a rozlišně. Některé třídy začaly od září, jiné připravovaly úkol od října. Napříč všemi nejmladšími třídami se zpočátku osvědčilo obměňovat ranní úkol každý druhý den, nikoliv denně, aby děti a rodiče měli dostatek času na jeho splnění.

#### Předškoláci:

Ranní úkol byl zaveden hned od prvního dne školy. Rodiče byli o ranním úkolu informováni emailem a byla jim zaslána prosba, aby s touto aktivitou počítali a vyhradili si na ní dostatek času.

### **Řízené a spontánní aktivity**

Režim dne byl nastaven tak, aby dětem umožňoval více volné hry. Řízené a spontánní aktivity jsou vyvážené. Spontánní hra převažuje zejména v obdobích, kdy děti mohou trávit více času venku. Dopolední a odpolední aktivity jsou přenášeny na zahradu nebo do nedalekého lesa. V zimním období dosahujeme převahy spontánní hry dodržováním maximální doby soustředění dětí daného věku během řízené aktivity v centrech.

#### Třídy (věk dětí 3-5 let)

Doba soustředění při řízených aktivitách se pohybuje maximálně do 10 minut. Každé dítě má jinou dobu soustředění. Pokud někdo splní úkol rychleji, má možnost si vybrat další centrum aktivity, ale za předpokladu, že nebude překročen počet dětí v centru.

#### Předškoláci

Doba soustředění při řízených aktivitách 20 - 25 minut.

Při splnění úkolu opět možnost návštěva dalšího centra.

### **Spontánní hra**

Probíhá během příchodu dětí od 7:00 – 8:30 hodin. Během dopoledne dále od 10:00 – 12:00 hodin. Po obědě od 12:30 – 13:00. Odpoledne od 14:20 – 17:00 hodin.

Děti využívají rozmanité nabídky materiálů v centrech aktivit a volí si hru nebo činnost, kterou chtějí vykonávat. Během spontánních her si děti mohou podle vlastního zájmu začít plnit úkoly na daný den, které jsou v centrech aktivit připraveny.

#### Třídy (věk dětí 3-5 let)

Děti většinou volí volnou hru bez zadaného úkolu. Nejčastěji navštěvují centra Kostky, Dramatika, Knihy a písmena, Manipulační a stolní hry, Pokusy a objevy a Ateliér. Rády si manipulují s různým druhem materiálů nebo opakují činnosti, které již v centru někdy vykonávaly. V Centru Ateliér například velmi rády spontánně malují vodovými barvami a temperami, obtiskují různé materiály, stříhají a lepí. Pokud jim paní učitelka nabídne novou aktivitu, jsou velmi tvořivé a rády zkusí další nové techniky. U nejmladších dětí je silnou motivací přítomnost paní učitelky v daném centru. I při spontánní hře jsou rády u paní učitelky a vykonávají u ní připravenou aktivitu.

#### Předškoláci

V těchto třídách si děti v době volné hry nejraději hrají s nejbližšími kamarády a velmi rády manipulují s dostupným materiálem v centrech. Děti v tomto věku mají více rozvinutou fantazii a mají schopnosti a dovednosti, které využívají při používání různých technik, experimentování a tvoření. Daleko více dokážou rozvinout námětové hry. Proto je zcela zásadní dostatečná vybavenost center různými materiály, a to i takovými, které by pro mladší děti skýtaly možné nebezpečí anebo by mohlo docházet k velkému ušpinění a nepořádku. Během volné hry navštěvují všechna centra aktivit, mimo jiné i velmi oblíbené centrum pohybu, kde mají možnost použít žebřiny, žíněnku nebo si mohou postavit překážkovou dráhu. Toho využívají nejvíce děti, které mají rády pohybové aktivity, a které jsou aktivnější. Jiné děti, které mají klidnější temperament, potřebují po ranním příchodu klid a k tomu využívají centrum relaxace a odpočinku. Zde se uvelebí na sedacích pytlích, prohlíží si knihy, poslouchají CD s pohádkou nebo relaxační hudbou.

## **Úklid**

Úklid center probíhá při zpěvu uklízací písničky, kterou děti dobře znají a motivuje je k úklidu a pomoci kamarádům.

### Třídy (věk dětí 3-5 let)

Paní učitelky pouští dětem písničku s CD, která má rychlejší tempo. Děti píseň dobře znají a během úklidu si jí společně zpívají.

### Předškoláci:

Ve třídách předškoláků si paní učitelky vymyslely vlastní uklízací písničku, kterou přehrají na piano nebo jí děti zahrají na xylofon. Osvědčila se nám také anglická verze této písničky. Děti aktivuje k úklidu a zároveň společně zpívají český a anglický text písně.

## **Ranní kruh**

Zde se sejdou všechny děti včetně paní učitelky, asistentky nebo přítomného rodiče. K vytvoření kruhu zpíváme písničku a k sezení využíváme barevné podsedáky. Každý má možnost vybrat si svoje místo. V ranním kruhu máme zavedené vítací rituály a básně podporující předmatematické a jazykové schopnosti. Vytváříme prostor pro sdílení, například nálady, pocitů, zážitků, řešení problémů nebo si povídáme o nevhodném chování, které se ve třídě vyskytuje. Reflektujeme ranní úkol a zjišťujeme názory dětí, co je k tématu zajímavé a co by chtěly dělat.

### Třídy (věk dětí 3-5 let)

Nejmladší děti mají svoje třídní vítací básničky, které jim vymyslely paní učitelky. Verše zahrnují název třídy a popisují základní činnosti a vlastnosti, se kterými se děti denně ve třídě setkávají. Motivací k rozvoji komunikačních schopností dětí a budování respektu k mluvčímu je posílání třídního plyšáka (čertík, skřítek, vodník) po kruhu. U malých dětí zohledňují paní učitelky dobu soustředění. Ranní kruh by měl proběhnout maximálně do deseti minut.

## Předškoláci

Po vítacích rituálech zařazujeme aktivity, při kterých opakujeme dny v týdnu, roční období, měsíc, jaké je počasí. Tyto aktivity probíhají s vizuální podporou, děti se hlásí a řadí obrázky na tabuli podle aktuálního stavu. Rozvíjíme předmatematické představy – koho je více, méně (kluci, děvčata). Rozvíjíme řečové schopnosti, respektujeme mluvčího. Ke sdílení pocitů a nálad nejsou děti nuceny. Podporou jsou jim obrázky, které vyjadřují emoce, a které děti dobře znají. Respektujeme, že někdo si nepřeje emoce sdílet. Vyjádří je tím, že drží obrázek v ruce nebo si sedne ke kamarádovi, který se cítí stejně. Losujeme vždy dvě děti do úlohy „pomocníčků“.

Pomocníci se odlišují od ostatních obrázkovou visačkou na krk, kterou nosí celý den. Zpravidla pomáhají paní učitelce například s přípravou pomůcek, kontrolují úklid a dohlíží na celkový chod třídy v daný den služby. Ranní kruh trvá do dvaceti minut.

## **Ranní rozcvička**

Ranní cvičení probíhá každý den většinou 20 - 30 minut. Hrajeme pohybové hry, využíváme různých tělocvičných pomůcek (míče, šátky, barevné tyče, rehabilitační pomůcky). Oblíbené jsou rozcvičky s doprovodem klavíru a dětská jóga. Zde také zařazujeme činnosti a hry, které podporují kooperativní činnost. Například hry ve dvojicích, čtveřicích a skupinách, při kterých děti spolupracují, aby tak dosáhly společně cíle. Jednou týdně navštěvuje každá třída obecní tělocvičnu. Zde je možnost využití tělocvičného náradí, postavení překážkové dráhy a hraní her, které jsou vhodné do velkého prostoru. V teplých měsících využíváme ke cvičení školní zahradu.

## Třídy (věk dětí 3-5 let)

U nejmenších dětí využíváme u rozcviček k pohybu říkadla, básně a písničky, které je svojí melodičností motivují k provádění cviků.

## **Kruh a zadávání úkolů do Center aktivit**

Po svačině se opět scházíme v kruhu. Zde si povídáme o právě probíraném tématu, například formou čteného příběhu, didaktickou hrou, didaktickými pomůckami, obrázky a reálnými předměty. Zařazujeme zde hudebně – pohybové chvílky. Děti informujeme o programu dne, která centra aktivit jsou otevřená a jaké úkoly obsahují.

Některé třídy používají orientační systém umístěný na tabuli ve třídě, který označuje otevření a uzavření center (Příloha F). Po ukončení kruhu se děti rozcházejí do center, kde si pověsí svoji značku. Značky si každá třída vyrábí sama. Většinou je to z kartonu vystřižený symbol třídy (například: Vodníčci-hrníček, Kašpárci – rolnička) a na něj se děti podepisují nebo na něj nalepí svoji fotografii nebo třídní značku. Každé centrum aktivity má daný počet míst, která v rámci řízených aktivit mohou děti zaplnit. Děti si svobodně volí, jaké centrum chtějí navštívit. Pokud se stane, že je centrum obsazeno, volí si jiné. Zadaný úkol, o který měly zájem, si mohou splnit později, například v době volných her.

Pověšením značky do zvoleného Centra aktivity vzniká pro každého závazek, že si danou činnost dobrovolně vybral, úkol dokončí nebo se alespoň pokusí o jeho vypracování a pracovní místo po sobě uklidí.

#### Třídy (věk dětí 3-5 let)

Téma je navozováno písničkou, vizuální podporou – obrázky, reálnými předměty za použití motivace. Používáme hry na Kouzelnou krabičku, Kouzelný šátek, pytlík, Co schovává čertík pod, nad? Počty míst v centrech aktivit jsou pro malé děti vedle symbolu čísel také vyobrazeny počty puntíků (seskupení puntíků stejné jako na hrací kostce).

#### Předškoláci

Probíhá cílená didaktická činnost k tématu. Například nácvik nových písniček, básní, poslech pohádky. Prostor pro logopedické chvílky. Nabídka didaktických her ve skupinách s obrázky, s předměty zaměřených na rozvoj školní zralosti a připravenosti. Část této aktivity zařazujeme také do ranního kruhu. Záleží na časové dotaci na jednotlivé aktivity.

### **Řízená činnost v Centrech aktivit**

Po rozchodu do center aktivit se děti věnují zadanému úkolu. Podle věku dětí má řízená aktivita různou délku a vyžaduje jinou roli a podporu pedagoga. Velké rozdíly, zejména z důvodu věku, se také projevují při kooperativních činnostech. Zcela zásadní je náročnost a volba činností do jednotlivých center.

Pedagog musí dodržovat hned několik doporučení a zásad, které vedou k plnění hlavních záměrů programu Začít spolu.

