

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra preprimární a primární pedagogiky

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vznik a vývoj ScioŠkol

Origin and development of ScioSchools

Aneta Trzaskalíková

Vedoucí práce: PhDr. Jana Poche Kargerová, Ph.D.

Studijní program: Učitelství pro základní školy (M7503)

Studijní obor: Učitelství pro 1. stupeň základní školy (I.ST)

Odevzdáním této diplomové práce na téma Vznik a vývoj ScioŠkol potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 25. dubna 2020

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své práce PhDr. Janě Poche Kargerové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, cenné rady a vždy trpělivou pomoc. Poděkování rovněž patří zástupcům společnosti SCIO, všem respondentům za čas věnovaný výzkumu a mé rodině za podporu po celou dobu.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá vznikem a vývojem ScioŠkol. Teoretická část vysvětluje klíčové pojmy. Poukazuje na problematiku spojenou s proměnami školství ve světě i u nás. Uvádí pojmy alternativní, inovativní a svobodná škola. Stručně charakterizuje nejznámější představitele těchto typů škol – školy reformní pedagogiky, církevní školy, moderní alternativní školy, svobodné školy Summerhill a Sudbury Valley. Popisuje vznik ScioŠkol a jejich postupné rozšiřování a představuje zřizovatele. Soustředí se na charakteristické prvky ScioŠkol, zejména na pedagogické zásady a hodnoty. Vysvětluje roli průvodců včetně popisu výběrového řízení na tuto pozici. V neposlední řadě se věnuje spolupráci a sdílení ve školním prostředí, kdy představuje některé z využívaných metod. Za využití kvantitativních i kvalitativních výzkumných metod empirická část práce zkoumá spolupráci a sdílení mezi ScioŠkolami s ohledem na jejich postupný vývoj. Z pohledu zřizovatele mapuje vývoj využívaných forem v tomto systému škol v průběhu jejich existence. Prostřednictvím dotazníkového šetření vyhodnocuje spokojenost zaměstnanců s právě využívanými formami spolupráce a sdílení. Interpretuje a analyzuje výsledky realizovaného výzkumu, podle kterých formuluje návrhy, jak zefektivnit spolupráci a sdílení mezi ScioŠkolami. Spolupráci a sdílení v tomto systému škol považuje za důkladně propracovanou z hlediska rozmanitosti využívaných forem a uvědomuje si nedostatky zejména v jejich struktuře. Za největší úskalí považují respondenti jednu z využívaných sociálních sítí, která bude předmětem následujících kroků ke zlepšení spolupráce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

ScioŠkola, alternativní vzdělávání, inovace, svobodná škola, spolupráce ve školství

## **ABSTRACT**

The Master's thesis deals with origin and development of ScioSchools. The theoretical part explains the key concepts. It points to the issues associated with the transformation in education in the world and in our country. Introduces the concepts of alternative, innovative and democratic school. It briefly characterizes the best-known representatives of these types of schools – schools of reform pedagogy, religious schools, modern alternative schools, democratic schools Summerhill and Sudbury Valley. It describes the establishment of ScioSchools, their gradual expansion and introduces the founders. It focuses on main characteristics of ScioSchools with the primary attention on pedagogical principles and values. It explains also the role of guides and the process of their recruitment. Last but not least, the theoretical part describes the cooperation and sharing in the school environment while introducing some of the methods applied. With the use of quantitative and qualitative research the empirical part analyses the collaboration and sharing among ScioSchools with regard to their gradual development. From the perspective of the founder it maps the development of forms used in this system of schools during their existence. By means of questionnaires it evaluates the satisfaction of employees with the currently used forms of cooperation and sharing. It analyses the results of the conducted research and recommends the improvement for cooperation and sharing which are both considered as highly elaborated in terms of the diversity in applied forms but with some imperfections mainly in their structure. Research also reveals that common social network is considered as the one of the main difficulties which will be the subject of the following steps to improve cooperation.

## **KEYWORDS**

ScioSchool, alternative education, innovation, democratic school, cooperation in education

## Obsah

Úvod.....	8
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 Alternativní školy a pedagogické inovace .....</b>	<b>10</b>
1.1 Alternativní škola.....	10
1.2 Inovace ve vzdělávání.....	12
1.2.1 Inovativní škola .....	12
1.2.2 Pedagogická inovace .....	13
1.3 Vývoj alternativního školství.....	14
1.3.1 Vývoj alternativního školství na našem území.....	15
1.4 Přehled základních typů alternativních škol .....	16
1.4.1 Klasické reformní školy.....	17
1.4.2 Církevní (konfesní) školy .....	17
1.4.3 Moderní alternativní školy .....	18
<b>2 Svobodné vzdělávání, svobodné školy .....</b>	<b>19</b>
2.1 Nejznámější svobodné školy .....	20
2.2 Svobodné školy v České republice .....	22
<b>3 ScioŠkoly .....</b>	<b>24</b>
3.1 Vznik ScioŠkol a jejich zřizovatel.....	25
3.1.1 SCIO .....	25
3.1.2 Proces vzniku ScioŠkol .....	27
3.2 ScioŠkoly a jejich plány do budoucna .....	30
<b>4 Pedagogické zásady a hodnoty .....</b>	<b>32</b>
4.1 Pedagogické zásady ScioŠkol.....	32
4.2 Hodnoty ScioŠkol.....	37

4.3	Průvodce ve ScioŠkole .....	39
<b>5</b>	<b>Vzájemná spolupráce a sdílení zkušeností ve školním prostředí .....</b>	<b>41</b>
5.1	Smysl a zásady spolupráce a sdílení .....	42
5.2	Osvědčené formy a metody spolupráce a sdílení.....	42
5.2.1	Metody sdílení .....	42
5.2.2	Metody založené na praxi.....	45
5.2.3	Metody vzdělávací.....	47
5.3	Další možné formy spolupráce a sdílení ve školství.....	48
5.4	Shrnutí.....	49
<b>6</b>	<b>Shrnutí teoretické části .....</b>	<b>51</b>
<b>II.</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>Vymezení problému, výzkumné otázky, cíle výzkumu .....</b>	<b>52</b>
<b>8</b>	<b>Metodika výzkumu .....</b>	<b>53</b>
8.1	Metody výzkumu .....	53
8.2	Výzkumný vzorek.....	54
8.3	Realizace výzkumu .....	59
<b>9</b>	<b>Analýza a interpretace vstupního rozhovoru.....</b>	<b>60</b>
9.1	Otázky a podklady pro rozhovor s patronem týmu ScioŠkol .....	60
9.2	Interpretace rozhovoru .....	60
9.3	Realizované formy spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami .....	65
<b>10</b>	<b>Analýza a interpretace dotazníkového šetření.....</b>	<b>68</b>
<b>11</b>	<b>Závěry výzkumného šetření ve vztahu k cílům .....</b>	<b>85</b>
11.1	Závěry ve vztahu k prvnímu cíli .....	85
11.2	Závěry ve vztahu k druhému cíli.....	86
11.3	Závěry ve vztahu ke třetímu cíli.....	87

<b>Závěr</b> .....	91
Seznam použitých informačních zdrojů .....	94
Seznam příloh .....	100
Seznam tabulek .....	101
Seznam grafů .....	102
Seznam obrázků .....	103
Příloha 1 .....	104
Příloha 2 .....	105
Příloha 3 .....	113



## Úvod

Téma diplomové práce předurčila skutečnost, že se autorka již pár let pohybuje na půdě společnosti SCIO. Více se tak orientujeme v oblastech zájmu této vzdělávací společnosti, a proto naši pozornosti neuniká ani relativně nový typ škol v České republice – ScioŠkoly.

Široká veřejnost si v souvislosti se SCIO vybaví zejména testování žáků, které si tak logicky spojuje i se ScioŠkolami. Lidé nepohybující se ve školství často netuší, že v případě škol tohoto zřizovatele je to zcela jinak. I díky tomuto povědomí laické veřejnosti jsme se rozhodli prostřednictvím této práce objasnit to, jak ScioŠkoly opravdu fungují. A protože samotný rozvoj ScioŠkol se nám jeví jako velmi rychlý, bude tento jejich vývoj provázet celou naši práci. Jako raritu na našem území vnímáme i to, že ScioŠkoly tvoří síť škol jednoho zřizovatele, které jsou postavené na stejných hodnotách a zásadách. Právě z tohoto důvodu se v práci budeme věnovat s ohledem na vývoj škol i spolupráci a sdílení v těchto školách. Víme, že se jedná o téma aktuální a školami často řešené. Jinak tomu není ani u ScioŠkol. Síťování těchto škol a s tím související nepřeborné možnosti komunikace a spolupráce zaměstnanců, vedou ke snaze o co největší její zdokonalování.

Tuto práci tvoří teoretická a empirická část. Část teoretická je rozdělena do šesti kapitol a zabývá se problematikou alternativních a svobodných škol. Blíže charakterizuje ScioŠkoly a věnuje se spolupráci ve školství. Část empirická se skládá z pěti kapitol, které se vztahují k realizovanému výzkumu.

První kapitola definuje důležité pojmy. Vysvětluje, co jedince nejčastěji ovlivňuje ve vnímání alternativnosti škol. Věnuje se průběhu vývoje a okolnostem vzniku alternativních škol v souvislosti s nejvýznamnějšími událostmi ve světě i u nás a také uvádí základní typologii škol dle Průchy (2012).

Prostřednictvím druhé kapitoly jsou představovány principy svobodných škol. Kapitola vysvětluje okolnosti jejich vzniku a uvádí přesvědčení, na kterých jsou demokratické školy postaveny. Dále uvádí dva příklady svobodných škol a komentuje situaci u nás.

Kapitola třetí se dostává k samotným ScioŠkolám, přičemž vysvětluje jejich odlišnost od tradičních škol tím, že poukazuje na rozdílnost v tom, na co se tyto dva typy škol v případě vzdělávání žáků soustředí. Odlišnost školy potvrzuje i to, jak tuto školu vnímají

její žáci a zaměstnanci. Mimo to se věnuje vzniku a výhledů do budoucna, kdy postupný vývoj zaznamenává v příloze 1 vzniklé na základě údajů z Rejstříku škol a školských zařízení. Představuje společnosti SCIO i osobnost, která stála u zrodu těchto škol.

I čtvrtá kapitola blíže popisuje ScioŠkoly. Soustředí se na pedagogické hodnoty a zásady, na kterých jsou školy postaveny. Navíc kapitola vysvětluje i důležitý pojem u ScioŠkol – studijní autonomii, kdy je žák sám strůjcem svého učení. V závěru kapitola představuje učitele – průvodce ve ScioŠkolách včetně toho, jak jsou průvodci vybíráni.

Pátá kapitola více naznačuje hlavní téma empirické části práce. Zaměřuje se na spolupráci a sdílení ve školství. Třídí metody spolupráce a blíže popisuje fáze a průběh u nejzajímavějších nebo dosud méně známých. V neposlední řadě také upozorňuje na význam předávání zkušeností a poukazuje na základní podmínky, jedině za kterých je možné úspěšně spolupracovat a sdílet.

Poslední kapitola teoretické části shrnuje obsah předchozích kapitol. Cílem této části práce je podrobně charakterizovat ScioŠkoly zejména s ohledem na jejich vývoj a teoretickými poznatky uvést hlavní předmět výzkumného šetření.

Empirická část se věnuje několika výzkumným otázkám. Prostřednictvím výzkumných metod mapuje vývoj forem a způsobů spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami a vyhodnocuje spokojenost se současně využívanými formami spolupráce z různých pohledů (vedení škol a pedagogických pracovníků). Nedílnou součástí je i formulace návrhů, jak zefektivnit spolupráci a sdílení v této síti škol.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Alternativní školy a pedagogické inovace

V úvodní kapitole se budeme zabývat pojmy alternativní škola a inovativní škola. Shrňme průběh vývoje a okolnosti vzniku těchto škol nejen v zahraničí, ale především na našem území. V závěru první kapitoly bude stručně představena základní typologie alternativních škol.

### 1.1 Alternativní škola

Pod pojmem alternativní škola nebo alternativní vzdělávání se ukrývá několik významů a představ. Často tyto dva pojmy nahrazují synonyma, kterými jsou například pojmy jako otevřená škola, demokratická škola, netradiční škola a další. Britský pedagogický slovník definuje alternativní vzdělávání takto: „*Alternativní vzdělávání (alternative schooling) je obecný termín označující takové školní vzdělávání, které je odlišné od vzdělávání nabízeného státem nebo jinými tradičními institucemi; alternativní školy jsou obvykle (nikoli nezbytně) spojeny s radikálními koncepcemi vzdělávání, jako je např. odmítání formálního kurikula či formálních metod výuky.*“ (Lawton, Gordon, 1993, s. 42)

Představy o alternativních školách jsou u každého jedince poněkud rozdílné. Takovéto představy ovlivňuje několik aspektů a kritérií, které každý z nás jednotlivě považuje za určující. Jan Průcha (2012) ve své publikaci zmiňuje tři aspekty:

- školsko-politický aspekt
- ekonomický aspekt
- pedagogický a didaktický aspekt.

#### Školsko-politický aspekt

Základní je rozlišovat školy podle toho, kdo je jejich zřizovatelem. Z tohoto hlediska rozlišujeme školy státní a nestátní. Zřizovatelem státních neboli veřejných škol je ministerstvo, krajský úřad nebo obec. Nestátní neboli soukromé školy jsou zřizovány jinými než veřejnými orgány. „*V tomto školsko-politickém či právním vymezení, tedy z hlediska zřizování, spravování a kontroly alternativních škol a jejich začlenění do sítě*

*škola národního školského systému, se termínem alternativní školy mohou označovat všechny druhy škol, které fungují mimo sektor veřejných škol, ale souběžně s nimi. Alternativními jsou tedy školy církevní, školy zřizované a provozované soukromým subjektem, kulturními a jinými institucemi, sdružením učitelů, rodičů aj.“ (Průcha, 2012, s. 23-24)*

### **Ekonomický aspekt**

Školy rozlišujeme i podle způsobu financování. Státní (veřejné) školy jsou financovány z veřejných zdrojů, například ze státních zdrojů či rozpočtů obcí, krajů. Soukromé školy jsou financovány zcela nebo zčásti svým zřizovatelem. Typickým charakteristickým prvkem soukromých škol je školné, které hradí rodiče žáků, kteří se v soukromých školách vzdělávají. Z hlediska tohoto aspektu můžeme říci, že alternativní školy jsou takové, ve kterých žáci a studenti, respektive jejich rodiče platí školné. Alternativnost těchto škol vychází z toho, že za školné nabízí soukromé školy svým klientům lepší, zvláštní nebo dokonce nadstandardní služby. „*Jak ovšem dále uvidíme, alternativními školami mohou být nejen školy soukromé, v nichž se platí školné, nýbrž někdy i školy veřejné, a to jak v České republice, tak v zahraničí. Samotný aspekt ekonomický tedy není pro vymezení alternativnosti vzdělávání rozhodující.*“ (Průcha, 2012, s. 24)

### **Pedagogický a didaktický aspekt**

Rozhodujícím aspektem v našem pojetí je právě pedagogický a didaktický aspekt. Za alternativní považujeme z hlediska tohoto aspektu všechny školy, které zahrnují do výuky netradiční, experimentální formy a metody vzdělávání, na rozdíl od běžně využívaných. Alternativní školy se odlišují jinými vztahy mezi školou a rodiči, komunikacemi mezi učiteli a žáky, způsoby hodnocení žáků, vzdělávacími programy a plány, organizačními opatřeními výuky.

Pojem alternativní škola nesrovnáváme jen se školou soukromou nebo školou reformní, ale zahrnujeme pod něj všechny školy, pro které jsou příznačné nějaké pedagogické specifčnosti, díky kterým se diferencují od standardních škol. Společnost automaticky předpokládá, že alternativní školy jsou kvalitnější než školy standardní. Odlišnosti alternativních škol poskytují vyšší kvalitu vzdělávání a umožňují žákům dosahovat lepších výsledků.

„Ostatně to je podporováno i legislativní formulací o zřizování a fungování nestátních škol – ve vyhlášce MŠMT ČR č. 353/1991 Sb., o soukromých školách, se stanovuje, že soukromé školy (základní, střední, speciální atd.) mají poskytovat „vzdělání rovnocenné alespoň vzdělání poskytovanému v základních školách, středních školách (rozumí se státních).“ (Průcha, 2012, s. 27) Z této formulace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy vyplývá, že soukromé školy mají nabízet a poskytovat lepší nebo minimálně stejnou úroveň vzdělávání jako školy státní. Pojem alternativní škola není možné jednoznačně definovat. Komplikovanost tohoto pojmu je umocněna vztahy alternativních a inovativních prvků ve školství.

## **1.2 Inovace ve vzdělávání**

### **1.2.1 Inovativní škola**

Za inovativní školy můžeme považovat ty, které se proměňují uplatňováním inovací. Přestože byl termín inovativní škola v česku zaveden, není do roku 2012 v publikacích, ze kterých v této práci vycházíme, v pedagogické terminologii přesně definován. Karel Rýdl se pokusil termín inovativní škola vymezit takto: „*Specifický český, zatím neoficiální pojem, který má označovat školu prosazující v praxi metody a formy práce, umožňující uplatňovat pedagogické principy alternativní pedagogiky, jejichž konečným důsledkem je zdravý, přirozený vývoj jednotlivců a minimalizování sociálně negativních jevů ve společnosti.*“ (Rýdl, 1999a, s. 1-36)

Jestliže se ale zaměříme na definici pojmu alternativní škola rovněž od Rýdla, neshledáme žádný zásadní rozdíl. Lze tedy konstatovat, že všechny alternativní školy jsou zároveň školami inovujícími se. Libovolnou alternativu, kterou škola uskutečňuje, považujeme i za její inovaci, což je nějaká změna, která je zavedena oproti zvyklostem, standardům. Podle informací uvedených v publikaci Rýdla můžeme dále tvrdit, že pedagogicky inovující se škola je zároveň školou kvalitní.

Vladimíra Spilková a Jaroslav Kořa popisují inovativní školu takto: „*Inovativní školy se snaží o vnitřní proměnu většinou v rámci běžné státní školy a kladou důraz na: osobnostní a sociální rozvoj žáků; konstruktivistické způsoby ve zprostředkovávání poznání; propojování poznatků z různých vzdělávacích oblastí; kooperativní strategie učení;*

*otevřenou partnerskou komunikaci uvnitř školy; spolupráci školy s rodinou a místní komunitou.*“ (Spilková, Kořa, 1998, s. 341-342)

### **1.2.2 Pedagogická inovace**

V české pedagogické terminologii není stejně jako inovativní škola ani pojem inovace dostatečně definován. Pouze J. Skalková důkladněji vysvětluje pedagogickou inovaci následovně: *„Obvykle se pod pojmem inovace chápe rozvíjení a praktické zavádění nových prvků do výchovného a vzdělávacího systému. Cílem inovace je zkvalitňování tohoto systému. Inovační snahy, které sledují určité změny, obvykle vycházejí z jednotlivých škol, od učitelů i ze sféry vědy, odborných pracovišť, školských institucí. Inovační úsilí je spjato s určitým společenským kontextem, který podmiňuje zájmy na změnách a dává podněty k těmto změnám. Mohou se týkat nových struktur školy, jejího obsahu, metod a změn těžiště hodnot, na něž se výchovně-vzdělávací systém orientuje.*“ (Skalková, 1999, s. 73)

Pojem inovace je ovšem známý z jiných oborů, zejména z technické sféry, kde znamená využívání nových surovin, nových postupů výroby apod. V sociologii je určen vztah mezi pojmem inovace a modernizace, což je významné právě pro pedagogiku, ve které je pojem modernizace známý již od dvacátých let 20. století. Pedagogové J. Průcha i E. Petlák se shodují na tom, že pojmy inovace a modernizace je možné ztotožňovat, lze je považovat za synonyma.