Nabízené činnosti jsou pro děti lákavé, tvořivé, poskytují dětem dostatek příležitosti zkoumat, experimentovat a objevovat. Podněcují v dětech vlastní aktivitu a zájem. Každý má možnost pracovat vlastním tempem. Počet dětí v jednotlivých centrech se pohybuje od 2 do 6 dětí. Během řízené činnosti je ve třídě přirozený hluk. Děti během práce diskutují, pomáhají si, občas může dojít ke konfliktům a k potížím. Pokud potřebují radu pedagoga, odkazujeme je na kamarády v centru. Tedy jsou vedeny k vyřešení problému se svými spolužáky. Takto nepostupujeme u nejmenších dětí, které mají z důvodu vývoje řeči omezené komunikativní schopnosti. Problémy a jejich řešení ponecháváme na diskusi v Hodnotícím kruhu.

Pokud někdo v Centru nedodržuje pravidla, ruší ostatní při práci, pedagog zjišťuje příčinu a snaží se ho motivovat k dokončení úkolu. Pokud se situace nelepší, nabízíme dítěti jinou činnost. Před ukončením práce v Centrech aktivity jsou děti v předstihu upozorněny. Zahájení úklidu opět zahajuje uklízeč písnička. V této chvíli se vyskytuje nejvíce potíží s ukončením práce, a některé děti nechtějí respektovat ukončení aktivity. Od začátku jsme děti ujišťovaly, že se nic neděje, a že si činnost mohou dokončit kdykoliv během volné hry po obědě, po odpolední svačině nebo další dny. Na začátku školního roku děti nebyly zvyklé tento postup respektovat. Během volných her jsme jim připomínaly, aby si rozdělanou činnost dokončily. Postupem času si děti přivykly a respektují ukončení aktivity. Naučili jsme se plánovat aktivity tak, aby je děti během vymezeného času zvládly splnit. Po úklidu center se scházíme v hodnotícím kruhu.

#### Třídy (věk dětí 3 - 5 let)

- paní učitelka otevírá maximálně 5 – 6 center, více otevřených center je možných za přítomnosti dalšího pedagoga anebo asistenta;
- některým dětem je pedagog k dopomoci s výběrem centra a úkolu;
- děti pracují na zadaném úkolu ve skupině, v tomto věku spíše inklinují k individuálnímu vypracování úkolu – pracují vedle sebe.

## Role pedagoga

- seznamuje děti s principy Center aktivit – každému centru věnovat několik dní až týdnů, inspirovat a motivovat četbou, která nabádá k činnostem v daném centru – například: Centrum aktivity Domácnost – prohlížení kuchařek, receptů, hledání a vystřihování potravin z časopisů, Centrum Pokusy a objevy – četba knih pro děti zaměřených na malé vědce, dovybavit centrum potřebnými materiály, vyzkoušet si společný pokus, Centrum ateliér – prohlížení a četba knih o výtvarných a tvořivých aktivitách;
- u nejmenších dětí pomáhá pedagog s náročnějšími úkoly, například v centrech Ateliér, Pokusy a objevy, Domácnost;
- přítomnost pedagoga v centrech – důležitá pro pocit jistoty a bezpečí. Děti se v tomto věku nejvíce učí nápodobou, sledují pedagoga při práci. Tam, kde se pohybuje pedagog, chtějí být i ony;
- pedagog neplní úkoly za děti, ani je nenavádí, jak a co mají dělat, ale spolupracuje a kooperuje s dětmi;
- pedagog nabádá děti k řešení problémů, klade otázky;
- pomáhá dětem, které vyžadují dopomoc například z důvodu speciálních vzdělávacích potřeb;
- náročnost v plánování úkolů – plánovat úkoly tak, aby je děti v časové dotaci zvládly samostatně vypracovat, postupně plánovat úkoly, které děti vedou k základům kooperace, ke komunikaci, k řešení problémů mezi sebou, bez dopomoci pedagoga;
- usiluje o spolupráci s rodiči – vytváří podmínky a prostředí, kde jsou rodiče vítáni a mají možnost se účastnit výuky – např. účast rodiče při plnění náročnějšího úkolu v Centru domácnost.

## Předškoláci

- pedagog otevírá 8-10 Center aktivit;
- spolu s dětmi vytváří pravidla v centrech aktivit – například co dělat, když někdo ruší při práci ostatní? Neplní zadaný úkol?
- vede děti k rozdělení rolí v centrech – například časoměřič, pořádníček, zapisovatel;
- plánuje činnost vedoucí k rozvoji kooperativních dovedností.

## Role pedagoga

- role pedagoga spíše přechází v roli facilitátora – vytváří prostředí, postupy, svým jednáním a chováním vede děti k efektivnímu a úspěšnému vzdělávání;
- má větší prostor pro pozorování dětí při práci;
- je podporou pro děti, které z nějakého důvodu shledávají činnost náročnou, nabízí jim jiná řešení plnění úkolu;
- podporuje děti v řešení problémů mezi sebou, bez zásahu pedagoga;
- náročnost úkolů volí podle vývojové úrovně a potřeb jednotlivých dětí – princip individualizace;
- slevit z náročnosti úkolů směrem k „přípravě na školu“, z kvantity - například v množství pracovních listů, výtvarná výchova – všechny děti musí mít stejný výrobek?
- zaměřovat se více na „kvalitu“ než „kvantitu“ vzdělávacího procesu a nabídky;
- programem Začít spolu postupně získávat praktické zkušenosti a dovednosti a na nich plánovat další metodické postupy a činnosti;
- být důsledný a spravedlivý;
- dětem důvěřovat a dávat jim větší svobodu, která vede k odpovědnosti za svoje chování a jednání;
- vytvářet důvěrné prostředí pro děti a rodiče;
- svým chováním, příkladem a proaktivitou rozvíjet u dětí prosociální činnosti.

## **Hodnotící kruh**

Po dokončení úkolů a úklidu center aktivit se společně sejdeme v hodnotícím kruhu. Pokud je to možné, děti si do hodnotícího kruhu přinesou práci, kterou vytvořily. Hodnotící kruh má stejná pravidla jako ranní kruh. Respektujeme mluvčího a mluví pouze ten, kdo chce. Nikoho k hodnotící aktivitě nenutíme. Osvědčilo se nám, že se tyto děti časem samy k aktivitě připojí. Hodnotící kruh nemusí proběhnout vždy po ukončení řízených aktivit, ale například až po návratu z pobytu venku. Touto aktivitou se děti učí sebereflexi, kultivovanému projevu a také rozvíjí prosociální činnosti. Dokáží vyjádřit svůj názor, říci, když se mně něco nelíbí a hledat řešení.



Otázky kladené v hodnotícím kruhu (Příloha G):

*Co jsem se dnes naučil/a?*

*Co jsem k tomu potřeboval/a?*

*Potřeboval/a jsi poradit? A v čem?*

*Co bylo na práci zajímavého?*

*Bavilo tě to?*

*Jak se ti práce dařila?*

*Měl/a jsi nějaký problém a jak jsi ho vyřešil/a?*

### Třídy (věk dětí 3 - 5 let)

Hodnotící kruh neprobíhá každý den, bylo by to pro malé děti příliš náročné. Docházelo by k přesahu řízených aktivit. Hodnocení provádí pedagog během řízených činností pozorováním a rozhovorem s dětmi v jednotlivých centrech aktivit. Klade otázky, kterými děti hodnotí, jak se jim práce daří a případně proč ne.

Hodnocení podporujeme zábavnou formou, například pohybovou aktivitou. Pedagog jmenuje jednotlivá centra a děti vyjadřují spokojenost výskokem, nespokojenost dřepem. Hodnocení může být řešeno obrázkovou podporou, například smajlíky, jinými obrázky, které vyjadřují klad a zápor. Verbálně možno vyjádřit smluveným slovem „Jupííí“. Postupně aktivitu prodlužujeme a rozvíjíme u dětí slovní zásobu.

### Předškoláci

Hodnotící kruhy v předškolních třídách zpočátku probíhaly velmi pomalu, protože děti neměly s hodnocením zkušenost, ale chtěly se nějak vyjádřit. I zde jsme postupně zaváděli různé techniky hodnocení, využívali jsme podobné pomůcky jako u menších dětí. Dále se nám osvědčilo, že si děti v hodnotícím kruhu sesednou tak, jak spolu pracovaly v centru aktivity. Ostýchavost se odbourala tím, že některé děti mluvily s kamarádem ve dvojici a vzájemně se doplňovaly. Pomohl krátký čas na domluvu, o čem budou hovořit. V současné době probíhají hodnotící kruhy každý den a děti zvládají velmi dobře reflektovat svoji práci a spolupráci.

## **Pobyt venku**

Venkovní aktivity jsou u dětí velmi oblíbené. Mateřská škola má velkou prostornou zahradu, která je velmi pěkně a účelně zařízena herními prvky, přírodními koutky, dopravním hřištěm, mlhovištěm, fotbalovým hřištěm, basketbalovým košem a několika pískovišti. Každá třída má svoje truhlíky, o které v sezóně pečuje. Na zahradě máme bylinkovou zahrádku. V programu Začít spolu se oproti běžnému režimu snažíme přenášet ven více pohybových aktivit, a to i v zimním období, kde můžeme využívat také obecní hřiště s umělým povrchem k míčovým hrám a pohybovým hrám. V jarním až podzimním období je na zahradě postaveno velké tee-pee, které je využíváno nejen ke hře, ale také ke společným setkáním. Ven také více přenášíme aktivity z Centra Pokusů a objevů, a to nejen na naši zahradu, ale také do nedalekého lesa. Vyjíždíme na výlety a exkurze. Obec Šestajovice je rozmanitá a vybízí k vycházkám, které směřujeme k tématu týdne, například návštěva lesa, hasičské zbrojnice, knihovny, čistírny odpadních vod, třídírny odpadu nebo obecního úřadu. Děti mají možnost poznat okolí svojí školy a domova, orientovat se ve svojí obci.

## **Odpolední aktivity**

V době po obědě mezi 12:30 – 13:00 hod. je v mateřské škole opět prostor pro volnou hru. Děti si mohou dokončovat dopolední práci, kterou nestihly nebo vykonávají činnost podle vlastního výběru a zájmu. Místo, kde pracují, označí svoji značkou a dodržují maximální počet míst, které centrum dané aktivity může pojmout. Po 13. hodině děti relaxují při četbě knihy pedagogem na lehátku s polštářkem, flísovou dečkou a plyšákem. Dětem je pouštěna relaxační hudba. Po půl hodině děti vstávají a jsou jim nabízeny klidové aktivity, které neruší spící kamarády. Volí si hry ve stolkové části třídy, u kterých dodržují pravidlo: „Hraji si tak, abych nevzbudil kamaráda“. U předškoláků nabízíme pracovní listy zaměřené na přípravu do školy. Po svačině, zhruba ve 14:20, si děti opět samy volí prostřednictvím volné hry aktivitu v Centrech nebo mohou pokračovat v nedokončeném úkolu. Pokud je vhodné počasí, trávíme tento čas do ukončení provozní doby mateřské školy na školní zahradě.