Ani v zahraniční pedagogice není pojem inovativní škola přesně definován. V západoevropské pedagogice se používá pojem zdokonalující se škola (improving school). Rozdíl mezi pojmy inovativní škola, který u nás používáme a pojmem zdokonalující se škola v západní Evropě je v tom, že zdokonalující se škola je podložena rozsáhlou výzkumnou oblastí zvanou School effectiveness & school improvement. Systémy měření efektivity škol poskytují, v této oblasti méně pokročilým zemím, možný vzor ke zjišťování. *„Jednotlivé modely se liší nejen svými cíli (co hodnotí jako kvalitu), ale i metodami a formami zjišťování. Většina dosud uplatňovaných modelů byla ale vyvinuta pro jednotlivé sféry výrobních podniků a jen velmi podmíněčně a výjimečně se bez dalších zásahů hodí pro aplikaci i v oblasti vzdělávacích institucí. Hodnocení kvality v oblasti vzdělávání je v zásadě možné jen postupně malými kroky umožňujícími postupnou identifikaci s definovanými kritérii*

*(indikátory, znaky) a praktickými opatřeními (nástroji) pro jejich zjišťování.*“ (Rýdl, 2002, s. 104)

Pro posouzení efektivity školních zařízení je možné uplatňovat různé přístupy. Starší, avšak metodologicky lépe propracovaný přístup vyhodnocuje efektivnost školy na základě vzdělávacích výsledků žáků. Škola je efektivní právě tehdy, když jsou výsledky žáků alespoň průměrné ve srovnání s výsledky žáků jiných škol. Efektivnost škol se může posuzovat také na základě porovnávání znalostí žáků při nástupu do školy a po jejím ukončení. Oproti tomu druhý, procesuální přístup lépe reaguje na to, že efektivnost škol neurčují pouze výsledky žáků, ale i všechny vnitřní procesy, které se ve škole objevují. Josef Lukas (2007) ve své studii předkládá model efektivity škol od autorů Westa a Hopkinse (2003) složený ze čtyř oblastí, kdy při hodnocení celkové efektivity školy je nutné brát v úvahu tato hlediska:

- úspěšnost žáků ve srovnání se žáky jiných škol,
- prožitky žáků,
- zúčastněnost všech aktérů vzdělávání (spolupráce rodičů, politiků a dalších osob se školou),
- rozvoj školy a jejich pedagogů.

I přestože na světě existuje několik metod, jak zjišťovat efektivitu škol, stále postrádáme dostatek výzkumných šetření, která by skutečně prokazovala efektivitu zaváděných inovací i v delším časovém období. Existující výzkumy dokazují efektivitu zaváděných inovací v konkrétním časovém období, a právě proto nám v této oblasti schází informace o tom, jak dlouho efektivnost trvá, a jakými postupy k lepší efektivnosti školy mohou dojít.

### **1.3 Vývoj alternativního školství**

Důležitou roli při vzniku alternativního školství má reformní pedagogika, jejíž rozvoj byl podporován od začátku 20. století. Tato pedagogika byla v různých zemích světa reakcí na pedagogické teorie a reformní hnutí. Největší rozvoj nastal v období dvacátých a třicátých let 20. století, kdy se prosazovaly velké osobnosti reformní pedagogiky jako například John Dewey, Maria Montessori, Peter Petersen, Célestin Freinet a další.

### 1.3.1 Vývoj alternativního školství na našem území

Alternativní pedagogické koncepce se staly inspirací v otázce proměny celého českého školství. Pro mnohé z nás může být s ohledem na situaci v Československu ve druhé polovině 20. století překvapující, že Československo bylo během 20. a 30. let minulého století jednou z pokrokových zemí, kde se rozvíjelo školství reformní pedagogiky. Nejdůležitější osobností české reformní pedagogiky byl Václav Příhoda (1889-1979). V roce 1929 vznikl pod jeho vedením plán školské reformy zvaný Organizační a učební plán reformních škol, na jehož základě a po dlouhých přípravách schválilo Ministerstvo školství vznik několika pokusných škol. Tyto pokusné školy měly sloužit jako nástroj k následnému rozhodnutí ke školské reformě. Bohužel k takovéto reformě na základě několika faktorů nikdy nedošlo.

I v tomto období, stejně tak, jako mnoho moderních alternativních škol dnešní doby, alternativní školství usilovalo o vytvoření vzdělávacího zařízení, které by vycházelo z dětské přirozenosti, podporovalo aktivitu a tvořivost dětí. *„Pedagogika dnešní doby — to je celá řada existujících, rozvíjejících se i nově vznikajících pedagogických koncepcí, dílčích teorií i praktických snah, od sebe se v mnohém lišících, které ale povětšinou spojují cíl změnit současnou školu a zejména humanizovat proces vzdělání a výchovy.“* (Hrdličková, 1995, s. 86) Moderní pedagogika je tedy inspirována myšlenkami pedagogických klasiků, reformních pedagogů, ale také čerpá z ostatních věd, u kterých je předmětem zájmu člověk.

Zvýšený zájem o alternativní školství u nás vyvolaly společenské problémy a změny po událostech v listopadu 1989. Hrdličková (1995) tvrdí, že k nám alternativní pedagogika pronikala a stále bude pronikat ve dvou rovinách. V první rovině vznikají školy, které usilují o rozšíření školského systému, přičemž vycházejí z osvědčených alternativních koncepcí. Vznikem nových škol se rozšiřuje nabídka veřejnosti, která jim nabízí možnost výběru na základě jejich kritérií. V rovině druhé jsou alternativní školy především inspirací k mnohým změnám v atmosféře školy. Každého učitele může oslovit proměna školy včetně jeho přístupů, a právě v tomto ohledu ukazují alternativní pedagogické koncepce, jak tyto změny vhodně provádět.

Přestože nám alternativy poskytují řadu námětů využitelných v procesu vzdělávání, i zde existují určité limity, které nás omezují. Alternativní pedagogické koncepce



nikdy neměly a nebudou mít za cíl být ve školském systému dominantní a masově rozšířenými.

*„V současné době můžeme hovořit o velké pestrosti různých alternativních pedagogických koncepcí a konkrétních alternativních škol. Ve své větší části představují pokračování a další rozvíjení myšlenek a nadčasových prvků reformní pedagogiky první poloviny 20. století, znamenají ale současně i naplnění zásad tzv. antiautoritativní výchovy a diskusí z let 60. a 70., kam spadají diskuse o funkci výchovy, jejím smyslu pro člověka, o její opodstatněnosti apod.“* (Hrdličková, 1995, s. 89) Vnitřní reforma českých škol byla nejvíce inspirována alternativními školami zejména waldorfskými, daltonskými a montessoriovskými, které jsou u nás dodnes nejrozšířenější a nejznámější.

V roce 1989 byl jako první alternativní program u nás schválen vzdělávací program Česká škola waldorfského typu. Své vzdělávací programy rovněž připravovali i příznivci pedagogiky M. Montessori.

S událostmi v rozvoji našeho školství po roce 1989 souvisí i klíčová osobnost ScioŠkol, jejich zakladatel Ondřej Šteffl. Hned po revoluci, v roce 1990, založil v Československu, konkrétně v Praze - Libni, vůbec první soukromou školu po roce 1948, Gymnázium PORG. Raná léta fungování gymnázia byla plná experimentování a zavádění odlišných vyučovacích metod a forem. Dnes je toto gymnázium známé především pro vynikající výsledky studentů u státních i světových maturitních zkoušek. ScioŠkoly tak nejsou prvními školami, které Ondřej Šteffl zakládá.

Nesmíme opomenout zmínit i význam dokumentu Bílá kniha z roku 2001, který zajistil reformním a inovativním školám do této doby chybějící podporu. Ředitelé a učitelé těchto škol uvítali zejména jednoznačné formulace a představy státu na kvalitní a zároveň potřebné vzdělávání. Bylo to především potvrzením pro tyto školy, že svou liberalizací a individuálním přístupem k žákům jdou správným směrem v souladu s vývojem školství českého i evropského.

#### **1.4 Přehled základních typů alternativních škol**

Po celém světě vznikl nespočet alternativních typů škol. Několik z nich je jen soukromých, jiné působí jak v soukromém, tak i ve veřejném školství. Množství a proměnlivost

alternativních škol zapříčiňuje to, že je v alternativních školách velmi těžké se zorientovat. Za účelem usnadnění orientace v alternativních školách vytvořil Průcha (2012) typologii alternativních škol. Tato typologie se skládá ze tří hlavních skupin alternativních škol: *klasické reformní školy, církevní (konfesní) školy, moderní alternativní školy*.

#### **1.4.1 Klasické reformní školy**

V různých světových zemích vznikala reformní pedagogika v době, kdy postupně s rozvojem škol narůstala i kritika školství. Vzniklé reformní pedagogické koncepce jsou velmi různorodé. Společné na nich můžeme nalézt to, že všechny stály proti tradiční pedagogice, přičemž formulovaly návrhy na reformu výchovy a školství. Pro reformní pedagogiku je typické i to, že nevycházela z jednotné koncepce. Každý z reformních pedagogů se ve svých návrzích opíral o myšlenky, které vycházely z přirozeného vývoje dětí a jejich potřeb. Reformní alternativní školy tohoto typu si po celém světě udržely svou tradici a patří mezi nejčastější typy alternativních škol. V případě této skupiny alternativních škol hovoříme o nestátních waldorfských školách, montessoriovských školách, freinetovských školách, jenských školách a školách daltonských.

#### **1.4.2 Církevní (konfesní) školy**

Do této skupiny patří nestátní školy katolické, protestantské, židovské, nebo jiné konfesní. Jde o školy s dlouhou historickou tradicí. Nejpočetnější skupinu nestátních škol tohoto typu tvoří církevní školy v Německu. Jedná se hlavně o školy katolické a evangelické. Další zemí s vysokým podílem církevních škol je Nizozemsko, kde církevní školy svým počtem převládají nad školami státními. Tato skupina škol je ve velké míře zastoupena i v Belgii či USA. V České republice byly církevní školy znovu zřizovány po událostech v listopadu 1989, jelikož v roce 1948 byly zrušeny. Zřizování těchto škol bylo zákonem povoleno vyhláškou Ministerstva školství a Ministerstva zdravotnictví v roce 1991. I u nás jde nejčastěji o školy katolické, evangelické a židovské. Mezi základní rysy alternativnosti církevních škol patří:

- vyučování předmětů náboženství, které standardní školy nevyučují,
- uplatňování principů křesťanství, křesťanské etiky a kulturních tradic ve výuce,
- zaměření některých škol na přípravu absolventů k výkonu profese, na kterou tradiční školy nepřipravují,

- otevřenost vůči žákům se speciálními vzdělávacími potřebami.

### **1.4.3 Moderní alternativní školy**

Pojmem moderní alternativní školy označujeme soukromé nebo státní školy, které nejsou ztotožněny s klasickými reformními školami a nejsou zřizovány církvemi. Průcha (2012) zde zařazuje soukromé nebo státní školy: s otevřeným vyučováním, s volnou architekturou, školy 21. století, bez ročníků, s alternativním programem, mezinárodní, zdravé školy, škola hrou a jiné.

Nesmíme opomenout zmínit fakt, že mezi české alternativní školy patří i základní školy s rozšířenou výukou některých vzdělávacích oborů RVP ZV, kdy se jedná nejčastěji o školy s rozšířenou výukou jazyků nebo hudební výchovy. Dále můžeme za alternativní školy tohoto typu považovat i vesnické, tzv. malotřídní školy. Jejich odlišnost od standardních škol spočívá ve vzdělávání věkově smíšených tříd, na čemž si zakládají i klasické reformní školy.

## 2 Svobodné vzdělávání, svobodné školy

Jak jsme již zmiňovali dříve, ve většině případů alternativní školy vznikaly v reakci na nespokojenost s klasickým školstvím. Ze stejných důvodů začaly vznikat i svobodné neboli demokratické školy. Cílem této kapitoly je představení principů a základních přesvědčení, na kterých si svobodné školy zakládají. Dále kapitola představuje dva nejznámější příklady svobodných škol a neopomíjí ani jejich existenci v České republice. Souvislost se svobodnými školami mají i ScioŠkoly, které jsou založeny na obdobných přesvědčeních jako svobodné školy.

Zakladatelé svobodných škol byli nespokojeni s tehdejšími vzděláváním v klasických školách. Důvody vzniku tohoto typu škol i v dnešní době stále přetrvávají. Všechny demokratické školy jsou postaveny na několika základních přesvědčeních, která v následující řádcích uvádíme na základě poznatků dvojice autorů Greenberg a Sadofsky (1994):

- Všechny děti školního věku jsou zodpovědné samy za sebe, dokáží o sobě rozhodovat. Tím, že ve svobodných školách používají a rozvíjejí vlastní zodpovědnost, tím se postupně rozvíjejí v zodpovědné dospělé. Zodpovědný dospělý jedinec je zodpovědným občanem demokratické společnosti.
- Každé dítě je zvědavé a chce se učit. Děti není potřeba nutit k učení, je nutné, aby dospělý počkal, než se dítě dostane do stavu, kdy chce samo získávat informace a vzdělávat se.
- Když má dítě k učení silnou vnitřní motivaci a samo touží se učit, chce se dané oblasti věnovat, je právě takové jeho učení nejefektivnější.
- Všechny děti jsou tvořivé a je potřeba této jejich tvořivosti spolu s představivostí využívat i při jejich vzdělávání. Každý jedinec je kreativní jen v případě, kdy je mu umožněno rozvíjet kreativitu.
- Přisouzení demokratických práv jedinců je nejlepší přípravou na život v demokratické společnosti.
- Jakmile poskytneme dětem svobodu, předurčujeme, že se z nich vyvinou zodpovědní jedinci.

Pro fungování svobodných škol je zásadních několik principů. Každý žák svobodné školy má plnou zodpovědnost za své chování a vzdělání. Takovéto školy fungují na principu demokratické autonomie, žáci a pracovníci školy jsou si rovni a o fungování a chodu školy rozhodují na školním shromáždění. Výuku neorganizuje rozvrh hodin, žáci se učí svobodně. Nejčastěji učení probíhá zážitkově, v rámci běžných každodenních činností. Svobodné školy rovněž nevycházejí ze žádného závazného dokumentu, jako je školní vzdělávací plán a jiná kurikula. Učení žáků vychází z jejich potřeb a zájmů, sami si volí, co a kdy se budou učit. Další typickou charakteristikou je věkové míchání dětí za účelem vzájemného obohacování a učení se.

## 2.1 Nejznámější svobodné školy

Mezi známé a rozšířené svobodné školy, které byly založeny ve 20. století, patří školy Summerhill a Sudbury Valley School.

### Summerhill

První známější svobodnou školou tohoto typu je Summerhill. Zároveň je možné ji považovat za nejdéle fungující demokratickou školu. Školu s prvky svobodného učení založil v roce 1921 německý pedagog Alexander Sutherland Neill. Okolnosti vzniku školy a její fungování popisuje Neill v krátkém filmu zveřejněném na webových stránkách *Svobodauceni.cz*. Zakladatel školy Summerhill nebyl jediným pedagogem v rodině, otec Neilla byl ředitelem školy ve Skotsku a sám Neill působil 12 let jako učitel na tradičních státních školách. Vlastní školu zakládal s myšlenkou, že děti budou mít v jeho škole svobodu být samy sebou. K tomu vyzkoušet vzdělávání svobodou jej přiměla situace, v jaké se ocitala společnost v dané době. Uvědomoval si, že vzdělávání pomocí víry a politiky nebylo příliš úspěšné. Summerhill byl školou, kde jsou děti svobodné a jejich osobnost není uměle formována a mohou žít vlastní život. Svoboda dětí se projevuje při výběru činností a oblastí tak, že se naprosto chápe, když se žák nechce v danou chvíli učit například matematice, je to zkrátka jeho rozhodnutí, jeho věc. Žáci jsou ale vedeni k odpovědnosti tak, že pokud mají například zájem se učit hru na hudební nástroje, je potřeba brát ohled na ostatní. Žák školy Summerhill se nebude věnovat hře na bicí nástroje například, pokud budou ostatní žáci studovat, nebo spát. Neill postavil Summerhill na třech nejdůležitějších věcech:

- Svoboda bez povinného vyučování – dítě bude skutečně svobodné jen tehdy, když mu bude dopřáno svobody ve všech aspektech. V Summerhill jsou výukové bloky označovány jako lekce. Žádná lekce není povinná. Pracovníci nenutí žáka do lekcí. Všichni pracovníci Summerhill nekladou předmětům velkou důležitost.
- Prostor ke hře – období dětství je obdobím hraní. Je důležité poskytovat dětem prostor ke hře. Summerhill je školou, kde si děti mohou hrát, jak chtějí. Každé dítě si časem začne hru spojovat s prací.
- Svoboda být sám sebou – žáci nejsou formováni, hrají si, učí se svobodně.

I přesto, že si Summerhill zakládá na svobodě, musí i zde platit pravidla, tak jako v životě. Autorita dospělých je zrušena a je nahrazena komunitním rozhodováním. Na školním shromáždění jsou přítomni žáci i dospělí, kteří společně dotvářejí stále nová pravidla. Děti jsou schopné vymyslet smysluplná pravidla, není tedy důvod, aby pravidla určovali dospělí. Pro Neilla a jeho spolupracovníky není ani tolik důležité vzdělání, mnohem důležitější je život sám. Člověk musí být laskavý, vyrovnaný, svobodný a tolerantní. Žáci Summerhillu vyrůstají ve velice srdečné a dobročinné jedince. Svobodní žáci nezaujímají žádné rasistické ani jiné nenávistné postoje. I jedince hrubé a nesnášenlivé rozvine svobodná škola v milé, tiché a společenské osobnosti. Podle Neilla rovněž neexistuje žádné problémové dítě, problémovými bývají pouze rodiče. Všichni lidé mají být otevření, tolerantní a mít nadhled při jednání s okolím, obzvlášť při jednání s dětmi.