## 6.6 Reflexe

### Vyhodnocení dotazníků pro pedagogy

Dotazník „Učitelka a zavádění změn“ byl předložen pedagogům na konci listopadu 2018, tedy po třech měsících realizace programu Začít spolu v naší škole. Dotazník vyplnilo všech dvanáct pedagogů.

**1. Co považuji za největší změnu při zavádění programu Začít spolu ve svojí práci (např.: změna metodiky, přístupu k dětem, změna v zavedených principech, více se musím věnovat plánování, stojí mě to více času a úsilí – jak konkrétně? Atd.)**

Kategorizované odpovědi pedagogů na otevřené otázky:

#### Plánování a metodika

*Je větší plánování (činnosti v CA).*

*Změna režimu.*

*Největší změna je určitě v metodice při řízené činnosti.*

*Organizování a plánování do CA, tak aby děti v centrech byly schopny být samy a úkol plnit samostatně – je to pro mě velmi náročné – úkoly se mi většinou nedaří vymýšlet tak jednoduché.*

#### Podnětné prostředí

*Dostatečné vybavení CA, jiná organizace, zajistit nabídku pro všechny děti.*

*Podnětné prostředí – postavení nábytku a vybavení jednotlivých center děti samo evokuje k práci.*

#### Spolupráce s rodiči

*Větší spolupráce s rodiči a jejich vstřícnost – ranní úkol.*

#### Přístup k dětem

*Přístup k dětem – nezachraňovat, upozadit se, zasahuji, jen pokud je to možné, dát důvěru, volnost.*

*Velmi pozitivně však hodnotím prostor pro větší individualitu dětí v nějakém úkolu, centru se nalezne každé dítě.*

#### Změna - shrnutí:

Zavedeného režimu, vzdělávacího programu, v přístupu (dětem dát důvěru, volnost), uspořádání třídy – stěhování nábytku, podnětné prostředí – pomůcky, v zavedených principech.

Více času nad plánováním – hodně aktivit.

Úkol pro rodiče – motivovat je k zapojení, sdílet s dětmi zážitky, udělat si ráno na děti čas, partnerství s rodiči.

Samostatná volba dětí, do kterého centra se přihlásí, možnost zvolit si dle zájmu.

## **2. Jaké změny se zaváděním programu Začít spolu směrem k dětem vnímám jako prospěšné a jaké jako neprospěšné?**

### Prospěšné

*Děti více spolupracují, pomáhají si, větší pestrost, více činností, je rozvinuta jejich fantazie, tvořivost.*

*Činnosti jsou různorodé, rozvíjí se samostatnost, umět se dorozumět, hodnotící kruhy – děti se zpětně zamýšlejí, nad svou prací.*

*Možnost volby, individualizace.*

### Neprospěšné

*Velký počet dětí, náročná organizace, malý časový prostor pro nácvik písní, básní, společných tanečků.*

*Málo, respektive nedostatek času na výtvary, na dodělávky dětí.*

*Jsou méně spolu jako kolektiv – méně frontálního, jsou na skupinky – děláme si hezký „povídací“ den, hry ve skupině.*

### **3. Co se mně daří a nedaří při realizaci programu? Na co opakovaně narážím?**

#### Daří

*Daří se mi děti motivovat k práci v CA*

*Vhodné aktivity, co mohou děti tvořit bez pomoci – dohledu.*

*Nabízím dětem na dané téma více činností a možností si z nich vybrat – 6-7 let. Dětem důvěřuji a podporuji i jejich nápady.*

#### Nedaří

*Sjednocení realizace s časovým harmonogramem (režim MŠ).*

*Práce s časem, resp. skončit aktivitu v CA, děti by klidně v CA pracovaly déle.*

#### Na co narážím

*Realizace v CA – připravit úkol – aktivitu, dostatečně jednoduchý a zároveň podnětný, aby děti zaujal.*

*Při velkém počtu dětí narážím na nesoustředěnost v CA u dětí.*

### **4. Co mně vadí a jakou konkrétní pomoc bych potřebovala?**

*Nejsou vytvořeny vhodné podmínky. Velký počet dětí na třídě, učitelka je do 10:00 hodin na třídě sama. Přivítala bych, kdyby na dopolední činnosti od 9:00 hod. byly dvě učitelky nebo asistent (u MŠ Medvědi na 20 dětí 1-4 učitelé!!!)*

*Vadí mi zdlouhavé plánování.*

*Pomohlo by mi – návštěva některé školky ZaS nebo hospitace od jiné zkušené kolegyně.*

#### **Shrnutí:**

Výstupy dotazníků jsem získala od svých kolegyně aktuální informace o počátečním stádiu implementace programu. Názory pedagogů mě vedly k pochopení, že při zavádění programu potřebuje každý z nás jiný čas na změny a jejich realizace probíhá různorodě. Důležitou zpětnou vazbou pro mě a mentorku bylo zjištění, že většina pedagogů program vnímá jako pozitivní, prospěšný a rozvíjející jejich profesi. Zároveň také jako smysluplný a užitečný pro děti, podporující jejich samostatnost a odpovědnost.

Příležitosti ke zlepšení a řešení potíží, které s implementací nastaly, jsme dále diskutovali na sdílených poradách a pedagogických radách a hledali jsme cesty, které nás posunou dále. Části pedagogických rad jsme několikrát zaměřili na principy a záměry programu a ty dále porovnávali s realizací ve třídách. Většina pedagogů se v dotazníku shodla na složitosti plánování, které bylo s nástupem programu příliš zatěžující. Pedagogové se ujednotili, že se chtějí více zaměřovat na plánování činností do center aktivit, které je pro ně stále náročné a které jim zabírá mnoho času. Ve spolupráci s mentorkou jsme si ustanovili termín semináře, který byl zaměřen na tvorbu plánů. Výstupem tohoto semináře byl nový třídní vzdělávací plán, který jsme za pomoci metody brainstormingu samy napasovaly na naše potřeby a shodli se na jeho okamžité aplikaci do praxe. Dále se v dotaznících objevila prosba o navýšení pedagogických kapacit. Učitelský tým jsme od druhého pololetí posílili o další dvě kolegyně na částečné úvazky na pozici školního asistenta a učitelky mateřské školy, které financujeme z dotačních programů (Šablony II, „Překrývání“). Další pomocí byla možnost absolvování školení v dalším vzdělávání pedagogů a založení Centra kolegiální podpory, které jsem popsala v kapitole 4.6. Učíme se spolu.

V současné době, ve druhém pololetí školního roku, se nám díky usilovné práci podařilo vylepšit formu plánování. Postupem času a každodenní realizací programu ve všech třídách se nám lépe daří uchopit záměry a principy programu. Realizace programu probíhá jiným způsobem ve třídě nejmenších dětí a ve třídách s předškoláky. Pokračujeme ve sdílených poradách a inspirujeme se vzájemnými hospitacemi. Pokračuje mentorská činnost. Vedení mateřské školy po dohodě s týmem pedagogů a nepedagogů objednalo školení zaměřené na osobnostní a sociální výcvik vedené Julianou Gardošovou, spoluautorkou metodického průvodce pro předškolní vzdělávání Začít spolu. Seminář bude organizován v červnu 2019.

### **Vyhodnocení dotazníků pro rodiče**

V měsíci dubnu byla rodičům dána možnost vyplnění elektronického dotazníku, ve kterém reflektovali činnost naší mateřské školy od začátku implementace programu Začít spolu. Vyplněných dotazníků se vrátilo 84 ze 145. Rodičům předkládáme dotazníky pravidelně jednou za školní rok, v případě potřeby i dvakrát. Dlouhodobě se jejich návratnost pohybuje okolo 50 – 60 %. Rodiče upřednostňují anonymní elektronickou formu dotazníku před tištěnou.

Výsledky dotazníku, odpovědi jsou uvedené v %.

**1. Jste spokojeni se zaváděním programu Začít spolu v naší škole? (rozmanitá výuka v Centrech aktivit – vaření, kreslení, modelování, stavění, zpěv a tanec, dramatické hry, komunitní a hodnotící kruhy, seznamování s písmem, větší možnost objevování a experimentování, vedení dětí k volbě a odpovědnosti).**

*Ano 71,4 %, Spíše ano 11,9 %, Nevím 9,5 %, Spíše ne 7,1 %, Ne 0%*

**2. Jak jste spokojeni s novým rozdělením tříd na Centra aktivit? (CA Kostky, CA Ateliér, CA Hudba, CA Domácnost, CA Dílna, CA Pokusy a objevy, CA Knihy a písmo, CA Manipulační a stolní hry, CA Pískovnička, CA Dramatika)**

*Ano 65,5 %, Spíše ano 16,7 %, Nevím 14,3 %, Spíše ne 3,6 %, Ne 0%*

**3. Líbí se Vám Ranní úkol?**

*Ano 70,2 %, Spíše ano 15,5 %, Nevím 2,4 %, Spíše ne 8,3 %, Ne 3,6 %*

**4. Jste spokojeni s kvalitou nabídky vzdělávací práce pro děti poskytované učitelkami v programu Začít spolu?**

*Ano 51,2 %, Spíše ano 28,6 %, Nevím 17,9 %, Spíše ne 2,4 %, Ne 0 %*

**5. Jste spokojeni s třídními schůzkami pod vedením třídních učitelek?**

*Ano 72,6 %, Spíše ano 19,0 %, Nevím 4,8 %, Spíše ne 3,6 %, Ne 0 %*

**6. Líbí se Vám akce/spolupráce s rodiči (Tvořivé dílničky, Strašidelná zahrada, Besídky pro rodiče, Karneval, Čtení rodičů dětem ve školce, Konzultace, Den otevřených dveří).**

*Ano 81,0 %, Spíše ano 13,1 %, Nevím 6,0 %, Spíše ne 0 %, Ne 0 %*

**7. Hovoří s Vámi vaše dítě o aktuálním dění ve třídě (např. Jaký úkol v daný den plnilo, v jakém centru aktivity pracovalo?)**

*Ano 25 %, Spíše ano 35,7 %, Nevím 0 %, Spíše ne 32,1 %, Ne 7,1 %*

## **8. Chodí Vaše dítě rádo do mateřské školy?**

*Ano 70,2 %, Spíše ano 25 %, Nevím 0 %, Spíše ne 4,8 %, Ne 0%*

## **9. Jste spokojeni s klimatem mateřské školy?**

*Ano 57,1 %, Spíše ano 27,4 %, Nevím 7,1 %, Spíše ne 7,1 %, Ne 1,2 %*

## **10. Přivítali byste v budoucnu školy věkově smíšené třídy?**

*Ano 10,7 %, Spíše ano 17,9 %, Nevím 23,8 %, Spíše ne 35,7 %, Ne 11,9 %*

Dotazníkovým šetřením jsme zjišťovali názory rodičů na implementaci programu Začít spolu. Oblíbenost programu, rozdělení tříd na Centra aktivit a Ranní úkol hodnotí rodiče na 82 – 86 %. Z těchto výsledků usuzujeme, že se program rodičům líbí.

Pokles procent evidujeme ve spokojenosti s kvalitou vzdělávací nabídky vzdělávací práce učitelkami. Zde se výsledek pohybuje okolo 80 %. Aktuální vzdělávací nabídku vyvěšujeme rodičům do šaten. Každý týden jsou seznámeni s tématem a s realizovanými činnostmi. U některých rodičů pozorujeme, že o přečtení nejeví zájem, nemají čas. Od tohoto školního roku již rodičům nemůžeme zasílat z důvodu GDPR fotky z dění ve třídě, na což byli rodiče zvyklí. Budeme se zamýšlet, jakými dalšími způsoby předkládat rodičům informace o vzdělávací nabídce.

Zavedení třídních schůzek s paní učitelkami rodiče hodnotí 91,6 %. Tyto schůzky jsme zavedli poprvé v tomto školním roce. Naše mateřská škola má šest tříd a hromadné schůzky se jeví jako nepřehledné a nedostačující k předání informací, které se týkají jednotlivých tříd.

Z 94 % jsou u rodičů oblíbené akce mateřské školy. Do mateřské školy chodí rádo 95,2 % dětí. Přesto se klima mateřské školy pohybuje na 84,5 %. V tomto školním roce jsme v jedné třídě v prvním pololetí čelili střídání a odchodu pedagogů, což bylo pro děti a rodiče velmi nepříjemné.



Situaci jsme řešili dosazením pedagoga z jiné třídy, aby byla jistota, že se situace nebude opakovat. Tím však došlo k odchodu pedagoga z další třídy.

V rámci dotazníku nás zajímal názor rodičů na věkově smíšené třídy, které bychom rády zavedly v budoucnosti mateřské školy. Kladně se vyjádřilo 28,6 % rodičů, spíše ne 36 % a s věkově smíšenými třídami nesouhlasí 11,9 % rodičů. Podle těchto aktuálních výsledků se budeme muset zamyslet nad tím, jak směrem k rodičům vést osvětu ohledně této problematiky. Podle mého názoru je dnešní společnost nastavena na výkon a představa, že předškolák bude ve třídě s menšími dětmi, je pro rodiče předškoláka, ve vzdělávacím procesu krok zpět, nikoliv vpřed, zejména z pohledu školní zralosti a připravenosti dítěte pro vstup do základního vzdělávání. Zde nás čeká mnoho práce, přesvědčování a argumentace směrem k rodičům předškoláků.

Ke zjištění zpětné vazby od rodičů na implementaci programu a práci mateřské školy splnily dotazníky svůj účel. Získali jsme důležité a podnětné informace a názory od rodičů, našich partnerů, kteří jsou součástí celého procesu zavádění nového programu v naší mateřské škole. Využijeme je pro zlepšení a zkvalitnění podmínek, výchovně – vzdělávacího procesu. Dotazníky zároveň slouží jako podklad pro autoevaluaci školy.

## Vyhodnocení dotazníků pro děti

Vyšší počet koleček je vyjádřením větší oblíbenosti dané aktivity.

Vyplnilo: 58 předškoláků ze tří tříd

Období: květen 2019

Předškoláci	Hodnocení dítěte O O O O O							
	1	2	3	4	5	bez odpovědi	průměr	pořadí
Pobyt venku	5	1	2	8	42		51	1
CA Domácnost	8	2	7	14	27		48	2
CA Pokusy a objevy	3	7	3	12	33		47,8	3
CA Pískovnička	2	7	10	10	29		46,2	4
CA Ateliér	7	2	8	10	31		46	5
Tělesná výchova	12	5	7	4	30		41,8	6
CA Kostky	10	4	7	8	29		43,2	7
CA Relaxace, odpočinek	14	4	11	4	24	1	38,2	8
CA Manipulač. a stol. hry	9	7	15	8	18	1	38	9
Komunitní kruh	13	10	7	9	19		37	10
CA Divadlo	12	16	6	7	15	2	33	11
CA Knihy a Písmena	20	5	15	4	13	1	31,2	12
CA Hudba	23	13	9	2	10	1	26,8	13
Chodíš rád/a do školky?	2	2	4	7	433		52,2	

Předloženými dotazníky jsem chtěla zjistit, jaké aktivity a Centra aktivit jsou u dětí oblíbené, a které méně. Dále se zamyslet nad těmito výstupy a pokusit se vyhodnotit, proč tomu tak je. Děti jednoznačně upřednostňují činnosti, které jsou pro ně přirozené, spontánní a umožňují jim experimentovat, objevovat a zkoumat okolní svět. Výsledky odpovídají vyzorované praxi ze tříd. Nejoblíbenější jsou aktivity: Pobyt venku, Domácnost, Pokusy a objevy, Pískovnička, Ateliér, Tělesná výchova, Kostky.

Ve druhé polovině výsledků se objevují aktivity: Relaxace a odpočinek, Manipulační a stolní hry, Komunitní kruh, Divadlo, Knihy a Písmena, Hudba. Zde se střídají činnosti, které vyžadují větší soustředění, rozvoj jazykových a komunikačních schopností, rozvoj sociálních dovedností. Nad menší oblíbeností těchto aktivit u dětí se budeme zamýšlet a budeme společně hledat cesty, jak děti k těmto činnostem více motivovat, jak jim ještě více můžeme vytvořit zajímavější a inspirativnější prostředí.

Prostřednictvím dotazníku jsme také zjišťovali, jestli děti rády chodí do školky. Výsledek nás velmi potěšil, z 58 dětí vyplnilo 50 dětí 4-5 koleček (některé děti vyplnily i více koleček) a 8 dětí 1-3 kolečka.

Výsledky dotazníků reflektují implementaci programu Začít spolu z pohledu dětí a jsou velmi dobrou zpětnou vazbou pro nás, pedagogy. Budeme je zohledňovat a promítat do naší další vzdělávací a výchovné práce. Dotazníky jsou také součástí třídní evaluace.

## **6.7 Naše AHA**

Na základě získaných dat z reflexních dotazníků a zejména postupným získáváním praktických zkušeností během zavádění programu Začít spolu, nám vyvstalo mnoho AHA efektů (moment náhlého pochopení, člověku se „rozsvítí v hlavě“). Na těchto AHA momentech vznikají další uvědomění, které budeme postupně implementovat do života naší mateřské školy:

- neustále pracovat a zlepšovat respektující přístup ke všem partnerům školy – možnost absolvovat seminář Respektovat a být respektován;
- dlouhodobě zařazovat mezi priority školy program osobnostně – sociálního rozvoje všech zaměstnanců školy a zahájit pravidelná školení s cílem soustavného vzdělávání v této oblasti;
- nemůžeme druhým předat něco, co sami nemáme;
- největším expertem a učitelem je člověk sám sobě;
- pěstovat soudržný, pospolitý tým, vytvářet bezpečné a důvěrné prostředí;
- vytvoření profilových tříd, kde si budou paní učitelky zkoušet práci v Centrech aktivit, vhodné využití pro začínající učitele v programu;

- vzájemné hospitace jako velký přínos inspirace a seznámení s prací svých kolegů a kolegyň;
- pokračování ve sdílených poradách – obohacovat se a vzájemně si sdílet praktické zkušenosti z výuky, společně tvořit plány s možností využití projektové metody;
- rozšířit spolupráci s rodiči – zapojovat rodiče do spolupráce a života školy s využitím dílčích projektů, pravidelných přednášek a diskusí;
- šířit osvětu o smyslu a významu heterogenních tříd – schůzky a setkání s rodiči, vysvětlení pozitiv, doporučení a vypůjčení literatury (např. Grey, P. *Svoboda učení*, 2016);
- neustále pracovat na podnětném prostředí – opakovaně zkoušet přestavění tříd, vnímat a pozorovat děti při hře a činnostech a přizpůsobovat jim prostředí;
- změnit formu plánování – upravovat formu plánování, zajistit propojenost a soulad s projekty, s diagnostikou a s evaluací;
- postupně přecházet na formu heterogenních tříd;
- uvědomění, že méně někdy znamená více – zaměřovat se na kvalitu realizovaných činností a výchovně – vzdělávacího procesu a omezit kvantitu;
- vytvořit nový školní vzdělávací program.

Zpětná vazba a uvědomění jsou důležitou součástí pedagogovy práce. Bez AHA momentů a jejich promítnutí do života školy bychom se těžko posouvali dále. Je důležité s nimi pracovat, uvědomovat si je a především spolu v rámci týmu a partnerů školy komunikovat a vést konstruktivní dialog.

## **7 Diskuse a shrnutí výsledků**

V rámci diplomové práce jsem se zaměřila na proces implementace alternativního programu Začít spolu do běžného předškolního zařízení. Cílem výzkumu bylo popsat, jak se tyto změny zavádějí a následně promítají do života školy. K dosažení cíle jsem zvolila výzkumné otázky, na které se pokusím zřetelně a přesně odpovědět.