### **Sudbury Valley School**

O čtyřicet let později než Summerhill, je založena další svobodná škola, tentokrát v USA. Nejrozšířenější svobodnou školou, Sudbury Valley School, založili Hanna a Daniel Greenbergovi v roce 1968. Příznačné prvky a hodnoty tohoto typu škol ve své publikaci popisuje Gray (2016) na jehož poznatkách je představujeme i v této práci. Soukromá denní škola je pro děti od čtyř let až do středoškolského věku. Ke vzdělávání jsou přijímány všechny děti, bez jakéhokoliv testování. Jelikož není škola ani finančně náročná, může si dovolit zde studovat téměř každý. Sudbury Valley funguje jako komunita, kterou řídí školní rada. Tuto radu tvoří všichni žáci a zaměstnanci. Stejně jako u Summerhill, i zde, ve školní radě, jsou si všichni členové rady v hlasování rovni, rozdíl nehraje ani věk členů. Rada rozhoduje o pravidlech, nákupech, ale také o přijímání či vyloučení

zaměstnanců. Kromě školní rady funguje na této škole i soudní komise, jejíž členové, složení ze žáků a personálu, jsou pravidelně obměňováni. I v této soukromé škole se nezasahuje do činností žáků. Žák si sám rozhoduje o tom, co se bude právě učit. Ani školní pravidla se nikdy netýkají učení. Žáci nejsou hodnoceni známkou, nikdo nehodnotí jejich výkon. Členové personálu se nevnímají jako učitelé, nýbrž jako členové komunity, kteří poskytují služby a někdy výuku. Významnou roli zastává opět hra. Učení vzniká jako vedlejší účinek spojením hry a zkoumání. Žáci Sudbury Valley mohou při svém učení využívat nejen různé vybavení jako počítače, kuchyňky, umělecké ateliéry, knihovny a hřiště, ale mohou se přemístit i k nedalekým vodním plochám, lesům, parkům. Nejčastější metodou učení je dialog. Žáci nejsou rozdělení podle věku, a proto je zde skvělý prostor pro vzájemné obohacování se mezi jednotlivými věkovými skupinami. Nyní se mohou děti vzdělávat zhruba ve 40 Sudbury Valley školách po celém světě.

## 2.2 Svobodné školy v České republice

I u nás se prosazují některé alternativní školy, které vycházejí z principu svobodných škol. Na rozdíl od Summerhill či Sudbury Valley musí svobodné školy v Česku, které jsou zařazeny do rejstříku Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, vycházet ze závazných vzdělávacích dokumentů, konkrétně z Rámcového vzdělávacího programu. Souvislost se svobodnými školami mají ScioŠkoly. Představit si, v jaké míře je ScioŠkola školou typu Summerhill, nám může napomoci vyjádření Ondřeje Šteffla, zakladatele ScioŠkol. Ten se na sociální síti vyjádřil v únoru 2015, aby ujasnil hodnoty a principy vlastních škol. Uvádíme část jeho vyjádření: *„Když z hlediska studijní autonomie žáka přiřadíme pruské kadetce<sup>1</sup> číslo 0 a Summerhillu 1, tak tradiční česká škola se pohybuje někde mezi 0,1 až 0,3, jak kde. ScioŠkola bude někde mezi 0,3 (v dalších letech se bude zvyšovat) až 1. Na rozdíl od Summerhillu totiž vycházíme z toho, že děti, které k nám přijdou, nejsou na takovou studijní autonomii připraveny (0,3 ti starší a víc, ale různě prvňáci) a že je třeba je k ní postupně přivést, a to půjde u různých dětí různě rychle. Naše škola by měla být pro všechny děti, a to podle mého soudu Summerhill není.“* Z tohoto vyjádření můžeme

---

<sup>1</sup> Kadetka je termín pro důstojnickou školu, ve které byla vyžadována přísná kázeň a disciplína.

vyvodit, že ScioŠkoly jsou oproti tradičním školám svobodnější, avšak míra svobody zatím nedosahuje míry svobody škol Summerhill.

Stoupenci svobodného učení jsou u nás sdružováni iniciativou SvobodaUčení.cz, jejíž partnerem je mimo jiné, v následujících kapitolách práce zmiňovaná, společnost SCIO, nebo Asociace svobodných demokratických škol. Demokratické školy zastřešuje a dále propaguje evropská nezisková organizace EUDEC (European Democratic Education Community), která sdružuje přes 100 takových škol. Díky organizaci mohou být v kontaktu zaměstnanci, studenti demokratických škol, kteří se mohou zúčastnit pravidelných konferencí či výměnných pobytů. Největší počet svobodných škol v EUDEC je registrováno z Francie a Německa. Oproti Francii a Německu, je v registru EUDEC české svobodné školství zastoupeno pouze pěti školami. Registrovány jsou tři členské školy (Gymnázium Da Vinci, ZŠ a MŠ Donum Felix, ZŠ Ježek bez klece) a dvě členské začínající školy (Svobodná škola Praha, Osvobozená škola).



### 3 ScioŠkoly

Prostřednictvím třetí kapitoly této práce budou představeny ScioŠkoly. Jelikož vznik ScioŠkol nese určitá specifika, bude vzniku věnována celá podkapitola. Blíže bude představen i samotný zřizovatel, tedy kultura společnosti SCIO, která byla výchozí inspirací pro tyto školy. Celou kapitolu uzavřou plány škol do budoucna.

*„ScioŠkoly jsou soukromé alternativní školy respektující individualitu dětí. Rozvíjíme dovednosti a schopnosti dětí, které budou v životě opravdu potřebovat, místo nazpaměť naučených znalostí, které nikdy nevyužijí. Připravujeme tak děti na život ve stále se měnícím světě.“* Takto jsou školy představeny na oficiálních webových stránkách společnosti SCIO, která je jejich zřizovatelem.

Rozdíl mezi školou tradiční a ScioŠkolou je v odlišných cílech, které si školy kladou. Zatímco klasické školy si zakládají zejména na obohacování dětí znalostmi v oblastech matematiky, fyziky, českého jazyka a jiných předmětů, ScioŠkoly mají cíl zcela odlišný. Děti se samozřejmě také naučí potřebné znalosti, ale prioritní je, aby se žáci ve ScioŠkolách naučili učit. Jelikož si tým ScioŠkol velmi dobře uvědomuje, že v dnešní velmi rychle se rozvíjející a měnící době, nemůže nikdo vědět, co budou současné děti potřebovat umět o několik let později. Právě s touto myšlenkou souvisí hlavní heslo ScioŠkol – změna je trvalý stav. Nejen, že na změnu připravují své žáky, měnit se musí i samotné ScioŠkoly.

Jak ScioŠkolu vnímají zaměstnanci a žáci je výstižně vyjádřeno ve videu *Představení ScioŠkoly* zveřejněném na portále *Youtube.com*. Ve videu aktéři vzdělávání odpovídají na otázku, co je pro ně ScioŠkola. Pro představu uvádíme jejich odpovědi. Pro žáky je ScioŠkola:

- změna, která bude na dlouhou dobu trvalý stav,
- svobodná škola,
- svobodná říše, která nikdy neskončí,
- úplně jiná škola než ty ostatní,
- škola, do které se vždycky těším.

Zajímavé jsou i odpovědi zaměstnanců, zejména průvodců. ScioŠkola je pro ně:

- svoboda a možnost neustále se učit a vzdělávat se v tom, co je baví,
- radostné spoluobjevování života,
- místo, kde lidé jdou do věci naplno a s odvahou.

### 3.1 Vznik ScioŠkol a jejich zřizovatel

První ScioŠkola otevřela své brány žákům a zaměstnancům v září roku 2015, kdy ji založil český podnikatel v oblasti vzdělávání a kritik stávajícího stavu našeho školství Ondřej Šteffl. Právě jeho nespokojenost a výhrady ke stavu českého školství vyvrcholily až v založení alternativních ScioŠkol. *„Myšlenku založit síť základních škol jsem nosil v hlavě dlouho. Nejdřív jsme se věnovali projektu paralelního vzdělávání. Řada rodičů měla pocit, že škola nedává dětem to, co by je připravovalo do života. Vymysleli jsme proto webový projekt Druhá noha a ScioHouse., v nichž děti můžou po vyučování rozvíjet kreativitu, komunikaci a kritické myšlení. Rodiče ale chtěli víc. Druhý důvod byl, že když jsme pořád kritizovali školství, lidé nám říkali, že to umí každý. Ať se tedy předvedeme, jak se to dělá. Tak jsme se do toho pustili. Svolali jsme ve Scio poradou a všichni byli pro. Za tři týdny jsme museli sehnat všechny papíry, abychom mohli první školy otevřít v Praze. Pak následovalo Brno, Olomouc a teď už je škol osm.“* (Kalenská, 2018, s. 74)

#### 3.1.1 SCIO

Ondřej Šteffl byl ředitelem prvního soukromého gymnázia PORG do roku 1995, tedy přesně do doby, kdy zakládá první českou společnost, která se věnuje profesionálnímu tvoření testů, společnost SCIO. V počátcích této společnosti Šteffl usiloval o profesionální testy určené pro přijímací zkoušky, které byly známé v USA a u nás se do této doby nevyskytovaly. Název společnosti znamená v překladu z latiny *vím*. SCIO, ve svých počátcích fungovalo o dvou lidech. Až v roce 2004 prodělala původně nezisková organizace prudký rozvoj a stala se společností s ručením omezeným. Společnost se postupně rozrůstala, a to nejen co do počtu zaměstnanců, ale hlavně v počtu projektů a nápadů. Veškeré projekty společnosti mají vždy jednotné poslání, a to měnit svět vzdělávání k lepšímu a napomáhat dětem v jejich vzdělávání. SCIO se snaží oslovit co největší množství zákazníků, což je vidět v široké nabídce projektů a produktů. Nabízí se nejen srovnávací testování a další oblíbené

projekty školám, Národní srovnávací zkoušky k přijetí na vysoké školy, ale také různé produkty paralelního vzdělávání, tj. vzdělávání, které probíhá mimo školy a poskytuje rodičům pracovat na rozvoji svých ratolestí. V současné době je společnost SCIO nejnámější a neúspěšnější společností na českém trhu v oblasti vzdělávání.

V tuto chvíli SCIO tvoří více než 60 zaměstnanců, kteří jsou vnitřně organizováni do pěti oddělení, tzv. studií. Stejně jako ScioŠkoly i společnost SCIO je firmou svobodnou, což dokazují i názvy jednotlivých studií. Studio věnující se projektům pro školy si říká Umpalumpové, studio zabezpečující Národní srovnávací zkoušky (NSZ) Beverly Hills, projekty pro děti a rodiče (produkty paralelního vzdělávání) má na starost studio Létaující cirkus, ScioŠkoly má na starost studio s jednoduchým označením ScioŠkoly, posledním studiem ve SCIO je Support, mající na starost provozní záležitosti. V čele každého studia stojí jeden vedoucí, kterému se ve SCIO říká patron. Role patrona má platné volební období tak, aby měl šanci se patronem stát kdokoliv.

SCIO se do povědomí veřejnosti dostalo zejména díky Národním srovnávacím zkouškám, které jsou i v současné době nejvíce výdělečným projektem a každoročně se jich zúčastní okolo dvaceti tisíc uchazečů o vysokoškolské studium. Častou asociací se SCIO bývá právě test obecných studijních předpokladů, který je nejčastějším předmětem těchto zkoušek v případě přijímacího řízení na vysoké školy.

Významným mezníkem v rozsahu zájmu společnosti SCIO je rok 2015, kdy do českého školství vstupuje zcela nový projekt ScioŠkoly. Společnost SCIO je zřizovatelem těchto škol, avšak každá ze škol disponuje velkou mírou autonomie. *„V rozjezdu škol je podpora ze strany SCIO větší a obnáší především zajištění budovy školy, splnění legislativních požadavků pro vznik školy, výběr týmu, nabídku vzdělávání, pomoc s přijímáním dětí a metodickou podporu při vzniku koncepce školy. SCIO pak poskytuje průběžně pomoc všem školám ve věcech, které jsou společné a nejsou vázány na konkrétní lokalitu, a také zajišťuje služby právní, účetní, marketingové a personalistické. Důležitá je podpora metodická a pedagogická, kdy SCIO přenáší zkušenosti mezi školami, nabízí metody, techniky práce s dětmi a poskytuje průvodcům i vedení zpětnou vazbu formou návštěv, rozhovorů, dotazníkových šetření mezi rodiči i dětmi.“* (Co chcete vědět o ScioŠkolách, 2019, s. 44) Mezi tradiční formu společného setkávání patří

například výjezdní zasedání vedení všech ScioŠkol a zástupců ze společnosti SCIO. Takováto výjezdní zasedání mají tradici v celé firmě SCIO. Každoročně je také pořádáno výjezdní zasedání, které je určeno pro všechny zaměstnance SCIO, ale každé studio ve SCIO si pořádá studiová výjezdní zasedání, pracovní mezi zaměstnanci nazývaná výjezdka. Na všech zasedáních se nejen pracuje, ale také je zde vymezen prostor k upevňování vztahů v kolektivu, k poznávání se a pro zábavné aktivity. Cennou hodnotou ScioŠkol a rovněž celé společnosti SCIO je zajišťování jistoty a pocitu bezpečí. Žádný člen SCIO a ScioŠkol není na problémy sám. Každý, kdo si neví rady, se může obrátit na své kolegy, a to nejen v rámci svého pracoviště, ale kdykoliv může jakýmkoliv způsobem kontaktovat jiné kolegy či samotnou společnost SCIO. Všichni zaměstnanci, nejen ScioŠkol, ale také SCIO, jsou otevření a podporují migraci v rámci pracovišť. Ve školách se podporují návštěvy, výměny průvodců v rámci ScioŠkol a na přesuny jsou zvyklé i děti, vždyť stále platí heslo – změna je trvalý stav. Stejně se přesouvají i lidé ve SCIO. Je běžné, že se někdo přesune zcela do jiného studia, nebo alespoň změni prostor svého působiště, např. patro budovy. Vše se dělá za účelem toho, aby se všichni nejen poznávali a naučili spolupracovat, ale hlavně, aby se mohli vzdělávat v dalších oblastech.

### **3.1.2 Proces vzniku ScioŠkol**

V současné době, kdy stále roste počet nově vznikajících škol, které usilují o akreditace MŠMT a zápis do rejstříku škol a školských zařízení, provází vznik škol zdlouhavý proces. Problematika vzniku škol zkomplikovala existenci i jedné ze ScioŠkol. V médiích a v samotné společnosti Scio jsme zaregistrovali komplikace v souvislosti s opakovaným zamítnutím žádosti o zápis do rejstříku škol a školských zařízení v případě ScioŠkoly Frýdek – Místek. Z těchto důvodů jsme se rozhodli věnovat procesu vzniku škol tuto podkapitolu, která nám vysvětluje složitost vzniku škol v České republice.

Vznik a fungování soukromé školy v České republice nese oproti veřejným školám v některých oblastech specifika. Nutno podotknout, že současný školský zákon nepoužívá k odlišení typů škol pojmy soukromá, veřejná, neveřejná škola. Školský zákon školy rozlišuje podle jejich zřizovatele. Ten může být veřejný nebo neveřejný. Zřizovatelé soukromých škol v ČR mají dle legislativy dvě možnosti právních forem. První možností je založení školy jako školské právnické osoby, která se řídí školským

zákonem. Druhou možností je založení školy jakožto právnické osoby fungující dle obchodního zákoníku či zákoníku občanského. Hlavní odlišností mezi těmito formami založení je, že školská právnická osoba má za hlavní činnost poskytování vzdělávání, zatímco u osoby právnické může být vzdělávání pouze vedlejší činností. Fungování se také liší v oblasti podmínek vzniku, v povinně stanovených orgánech apod. V případě vzniku školy prostřednictvím právnické osoby dochází k založení a registraci zřizovatele školy a až poté, na základě žádosti, k zápisu do rejstříku. Ve druhé, poněkud jednodušší variantě, tj. školskou právnickou osobou, vzniká soukromá škola zápisem a zaniká smazáním z rejstříku.

*„(1) Účinností zápisu školy a školského zařízení do rejstříku škol a školských zařízení vzniká právnické osobě, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení, právo poskytovat vzdělávání a školské služby a právo vydávat doklady o vzdělání stanovené tímto zákonem, a to v rozsahu tohoto zápisu.*

*(2) Účinností zápisu školy a školského zařízení do rejstříku škol a školských zařízení vzniká právnické osobě, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení, nárok na přidělování finančních prostředků ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu územního samosprávného celku za podmínek stanovených tímto zákonem, a to v rozsahu tohoto zápisu.“ (§ 142 zákona č. 561/2004 Sb.)*

V Rejstříku škol a školských zařízení jsou evidovány například tyto údaje o školách: druh a název školy, informace o sídle školy a zřizovateli, kontaktní údaje školy, seznam oborů a forem vzdělávání, nejvyšší povolený počet žáků, vyučovací jazyk, údaje o řediteli školy a právnické osobě, den zápisu a zahájení činnosti školy.

Stejně jako vznik soukromých škol i financování těchto škol nese svá specifika. Financování soukromých škol řídí Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. I tyto školy mohou čerpat veřejných peněz, ale jen za splnění určitých podmínek. V případě, že chce soukromá škola na našem území využít dotací ze státního rozpočtu, musí uzavřít smlouvu s krajským úřadem, na jehož území vykonává vzdělávací činnost. Právě příslušný krajský úřad dotace školám vyplácí, a to pouze k použití na výdaje související s provozem školy, s výchovnou a vzdělávací činností školy.

Můžeme říci, že na vzniku ScioŠkol se mohla podílet široká veřejnost, jelikož tým ze zakládající společnosti SCIO vytvořil na počátku roku 2015 na sociální síti skupinu s názvem *Zakládáme ScioŠkolu*, díky které byl navázán kontakt s veřejností. Součástí této skupiny mohl být kdokoliv se zájmem o nově vznikající typ škol, jedině, co musel učinit, bylo vyplnění krátkého dotazníku. Prostřednictvím této skupiny zveřejňoval tým SCIO různé příspěvky týkající se vzniku školy. Díky reakcím veřejnosti na příspěvky a dění ve skupině získával tým konkrétnější představy, jak má škola vypadat, a jaká jsou očekávání veřejnosti.

V současné době jsou pro vznik každé ScioŠkoly klíčové tři podmínky:

1. dostatek zájemců,
2. vhodná budova,
3. souhlas obce a následné zapsání školy do školského rejstříku.

Pokud jsou tři zásadní podmínky splněny, dělá nejen společnost SCIO, vše pro to, aby škola byla založena. Někdy se to nedaří hned, ale i tak je proces vzniku poměrně rychlý.

V případě, že někdo projeví zájem o to, aby byla ScioŠkola otevřena v nějakém městě, je následujícím krokem vždy zjišťování zájmů o školu právě na daném místě. „*Orientační limit je 80 dětí ve věku 6 až 12 let.*“ (Co chcete vědět o ScioŠkolách, 2019, s. 37) Tento zájem se nejčastěji zjišťuje pomocí dotazníku, který zveřejní společnost na svých internetových stránkách, nebo se více angažují samotní rodiče – zájemci, kteří vytvářejí skupiny na sociálních sítích.