- 1. Jak postupovat při zavádění programu a kde začít?**
- 2. V jaké oblasti jsme podnikli nejvíce změn u dětí?**
- 3. V jaké oblasti jsme podnikli nejvíce změn u pedagogů?**
- 4. Co bylo největším problémem a kde jsme potřebovali nejvíce podpory a pomoci?**
- 5. Kde máme rezervy a příležitosti ke zlepšení?**

### **Jak postupovat při zavádění programu a kde začít?**

Klíčovými kroky při implementaci nového programu bylo seznámení pedagogů se základními informacemi o programu, jako jsou záměry, cíle a průběh realizace. Poskytnutí dostupných odborných zdrojů a webových odkazů. Protože se jedná o alternativní program, je dalším zásadním krokem proškolení všech pedagogů v metodice programu Začít spolu společností Step by Step ČR. V mateřské škole bylo proškoleny osm pedagogů z dvanácti. V dotazníkovém šetření pedagogů a na poradách byla poptávka po dalších školeních anebo návštěvách ve třídách s programem Začít spolu. Vedení školy podporovalo pedagogy v dalším vzdělávání v programu, jako například: Den ve třídě Začít spolu. V rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků absolvovali pedagogové školení v Individualizaci a Kooperaci. Dále bylo zavádění programu metodicky a prakticky podpořeno pravidelnou mentorskou činností. Jeden z velkých přínosů ohodnotili pedagogové organizování sdílených porad a změnu plánování, kterou při spuštění programu vnímali jako nejvíce problematickou. Dalším dobrým krokem bylo zavádění programu ve všech třídách, i přesto, že jsou třídy homogenní. Proto probíhala implementace programu odlišně ve třídách s nejmenšími dětmi a jinak u předškoláků. Tento krok podporoval kooperaci všech členů týmů, společně řešili problémy a směřovali ke společnému cíli. Stejný princip byl uplatněn v rámci přechodu na větší participaci vedení se založením týmů.

Vytvořením důvěrného a bezpečného prostředí se podařilo vytvořit pozitivní synergický efekt. (Trojanová, 2017)

Podle Gardošové a Dujkové (2003) je předpokladem k dosažení funkčního týmu pět kroků:

- Pozitivní vzájemná závislost – spolupráce, sdílení, výměna názorů, úsilí dosáhnout společného cíle.
- Individuální zodpovědnost – všichni jsou zodpovědní za svůj díl práce.
- Přímá interakce – nikdo se necítí sám, všichni si pomáhají a podporují se.
- Sociální dovednosti – v týmu je budována důvěra, členové spolu komunikují, nabízejí si pomoc, zároveň ovládají schopnost si o pomoc říci, dokáží se dobře vyrovnávat s konflikty.
- Reflexe – všichni provádějí sebehodnocení, hodnocení týmu a společné práce, reflektují dosažení cílů.

Pokud zhodnotím zpětně, jestli jsme měli dostatečně nastavené podmínky pro realizaci programu, pak považuji za klíčové: odborné proškolení pedagogů v programu, prohloubení vzájemné participace a interakce všech členů pedagogického týmu a mentoring. V současné době, kdy jsme devět měsíců od spuštění programu, bych ještě před zavedením programu více kladla důraz na proškolení všech zaměstnanců školy také v osobnostně sociálním rozvoji anebo v principech respektujících komunikačních technik.

#### Shrnutí:

- Školení v programu Začít spolu
- Mentoring
- Participace a kooperace týmů
- Osobnostní a sociální rozvoj

## **V jaké oblasti jsme podnikli nejvíce změn u dětí?**

Hlavní cíle programu Začít spolu mají jeden společný průsečík. Je to sociální oblast. Ta je rozvíjena hned v prvopočátku vytvořením třídních pravidel společně s dětmi. K tomu je například vhodná metoda brainstormingu. Děti jsou pak k jejich dodržování lépe motivovány a přebírají větší odpovědnost (Krejčová, Kargerová, Syslová, 2015, s. 84). Při výběru činnosti v Centru aktivity je u dítěte podpořena samostatná volba a také zodpovědnost za svoji volbu (Gardošová, Dujková, 2003). V průběhu práce v centrech jsou děti vedeny ke spolupráci a součinnosti. Zde je důležité nastavení typu úkolu tak, aby byla rozvíjena kooperativní činnost. Například práce na společném výrobku nebo druh činnosti, která zapojením každého člena skupiny a jeho aktivním přístupem vede ke společnému cíli. K tomu je vhodné využívat strategii výhra – výhra (Covey, 1994, In Nováčková, 2016, s. 37). Je to projev chování, ve kterém usilujeme o to, aby užitek měli všichni, nikoliv jednotlivec, který poráží druhé. V mateřské škole je potřeba rozvíjet dovednosti, které vedou děti k rozvoji spolupráce a ne k vítězství. Pedagogové by měli eliminovat prvky soutěživosti a přemýšlet o jejich náhradě vzájemnou pomocí, empatií, ohleduplností a spoluprací. Další aktivitou, která podporuje sociální rozvoj je hodnotící kruh. Zde si děti osvojují techniky sebereflexe, rozvíjí řečové dovednosti a upevňují sociální vazby (Gardošová, Dujková, 2003). Svoje významné zastoupení má v programu Začít spolu spontánní hra a pohyb, pro které je převahou neřízených činností dostatek prostoru. Během spontánních činností děti nejvíce kultivují sociální vztahy, lépe se poznávají, vybírají si partnery a realizují se podle vlastní volby (Koťátková, 2014). Během spontánních her při pobytu venku se děti aktivním pohybem odreagovávají a zbavují se napětí z více soustředěných aktivit. Spontánní aktivity a přirozený pohyb mají v předškolním věku svoji nezastupitelnost.

### Shrnutí:

- Samostatnost
- Odpovědnost za svoji volbu
- Sociální dovednosti – spolupráce, prosociální cítění

### **V jaké oblasti jsme podnikli nejvíce změn u pedagogů?**

Z důvodu zavádění programu Začít spolu jsme provedli hned několik změn v přístupu a v práci pedagogů. Některé změny jsme si uvědomovali hned na prvopočátku realizace, další postupně vyplývaly na povrch. Důležité bylo uvědomění a uchopení programu každého z nás.

I když jsme měli velmi podobné a v některých případech, stejné podmínky, každý jednotlivec potřeboval na pochopení principů a záměrů Začít spolu jinak dlouhý čas.

První změny nastaly v nastavení větší rovnosti mezi dětmi a pedagogy. Například, jak jsem popsala výše, změny u dětí. Děti byly hned na začátku zapojeny do vytváření třídních pravidel. V souvislosti s postojem učitele a žáka doporučuje Nováčková (2016) učitelům, pokud nevědí, jak dál, mají se s řešením obracet na děti. Je to demokratický způsob spolurozhodování, který vede zúčastněné k možnosti vyjádření s cílem dosažení konsenzu všech zúčastněných stran. Tento princip jsme se naučili používat a zařazovat do výuky a rovněž jej využíváme při komunitních a hodnotících kruzích.

Další velké změny byly způsobeny s přechodem na jiný styl výuky zejména v části týkající se řízených aktivit. Rozdělením dětí do Center aktivit bylo potřeba si zvyknout na plánování většího množství činností s rozdílným zaměřením. Při plánování činností se řídíme Gardnerovou teorií rozmanitých inteligencí. Howard Gardner tuto teorii vědecky podložil pozorováním dětí a dospělých při osvojování nových dovedností, přičemž zjistil, že k tomu využívají různé druhy inteligence několika různými způsoby (Armstrong, 2011, s. 13). Každá z těchto inteligencí je ovlivnitelná socializací v určitém kulturním prostředí, ale lze ji nárůstově ovlivňovat speciální vzdělávací nabídkou. Inteligence jsou na sobě nezávislé a jejich způsobnost učení, získávání zkušeností a dosahování výkonů má podstatně jiný obsah, jiný projev a odlišnou cestu k úspěchu (Helus, 2004). Na základě svých pozorování ustanovil Howard Gardner osm typů inteligence (jazykovou, hudební, matematicko – logickou, prostorovou, tělesně – pohybovou, interpersonální, intrapersonální, přírodovědnou). Pokud propojíme tuto teorii s praxí, učíme se plánovat řízené a neřízené aktivity tak, aby dětem bylo umožněno pěstovat, prozkoumávat a rozvíjet různé druhy těchto inteligencí, jak nejlépe dovedou.



Tento typ plánování je poměrně náročný a mnohdy vysilující, jelikož i pedagogové uplatňují v rámci svojí práce určitý typ inteligence, který je dominantnější než jiný. K tomu zde opět podtrhuji význam sdílených porad, na kterých se při plánování činností do Center aktivit vzájemně obohacujeme a inspirujeme.

#### Shrnutí:

- role pedagoga – uplatňování demokratických principů, větší důvěra dětem;
- plánování rozmanitých činností pro děti v Centrech aktivit – teorie mnohočetných inteligencí – větší náročnost práce;
- týmová spolupráce, respektující přístup vůči svému okolí (děti, rodiče, kolegyně).

#### **Co bylo největším problémem a kde jsme potřebovali nejvíce podpory a pomoci?**

Po intenzivních školeních jsme si z Letních škol přivezli mnoho teoretických, ale i několik praktických zkušeností. Z dalších návštěv na téma „Den v programu Začít spolu“ jsme čerpali další zkušenosti s programem z jiných zařízení. I přesto, že pedagogové inklinovali k návštěvě dalších zařízení, uvědomila jsem si jednu podstatnou věc, kterou jsem sdělila kolegyním a žádala je o zamyšlení. Je potřeba si v určité fázi uvědomit, že program nemůžeme kopírovat podle jiného zařízení, nikdo nám nedá přesný návod, jak program „napasovat“ na naše podmínky, musíme si pomoci sami. Z pozice ředitelky jsem to právě já, kdo má největší přehled o přednostech a silných stránkách svých kolegyň. Mám komplexní možnost sledovat je při práci, vnímat každodenní činnost naší školy, její život, procesy a souvislosti. V kolegyních jsem začala podněcovat myšlenku, aby i ony samy se zamýšlely nad tím, co která z nás dovede, v čem je kdo silný a jak bychom těchto schopností v každém z nás mohli využít v procesu zavádění programu Začít spolu v našich podmínkách. Tento způsob působení na podřízené nazývá Trojanová (2017) stimulací. Předpokladem stimulace je dobrá znalost pracovníků. Také podle Coveyho (2012) je jedním z předpokladů při zavádění změn nechat projevit silné stránky a přednosti učitelů. Píše o takzvaném uvolňování talentu, do kterého mohou být zainteresováni také ostatní provozní pracovníci a rodiče.

Další velkou pomocí a podporou v metodice programu je mentorská činnost, která je plánována na minimálně dvouleté období. Mentoring je další formou vzdělávání, které probíhá na pracovišti.

Podle Šikýře, Borovce a Trojanové (2016) mentoring probíhá pod vedením mentora, který je odborně způsobilý v problematice a má schopnosti předávat zkušenosti a doporučení zaměstnanci během osvojování dovedností, vědomostí a chování k výkonu práce.

Naší mentorkou je ředitelka Mateřské a Základní školy Začít spolu, která v programu pracuje osmnáct let. Zároveň je metodičkou a školitelkou programu Začít spolu. Její zkušenosti a dovednosti jsou kvalitním odrazem její mentorské činnosti v naší škole.

#### Shrnutí:

- uvědomění, že musíme Začít sami, že máme velký potenciál ve svých silných stránkách v každém z nás;
- pomoc mentorky – souvislá, plánovaná dvouletá činnost odborně způsobilého pedagoga a ředitele v programu Začít spolu.