„*Druhou podmínkou je vhodná budova. 700 až 1200 m<sup>2</sup> v co největší míře splňující požadavky na školu. Měla by mít zahradu. Pak záleží na jejím stavu, nutných investicích do rekonstrukce a na ceně nájemného. Budovy si pronajímáme, nekupujeme je, na to nemáme kapitál.*“ (Co chcete vědět o ScioŠkolách, 2019, s. 37)

Závěrem této podkapitoly chceme zmínit, že všechny ScioŠkoly jsou založeny jako právnické osoby fungující dle obchodního zákoníku či zákoníku občanského. Informace zjištěné v problematice financování soukromých škol mohou vést k pochopení a objasnění, proč je vzdělávání v soukromých školách často zpoplatněno nemalými částkami. Soukromé školy mají omezené možnosti v čerpání dotací z veřejných financí. Tím, že si zřizovatel

SCIO zjišťuje zájem veřejnosti o své školy, snižuje tak riziko, že by kapacity škol nebyly využity.

### **3.2 ScioŠkoly a jejich plány do budoucna**

Důležitý v úvahách, co bude se ScioŠkolami v budoucnosti, je stále rostoucí zájem veřejnosti o tento typ škol. SCIO usiluje každoročně o to, aby byly otevřeny tři nové ScioŠkoly tak, aby uspokojovaly poptávku veřejnosti po těchto školách. Ve školním roce 2019/2020 se děti vzdělávají celkem v 10 základních ScioŠkolách a jedné střední ScioŠkole. ScioŠkoly se snaží o rozšiřování v rámci celé republiky. Nic nevylučuje ani možnost, že by se ScioŠkoly nemohly postupně objevovat i za hranicemi, uvažuje se například o Slovensku. Na základě veřejně dostupných údajů o ScioŠkolách z rejstříku škol a školských zařízení (2020) jsme vytvořili tabulku (viz Příloha 1) mapující rychlé rozšiřování těchto škol.

V rejstříku škol a školských zařízení jsou zapsané další dvě ScioŠkoly, v Plzni a Českých Budějovicích. Škola v Českých Budějovicích začne žáky vzdělávat v září roku 2020, škola v Plzni nejspíš v roce následujícím. V březnu 2020 proběhla, vzhledem k aktuální situaci v České republice, beseda o otevření ScioŠkoly v Českých Budějovicích s Ondřejem Štefflem ve virtuálním prostoru. Besedy tohoto typu jsou tradičně pořádány v souvislosti s nově otevíranou školou s cílem bližšího představení školy včetně jejího vedení a zodpovězení dotazů nejen zájemců o školu. I během této besedy byl potvrzen skutečný zájem rodičů o ScioŠkoly. Ondřej Šteffl se svým týmem sdělil v průběhu besedy zajímavá čísla udávající zájem o zápis do 1. tříd. V té době byla poptávka o zápis dítěte do první třídy všech ScioŠkol na území Prahy vyšší o 1000 % než je nabízených míst. V tomto smyslu nezůstávají pozadu ani ScioŠkoly mimo Prahu. ScioŠkoly v Brně a Olomouci evidují o 200 % vyšší poptávku o zápis do první třídy. Z těchto důvodů jsou i ScioŠkoly nuceny vybírat zájemce o vzdělávání především losem. Teprve na základě losu jsou rodiče s dětmi pozváni k zápisu.

Na oficiálních internetových stránkách tým ScioŠkol zveřejňuje o plánovaných ScioŠkolách tyto informace: *„Další školy plánujeme podle našich možností a zájmu rodičů. Konkrétní místa v současné chvíli nevíme. Priority jsou: Plzeň, České Budějovice, případně jiné krajské město nebo město s dostatečnou poptávkou ve středních Čechách.*

*Pokud byste v uvedených lokalitách věděli o vhodných prostorách, prosím kontaktujte nás. Podstatné pro rozhodování, kde školy vzniknou, jsou pro nás souhlas města, souhlas MŠMT, dostatečný zájem rodičů a vhodná budova. Budeme rádi za pomoc aktivních rodičů, kteří o ScioŠkolu stojí. V první řadě upřednostňujeme školní budovy (často stačí najít fungující školu, která není naplněna a pronajme nám část svých prostor). Všem, kteří nám se vznikem ScioŠkol pomáhají, moc děkujeme!“*



## 4 Pedagogické zásady a hodnoty

Tato kapitola si klade za cíl vysvětlit deset pedagogických zásad a šest hodnot klíčových pro koncepci ScioŠkol. Závěrečná podkapitola se bude věnovat důležitému aktérovi vzdělávání - průvodci. Jako základní zdroje informací pro tuto kapitolu byly využité zejména interní zdroje společnosti SCIO a informační brožura zveřejněná na internetových stránkách společnosti *Co chcete vědět o ScioŠkolách*.

Dle Kurelové (2001) můžeme didaktické zásady, principy považovat za obecná doporučení pro učitele, díky nimž může učitel dosáhnout lepší efektivity a účinnosti při výuce. Principy se odvíjí od toho, co se pedagogům osvědčuje a sklízí v pedagogické praxi úspěchy. Historicky první formulace pedagogických zásad můžeme datovat už do období starověku, avšak hlubší, podložené zásady se vyskytovaly až v 16. a 17. století. Pedagogické principy této doby reagovaly právě na středověké vzdělávání, pro které byl charakteristický drill a chybějící zájem o žákovy potřeby. V obecné praxi se využívají tyto druhy zásad:

- zásada systematičnosti,
- zásada uvědomělosti,
- zásada postupnosti,
- zásady názornosti,
- zásada spojení teorie s praxí,
- zásada vědeckosti,
- zásada trvalosti,
- zásada individuálního přístupu k žákům,
- zásada komplexního rozvoje žákovy osobnosti,
- zásada zpětné vazby a hodnocení.

### 4.1 Pedagogické zásady ScioŠkol

Pedagogické zásady ScioŠkol čerpají z nejaktuálnějších poznatků kognitivních věd, ale také z funkčních zahraničních zkušeností i z vlastních zkušeností lidí ze ScioŠkol. Díky této kombinaci poznatků jsou vyvráceny silně ukotvené představy o správně fungujících školách. Je možné, že se pedagogické principy ScioŠkol mohou, na rozdíl od hodnot, v průběhu let měnit, jelikož postupem času se každý z nás obohacuje o nové zkušenosti a společně s časem se vyvíjí i vědecké poznání. Celkem deset pedagogických zásad vystihujících koncept ScioŠkol je možné rozdělit do tří oblastí: dítě, prostředí, průběh učení a rozvoje. Všechny zásady jsou prezentovány na internetových

stránkách každé školy a v oficiálních brožurách, které obsahují i odpovědi na další otázky spojené s tímto typem škol.

### **1. Děti se chtějí a umějí učit**

To, že jsou děti vybaveny přirozenou touhou a potřebou učit se novým věcem, je možné shledat v základních činnostech, mezi které patří například chůze, mluvení a komunikace s okolím. Tyto činnosti se většina dětí naučila jen tak. Peter Gray ve své publikaci tento fakt shrnul jednoduchou formulací: „*Děti jsou přírodou navrženy tak, aby se vzdělávaly samy.*“ (Gray, 2016, s. 20) Tohoto jsou si vědomy i ScioŠkoly, ve kterých se dětem maximálně důvěřuje v tom, že se samy chtějí učit a vědí jak na to. Průvodci<sup>2</sup> si uvědomují, jak je potřeba a schopnost učit se snadno negativně ovlivnitelná. Spolupráce průvodce a dítěte hledá možnosti, jak nenarušit tuto přirozenou vlastnost každého dítěte a v případě, že do školy přijde dítě, které má tuto vlastnost porušenou, (nejčastěji vlivem tradiční školy) hledají společná řešení, jak narušení přirozenosti napravit. Do výuky nejsou zanášeny prvky vnější, hlavně negativní vnější motivace, například metoda odměny a trestu. Povzbuzováním a rozvíjením vnitřní motivace se aktéři vzdělávání snaží probouzet a zvyšovat chuť k učení. Cílem každého učení žáka má být dosažení radosti a úspěchu z objevování. Žáci si na základě vlastního úsudku vybírají úroveň vzdělávání, ke které se snaží směřovat, vybírají si metody a postupy práce tak, aby dosáhli vlastního stanoveného cíle. Jedinou určující podmínkou je pro žáka při výběru těchto metod a postupů, aby jím zvolený postup neomezoval při práci ostatní děti.

### **2. Každé dítě je jedinečné**

Ve ScioŠkolách myslí na to, že každá osobnost je jedinečná. Už během prvních chvil ve škole jsou mezi jednotlivými žáky viditelné rozdíly. Není se čemu divit, vždyť každé dítě přichází do školy z odlišného prostředí, věnuje se různým zájmům apod. Různí se i dosavadní dovednosti a zkušenosti. Nikdy nejsou všechny děti připraveny pro vzdělávání v dané oblasti stejně. Průvodci se snaží vycházet z dětské jedinečnosti a nadále ji podporovat. Vychází se z toho, že pokud některým dětem vyhovuje názornost a systém v učení, nemusí to vyhovovat jiným dětem, kteří naopak umí využívat abstraktního myšlení

---

<sup>2</sup> Průvodce je ve ScioŠkole osoba podobná učiteli. Provádí žáky jejich vzděláváním.

a nepotřebují při učení ani strukturu. Při výuce se zde nejvíce uplatňuje respekt k individuálním potřebám každého žáka. Právě z důvodů, že se zde využívá různého obsahu, různých metod, které žáky vedou k různým cílům, není možné vytvořit a plnit jasně daný plán, společný plán vzdělávání, který by byl zaručeně funkční pro všechny žáky. I ve ScioŠkole může nastat situace, kdy zkrátka není možné jedinečnost žáka plně respektovat. Při těchto situacích se žáci rovněž učí pro život, kdy běžně nastávají situace, kdy se člověk musí přizpůsobovat okolí.

### **3. Otevřenost světu mimo školu**

Učení není vždy jen uvědomělá činnost probíhající ve školních lavicích, učíme se totiž neustále a v různých prostředích. Nejen, že se ScioŠkoly snaží o propojení učení ve škole s učním, které se odehrává ve skutečném světě. Každé dítě má všem ve škole předávat zkušenosti z oblastí, kterým se sám věnuje, které ho zajímají. Dále se využívá každé příležitosti, jak se mohou děti a zaměstnanci projevit navenek, jak předávat získané zkušenosti mimo školu. A funguje to i naopak, zajímavosti okolního světa pronikají do výuky.

### **4. Rozmanité a motivující prostředí**

Touhu dětí po objevování a porozumění okolnímu světu je potřeba podpořit vhodnými podněty. Obklopující podněty zvyšují dětský zájem. Ve ScioŠkolách se snaží vytvářet prostředí, které děti vhodně rozvíjí, poskytuje spoustu podnětů a jeví se jako přehledné. Dětem jsou nabízeny nástroje, které probouzejí učební a badatelskou činnost. Cílem není nabízet podněty, které děti neumějí využít ke svému učení, ale podporovat ty podněty, které do školy vnášejí všechny jedinečné osobnosti. Motivující a rozmanité prostředí nejvíce podporuje další, typický znak všech svobodných škol, míšení dětí různého věku. „*Když jste malé dítě ve skupině stejně starých dětí, rozsah možných aktivit je omezen vědomostmi a schopnostmi takto starých dětí, ale ve spolupráci se staršími dětmi téměř neexistují hranice toho, co byste mohli dělat!*“ (Gray, 2016, s. 62) Dětské skupiny ze členů různého věku se vzájemně obohacují a inspirují, mladší se učí od starších a naopak. Pro mladší děti je typické, že vidí ve starších osobách vzor. Totéž platí i u zaměstnanců, především průvodců. Průvodce škol tvoří záměrně lidé různého věku, temperamentu, s rozdílnými zájmy, schopnostmi a dovednostmi.

## 5. Směřující prostředí

*„V dnešním světě přesyceném informacemi, nejrůznějšími podněty a lákadly máme vlastně opačný problém, než na který si některé školy stěžují. Ne, že se děti nechtějí učit nic, ony jsou spíše nastaveny na to, učit se všechno.“* (Co chcete vědět o ScioŠkolách, 2019, s. 50)

Školy by měly umožňovat rozvoj zejména v oblastech, které žák využije v následujících etapách vzdělávání, života. Vhodné prostředí k učení je přehledné a v přiměřené míře podnětné. Podnětů nesmí být příliš, protože děti jsou poté přehlceny a ztraceny. ScioŠkoly usilují o vyváženost přehledného a podnětného prostředí, které nabízí rozmanitost věcí a čas k soustředění se na ně. *„Důraz klademe na to, aby prostředí bylo nejen podnětné, ale i směřující, a to zejména k hodnotám důležitým pro život v dnešní době a život s druhými.“* (Co chcete vědět o ScioŠkolách, 2019, s. 50)

## 6. Bezpečné a přívětivé prostředí

ScioŠkoly si zakládají na příjemném, přívětivém, ale především bezpečném prostředí postaveném na důvěře mezi dětmi a průvodci. Děti důvěřují spolužákům, průvodci věří svým žákům. Bezpečné prostředí je zde určeno psanými i nepsanými pravidly, která zde všichni dodržují. Pro takové prostředí je typické, že se v něm nevyskytuje šikana, nedochází k nepříjemným situacím, jako jsou nejčastěji posměchy spolužáků a řev učitele. V těchto školách všichni vědí, že jsou součástí skupiny lidí, ve které jsou vítáni, a že každá jejich práce bude oceňována.

## 7. Hlavním aktérem učení je dítě

V těchto školách je dodržována zásada, že co můžou udělat samy děti, dělají právě ony. Běžně tady děti zodpovídají za chod školy – starají se o úklid, plánují činnosti, řídí setkávání atd. Každému dítěti je zprostředkována možnost volby toho, čemu se chce učit a věnovat. Přiměřeně je každému umožňována autonomie v míře, jakou každé z dětí zvládne. Ve ScioŠkolách není průvodce jediným nositelem pravdy, naopak jeho činnost ustupuje do pozadí. Není důvod, aby se děti učily opakovat informace, které se dozvěděly od průvodců. Učení se nazpaměť není v souladu s konceptem těchto škol. Dítě se má informace učit co nejpřirozeněji, což rozhodně není memorování se informací.

Pokud dítě samo iniciuje své učení, prozkoumává svět a snaží se porozumět zákonitostem, jde o zcela jinou formu učení. Učení nemá být vědomě cíleno na zapamatování informací.

## **8. Zpětná vazba, ne známky**

Každý rodič i pedagog by se měl zamyslet nad tím, zda doma známkovat pokroky svého dítěte a jestli byl doma známkován za pokroky v dětství i on sám. Většinu z toho, co se snažíme naučit, neovládáme ihned perfektně. Víme, že vše potřebuje svůj čas, postupně si osvojované věci zdokonalujeme. Časová náročnost platí i při učení ve škole. Proto ve ScioŠkolách není hodnoceno na základě známek. Výkony žáků nejsou ani srovnávány. Využívá se zde zpětné vazby, která má žákovi pomoci se zorientovat, otevřít prostor ke zlepšení. Do zpětné vazby jsou zahrnovány nejen výsledky učení, ale také samotné pokroky, individuální úroveň každého žáka. Důraz je kladen i na poskytování zpětné vazby ve skupině dětí. Žáci se učí přijímat zpětnou vazbu, která není vždy jen pozitivní. Jsou vedeni k tomu, aby uměli vhodně formulovat zpětnou vazbu spolužákům. Rozsáhlejší hodnocení žáka probíhá formou individuálních konzultací, nejen průvodce a žáka, ale také ve složení průvodce, rodič, dítě. Pro tyto tripartity se ve ScioŠkolách využívá zkratka PRD.

## **9. Zóna nejbližšího rozvoje**

Každé dítě se ve ScioŠkolách vzdělává ve vlastní zóně nejbližšího rozvoje, kdy řeší úkoly, se kterými si neumí okamžitě poradit, ale postupem času k úspěšnému zvládnutí dospěje. Tím, že se žák pouští do obtížnější výzvy, překračuje své možnosti a dosavadní hranice. Vzdělávání pouze v komfortní zóně dítěte, ve které se velmi dobře orientuje, by ztrácelo smysl. Při učení se musí překonávat limity a opouštět komfortní zóna.

## **10. Víme, že o učení toho hodně nevíme**

*„Ve ScioŠkolách víme, že toho mnoho nevíme. Hledáme nejlepší možné řešení. Proto se i my pouštíme do různých experimentů s učením, ale vždy s velkou opatrností a vždy dobře sledujeme, jaké jsou reakce dětí. Nuda, nezáměr, nespokojenost dětí jsou pro nás vždy signálem, že něco děláme špatně, a hledáme nápravu. Jelikož jsme si vědomi toho, že o učení mnohé nevíme, dokážeme pružně reagovat, měnit, vylepšovat.“* (Co chcete vědět o ScioŠkolách, 2019, s. 54) Dále se zde drží toho, že nejpřirozenějším způsobem učení

pro každého jedince je nápodoba. Úspěch při učení svou prací výrazně podporují průvodci, kteří žáky mnohdy neuvědoměle ovlivňují, předávají jim zkušenosti.

## **4.2 Hodnoty ScioŠkol**

Hodnoty, na kterých jsou ScioŠkoly postaveny, vycházejí z toho, jak je zde chápán člověk. Každého jedince vnímají jako zodpovědného, svobodného a snažícího se o dobro nejen své, ale i světové. Toto vnímání určuje šest hodnot ScioŠkol.

### **1. Svoboda**

Dětem je umožňována svoboda tak, aby byly schopny nést za ní i její odpovědnost. Platí zde pravidlo - svoboda sebou nese určitou míru odpovědnosti. Jak již bylo zmíněno v práci dříve, děti si samy volí, co a jak se budou učit. Důvěřuje se i tomu, že chybami se každý učí, a že je potřeba zodpovídat si za důsledky jednání. Jedině tak mohou žáci pochopit, že mezi svobodou a odpovědností platí jakýsi vztah. Aby byla práce a existence v této škole co nejpříjemnější, jsou i ve svobodné škole všemi členy určena pravidla, kterými se všichni řídí.

### **2. Morálka**

S morálkou souvisí chování každého jedince. Všichni jsou vedeni k tomu, aby jeden druhého respektovali a chovali se k sobě ohleduplně. Děti jsou učeny pomáhat druhým a mít zdravě nastavenou sebedůvěru. I v těchto školách se především řídí hesly: nepodvádět, nekrást, neubližovat, za to ale pomáhat druhým a dodržovat pravidla.

### **3. Aktivita**

Kromě výjimek, kterými jsou porušování pravidel ve ScioŠkole, jsou vítány veškeré aktivity žáků. Je poskytována možnost odzkoušet si různé druhy aktivit, i přesto, že je pravděpodobné, že se některé nevyvedou. Žáci mají na aktivity dostatek časového prostoru a jsou naučeni cokoliv zkoušet a přemýšlet nad tím. Průvodci vedou žáky k tomu, aby se nebáli přijít s aktivitou, kterou chtějí ve škole realizovat společně s ostatními.