#### **Kde máme rezervy a příležitosti ke zlepšení?**

Mateřská škola, ve které zavádíme program Začít spolu od září 2018, má za sebou osm měsíců realizace. Z časového hlediska se jedná o velmi krátké období implementace. Předpokládáme, že proces zavádění programu bude dlouhodobý a přinese mnoho zkušeností, zážitků, ale také zjištění, že se něco daří méně a něco více. Jedním s doporučení programu Začít spolu jsou věkově smíšené třídy. V týmu začínáme přemýšlet, jak tyto třídy založit. V dotaznících se rodiče k otázce věkově smíšených tříd vyjádřili nesouhlasem 48 %. Názory rodičů se upínají na obavu, aby děti – předškoláci byli dostatečně připravováni na nástup do základní školy, aby nebyli zpomalováni mladšími dětmi. Vytváří se pro nás příležitost k zamyšlení, jak rodičům pozitivně věkově smíšených tříd přiblížit a vysvětlit a jakým způsobem šířit osvětu. Podle Graye (2016) se u starších dětí při pomáhání mladším dětem rozvíjí morální zisky, jako například soucit a pečovatelská způsobilost. Ve smíšených třídách jsou starší děti v roli učitelů, rádců a pomocníků. Vysvětlováním mladším dětem se učí starší děti komunikaci, rozšiřují si slovní zásobu, jsou nabádány k přemýšlení o připomínkách a diskusi. Mladší děti upřednostňují pomoc a radu starších dětí před radou dospělého učitele. Jeden z velkých pozitiv heterogenního prostředí je, že nepodporuje soutěživost, ale naopak podporuje formy kreativních her (Gray, 2016).

Každodenní aplikací programu reflektujeme prostředí tříd. Uvědomujeme si, že stále máme rezervy ve vybavení podnětného prostředí, od něhož se odvíjí plánování rozmanitých činností. Zde je neustále co vylepšovat. Uspořádání tříd podléhá obměnám, pozorujeme, jak vyhovuje dětem.

S tím dále souvisí metodická činnost pedagogů, jejich přístup ke komplexní výchovně – vzdělávací činnosti. Další inovaci plánujeme v diagnostické činnosti a v jejich výstupech. Budeme pokračovat v profesním rozvoji. Plánujeme školení zaměřené na osobnostně – sociální rozvoj a školení pro pokročilé v programu Začít spolu, které povede naše mentorka. Dále se budeme řídit mezinárodním profesním rámcem kvality ISSA „Kompetentní učitel 21. století“. Tento dokument nám slouží k vyhodnocování postupů, přístupů a k posouzení kvality práce. Je to evaluační nástroj, který reflektuje implementaci programu, kvalitu výchovně vzdělávacího procesu a celkový chod mateřské školy.

Další oblastí, ve které cítíme rezervy a na které budeme pracovat, je spolupráce s rodiči. Chtěli bychom naši mateřskou školu ještě více otevřít rodičům. V letošním školním roce jsme rodiče zapojili do několika třídních a celoškolních projektů. V této spolupráci určitě budeme pokračovat. Krejčová, Kargerová a Syslová (2015) navrhují formu spolupráce s rodiči v roli asistentů ve třídě. Jedná se o pravidelné návštěvy ve výuce, ale i podíl na její přípravě a realizaci. V programu Začít spolu se zaměříme na plánování činnosti do Center aktivit s využití asistence rodičů, například v Centrech aktivit Dílna anebo Domácnost. Hledat podněty a náměty na budování důvěry a spolupráce. Spolupracovat s rodiči a zaměstnanci školy na vytváření příjemného, přátelského a pohodového klima.

#### Shrnutí:

- zřízení heterogenních tříd (osvěta směrem k rodičovské veřejnosti);
- rezervy v podnětnosti tříd, uspořádání tříd;
- dále se řídit principy ISSA;
- podněcovat spolupráci s rodiči, budovat důvěru a klima.

## 8 Limity studie

Ve studii jsem popsala průběh začátku implementace programu Začít spolu v časovém úseku osmi měsíců. V tomto relativně krátkém čase jsme stihli mnoho práce a urazili velký kus cesty vpřed k inovativní formě vzdělávání. Nejvíce teoretických informací jsem čerpala z publikace Juliany Gardošové a Lenky Dujkové: Vzdělávací program Začít spolu Metodický průvodce pro předškolní vzdělávání. Podle této publikace se řídíme záměry, cíli a principy Začít spolu. Dodržujeme strukturu dne, kterou jsem popsala v teoretické části. V praktické části jsem popsala, jak strukturu dne realizujeme napříč všemi třídami. Z publikace čerpáme nabídku aktivit, metody a formy práce, přístup k dětem, nové pojetí role pedagoga a spolupráce s rodiči. V naší literatuře není ucelenější publikace, která by program Začít spolu v předškolním vzdělávání lépe a podrobněji popisovala. Ve studii jsem z publikace často čerpala, ale zároveň jsem popsala, jak program Začít spolu přizpůsobujeme našim místním podmínkám. Například, doposud nemáme systém heterogenních tříd, který program Začít spolu upřednostňuje. V teoretické části jsem čerpala z dalších publikací, například od Čapka, Kargerové, Krejčové, Syslové a Kasíkové, které popisují metody práce jako například individualizaci, kooperaci, model E-U-R, a další, které využíváme ve výuce. Tyto metody souvisí s programem Začít spolu, a pokud jsou využívány ve výchovně – vzdělávacím procesu, je dodržován model osobnostně orientované výchovy a principy humanizace a demokratizace. Mám velmi ráda knihy Stephena a Steve Coveyho, které se zaměřují na osobnostně – sociální rozvoj dětí a dospělých. Ve studii jsem využila několik poznatků z jejich publikací, jak během výchovy a vzdělávání dětí, tak i při práci s týmem pedagogů. K pochopení jejich filozofie je potřeba se s jejich publikacemi seznámit. V současné době se snažíme vycházet z jejich teorií při tvorbě školního vzdělávacího programu. Chtěli bychom do něj začlenit 7 návyků šťastných dětí. Z tohoto pohledu jsem na studii potřebovala delší časové období realizace programu, které by obsáhlo více jevů.

Odpovědi na výzkumné otázky jsem získala propojením praxe při zavádění programu a zároveň reflexí z dotazníkového šetření. Svoje zjištění jsem se snažila, co nejlépe a nejvýstižněji popsat tak, jak se skutečně odvíjely. Validita získaných výsledků z dotazníků může být ovlivněna cílovou skupinou respondentů a dalšími vlivy.

Odpovědi rodičů já osobně považuji za objektivní. Výsledek je zcela jistě limitován poměrně nízkou návratností, která činí 58 %.

Pedagogové přistupovali k vyplnění dotazníků zodpovědně, proto jejich odpovědi považuji za zcela odpovídající skutečnostem, které se děly. Smysluplnost těchto dotazníků spočívala ve vyjádření reflexe a sebereflexe při zavádění změn. Limitem těchto dotazníků bylo načasování jejich vyplnění v rané fázi implementace. Někteří pedagogové se domnívali, že na zpětnou vazbu uběhla příliš krátká doba. Já se naopak domnívám, že splnily svůj účel. Poznatky pedagogů jsme využili do praxe zavádění programu.

Validita dotazníků pro děti byla zatížena jistým zkreslením. Některé děti opisovaly od spolužáků nebo nepřiliš porozuměly zadání. Pro některé bylo náročné kreslit kolečka a udržet pozornost. Nicméně pro nás byly dotazníky pro děti novou a zajímavou zkušeností.

Limit případové studie spatřuji nejvíce v časovém období, které popisuje. Program Začít spolu jsme začali implementovat od září roku 2018. Případová studie zachycuje osmiměsíční periodu implementace. Jedná se o popis jevů, které nastaly v úplném začátku a které mají další a dlouhodobé pokračování. Zavádění změn je proces dlouhodobý a složitý, a proto by z časového hlediska potřebovalo delší periodu ke zkoumání. Snažila jsem se popsat náš proces zavádění změn u jeho zrodu, aby bylo zřetelné, s čím jsme se potýkali a jak jsme ke vzniklým problémům přistupovali a řešili je.

## 9 Závěr

Diplomová práce se zabývá přechodem z běžného programu obecní mateřské školy na alternativní program Začít spolu. Podle mého názoru a doposud získaných zkušeností není program Začít spolu „výrazně“ alternativní, protože jeho cíle a záměry jsou plně v souladu s cíli Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Uplatňuje principy osobnostně orientovaného modelu předškolního vzdělávání, jako metody, formy práce, didaktický styl, individualizaci, kooperaci, integrovaný přístup, situační učení, sociální učení, hru, tvořivost, samostatnost a spolupráci s rodinou. Všechny tyto znaky a principy jsou v předškolním vzdělávání obnoveny od roku 2004 s nástupem vzniku kurikula Rámcového programu pro předškolní vzdělávání. Pokud mateřská škola pracuje s těmito znaky a principy, měl by přechod z běžného programu školy na program Začít spolu probíhat nenásilnou, ale zcela přirozenou formou. K tomu je velmi zásadní pospolitost týmu pedagogů a jejich nadšení pro danou věc. Toho se nám podařilo dosáhnout absolvováním týdenních Letních škol v programu Začít spolu, které organizuje Step by Step. Jisté prozření nastalo v momentě samotné realizace programu na naše podmínky a s tím spojený nástup určitých problémů a potíží, které jsme museli řešit. Všeobecně jsme si některé z nás, z pedagogů, neuvědomovali, že se neučíme nic nového a jiného, ale pouze je potřeba volit jiný přístup a pohlížet na doposud zaseté stereotypy jiným, diferenciovaným způsobem. Z toho plynuly a vznikaly jisté obavy a strachy, které se nám dařilo eliminovat nastavením týmové spolupráce. Docházelo k daleko většímu propojení pedagogů napříč všemi třídami, na což jsme doposud nebyly zvyklé v takové míře. Z tohoto pohledu hodnotím zavedení programu Začít spolu jako velký přínos pro tým školy. Přesto bych doporučila klást důraz na osobnostně sociální rozvoj všech zaměstnanců školy před zavedením změn. Školení tohoto typu umožňují pedagogům poznat sám sebe a zvyšují kvalitu jejich práce při vzdělávání a výchově dětí. Všeobecně potřebují všichni zaměstnanci školy v této oblasti dlouhodobou podporu.

Postupem času se nám dařilo nastavení podmínek, jako například přizpůsobení podnětného prostředí tříd, struktura dne, změna postoje role pedagoga, zlepšení spolupráce s rodinou, změny u dětí. K tomu nám byla velkou oporou probíhající mentorská činnost a následně založení Centra kolegiální podpory.

Těmito nástroji podpory jsem chtěla pomoci předškolním zařízení si uvědomit, že sdílení praxe vně mateřské školy je nesmírným zdrojem inspirace a pomoci. V praktické části jsem se snažila popsat potíže, se kterými se potýkaly kolegyně u malých dětí, ve věku tří let a předškoláků, což částečně vyplynulo z homogenního složení tříd. Předpokládám, že by se s těmito potížemi mohly setkat kolegyně i z jiných předškolních zařízení a proto mi přišlo důležité je popsat.

Diplomovou prací jsem popsala realitu implementace programu Začít spolu v běžné mateřské škole, tedy přechod z běžného programu na program alternativní. Tímto bych chtěla inspirovat další předškolní zařízení k zavedení změn. Popsala jsem vlivy této změny na pedagogy, na děti a rodiče naší mateřské školy. K tomu jsem využila mimo jiných metod případové studie. Popsala jsem použití dostupných zdrojů financování z dotací Evropské unie, mentorskou činnost a zapojení školy do kolegiální podpory. Z pohledu ředitelky jsem se zaměřila na práci s týmem, na větší propojení komunikace, například zavedením sdílených porad. Podařilo se mně lépe natavit týmovou spolupráci a kooperaci. Všemi těmito kroky bych chtěla inspirovat další předškolní zařízení k tomu, aby se změn neobávaly, ale chápaly je jako příležitost objevovat stále nové a všestranně přínosné inovace vzdělávání v duchu humanizace a demokratizace. Hlavní a dílčí cíle méj práce byly dle mého mínění splněny.

Závěrem bych chtěla říci, že změnou, kterou naše mateřská škola prochází díky implementaci programu Začít spolu, vnímám jako velmi přínosnou pro děti, ale i pro učitelky. Výuka je dětem předkládána mnohem zábavnější, pestřejší a všestrannější formou. Většina pedagogů se v této metodice práce kvalitně realizuje a vyhovuje jim. Všichni si uvědomujeme, že jsme teprve na začátku, a že nás čeká ještě mnoho práce spojené s osobním a pracovním úsilím a nasazením. V budoucnu školy se zaměříme na dlouhodobý osobnostní a sociální rozvoj všech zaměstnanců školy. Dále se zaměříme na novou tvorbu školního vzdělávacího programu, aby více korespondoval s novým vzdělávacím systémem a uplatňoval smysluplnou integrovanou výuku zaměřenou na 7 návyků šťastných dětí. Budeme usilovat o heterogenní složení všech tříd. Dále budeme spolupracovat s okolními zařízeními v rámci kolegiální podpory a budeme rozšiřovat spolupráci s místní základní školou s cílem více provázat předškolní a základní vzdělávání v naší obci.

Budeme rozšiřovat spolupráci s rodinami, které navštěvují naši mateřskou školu, a které se chystají k nám nastoupit. Určitě budeme pokračovat v realizaci programu Začít spolu s cílem stát se modelovou školou Začít spolu.

V programu Začít spolu, bych se dále ráda realizovala nejen v předškolním zařízení, ve kterém pracuji, ale ráda bych získala další zkušenosti, například výjezdy na zahraniční stáže. Systémové z pohledu šíření programu by bylo téma obohatit o další srovnávací studie v předškolních zařízeních v České republice.



## Použité zdroje:

- ARMSTRONG, T. (2011). *Každý je na něco chytrý: jak odhalit a rozvíjet různé druhy inteligence*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0019-2.
- BABANOVÁ, A., ŠKARDOVÁ, M. (2018) Potřebujeme, aby učení dávalo smysl aneb jak inkluze a integrace fungují ve školách. *Integrace a inkluze ve školní praxi* [online] Praha: Forum [cit. 2019-02-25]. Dostupné z:  
[http://www.zacitspolu.eu/images/files/2018\\_inin.pdf](http://www.zacitspolu.eu/images/files/2018_inin.pdf)
- COVEY, S., R. (2017). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-403-5.
- COVEY, S., R. (2012). *I ve mně je lídr: jak školy a rodiče po celém světě vedou děti k tomu, aby každé z nich bylo výjimečné*. Praha: FC Czech. ISBN 978-80-260-3087-4.
- ČAPEK, R. (2015). *Moderní didaktika: lexikon výukových a hodnotících metod*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3450-7.
- FISHER, R. (2011). *Učíme děti myslet a učit se: praktický průvodce strategiemi vyučování*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0043-7.
- GARDOŠOVÁ, J., DUJKOVÁ, L. a kol. (2003): *Vzdělávací program Začít spolu: metodický průvodce pro předškolní vzdělávání*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-815-5.
- GRAY, P. (2016). *Svoboda učení: jak nechat děti rozhodovat o svém vzdělávání*. Praha: PeopleComm s.r.o. ISBN 978-80-87917-17-6.
- HELUS, Z (2004). *Dítě v osobnostním pojetí: obrat k dítěti jako výzva a úkol pro učitele i rodiče*. Praha: Portál. Pedagogická praxe. ISBN 80-7178-888-0.
- CHRÁSKA, M (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.
- CHVÁL, M. (2018). *Na naší škole nám záleží: jak sledovat a hodnotit kvalitu školy*. Praha, Portál. ISBN 978-80-262-1321-5.
- KASÍKOVÁ, H. (2016). *Kooperativní učení, kooperativní škola*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0983-6.

- KOŤÁTKOVÁ, S. (2014). *Dítě a mateřská škola: co by měli rodiče znát, učitelé respektovat a rozvíjet*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4435-3.
- KRAMPEROVÁ, L. a KRSŇÁK, J. (2018). *Jak se učí živě?: rozhovory o inovativních školách*. Praha: DharmaGaia. ISBN 978-80-7436-087-9.
- KREJČOVÁ, V., KARGEROVÁ, J., SYSLOVÁ, Z. (2015). *Individualizace v mateřské škole*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0812-9.
- MÁLKOVÁ, M. (2018). *Spolupráce rodiny a školy*. [diplomová práce]. Praha: Filozofická fakulta UK.
- MAREŠ, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika* [online]. Praha: Univerzita Karlova, roč. 65, č. 2, s. 113-142 [cit. 13.3.2019]. Dostupné z: <http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=11212&lang=cs>
- MIKOVÁ, Š., STANG, J. (2015). *Typologie osobnosti u dětí: využití ve výchově a vzdělávání*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0874-7.
- NOVÁČKOVÁ, J. (2008). *Mýty ve vzdělávání: o škodlivosti některých zaběhaných představ o učení, škole a výchově a cestách, jak je překonat*. Kroměříž: Spirála. ISBN 978-80-901873-9-9.
- OUN, T., UGASTE, A., TUUL, M. a NIGLAS, K. (2010). Perceptions of Estonian Pre-School Teachers about the Child-Centred Activities in Different Pedagogical Approaches. *ERIC*. 2010, Sep, 16. ISSN 1350-293X. Dostupné také z: <https://eric.ed.gov/?q=step+by+step+programme&id=EJ896925>
- PETERSON, T., VEISSON, M., HUJALA, E., HÄRKÖNEN, U., SANDBERG, A., JOHANSSON, I A KOVACSNE BAKOSI, E. (2016). Professionalism of preschool teachers in Estonia, Finland, Sweden and Hungary. *European Early Childhood Education Research Journal*. 2016, 24, 22. ISSN 1350-293X. Dostupné také z: [https://www.hooling.ee/gallery/tiina\\_profess\\_artikkel.pdf](https://www.hooling.ee/gallery/tiina_profess_artikkel.pdf).
- RAFFAYOVÁ, J. (2007). *Hodnocení ve vzdělávacím programu Začít spolu*. [diplomová práce]. Praha: Filozofická fakulta UK.
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (2018). In: *MŠMT* [online]. [2019-03-25]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/45304/>

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-842-1.

STEP BY STEP ČR, O.P.S. (2019) *Zacitspolu.eu* [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://www.zacitspolu.eu/o-nas/sbs-cr>

SYSLOVÁ, Z. (2016). *Proměna mateřské školy v učící se organizaci*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-113-2.

ŠKARDOVÁ, Mirka. Nástroj pro hodnocení kvality práce učitele předškolního vzdělávání [online]. In: Praha: Step by Step ČR, o.p.s, 2015, 2015, s. 52 [cit. 30.5.2019]. Dostupné z: <http://www.zacitspolu.eu/images/files/nastroj-MS.pdf>

ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha, Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.

TANKERSLEY, D. (2015). Roads to quality. Strengthening Professionalism in Early childhood Education and Care systems. *issa.nl* [online]. Createch Ltd.and Loop Grafika Ltd. International Step by Step Association [cit. 29.5.2019]. Dostupné z: [https://www.issa.nl/sites/default/files/pdf/Publications/quality/ISSARoads\\_to\\_Quality.pdf](https://www.issa.nl/sites/default/files/pdf/Publications/quality/ISSARoads_to_Quality.pdf).

TANKERSLEY, D. (2010). Competent educators of the 21st Century, *issa.nl* [online]. International Step by Step Association [cit. 25.3.2019]. Dostupné z: <https://www.issa.nl/sites/default/files/pdf/Publications/quality/Quality-Principles-final-WEB.pdf>.

THURNWALDOVÁ, J. (2005). *Rozvíjení primární a preprimární gramotnosti ve vzdělávacím systému „Začít spolu“*. [diplomová práce]. Praha: Pedagogická fakulta UK.

ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I. (2016) *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-264-1.

ŠIMICOVÁ, V. (2010). *Program Začít spolu v podmínkách české mateřské školy*. [bakalářská práce]. České Budějovice: Pedagogická fakulta JUČB.

VACEK, P. (2017). *Etická výchova v MŠ. K možnostem mravní výchovy v MŠ*. Praha: Forum, Poradce ředitelky MŠ, roč. 6., č. 6, s. 13. ISSN 1804-9745.

VACEK, P. (2013). *Psychologie morálky a výchova charakteru žáků*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-257-7.