### **4. Optimismus**

Každý člen ScioŠkoly je především vedený k pozitivnímu myšlení. Důležitá je důvěra v to, že všechno zlé je k něčemu dobré. Je běžné, že se něco nevydaří, tak jak si přejeme,

ale důležité je věřit ve změnu k lepšímu. Děti i zaměstnanci ví, že se může směrem k lepšímu posouvat sám člověk, ale také jejich škola. Všichni si mají užívat života a na vše nahlížet přes růžové brýle.

## 5. Odvaha

Ve ScioŠkolách je odvaha dětí maximálně podporována. Dětem se dokonce umožňuje věnovat se věcem, které se mohou jevit jako nebezpečné. Uplatňuje se maximální důvěra ve schopnosti dětí. Pořádnou dávku odvahy je potřeba i při činnostech, které se v těchto školách běžně provozují. Každý žák musí předstoupit před publikum a prezentovat své myšlenky, obhájit své argumenty při řešení nějakého sporu a případně zasáhnout a pomoci spolužákovi v nesnázích. Je přirozené, že každý má jinou dávku odvahy a tuto skutečnost je nutné ve škole respektovat.

## 6. Otevřenost

Otevřenost zde znamená schopnost podávat různé informace. Děti mluví i o nepříjemných věcech a také umí nepříjemné zprávy přijímat. Ve ScioŠkole všichni pružně reagují na změny, jsou k nim otevření. Důležitým znakem je i otevřenost školy k dětem a rodičům. Při absenci vzájemné otevřenosti nemůže škola správně fungovat.

V informační brožuře ScioŠkol, *Co chcete vědět o ScioŠkolách (2019)*, jsou popisována i další důležitá východiska pro ScioŠkoly. První z nich pojednává o výkonu. **Výkon není vnímán jako hlavní hodnota**, k jaké má vzdělávání směřovat. Namísto soutěžení, učení se nazpaměť a boje o jedničky, jsou děti vedeny k tomu, aby z nich vyrostli svobodní a zodpovědní občané světa. Při sledování vývoje žáka, není uplatňováno porovnávání s ostatními žáky. Žák totiž překonává pouze své předchozí výsledky.

Druhým východiskem je to, že ve ScioŠkolách jsou žáci vedeni k jednomu cíli, aby byli schopni se sami učit, tj. ke **studijní autonomii**. Studijní autonomie se zde uplatňuje tak, že si děti sami volí metody výuky a stanovují si vlastní cíle. Ve ScioŠkolách ví, že není možné žáky dobře připravit na budoucnost v tak rychle se měnícím světě. Jedno ale vědí naprosto jistě, tento svět bude stále více a více plný změn. Protože při každé

změně se musí člověk něco nového naučit, je klíčové naučit děti chtít se učit a umět učit. Každý absolvent tohoto typu škol je učen tomu, aby na změnu reagoval s radostí.

### **4.3 Průvodce ve ScioŠkole**

Učitelům se ve ScioŠkolách říká průvodci. Průvodce provádí žáka vzděláváním, je mu k dispozici v případě potřeby, snaží se mu usnadňovat orientaci v rychle se měnícím světě. Hlavním úkolem průvodců je nalezení jedinečnosti dětí, pomoci jim využívat svých předností a nabídnout co nejvhodnější cestu vzdělávání, která je naučí studijní autonomii. Každá domovská skupina dětí, označována kolej, má svého patrona. Patron se stará o záležitosti koleje stejně jako v běžných třídách třídní učitel. Označení vedoucího jako patrona funguje i ve společnosti SCIO. Výuka nejčastěji probíhá za přítomnosti více průvodců, tedy párově. Průvodci společně plánují, realizují výuku a následně reflektují. I v těchto školách průvodci musí žáky vést k dosažení cílů Rámcového vzdělávacího programu. Kromě toho se průvodci snaží ve výuce využívat dalších oblastí vzdělávání, které žákům pomohou vypořádat se ve skutečném světě. K dosažení vzdělávacích cílů jim napomáhají osvědčené pedagogické metody a formy výuky, voleny vždy podle aktuálních potřeb žáků.

Pro tento typ škol je charakteristický stabilní kolektiv pracovníků podléhající podrobnému výběru. Kolektiv není tvořen jen určitým počtem jednotlivců, ale jde o provázané společenství lidí, jehož síla se projevuje ve vzdělávací činnosti, která je nepřetržitě měněna, reflektována a vylepšována. Ve větší míře probíhají v tomto typu škol i pravidelná setkání za účelem předávání zkušeností.

Výběr průvodců je klíčový, protože na lidech, kteří jsou součástí ScioŠkol stojí kvalita škol. Ze strany zřizovatele je kladen velký důraz na lidi, kteří mají školu vytvářet. Kolektiv každé školy by měli tvořit průvodci, kteří mají vlastní děti a zároveň i mladí lidé nadšení pro tuto práci. Struktura kolektivu je vyvážena i z hlediska pohlaví. Brány do škol mají otevřené nadšenci s pedagogickým vzděláním i bez něj. Průvodci jsou vybíráni i podle jejich zájmů a zaměření, jelikož právě tohle utváří jedinečnost každého zaměstnance a ten tím přispívá k obohacování členů školy. Každý do školy zanáší něco jiného, zajímavého. V případě, že je potřeba zaměstnat nového průvodce, vypisuje zřizovatel inzerát, následně zveřejněný na několika internetových portálech. Oproti většiny tradičních škol



ScioŠkoly nebojují s nedostatkem zájemců o práci. Obvykle se o jedno vypsané místo průvodce zajímá nejméně 10 uchazečů. To, že zřizovateli mimořádně záleží na zaměstnancích, kteří budou součástí jeho sítě škol, lze vidět i v požadavcích, které jsou na zájemce o zaměstnání kladeny již během výběrového řízení. Výběrové řízení na pozici průvodce se skládá z pěti kol. Kromě životopisu a krátkého textu, kde má uchazeč uvést, proč chce pracovat ve ScioŠkole, je součástí inzerátu i úkol, který je podmínkou pro účast ve výběrovém řízení. Úkol pro potenciální průvodce může spočívat v navrhnutí a sestavení projektu o rozsahu určeného počtem hodin a počtem žáků. Dále vybraní uchazeči vyplňují online test pracovního potenciálu, který je obdobou pro SCIO známý test obecných studijních předpokladů. Pro postup do třetího kola výběrového řízení je potřeba v tomto testu dosáhnout minimálního percentilu 55, optimální však je percentil nad 80. V rámci třetího kola se účastní několikahodinové skupinové metody výběru, tzv. assessment centra<sup>3</sup>, které se může odehrát i v některé ScioŠkole. V rámci této fáze výběrového řízení uchazeči plní individuální a skupinové úkoly, během nichž jsou posuzovány jejich kompetence pro výkon nabízené pozice. V rámci čtvrtého kola se odehrává přímá pedagogická činnost na některé ScioŠkole a zároveň se sleduje, jak by daný uchazeč zapadl do kolektivu školy. Posledním krokem k novému průvodci je samotná schůzka s ředitelem a zakladatelem společnosti SCIO Ondřejem Štefflem, kterému je potřeba předložit životopis, zpracovaný úkol, výsledek testu a zprávu z průběhu výběrového řízení.

---

<sup>3</sup> Assessment centrum využívají firmy při výběrových řízeních na různé pozice. Většinou probíhá celý den, a kromě ústních pohovorů zahrnuje i specifické situace, úkoly, které uchazeči o pozice řeší.

## 5 Vzájemná spolupráce a sdílení zkušeností ve školním prostředí

Prostřednictvím poslední kapitoly teoretické části diplomové práce apelujeme na důležitost spolupráce a sdílení ve školství. Stručně jsou popsány konkrétní návrhy metod a forem spolupráce uskutečnitelné v oblasti školství.

*„Kolektivní síla (collective capacity) se projevuje tam, kde se skupiny stávají lepšími – v kultuře školy, ve společné kultuře zřizovatelů a škol, v kultuře na úrovni vládní politiky. Velká kolektivní síla, taková, která má skutečné dopady, se projevuje tam, kde se věci zlepšují díky spojenému úsilí – ve spolupráci, chcete-li. Kolektivní síla vytváří emoční nasazení a věcnou odbornost, se kterou se nemůže poměřovat sebevětší individuální snaha.“* (Fullan, 2010)

Důležitost a přínos vzájemné spolupráce a sdílení zkušeností se potvrzuje nejen v oblasti školství. I když se nám na první pohled může jevit jakákoliv forma spolupráce a sdílení zkušeností na pracovišti samozřejmostí, není tomu vždy tak. Ani v pedagogice není spolupráce novinkou, avšak ani obvyklou součástí vzdělávacího procesu. Na rozdíl od jiných pracovišť hledají pedagogičtí pracovníci často pouze inspiraci, nikoliv úplný postup práce, jelikož berou v potaz potřeby žáků jednotlivých tříd. Sami chtějí být zodpovědní nad zvoleným postupem a metodou práce, a to i v typické situaci, kdy učitelé paralelních tříd vyučují shodný obsah.

Collinson (2004) tvrdí, že sdílení zkušeností úzce souvisí s učením. Je dokázáno, že prostřednictvím sdílení se učí učitelé nové znalosti, které je dále motivují k následnému učení a zvyšování kvality jejich výuky s pozitivními dopady na žáky.

Učitelé využívají ke sdílení zkušeností každodenní situace, jaké jim škola nabízí. Diskutují nad svou prací nejčastěji v kabinetech o přestávkách, během oběda v jídelně, což jsou nejbezpečnější prostředí ke sdílení zkušeností mezi kolegy. Nejčastěji se ve školství setkáváme se spoluprací na půdě jedné školy, málokdy je přesah přes ni. Spolupráci napříč školami a učiteli podporují různé internetové portály, které nabízejí velké množství inspirace pro pedagogy.

## 5.1 Smysl a zásady spolupráce a sdílení

Pol a Lazarová (1999) hovoří ve své publikaci o smyslu a zásadách vzájemné spolupráce. Smyslem vzájemné spolupráce a sdílení zkušeností ve školství je vzájemná podpora učitelů a dodávání si odvahy při zavádění nových cest do výuky tak, aby měla co nejlepší efekt na žáky. Společným sdílením dochází k řešení mnohých problémů a k lepšímu vyrovnávání se stále zvyšujícími se požadavky na školy a učitele. Během uskutečňování každé formy spolupráce a sdílení si musí být všichni zúčastnění rovnocenní. Jedině za splnění této podmínky, je spolupráce efektivní. Snahou každého účastníka je podílet se na spolupráci co nejvíce, jelikož za výsledný efekt nesou odpovědnost všichni spolupracující. V rámci spolupráce jsou vítány chyby, kterými se zúčastnění rovněž učí.

## 5.2 Osvědčené formy a metody spolupráce a sdílení

Existuje velké množství využívaných metod a forem vzájemné spolupráce a sdílení, které je vhodné rozdělovat do tří skupin – metody sdílení, metody založené na praxi a metody vzdělávací. Hrubá (2009) zahrnuje mezi metody **sdílení** zejména diskuse a různé výměny zkušeností a názorů během osobních setkávání učitelů. **Metody založené na praxi** zahrnují především společnou výuku. Vzdělávací semináře, workshopy, mentoring a školení patří mezi **metody vzdělávací**.

### 5.2.1 Metody sdílení

Metody založené na sdílení se v posledních letech stále více prosazují nejspíše i díky tomu, že patří mezi nejpřirozenější projevy vzájemné spolupráce a sdílení. Předmětem sdílení bývají nejrůznější otázky, problémy týkající se školství, ale i výukové materiály. Veškeré tyto projevy vzájemné interakce osob ze stejné oblasti vedou k většímu pocitu jistoty ve vyučovacím procesu, k posilování vztahů mezi kolegy a k vlastnímu obohacování se o nové zkušenosti. Nejčastěji se sdílení uskutečňuje neplánovaně v závislosti na konkrétní situaci, na půdě školy za účasti stále tožných členů z řad pedagogů. Právě takovým způsobem uskutečňované sdílení často postupně ztrácí svou efektivitu. Existují však i metody sdílení dopředu naplánované tak, aby ke ztrátě efektivity a zastavení profesního rozvoje nedocházelo. Mezi naplánované metody sdílení založené na zprostředkování pedagogických situací, k jejichž sdílení dochází i mimo rozsah školy,

patří různé konference, plánované setkání učitelů a metoda Wanda. V následující části budou představeny dvě z těchto metod.

### **Metoda TŘI Z (zachovat, zavést, zrušit)**

Jednou z metod, kterou je možno využít během sdílení ve skupině je metoda Tři Z. Je vhodná k použití při reflektování a následném řešení problému, který se ve školách vyskytuje. Její struktura umožňuje na problém nahlížet ze tří různých pohledů:

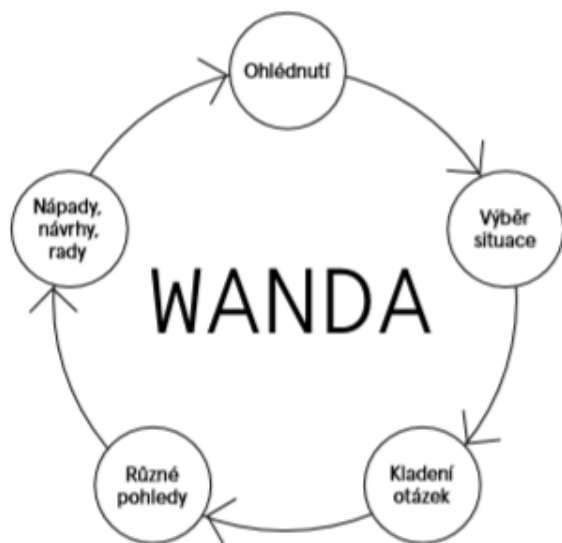
1. Co zdařilého a povedeného zachovat.
2. Co nového, neozkoušeného zavést.
3. Co nevhodného zrušit.

Babanová (2019) uvádí, že v rámci metody Tři Z všichni zúčastnění určí problém, kterému se budou věnovat. Poté každý člen využije papíru rozděleného na tři části (zachovat, zavést, zrušit), kam zapisuje vlastní sdělení. Postupně účastník přemýšlí nad problémem ze tří různých úhlů pohledů a zapisuje vlastní návrhy a nápady. Po dokončení této fáze probíhá společná reflexe tří pohledů na problém a vznikají návrhy na řešení problému.

### **Skupinová reflexe Wanda**

Metoda Wanda je postavena na pravidelném setkávání účastníků za účelem reflektování předem vytyčených problémů z praxe za cílem zkvalitňování reflexních dovedností a dalšího profesního rozvoje pedagogických pracovníků. Metoda má svůj původ v Belgii a název je odvozen ze slov *waarderen* (oceňovat) a *daden* (analyzovat skutky). Skupinová reflexe Wanda má určenou strukturu, která je vyobrazena v následujícím schématu metody.

Obrázek 1 - Fáze metody Wanda



(Babanová, 2019)

Základních pět fází tvořících strukturu metody Wanda, Babanová (2019) také blíže popisuje:

#### 1. Fáze: Ohlédnutí

Během první fáze je vždy nabídnut prostor ke vrácení se k předchozímu setkání. Příspěvatelé sdělují skupině, jak s nabídnutými návrhy a nápady naložili a v jakém aktuálním stavu se dříve řešený problém nachází, co se s ním bude dále odehrávat. Prostor k vyjádření je poskytnut i ostatním účastníkům reflexe, kteří se na minulém setkání také podíleli a přispívali svými nápady. Celá fáze ohlédnutí je významná, jelikož upozorňuje na to, že cílem Wandy není jen řešit zvolený případ, ba naopak se díky řešení tohoto případu dále profesně rozvíjet.

#### 2. Fáze: Výběr situace/případu

V rámci druhé fáze je vhodné výběru případu věnovat více času. Je dobré nabídnout účastníkům sdílení situací v rámci menších skupin. Každá menší skupina si zvolí jeden případ, který následně prezentují ostatním účastníkům. Nejvhodnější případ se týká konkrétního žáka, skupiny, je to aktuální problém, který ztěžuje práci. Zvolený společný případ pro všechny účastníky Wandy musí být všemi členy sledován

jako přínosný pro praxi. Případ blíže představuje osoba přímo zainteresovaná v této situaci označována jako přispěvatel.

### 3. Fáze: Kladení otázek

Smyslem kladení otázek je umožnit větší vhled do konkrétního případu všem členům Wanda, včetně přispěvatele. Zásadní je v této fázi pouze kladení otázek a nevznášení žádných vlastních nápadů a návrhů, aby nedošlo k porušení procesu metody. Otázky musí být otevřené a v zásadě se vyhýbáme otázkám typu: *Proč?* Naopak často jsou vhodnými otázkami: *Kdy? Kde? Jak?* V rámci kladení otázek je dobré se držet časové posloupnosti, tj, minulost, přítomnost, budoucnost. Samotnému přispěvateli situace je odpovídáním na kladené otázky a dodržování časové linie případ více otevírán a může tak snadněji docházet k ujasnění si jeho podstaty. Klíčová je pro tuto fázi formulace učící se otázky, kterou si pokládá přispěvatel situace.

### 4. Fáze: Různé pohledy

I v průběhu čtvrté fáze se snažíme rozšiřovat pohled na případ. Je dobré na případ nahlížet z různých perspektiv a vyvarovat se mnohým předsudkům. Vcítění se do různých rolí může usnadnit to, že se nejdříve dané role společně vyjmenují a poté může být nabídnuto pracovat ve skupině. Snadněji vyjádřit své pocity umožňuje využívání různých rekvizit, např. brýlí, stavebnic, pracovních listů.

### 5. Fáze: Návrhy, nápady, rady

V poslední fázi účastníci přispěvateli nabízejí odpovědi na učící otázku. Výčet nabízených nápadů a rad je zaznamenáván formou brainstormingu například na tabuli, flipchart. Při sdělování nápadů a návrhů by měl každý účastník myslet na to, že každý návrh a nápad by měl být uskutečnitelný ve vlastním dosahu, nikoliv v dosahu žáků a rodičů, kde není možné čekat změnu. Na závěr každého setkání Wanda je nabízen prostor k vyjádření se k samotnému setkání a zhodnocení jeho přínosů.

## **5.2.2 Metody založené na praxi**

Metody založené na praxi jsou pro pedagogy nejatraktivnější formou spolupráce a sdílení. Blíže budou představeny tři často využívané způsoby společné výuky a vzájemná hospitace.

## Společná výuka

Oblíbenou formou spolupráce a sdílení zejména mezi učiteli je společná výuka, která se hojnějšího využívání dočkala zejména díky různým možnostem uskutečňování.

V této práci představujeme tyto způsoby společné výuky:

- ve složení učitel a pozorovatel
- párová výuka
- oddělená výuka.

*Společná výuka ve složení učitel a pozorovatel* probíhá za účasti alespoň dvou osob. Pouze první z nich vykonává funkci učitele a vede hodinu podle přípravy s možnými vlastními úpravami dle aktuálních potřeb třídy. Úkolem pozorovatele, předem seznámeného s plánem hodiny, je sledovat jevy, na kterých se společně domluví. K evidenci pozorovaných jevů během výuky se obvykle využívá pozorovací arch. Kromě záznamů na archu je dalším vhodným prostředkem k následnému rozboru hodiny pořízení videonahrávky. Předmětem reflexe je rozbor hodiny po částech, větší pozornost věnujeme zásadním situacím odehraným se v hodině. Hodinu reflektujeme, abychom se pro příště ponaučili.

*Párová výuka*, nebo též výuka tandemová, spočívá v současné výuce dvou učitelů ve třídě. Dva učitelé společně plánují hodinu, kterou pak na základně rozdělených rolí společně vyučují. Při párové výuce je potřeba, aby se každý učitel držel dohodnutého scénáře hodiny tak, aby nebyla hodina narušena. Po párově odučených hodinách opět vzniká prostor pro společnou reflexi dvou kolegů mající možnost se navzájem obohacovat. Pozitivní dopad má párová výuka nejen na profesní rozvoj učitelů, ale především na zkvalitnění výuky po stránce individualizace potřeb každého žáka. Díky výuce v tandemu se otevírá možnost individuální práce se žáky nadanými, nebo naopak slabšími.

*Oddělená výuka* otevírá zase jinou možnost spolupráce a sdílení i mezi učiteli z různých škol, měst apod. Tato forma výuky je nejčastěji uplatňována mezi učiteli paralelních tříd, učících žáky stejné obsahy. Učitelé paralelních tříd se domluví na přípravě hodiny, následně ji každý vyučující odučí ve své třídě. Nejvhodnější pro následné předávání zkušeností je pořízení videozáznamu z hodiny. Pokud není v možnostech učitele

videozáznam pořídit, musí už před výukou učitel myslet na to, aby zahrnul do hodiny aktivity, kterými získá od žáků nějaký produkt, řešení. Nejvhodnější pro závěrečnou reflexi a předání zkušeností je osobní setkání zúčastněných učitelů, nicméně ne vždy to okolnosti umožňují a reflexe tak probíhá ve zkrácených podobách.

### **Vzájemná hospitace**

Vzájemná hospitace může probíhat na různé úrovni. Často probíhají hospitace v rámci jednotlivých škol, nebo jen v rámci návštěv pedagogů. Pro vzájemné návštěvy je klíčová podpora kolegiální podpory a sdílení zkušeností. V rámci vzájemných návštěv škol je obvykle cílem uskutečněné hospitace získání inspirace v oblasti, ve které je navštívená škola o krok napřed a může tak podpořit práci ostatních škol. Rozvíjející hospitace nespočívá v hodnocení a kritizování práce sledované osoby. Lazarová (2006) považuje hospitaci za *nejčastější formu supervizní práce, kterou je třeba chápat ne jako kontrolní a hodnotící, ale jako pomáhající formu v profesním rozvoji učitelů.*

Kozlík (1999) ve své stati rozfázoval průběh hospitace do tří fází. Během první fáze **Ukázky**, pozorovatel v hodině pozoruje, jak vyučující se žáky pracuje, jakým stylem vyučuje. Následný **Rozbor** pozorované hodiny je prostorem ke zhodnocení průběhu hodiny samotným vyučujícím, stejně tak se k průběhu sledované hodiny vyjadřuje i pozorovatel. Třetí fází je **Aplikace**, která spočívá v teoretické i praktické reakci ve své učitelské profesi. Každá uskutečněná hospitace má pro zúčastněné význam pouze za předpokladu, že skutečně dojde ke všem výše uvedeným fázím. Osvojené zkušenosti z průběhu hospitace mají význam jen pokud jsou aplikovány v samotné pedagogické činnosti.

### **5.2.3 Metody vzdělávací**

Pro metody vzdělávací je charakteristické jejich naplánování v časovém předstihu. Pedagogové mohou vybírat z bohaté nabídky vzdělávacích seminářů, e-learningových kurzů s předem určeným obsahem. Ve školách se stále větší obliby těší mentorská podpora, která bude v této práci blíže představena.

### **Mentoring**

Lazarová (2011) mentoring považuje za profesionální praxi poskytující podporu, asistenci, a vedení nejen začínajícím učitelům za účelem zvýšení profesionálního vzrůstu a úspěšnosti



v práci. Řada autorů se v určování pojmů mentoring odlišuje. Ve školství můžeme za mentoring považovat déle trvající proces, kdy zkušenější kolega podporuje, vede méně zkušeného za cílem, aby mentorovaný pedagog mohl svou práci dělat samostatně a zodpovědně. O mentoringu tedy nehovoříme pouze při podpoře studentů učitelství a začínajících učitelů, ale rovněž při poskytování podpory v dané oblasti u pedagogů služebně starších. Dle Píšové a Duschinské (2011) je možné v praxi rozlišovat dva druhy mentoringu:

- formální,
- informální.

Formální mentoring je nastavený systém podpory učitelů, který je propojený s kariérním řádem. Oproti tomu mentoring informální poskytuje kolegiální podporu nejčastěji začínajícím učitelům kolegy zkušenějšími. Mentoring se nejčastěji uskutečňuje prostřednictvím osobní spolupráce, ale není ojedinelá ani kombinace osobních forem a forem využívajících pro komunikaci technologií. Učitelé pociťují potřebu mentorské podpory zejména v oblastech organizace a řízení třídy, v oblasti osobního rozvoje a v oblastech nových technik ve výuce.

### **5.3 Další možné formy spolupráce a sdílení ve školství**

Z teoretického hlediska představujeme další možné formy spolupráce, které jsou využívány i v síti ScioŠkol. Podrobněji, zejména na základě informací získaných v průběhu výzkumného šetření práce, tyto metody popisujeme v kapitole 9.3 *Realizované formy spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami* v praktické části této práce.

#### **Partnerská spolupráce mezi školami (v síti škol)**

Spolupráce může probíhat v různých podobách, nejčastěji mezi více školami v rámci nějakého projektu, případně mezi školou a fakultou, nebo méně typicky v síti škol stejného zřizovatele. Každá tato spolupráce má splňovat tři hlavní znaky: je systematická, dlouhodobá a oboustranně přínosná. „*Důležitým cílem je budování vzájemně se učící profesní komunity a spolupráce při rozvíjení pedagogického, psychologického a oborově didaktického poznání.*“ (Spilková, Tomková, Mazáčová, Kargerová, 2015, s. 20)

## **Spolupráce a sdílení v online prostředí**

Zejména v dnešním světě se velké obliby těší využívání online nástrojů, které umožňují snadné a rychlé sdílení zkušeností a usnadňují komunikaci osob nehledě na reálnou vzdálenost. Většina škol ke spolupráci a sdílení dnes využívá vnitřního systému (intranetu). Internetová úložiště nabízejí několik možností využití. Nejen, že je možné prostřednictvím nich komunikovat v rámci nezávazných konverzací a diskusí, díky velké kapacitě je možné sdílet i nespočet materiálů a událostí. Dnešní, všude přítomná, internetová síť usnadňuje i komunikaci mezi školou a rodiči. Nejčastěji využívanými portály jsou Škola Online a Bakaláři. Sociální sítě a jiné komunikační aplikace umožňují i velké skupině uživatelů sdílet a využívat společné virtuální nástěnky, kde jsou zveřejňovány úkoly, vzkazy a aktuality.

### **5.4 Shrnutí**

Žádnou z uvedených metod spolupráce a sdílení není možné uskutečnit bez splnění základních podmínek ovlivňujících úspěšnost spolupráce:

- **„Důvěra**

*Důvěra roste v situaci porozumění a jistoty, že nikdo nebude souzen. Chyba někdy může být chápána jako prostředek rozvoje.*

- **Společné zkoumání, společné snahy**

*Konečný výsledek procesu pomáhání je společným produktem, za který nesou zodpovědnost všichni zúčastnění.*

- **Naslouchání na obou stranách**

*Pomáhající však musí poslouchat více než příjemce pomoci.*

- **Podmínka rovnoprávnosti a dobrovolnosti**

*Všichni zúčastnění vědí, že mohou kdykoliv z „rozjetého vlaku“ spolupráce bezpečně vystoupit.“ (Pol, Lazarová, 1999, s. 71)*

I přestože se může spolupráce a sdílení ve školství považovat za samozřejmost, samotná realizace snadná vůbec není. K usnadňování a zlepšování efektivity mohou pomoci například metody představené v této práci.

## 6 Shrnutí teoretické části

V teoretické části této diplomové práce byly představeny zásadní pojmy související s tématem.

V první kapitole jsme se zaměřili na pojmy alternativní a inovativní škola, kdy jsme se věnovali rozdílnostem v chápání alternativnosti a inovací ve společnosti a vývojem alternativních škol na našem území. Po událostech listopadu 1989 se naše školství výrazněji proměnilo. V roce 1990 vzniklo první soukromé gymnázium PORG, jehož zakladatelem je pozdější zakladatel ScioŠkol.

Prostřednictvím druhé kapitoly představujeme blíže svobodné školy. Pro lepší představu uvádíme rozdíl v míře svobody mezi tradiční školou, ScioŠkolou a svobodnou školou. Popisujeme přesvědčení, na kterých stojí většina svobodných škol, a ke kterým se hlásí i ScioŠkoly. Zmiňujeme nejznámější svobodné školy Sudbury Valley School a Summerhill.

V další kapitole poukazujeme na vznik samotných ScioŠkol a na specifčnost jejich zřizovatele, jakožto svobodné společnosti. Vysvětlujeme možnosti vzniku a financování soukromých škol a zmiňujeme fakt, že ScioŠkoly jsou založeny jako právnické osoby. Tabulkou v příloze dokládáme velmi rychlý vývoj ScioŠkol v krátkém časovém horizontu.

Ve čtvrté kapitole přibližujeme zásady ScioŠkol, které volně vycházejí ze zásad svobodných škol. V další části popisujeme hodnoty ScioŠkol, kde hned první, na kterou je kladen velký důraz, je svoboda dále související i s pojmem studijní autonomie. V poslední podkapitole popisujeme výběrové řízení na pozici průvodce svou podobou pro školství atypické.

Jelikož podstatu této práce tvoří i spolupráce a sdílení mezi školami, věnujeme se tomuto tématu v poslední kapitole teoretické části. Upozorňujeme v práci na důležitost pomoci a podpory ve školství. Ze tří základních skupin metod a forem sdílení jsme se rozhodli představit ty, které nás blíže zaujaly, například metodu Tři Z a metodu Wanda. A protože považujeme za zcela výjimečný rozmanitý systém realizované spolupráce a sdílení v síti ScioŠkol, budeme se této problematice věnovat i v empirické části diplomové práce.

## II. EMPIRICKÁ ČÁST

Kapitoly empirické části se budou věnovat realizovanému výzkumu v rámci diplomové práce. Nejdříve bude představen výzkumný problém a cíle výzkumu, ke kterým by měl uskutečňovaný výzkum dojít. Ústřední body výzkumu budou řazeny v časovém sledu tak, jak následovaly za sebou. Na závěr empirické části budou představeny závěry ve vztahu ke stanoveným cílům výzkumu.

### 7 Vymezení problému, výzkumné otázky, cíle výzkumu

Ve zcela ojedinělé síti škol totožného zřizovatele je velký důraz kladen na propojenost a spolupráci všech subjektů, tvořící takovou síť. Je zřejmé, že spolupráce mezi stejnými školami bude probíhat snadněji než mezi školami, které spolu blíže nesouvisí. Samotné téma výzkumného šetření, spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami, bylo zvoleno právě s ohledem na ojedinělost sítě škol u nás. V rámci šetření bude s tématem nakládáno v souvislosti s vývojem těchto škol, a to vzhledem k období počátku škol, k současné době a směrem k budoucnosti. Domníváme se totiž, že v takto rychle se rozšiřujícím systému škol se musí měnit a vyvíjet i vzájemná spolupráce a sdílení.

V rámci přípravy výzkumu jsme si stanovili **tři cíle výzkumu**:

1. Zmapovat vývoj forem a způsobů vzájemné spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami ze strany zřizovatele.
2. Vyhodnotit spokojenost se současnými formami spolupráce a sdílení, a to ze dvou pohledů: z pohledu pedagogických pracovníků a z pohledu zástupců vedení ScioŠkol.
3. Formulovat návrhy ke zefektivnění spolupráce a sdílení v této síti škol.

Dále byly formulovány **tři základní výzkumné otázky**.

1. Jak se vyvíjely formy a způsoby spolupráce mezi školami v průběhu existence škol z pohledu zřizovatele?
2. Jaké formy a způsoby spolupráce se dnes běžně používají?
3. Jaké jsou představy a plány v oblasti spolupráce a sdílení do budoucna?

## 8 Metodika výzkumu

V této kapitole budou nejdříve představeny použité výzkumné metody. Následně charakterizujeme výzkumný vzorek, kterého bylo využito a popíšeme průběh výzkumného šetření.

### 8.1 Metody výzkumu

Z hlediska charakteru výzkumu bylo využito metod kvalitativního i kvantitativního výzkumu, konkrétně polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření.

V přípravné fázi praktické části této diplomové práce se uskutečnila schůzka s patronem týmu pro ScioŠkoly, během níž byly konzultovány vhodné oblasti pro výzkumné šetření tak, aby byl výzkum přínosný pro obě strany (autory práce a samotné ScioŠkoly). Následně se uskutečnily návštěvy vybraných ScioŠkol – Praha 4 a Praha 9.

První z metod, polostrukturovaný rozhovor<sup>4</sup>, proběhla opět se stejnou osobou, jako v případě úvodní schůzky. Informace získané na základě tohoto rozhovoru sloužily jako východisko pro tvorbu a strukturu dotazníku. Nejenže dotazovaný sdělil, prostřednictvím rozhovoru, důležité informace, umožnil také registraci a přístup do samotných domén a nástrojů, kterých zaměstnanci ScioŠkol využívají, což značně zlepšilo naši orientaci v problematice nejen výzkumu, ale celé práce.

Na základě získaných poznatků z rozhovoru byl sestaven dotazník s otevřenými i uzavřenými položkami. Výsledná podoba dotazníku byla rovněž konzultována s patronem týmu pro ScioŠkoly. Následně byl dotazník v průběhu února 2020 rozeslán pedagogickým pracovníkům ScioŠkol.

Po zpracování dat získaných dotazníkovým šetřením byly výsledky a naše návrhy na zlepšení poskytnuty společnosti SCIO, která nám následně výsledky a návrhy okomentovala.

---

<sup>4</sup> Jedná se o typ hloubkového rozhovoru tazatele s účastníkem výzkumu, kdy jsou témata rozhovoru dopředu připravena a otázky jsou otevřené. (Švaříček, 2014, s. 160)

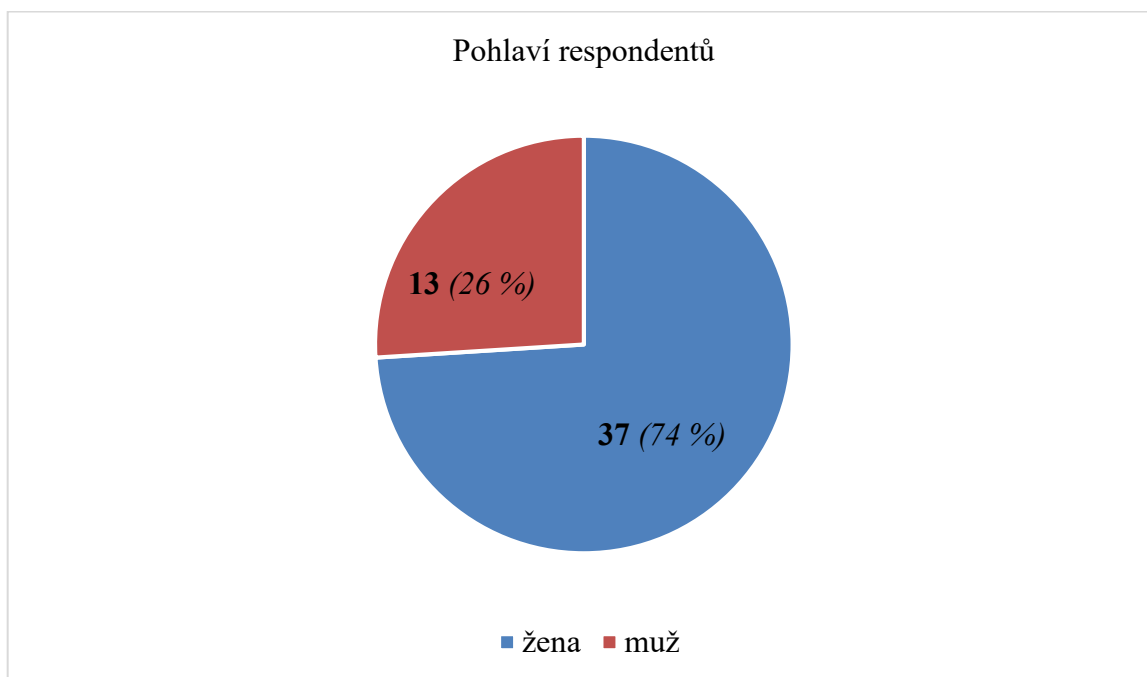
## 8.2 Výzkumný vzorek

Do výzkumného šetření v rámci diplomové práce byla zapojena síť soukromých škol – ScioŠkol. V úvodní fázi výzkumu byla oslovena osoba ze strany zřizovatele, patron týmu pro ScioŠkoly, který ve SCIO působí více než 13 let. V rámci rozhovoru se výzkumu zúčastnil. Všechny dosud fungující školy byly vyzvány ke spolupráci prostřednictvím dotazníkového šetření. V rámci tohoto šetření byly zaznamenány odpovědi od 50 respondentů celkem z jedenácti ScioŠkol na území celé České republiky.

Bližší charakterizovat respondenty dotazníkového šetření nám pomohly první položky dotazníku. Výsledky těchto položek budou nyní interpretovány.

### Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 1 - Pohlaví respondentů



50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

První položka dotazníkového šetření zjišťovala pohlaví respondentů. Na základě zaznamenaných odpovědí víme, že zastoupení žen v tomto dotazníkovém šetření bylo 37, čímž ženy tvořili nadpoloviční většinu. V celkovém počtu respondentů tvořili muži pouze

26 %. Výrazně vyšší zastoupení žen odpovídá obvyklé skladbě pedagogického sboru ve školství.

## Otázka 2: Jaká je Vaše funkce na ScioŠkole?

Tabulka 1 - Funkce na ScioŠkole

Funkce na ScioŠkole	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ředitel	6	12 %
Zástupce ředitele	6	12 %
Speciální pedagog	1	2 %
Průvodce	31	62 %
Asistent	2	4 %
Jiná	4	8 %

50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Ze zaznamenaných odpovědí u druhé položky je vidět, že nejvyšší počet respondentů vykonává na ScioŠkolách funkci průvodců a představují 62 % ze všech zúčastněných. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili zástupci vedení škol, konkrétně ředitelé a zástupci ředitelů v celkovém počtu 12 osob. V rámci odpovědi *jiná* se v zastoupení 4 osob zúčastnili průvodci v klubu<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Klub na ScioŠkolách nabízí dětem velmi podobné využití jako školní družina. Děti zde mohou trávit čas před a po vyučování.