## Seznam příloh

Příloha A	Dotazník pro děti
Příloha B	Dotazník pro rodiče
Příloha C	Dotazník pro pedagogy
Příloha D	Hospitační záznam
Příloha E	Zápis ze sdílené porady pedagogů
Příloha F	Orientační systém center aktivit
Příloha G	Otázky do hodnotícího a komunitního kruhu

# Příloha A Dotazník pro děti

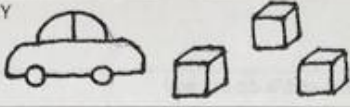






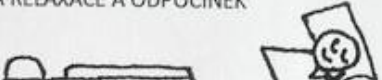


Mateřská škola Šestajovice, okres Praha – východ

Školní rok: 2018/2019

Dotazník pro děti

Třída \_\_\_\_\_

(Děti hodnotí pomocí koleček v počtu od 1 do 5, více koleček=větší oblíbenost)

Aktivity	Hodnocení dítěte ○ ○ ○ ○ ○
<b>CA KOSTKY</b> 	
<b>CA DIVADLO</b> 	
<b>CA HUDBA</b> 	
<b>CA POKUSY A OBJEVY</b> 	
<b>CA MANIPULAČNÍ A STOLNÍ HRY</b> 	
<b>CA DOMÁCNOST</b> 	
<b>CA ATELIÉR</b> 	
<b>CA RELAXACE A ODPOČINEK</b> 	
<b>CA KNIHY A PÍSMENA</b> 	
<b>CA PÍSKOVNIČKA</b> 	

## Příloha B Dotazník pro rodiče

### Dotazník pro rodiče

Třída \_\_\_\_\_

Vážení rodiče, prosíme Vás o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou využity pro zkvalitnění naší práce. Zaškrtněte vyhovující odpověď.

**1. Jste spokojeni se zaváděním programu Začít spolu v naší škole? (rozmanitá výuka v Centrech aktivit – vaření, kreslení, modelování, stavění, zpěv a tanec, dramatické hry, komunitní a hodnotící kruhy, seznamování s písmem, větší možnost objevování a experimentování, vedení dětí k volbě a odpovědnosti).**

Ano      Spíše Ano      Nevím      Spíše ne      Ne

**2. Jak jste spokojeni s novým rozdělením tříd na centra aktivit? (CA Kostky, CA Ateliér, CA Hudba, CA Domácnost, CA Dílna, CA Pokusy a objevy, CA Knihy a písmo, CA Manipulační a stolní hry, CA Pískovnička, CA Dramatika)**

Ano      Spíše Ano      Nevím      Spíše ne      Ne

**3. Líbí se Vám Ranní úkol?**

Ano      Spíše Ano      Nevím      Spíše ne      Ne

**4. Jste spokojeni s kvalitou nabídky vzdělávací práce pro děti poskytované učitelkami v programu Začít spolu?**

Ano      Spíše Ano      Nevím      Spíše ne      Ne

**5. Jste spokojeni s třídními schůzkami pod vedením třídních učitelek?**

Ano      Spíše Ano      Nevím      Spíše ne      Ne

**6. Líbí se Vám akce/spolupráce s rodiči (Tvořivé dílničky, Strašidelná zahrada, Besídky pro rodiče, Karneval, Čtení rodičů dětem ve školce, Konzultace, Den otevřených dveří).**

Ano      Spíše Ano      Nevím      Spíše ne      Ne

**7. Hovoří s Vámi vaše dítě o aktuálním dění ve třídě (např. Jaký úkol v daný den plnilo, v jakém centru aktivity pracovalo?)**

Ano            Spíše Ano            Nevím            Spíše ne            Ne

**8. Chodí Vaše dítě rádo do mateřské školy?**

Ano            Spíše Ano            Nevím            Spíše ne            Ne

**9. Jste spokojeni s klimatem mateřské školy?**

Ano            Spíše Ano            Nevím            Spíše ne            Ne

**10. Přivítali byste v budoucnu školy věkově smíšené třídy?**

Ano            Spíše Ano            Nevím            Spíše ne            Ne

Děkujeme za Váš čas.

Tým Mateřské školy Šestajovice.



## Příloha C    Dotazník pro pedagogy

### Dotazník pro pedagogy

Předložený dotazník slouží především ke zpětné vazbě při zavádění změn v organizaci v souvislosti s programem **Začít spolu**. Vyjádřete otevřeně svoje názory. Zamyslete se nad dalšími připomínkami, náměty, AHA, ke kterým, prosím využijte poslední stranu.

Děkujeme za Váš čas a spolupráci.

Jméno učitelky:

Diana Roubová, mentorka.

Petra Dvořáková, ředitelka.

### UČITELKA A ZAVÁDĚNÍ ZMĚN

**1. Co považujete za největší změnu při zavádění programu *Začít spolu* ve svoji práci?** (např.: změna metodiky, přístupu k dětem, změna v zavedených principech, více se musím věnovat plánování, stojí mě to více času a úsilí – jak konkrétně? atd.)

**2. Jaké změny se zaváděním programu Začít spolu směrem k dětem vnímám jako prospěšné a jaké jako neprospěšné?**

**3. Co se mně daří a nedaří při realizaci programu? Na co opakovaně narážím?**

**4. Co mně vadí a jakou konkrétní pomoc bych potřebovala?**

## Příloha D Hospitační záznam

### Mateřská škola Šestajovice, okres Praha - východ

Pohádková 1, 250 92 Šestajovice,  
tel: 246 082 368, e-mail: [info@msslodicka.cz](mailto:info@msslodicka.cz)

č.j.:24/2018/Dvoř

#### Hospitační záznam

Učitelka: Marie K.	Třída: Čertíci
Datum: 3. 10. 2018	Počet dětí: 18
Od – do: 8.00 – 10.00	Věk dětí: 3-4let
<b>Konkrétní cíl hospitace:</b> adaptace dětí, klima třídy, seznamování s režimem a pravidly třídy, začleňování prvků programu Začít spolu	
<b>Téma: Podzim pro každého z nás něco má</b>	
<b>Cíl:</b> seznámení se znaky podzimu, s přírodninami	
<b>Plánování a příprava na činnost</b>	
<i>Kriteria:</i>	<i>Hodnocení:</i>
Jasný záměr	Pro daný věk záměrů příliš.
Promyšlený cíl a obsah	Částečně ano, obsah příliš náročný pro daný věk dětí.
Stanovený očekávaný výstup – kompetence	Ano
Návaznost na předchozí témata	Ne. V předešlém týdnu téma Můj domov
Aktivity zabezpečující všestranný rozvoj	Ano
<b>Materiální podmínky pro činnost</b>	
<i>Kriteria:</i>	<i>Hodnocení:</i>
Prostředí třídy je estetické, výzdoba vypovídá o výtvarných a pracovních činnostech dětí	Ano, prostředí třídy je podnětné. V šatně jsou vystaveny práce dětí, většinu dekorací vytváří samy paní učitelky.
Je připraven dostatek pomůcek pro aktivní práci dětí	Ano. Práce s přírodninami – kaštiny. Na aktivitu s listy doporučuji využít opravdové listy nasbírané s dětmi při procházce.
Je připraven dostatek materiálu pro motivaci, ukázkou, informaci, názornost	Ano
Materiální prostředky jsou vhodné, nápadité, funkční	Ano
<b>Psychohygienické podmínky</b>	
<i>Kriteria</i>	<i>Hodnocení</i>
činnost je přiměřená aktuálním schopnostem dětí	Některé druhy řízené činnosti byly spíše vhodné pro starší věkovou skupinu, i když se některé děti zapojovaly a pro jiné činnost nebyla dostatečně lákavá.
spontánní a řízené činnosti jsou vyvážené	Ano
aktivní a pasivní činnosti jsou vyvážené	Ano
střídají se metody a formy	Ano, zejména z důvodu začleňování center aktivit.
jsou respektovány individuální schopnosti jednotlivých dětí	Ano, děti, které odmítají činnost nejsou omezovány (př.sestavování obrázku z kaštanů, někt.děti upřednostňovaly manipulaci s přírodninou).

<b>Motivace a hodnocení dětí</b>	
<i>Kriteria</i>	<i>Hodnocení</i>
počáteční motivace je vhodně zvolená, je aktivizující a dostatečně silná	Ano, přiměřená.
aktuálně je zařazována průběžná motivace, děti jsou aktivovány v souladu s individuálními možnostmi a schopnostmi	Ano. Motivace se převážně týká sebeobslužných činností, přechodů mezi činnostmi. Motivace básničkou – ranní kruh, vítání, rituály. Svačinka – řazení dětí v mašince.
činnosti jsou nastaveny tak, aby všechny děti mohly být v některé části úspěšné	Ano.
převažuje pozitivní hodnocení, pochvala	Ano
<b>Interakce, komunikace a klima třídy</b>	
<i>Kriteria:</i>	<i>Hodnocení:</i>
mezi učitelkou a dětmi je pozitivní a emotivní vztah	Ano
učitelka v adekvátních situacích respektuje dítě jako partnera	Ano
učitelka využívá rovnoměrně formální i neformální autority	ano
učitelka respektuje právo dítěte na svůj názor	ano
v komunikaci převažuje dialog nad monologem	ano
děti mají dostatek prostoru pro sebevyjádření	ano
atmosféra třídy je příjemná, bez napětí a shonu	Ano. Ve třídě je příjemná atmosféra, děti jsou v relativně krátkém čase zvyklé na chod a režim třídy. Některé děti jsou v roli pozorovatelů, nejsou paní učitelkou nuceny do aktivit. Jsou vhodně pobízeny.

## Příloha E Zázpis ze sdílené porady pedagogů

### Sdílená porada

Termín: 4. 2. 2018 v 9.00

Zúčastněné: ~~M. Běláková, B. Bártová, G. Zlatohlavková, M. Bartošová, M. Trentinová~~

#### Program:

1. Návrh společného plánování /týdenní plán – příprava/nástřel/ na téma Karneval
  2. Rozdělení center aktivit a úkolů:  
Naplánovaná CA – Knihy a písmena  
Dramatika  
Hudba  
Ateliér  
Kostičky a autíčka  
Manipulační a stolní hry  
Pokusy a domácnost  
Pískovnička  
Domácnost
- Na tvorbě plánu CA se aktivně podílely všechny zúčastněné společně.
3. Centra aktivit je nutné uzpůsobit dle věku dětí na třídách, tzn. je možné si vybrat aktivity z porady, které jsme společně naplánovaly či si připravit své vlastní.
  4. Ideální téma k propojení tématu Karneval a CA Domácnost.
  5. Pokusit se více zapojit do jednotlivých činností v centrech aktivit rodiče, např. spolupráce při pečení v CA Domácnost.
  6. Využití GT mnohačetné inteligence – tzn. při tvorbě plánu brát zřetel na to, aby byl pokryt co největší „koláč“ inteligencí.
  7. Při společném plánování není nutné striktně dodržovat téma, na které se při sdílených poradách plánuje. Je možné si vybrat téma jiné a připravit si plán dle vybraného tématu.

Zapsala: ~~M. Trentinová~~



**Příloha F    Orientační systém center aktivit**



**Příloha G Otázky do reflexního a komunitního kruhu**