### Otázka 3: Jak dlouho pracujete ve školství celkově?

Tabulka 2 - Celková doba ve školství

<b>Celková doba ve školství</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Méně než rok	2	4 %
1 rok	5	10 %
2 roky	12	24 %
3 roky	4	8 %
4 roky	7	14 %
5 až 10 let	13	26 %
11 až 15 let	3	6 %
16 až 20 let	3	6 %
Více než 21 let	1	2 %

50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Pokud jde o celkovou dobu působení respondentů v oblasti školství, můžeme si všimnout, že právě 60 % ze všech odpovědí se ve školství pohybuje v časovém rozmezí do 5 let. Na základě toho, že vznik první ScioŠkoly je datován rokem 2015, můžeme dle odpovědí tvrdit i to, že nejméně 20 respondentů pracovalo i v jiném školském zařízení. Přestože jsme v dotazníku nezjišťovali věk respondentů, odhadujeme i celkově mladší věk zaměstnanců ScioŠkol, jelikož praxe ve školství je právě u 30 respondentů pod pět let.

#### Otázka 4: Jak dlouho pracujete ve ScioŠkole?

Tabulka 3 - Doba ve ScioŠkole

Doba působení ve ScioŠkole	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než rok	13	26 %
1 rok	12	24 %
2 roky	11	22 %
3 roky	8	16 %
4 roky	5	10 %
5 let	1	2 %

50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

V této položce překvapivě vyšlo, že pouhá 2 % respondentů působí ve ScioŠkole po celou dobu od vzniku první ScioŠkoly, tj. 5 let, což samozřejmě může ovlivňovat i to, že se dotazníku nezúčastnili všichni zaměstnanci. Potvrdila se krátká doba působení (do dvou let) ve ScioŠkole právě u 36 respondentů tvořících 72 % všech dotazovaných. Tuto skutečnost samozřejmě do značné míry ovlivňuje fakt, že ScioŠkoly jsou stále se postupně rozšiřující novinkou v českém školství a každá jednotlivě s odlišnou dobou působení. V dotazníku se vyskytovaly i shodné odpovědi na otázky 3 a 4, které u některých zaměstnanců poukazují na prvotní zkušenost se školstvím celkově právě ve ScioŠkolách.

## Otázka 5: V jaké ScioŠkole pracujete?

Tabulka 4 - Respondenti dle škol

ScioŠkola	Absolutní četnost	Relativní četnost
Brno	4	8 %
Frýdek - Místek	4	8 %
Jihlava	2	4 %
Olomouc	3	6 %
Praha 4	7	14 %
Praha 6	8	16 %
Praha 9	5	10 %
Praha 11	7	14 %
Praha 13	3	6 %
Střední	4	8 %
Zlín	3	6 %

50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Na základě odpovědí na pátou položku dotazníku máme potvrzeno, že se výzkumného šetření zúčastnili zaměstnanci všech ScioŠkol. Větší počet respondentů tvoří lidé z pražských škol, a to v zastoupení 34 odeslaných dotazníků. Nutno dodat, že v Praze působí i Střední ScioŠkola zastoupena 4 respondenty. Ve všech ostatních městech se ScioŠkolami je počet respondentů celkem vyvážený. Z každé školy se do šetření zapojili nejméně 2 zaměstnanci.

Pátá položka byla poslední, která nám posloužila k bližší charakteristice výzkumného vzorku. Následující položky dotazníku budou představeny v kapitole 10 *Analýza a interpretace dotazníkového šetření*.

### 8.3 Realizace výzkumu

Před samotným zahájením výzkumného šetření bylo nutné zjistit potřebné informace u zástupců ze společnosti SCIO. Proběhla úvodní schůzka, během které jsme společně hledali možnosti realizace výzkumu. Na úvodní schůzku jsme navázali návštěvou ve dvou pražských ScioŠkolách. Na základě dosavadních poznatků byly sestaveny otázky a cíle našeho výzkumu. Podle připravené struktury výzkumu se v lednu 2020 uskutečnil polostrukturovaný rozhovor s patronem týmu pro ScioŠkoly v prostorách společnosti SCIO. Díky rozhovoru jsme získali důležité informace o konkrétních formách spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami, které posloužily k tvorbě dotazníku pro zaměstnance. Podoba dotazníku byla průběžně konzultována s patronem týmu pro ScioŠkoly a následně byly dotazníky touto osobou, v únoru 2020 distribuovány prostřednictvím elektronické pošty všem pedagogickým zaměstnancům ScioŠkol. S patronem jsme byli neustále v kontaktu prostřednictvím e-mailu a vzájemně se informovali o průběhu dotazníkového šetření. Celkově měli zaměstnanci na odeslání odpovědí tři týdny. Po ukončení sběru dat byly zaznamenané odpovědi vyhodnoceny a interpretovány v kapitole *10 Analýza a interpretace dotazníkového šetření*.

Zpracovaná data z dotazníkového šetření jsme poskytli společnosti SCIO, konkrétně patronovi týmu pro ScioŠkoly, který s námi byl v kontaktu po celou dobu výzkumu. Požádali jsme, zda by bylo možné sdělit, jak výsledky šetření vnímají a jak s nimi bude dále nakládáno.

Závěry z výzkumného šetření byly zaznamenány v kapitole *11 Závěry výzkumného šetření ve vztahu k dílčím cílům*.

## 9 Analýza a interpretace vstupního rozhovoru

Rozhovor byl veden s patronem týmu pro ScioŠkoly v sídle společnosti SCIO. Celý rozhovor byl rozdělen do tří oblastí, které mapovaly spolupráci a sdílení ScioŠkol v časových úsecích – dříve, dnes a v budoucnu. První oblast obsahovala otázky, které se věnovaly spolupráci a sdílení během období samotného vzniku škol. Druhá oblast se zaměřovala na to, jak vypadá spolupráce škol dnes. Dále se věnovala také tomu, jak se vyvíjely formy spolupráce během existence ScioŠkol. Co se udrželo dodnes a co naopak zaniklo. V závěrečné části rozhovoru jsme zjišťovali, jaká je představa spolupráce a sdílení zkušeností mezi jednotlivými školami s výhledem do budoucnosti.

### 9.1 Otázky a podklady pro rozhovor s patronem týmu ScioŠkol

1. Jak si zřizovatel škol SCIO představoval sdílení a komunikaci jednotlivých škol v době vzniku prvních škol?
2. Proč je pro SCIO důležitá spolupráce a sdílení všech škol?
3. Navrhoval zřizovatel školám konkrétní formy a způsoby sdílení, spolupráce?
4. Jak se tyto představy zřizovatele nakonec skutečně uskutečňovaly? Co se povedlo a co naopak nepovedlo?
5. V jaké formě se uskutečňuje spolupráce a sdílení v současné době?
6. Co je předmětem tohoto sdílení?
7. Co ovlivňuje spolupráci a sdílení? Hraje roli stále rostoucí počet škol?
8. Jak SCIO podporuje spolupráci a sdílení svých škol?
9. Jaká je představa vývoje spolupráce a sdílení do budoucna?
10. Kde jsou patrné ve spolupráci a sdílení nedostatky?
11. Jaké návrhy má zřizovatel?

### 9.2 Interpretace rozhovoru

Jelikož nebylo možné pořizovat zvukový záznam rozhovoru, není součástí práce jeho doslovný přepis.

1. *Jak si zřizovatel škol SCIO představoval sdílení a komunikaci jednotlivých škol v době vzniku prvních škol?*
2. *Proč je pro SCIO důležitá spolupráce a sdílení všech škol?*

### *3. Navrhoval zřizovatel školám konkrétní formy a způsoby sdílení, spolupráce?*

Podle vedení týmu ScioŠkol je největším přínosem této sítě škol, právě to, že nejsou izolované. Díky tomu, že na našem území je tato síť škol unikátní, je pro školy sdílení a spolupráce snazší. Neexistuje žádná takto rozšířená síť škol v České republice, kde by všechny školy fungovaly stejně. I přesto, že se běžně vyskytuje početnější zastoupení škol, které se hlásí ke stejnému typu alternativní školy, funguje každá škola zcela izolovaně. V tomto ohledu je možné shledat přidanou hodnotu ScioŠkol, které by se mělo ve velké míře využívat. Vedení si od samotného počátku škol představovalo, že školy budou sdílet a konzultovat své problémy, své nápady a budou využívat možnosti setkávání, které jim zřizovatel nabídne.

### *4. Jak se tyto představy zřizovatele skutečně uskutečňovaly? Co se povedlo a co naopak nepovedlo?*

Od samotného počátku skvěle fungovalo sdílení a spolupráce v rámci jedné školy. Každá škola používala internetové úložiště Google Disk, kde zaměstnanci školy sdíleli mezi sebou své nápady do výuky, práce dětí a jiné důležité dokumenty. Zřizovatel si uvědomoval, že je potřeba zavést podobný systém sdílení i v rámci všech škol, které postupně rychlým tempem vznikaly. Velký důraz byl kladen na osobní setkávání. SCIO nabízelo zaměstnancům škol různá osobní setkávání, která měla ve většině případů za cíl rozvíjet zaměstnance v konkrétní oblasti pedagogiky. Celý proces organizace probíhal tak, že SCIO pozvalo nějakou osobnost pedagogiky a poskytlo setkání s touto osobou svým zaměstnancům, kteří se jehož prostřednictvím mohli dále rozvíjet v různých oblastech vzdělávání. Velmi oblíbená byla setkávání, která se věnovala Hejného metodě v matematice. Tato setkávání se uskutečňují dodnes.

Během zakládání ScioŠkol se původní představy odvíjely od samotného zjišťování zájmu veřejnosti o tento typ škol. První větší problémy a změny v organizaci společné spolupráce a sdílení se objevily, když počet nově vzniklých škol skokově vzrostl. Nikdo z vedení nepředpokládal, že v průběhu relativně krátkého časového období bude stále vyšší a vyšší poptávka po vzdělávání, které ScioŠkoly poskytují. Z následující tabulky je evidentní, v jak rychlém tempu se školy zakládaly.

Tabulka 5 - Vývoj ScioŠkol

Rok	Počet nově vzniklých ScioŠkol
září 2015	1
září 2016	3
září 2017	4
září 2018	2
září 2019	1
<b>Celkem škol</b>	<b>11</b>

(Vlastní zpracování, 2020)

Mezi lety 2015-2017 vzniklo celkem osm ScioŠkol. Po těchto letech nastalo zvolnění tempa zakládání škol. SCIO je v tuto chvíli s větším zakládáním mnohem opatrnější, není to prioritou. Cílem je, aby dobře fungovalo to, co již existuje. Právě velmi rychlé tempo vzniku ScioŠkol je příčinou toho, že se, původní funkční sdílení a spolupráce mezi školami, při celkovém počtu 11 škol nedaří efektivně využívat. Dříve, při znatelně nižším počtu škol, skvěle fungovalo pravidelné setkávání zástupců každé ScioŠkoly s vedením SCIO. Z každé školy se zúčastnili dva zástupci, nejčastěji ředitel a zástupce ředitele. Je logické, že organizace a průběh takovéto osobní spolupráce se odvíjí od celkového počtu účastníků. Se stále zvyšujícím se počtem zúčastněných postupně přestává toto setkávání fungovat. Při existenci čtyř škol se setkání účastnilo osm osob. V současné době by zástupců škol bylo dvaadvacet plus další členové vedení SCIO. Celkově můžeme hovořit o alespoň pětadvaceti zúčastněných. Při takové účasti je velmi obtížné řešit reálné problémy smysluplně a efektivně. Nehledě na to, jaká by byla časová náročnost setkání v tomto počtu.

Co se společnosti SCIO povedlo zavést i udržet dodnes, jsou pravidelná setkávání všech zaměstnanců ScioŠkol a týmu pro ScioŠkoly ze společnosti SCIO. Nejčastěji se jedná o dvoudenní setkání, které probíhá vždy ve čtvrtek a pátek. V pátek mají všechny ScioŠkoly vyhlášené ředitelské volno, aby měli možnost se setkání všichni zúčastnit. Organizaci má celou na starost zřizovatel. Tento typ setkání se uskutečňuje dvakrát ročně, tj. vždy po pololetí a v létě před začátkem nového školního roku. Termíny setkávání

jsou naplánovány dostatečně s předstihem tak, aby se setkání mohl zúčastnit úplně každý zaměstnanec. V zimě probíhá setkání v prostorách jedné ze ScioŠkol, v létě jde o setkání výjezdové, které se koná v nějakém středisku, kam školy jezdí například na školy v přírodě. Organizátoři vždy poskytují prostor ke vzdělávacím aktivitám, k seznamovacím aktivitám, společným diskusím a návrhům. Je pravidlem, že se setkání účastní i významná osobnost českého vzdělávání.

5. *V jaké formě se uskutečňuje spolupráce a sdílení v současné době?*

6. *Co je předmětem tohoto sdílení?*

V současné době se ScioŠkoly učí ve větší síti lépe organizovat spolupráci a sdílení. Znatelné změny ve formách a způsobech spolupráce a sdílení jsou i díky tomu, že došlo ke změně organizačního uspořádání vedení ScioŠkol, které se snaží sdílení a spolupráci stále vyvíjet a posouvat směrem dopředu. Vedení muselo zareagovat na rychlý vývoj škol, a proto došlo k nucené reorganizaci. Obměněnému týmu se podařilo od září 2019 zavést nový nástroj ke sdílení a komunikaci napříč školami. Prostřednictvím sociální sítě Basecamp se daří propojovat všechny zaměstnance ScioŠkol s týmem ze SCIO. Basecamp funguje obdobně jako v mnohých firmách intranet. Právě do září roku 2019 komunikační kanál pro ScioŠkoly neexistoval. Jde o interní systém, který shromažďuje informace, které jsou přístupné napříč všemi školami. Aktuálně jsou přidávány dokumenty týkající se zápisů. Na veškeré příspěvky mohou členové reagovat v rámci diskuse. Výhodou této sociální sítě například oproti e-mailové komunikaci je, že všichni vidí všechno a nezáleží ani na tom, kdy se do sociální sítě přidají.

Ve stejné době jako Basecamp začíná fungovat i společný Google disk, ke kterému vedení směřovalo dva roky. Do této doby spravovala každá škola pouze vlastní disk pro své potřeby. Na společný Google disk jsou sdíleny společné dokumenty škol, práce žáků, inspirace do výuky. Kromě veřejných složek, tvoří tento disk i neveřejné složky každé školy, ve kterých škola eviduje neveřejné informace.

Oblíbenou a od počátku fungující formou spolupráce a sdílení jsou návštěvy jednotlivých škol. Všichni průvodci jsou otevření k návštěvám svých kolegů z jiných škol. Školy si ochotně předávají zkušenosti z různých oblastí. Dočasné zkušenosti jednotlivých škol s danou problematikou jsou totiž rozdílné. Dobrým příkladem je nabídka pomoci



v problematice přípravy na přijímací zkoušky na střední školy. Dosud měla zkušenost s touto problematikou pouze jedna ScioŠkola, která proto ochotně nabízí pomoc kolegům z jiných škol, kteří dosud takovou zkušenost neměli možnost získat. Průvodci jsou rádi za jakoukoliv nabídku pomoci, radu od svých kolegů.

*7. Co ovlivňuje spolupráci a sdílení? Hraje roli stále rostoucí počet škol?*

Jak již bylo zmíněno dříve, na spolupráci a sdílení se negativně i pozitivně podepisuje stále rostoucí počet škol a zaměstnanců. Dalším významným faktorem, který pozitivně ovlivňuje spolupráci škol alespoň v rámci jednoho města, je větší koncentrace ScioŠkol v jednom městě. Rozhodně můžeme tvrdit, že ScioŠkoly na území Prahy, kterých je celkem 5, pokud nepočítáme Střední ScioŠkolu, spolupracují výrazně lépe a častěji.

*8. Jak SCIO podporuje spolupráci a sdílení svých škol?*

SCIO podporuje veškeré společné aktivity svých zaměstnanců, jelikož považuje síťování svých škol za něco zcela výjimečného. I proto je iniciátorem společných akcí ve většině případů SCIO. Poskytuje finanční zajištění, nabízí své prostory. Není neobvyklé, že SCIO nabídne své prostory i mimo oficiální setkání ScioŠkol. Například, když se nějaký průvodce ze vzdálenější ScioŠkoly sám rozhodne účastnit se vzdělávací akce v Praze, může využít zázemí společnosti SCIO k přespaní nebo odložení věcí.

*9. Jaká je představa vývoje spolupráce a sdílení do budoucna?*

*10. Kde jsou patrné ve spolupráci a sdílení nedostatky?*

*11. Jaké návrhy má zřizovatel?*

Během školního roku 2018/2019 se na spolupráci ScioŠkol negativně podepsaly problémy, které byly způsobeny nevhodným uspořádáním vedení na straně SCIO. Postupně vznikala jakási bariéra mezi ScioŠkolami a SCIO. Vedení nereagovalo na potřeby svých škol nejvhodnějším způsobem, což zapříčinilo celkovou nedůvěru škol v řízení SCIO. Vedení i na tento problém zareagovalo, jak nejlépe mohlo, podstoupilo výrazné změny v organizaci. V současné době můžeme říci, že se nám povedlo tento problém vyřešit a celou situaci napravit ke spokojenosti obou stran.

Patron týmu pro ScioŠkoly by rád zefektivnil formu sdílení a spolupráce. Dle něj by bylo potřeba najít ještě lepší systém, který je odzkoušený a využívají ho i jiné subjekty například v zahraničí. U nás nic takového, co by ScioŠkolám vyhovovalo, zatím tým neobjevil.

### **9.3 Realizované formy spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami**

Spolupráci a sdílení mezi ScioŠkolami můžeme považovat za zcela ojedinělou v českém školství. Neexistuje totiž žádná takto rozsáhlá síť škol jednoho zřizovatele, které by v takové míře spolupracovaly. Spolupráci více škol, v nejlepším případě úplně všech, se snaží všemi různými způsoby, nejen zřizovatel, podporovat. Informace o níže představovaných formách spolupráce byly zjištěny během vstupního rozhovoru. Následně, díky ochotě zaměstnanců SCIO, byly zajištěny přístupy do sdílených dokumentů a sociálních sítí tak, aby bylo možné blíže prozkoumat a zjistit další potřebné informace týkající se využívaných forem a nástrojů.

#### **Partnerství ScioŠkol**

Způsobem spolupráce, jak nalézat obohacení, inspiraci a zaručit propojenost každé školy alespoň s jednou další školou, je partnerství ScioŠkol. V tomto systému je partnerskou školou vždy již déle fungující škola.

Do této chvíle je zakotveno partnerství škol v této struktuře:

- ScioŠkola Jihlava a ScioŠkola Olomouc,
- ScioŠkola Praha 9 a ScioŠkola Praha 11,
- ScioŠkola Praha 6 a Střední ScioŠkola,
- ScioŠkola Brno a ScioŠkola Praha 13,
- ScioŠkola Praha 4 a ScioŠkola Frýdek-Místek.

#### **Osobní formy spolupráce**

Mezi osvědčené formy spolupráce využívané ScioŠkolami patří osobní setkání. Setkávání probíhají nejen na úrovni zástupců vedení jednotlivých ScioŠkol a členů vedení SCIO, ale také setkání všech zaměstnanců a členů podpory ScioŠkol. U zaměstnanců těchto škol se ve větší míře vyskytuje i touha po dalším profesním rozvoji.

Oblíbená je účast na diskuzích a vzdělávacích seminářích pod vedením různých osobností pedagogiky a psychologie. Dvakrát ročně, vždy před začátkem školního roku a po pololetí, probíhá vícedenní setkání všech zaměstnanců ScioŠkol a týmu pro ScioŠkoly. Program, tzv. sletu ScioŠkol, tvoří řešení organizačních záležitostí a aktuálního dění ve školách, přednášky významných osobností pedagogiky. Mimo vzdělávací program je zde vyčleněn i prostor k posilování vztahů mezi zaměstnanci a k dalším zábavným aktivitám. Mezi ScioŠkolami se osvědčují vzájemné návštěvy. Většina zaměstnanců se pozitivně a otevřeně staví ke vzájemné spolupráci a nabízí návštěvy během vlastního vyučování.

### **Pomoc ze strany zřizovatele**

V případě, že má škola dotazy z jiných oblastí, především z těch, které jsou v kompetenci zřizovatele, je možné se obracet na různé zaměstnance z týmu pro ScioŠkoly. Zejména se jedná o poskytování pomoci z hlediska problematiky právní, daňové, ekonomické a personální. Kromě této pomoci má každá začínající ScioŠkola z týmu pro ScioŠkoly přiděleného jednoho metodika, který do školy pravidelně dochází a zajímá se především o pedagogickou činnost ve škole. Mimo to poskytují metodici i zpětnou vazbu a přinášejí know-how z jiných, déle fungujících škol.

### **Spolupráce a sdílení v online prostředí**

Od svého počátku každá škola využívala pro sdílení svých materiálů a zkušeností školní Google Disk. Aby došlo ke zlepšení a zvýšení četnosti spolupráce a sdílení mezi školami a vedení SCIO, začal se využívat **společný Google Disk** pro všechny ScioŠkoly. Tato forma spolupráce je zavedena od začátku školního roku 2019/2020. V rámci společného Google Disku jsou sdíleny dokumenty důležité pro organizaci a chod škol a pedagogické metodiky. Každá škola má na Google Disku své dvě složky. Do té veřejně přístupné vkládá nápady do výuky, ukázky žákovských prací a všechny ostatní dokumenty, které by mohly pomoci ještě někomu dalšímu. Druhá složka je považována za citlivou, soukromou a jsou do ní vkládány vnitřní, soukromé záležitosti každé školy. Na Google Disk má přístup každý zaměstnanec ScioŠkoly a týmu pro ScioŠkoly.

Druhým nástrojem, jehož funkcí se pro spolupráci a sdílení v rámci ScioŠkol od začátku školního roku 2019/2020 využívá, je sociální síť **BASECAMP**. Tato sociální síť napomáhá členům, týmům spolupracovat a podílet se na společných záležitostech. V rámci BASECAMP jsou sdíleny všechny společné záležitosti ScioŠkol. Výhodou je společný harmonogram a prostor pro diskuzi mezi všemi členy.

Na závěr této podkapitoly nesmíme opomenout zmínit pojem **ScioPolis**. Jde o sdružení všech lidí, kteří se zajímají o ScioŠkoly, sdílejí stejné pedagogické názory a životní hodnoty. Prostřednictvím ScioPolis si mohou členové pomáhat a navzájem se obohacovat. V současné době tvoří ScioPolis přes 2 000 lidí z řad zaměstnanců ScioŠkol, vedení ScioŠkol, rodičů a žáků, zaměstnanců SCIO. Všichni ve ScioPolis se drží jednoho cíle, měnit stav českého vzdělávání. V rámci ScioPolis jsou rovněž pořádány různé akce, například plesy a festivaly.

## 10 Analýza a interpretace dotazníkového šetření

Utvořený dotazník pro empirickou část této diplomové práce byl rozdělen do dvou sekcí. První sekci tvořilo 16 otázek, které vyplňovali všichni pedagogičtí pracovníci ScioŠkol bez ohledu na jejich funkci. Druhá sekce byla tvořena třemi otázkami určenými pro vedení ScioŠkol. Propojení na doplňující otázky pro vedení bylo podmíněno odpovědí, že respondent vykonává funkci ředitele nebo zástupce ředitele. Celkově tedy ředitelé a zástupci ředitelů zodpovídali 19 otázek. Většina otázek dotazníku byla uzavřená, otevřené otázky byly nepovinné, nebyla na ně vyžadována odpověď. Z tohoto důvodu máme u některých otázek nižší počet zaznamenaných odpovědí. Časová náročnost dotazníku byla odhadována na deset minut. Dotazník byl rozeslán 92 pedagogickým zaměstnancům a zodpovědělo právě 50 respondentů. Návratnost našeho dotazníku je tedy 54 %. Důležité však je, že se do šetření zapojili lidé ze všech fungujících ScioŠkol.

Prvních pět položek dotazníku sloužilo k získání konkrétnější představy o respondentech. Následujících jedenáct položek můžeme rozdělit do tří oblastí. První dvě položky zjišťovaly postoje ke spolupráci a sdílení obecně. Následující položky mapovaly situaci s ohledem na aktuálně využívané formy spolupráce a sdílení. Závěrečné dvě položky se zabývaly nedostatky již využívaných forem spolupráce a sdílení a také zjišťovaly návrhy jiných forem.

Sekce určená pro vedení škol byla do dotazníku zahrnuta z důvodu, že formy spolupráce a sdílení ve složení vedení škol a vedení SCIO mají určitá specifika. Domnívali jsme se, že i odpovědi v této sekci mohou náš výzkum obohatit o jiné informace z pohledu těchto osob. Rovněž byly zjišťovány návrhy toho, jak by se dala zlepšit efektivita setkání v tomto složení a také jsme se zaměřili na to, jaký typ sdílených materiálů a dokumentů usnadňuje vedení škol jejich práci.

Dotazník jako celek byl sestaven s cílem vyhodnotit spokojenost s využívanými formami spolupráce a sdílení u pedagogických zaměstnanců ScioŠkol.

Nyní budou představeny jednotlivé položky dotazníku spolu s jejich výsledky.

Prvních pět otázek dotazníku bylo interpretováno v kapitole 8.2 *Výzkumný vzorek*. Nyní, proto navážeme otázkou šestou.

**Otázka 6: V čem spatřujete největší výhodu toho, že jste součástí sítě škol jednoho zřizovatele?**

*Tabulka 6 - Největší výhoda ScioŠkol*

Největší výhoda	Absolutní četnost	Relativní četnost
Možnost vzájemného sdílení zkušeností	29	58 %
Pravidelná setkání s kolegy z jiných škol	7	17 %
Větší stabilita zaměstnání	5	10 %
Snadná změna pracoviště (zůstává stejný zaměstnavatel)	2	4 %
Žádnou výhodu v tom nespátřuji	1	2 %
Jiná	6	12 %

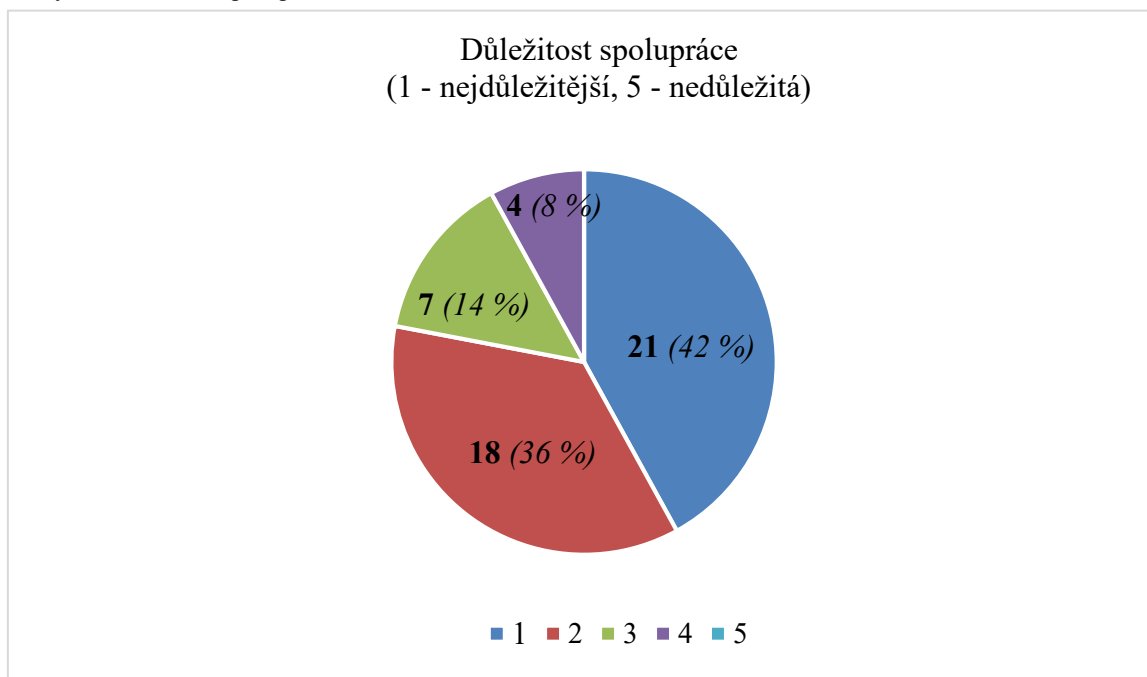
50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Šestá položka zjišťovala, co vnímají zaměstnanci sítě ScioŠkol jako největší výhodu. Více než polovina respondentů, konkrétně 58 %, odpověděla, že za největší výhodu považují možnost vzájemného sdílení zkušeností. K těmto procentům můžeme ještě přidat i druhou nejpočetněji zastoupenou odpověď se 17 %, jelikož obě odpovědi směřovaly k tomu, že v síti ScioŠkol je přidanou hodnotou právě možnost jakéhokoliv kontaktu s jinými školami stejného typu. Dalších 10 % respondentů označilo za největší výhodu jistotu a větší stabilitu v zaměstnání. Za důležité považujeme zmínit i šesti respondenty zvolenou odpověď *jiná*, kde byly rovněž uvedeny další zajímavé výhody: *možnost ovlivňovat oblast vzdělávání v rámci celé republiky, svoboda a výzva v naplňování hodnot našich škol, možnost realizace vlastních nápadů*.

Ve shrnutí se nám potvrdilo, že všech 98 % respondentů nějakou výhodu spatřuje a za největší lze skutečně považovat možnost spolupráce a komunikace s více ScioŠkolami a všemi osobami podílejícími se na jejich chodu.

### Otázka 7: Jak moc je pro Vás důležitá výměna zkušeností a spolupráce?

Graf 2 - Důležitost spolupráce



50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Touto položkou dotazníku jsme zjišťovali, jak moc je pro dotazované důležitá výměna zkušeností a spolupráce. Odpovědi byly zaznamenávány na stupnici od 1 do 5, přičemž jedna byla nejdůležitější a pět nedůležitá. Graf 2 znázorňuje jednotlivé odpovědi. Můžeme si všimnout, že 78 % dotazovaných zvolilo na stupnici odpověď 1 nebo 2. Potěšilo nás, že nikdo na stupnici nezaznamenal 5. Pozitivně také vnímáme, že 92 % dotazovaných považuje výměnu zkušeností a spolupráci ve školství jako velmi důležitou.

### Otázka 8: Jaké formy vzájemné spolupráce a sdílení využíváte? Jak často?

Tabulka 7 - Frekvence užívání (forem)

Formy spolupráce	Velmi často	Často	Méně často	Zřídka	Nevyžívám
osobní setkání	13 (26 %)	12 (24 %)	19 (38 %)	6 (12 %)	0 (0 %)
Sociální síť- BASECAMP	8 (16 %)	10 (20 %)	14 (28 %)	13 (26 %)	5 (10 %)
sdílený Google Disk	15 (30 %)	19 (38 %)	7 (14 %)	6 (12 %)	3 (6 %)
vzdělávací semináře s významnými pedagogy	5 (10 %)	14 (28 %)	21 (42 %)	8 (16 %)	2 (4 %)
vícedenní výjezdní setkání všech zaměstnanců	9 (18 %)	16 (32 %)	20 (40 %)	4 (8 %)	1 (2 %)
návštěva jiné ScioŠkoly	2 (4 %)	13 (26 %)	24 (48 %)	8 (16 %)	3 (6 %)
konzultace se zřizovatelem	3 (6 %)	6 (12 %)	17 (34 %)	19 (38 %)	5 (10 %)

50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Další položka dotazníku cílila na všechny využívané formy spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami. Respondenti volili odpovědi u nabízených forem na škále složené z pěti hodnot (velmi často, často, méně často, zřídka, nevyžívám). U každé formy bylo možné zvolit pouze jednu odpověď. Z výsledků můžeme vyčíst, že sdílený Google Disk



je mezi zaměstnanci ScioŠkol nejčastěji využívanou formou spolupráce a sdílení. Celých 68 % respondentů jej využívá velmi často, či často. Nejnižší obliba ve využívání byla zaznamenaná u sociální sítě BASECAMP využívanou zřídka 13 respondenty a nevyužívanou 5 respondenty. Všímáme si také využívání formy osobního setkání mezi všemi respondenty. Méně překvapivý výsledek přinesly konzultace se zřizovatelem s nejnižším počtem respondentů 26 ve třech hodnotách škály (velmi často, často, méně často). Tyto výsledky ovlivňuje skutečnost, že se zřizovatelem ve větší míře konzultují a spolupracují zejména zástupci vedení škol.

### Otázka 9: Jak moc užitečné jsou pro Vás uvedené formy spolupráce a sdílení?

(1 – nejvíce užitečné, 5 – nejméně užitečné)

Tabulka 8 - Užitečnost (užívaných forem)

Formy setkání	1	2	3	4	5
osobní setkání	34 (68 %)	12 (24 %)	3 (6 %)	0 (0 %)	1 (2 %)
sociální síť - BASECAMP	5 (10 %)	12 (24 %)	21 (42 %)	5 (10 %)	7 (14 %)
sdílený Google Disk	15 (30 %)	20 (40 %)	9 (18 %)	5 (10 %)	1 (2 %)
vzdělávací semináře s významnými pedagogy	26 (52 %)	14 (28 %)	6 (12 %)	3 (6 %)	1 (2 %)
vícedenní výjezdní setkání všech zaměstnanců	18 (36 %)	17 (34 %)	9 (18 %)	5 (10 %)	1 (2 %)
návštěva jiné ScioŠkoly	30 (60 %)	12 (24 %)	6 (12 %)	2 (4 %)	0 (0 %)
konzultace se zřizovatelem	12 (24 %)	15 (30 %)	14 (28 %)	6 (12 %)	3 (6 %)

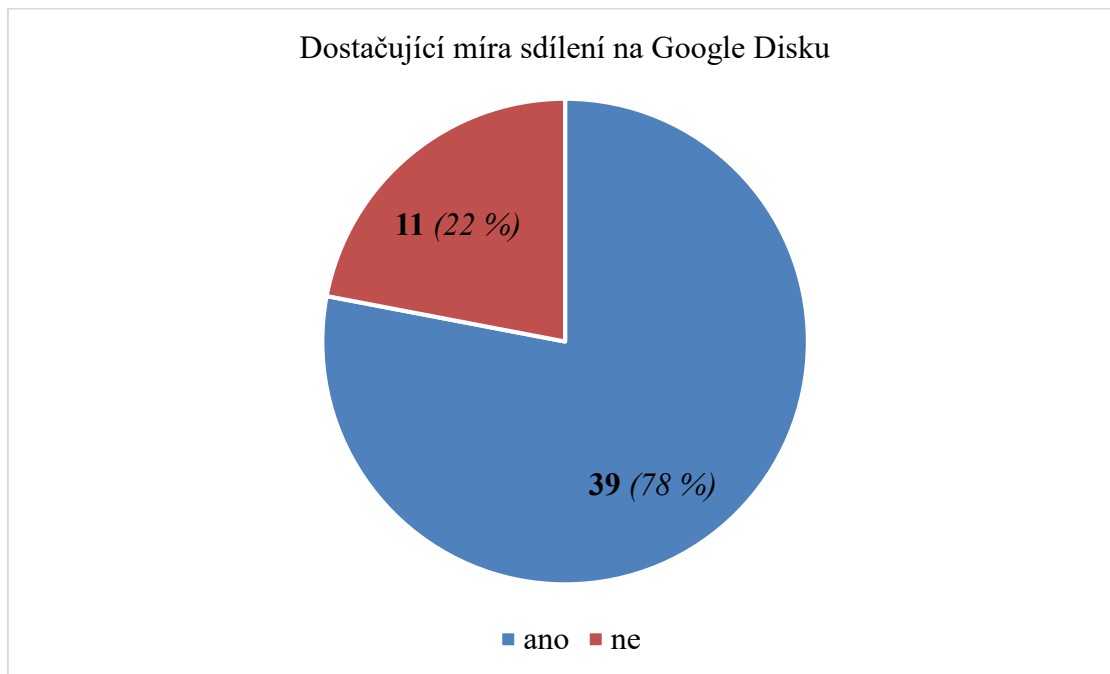
50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

V deváté otázce jsme se dotazovali, jak jsou pro respondenty uvedené formy spolupráce a sdílení užitečné. Zaměřovali jsme se na formy osobní spolupráce i vzdálené prostřednictvím internetu. Opět se odpovědi zaznamenávaly na nabízené škále, kterou tentokrát tvořila u každé nabízené formy stupnice od 1 do 5, kde 1 znamenala nejvíce užitečné, 5 nejméně užitečné. I v této otázce vyšla jako nejméně užitečná sociální síť BASECAMP, kde ji za nejméně užitečnou považovalo 7 respondentů. Naopak za nejvíce užitečnou ji považuje jen desetina všech dotazovaných, tedy 5 respondentů. Ukázalo se, že rovnou tři formy spolupráce: *osobní setkání*,

*vzdělávací semináře s významnými pedagogy, návštěva jiné ScioŠkoly, považuje (každou formu jednotlivě) více než polovina respondentů za nejvíce užitečnou. Celkově můžeme za nejvíce užitečnou formu považovat (na základě zaznamenaných odpovědí) osobní setkání se 48 odpověďmi na stupnici 1, 2, 3.*

**Otázka 10: Je pro Vás míra sdílení materiálů a informací na společném Google Disku dostačující?**

*Graf 3 - Míra sdílení (Google Disk)*



50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Na základě grafu 3 znázorňujícího odpovědi na otázku, jestli je míra sdílení materiálů a informací na Google Disku dostačující vyplývá, že 78 % ze všech zaznamenaných odpovědí považuje míru sdílení na Google Disku za dostačující.

**Otázka 11: Pokud jste na otázku č. 10 odpověděl/a NE. Jaké informace a materiály Vám na disku schází? (Pokud jste na otázku č. 10 odpověděl/a ANO, tuto otázku vynechte.)**

*Tabulka 9 - Chybějící materiály (Google Disk)*

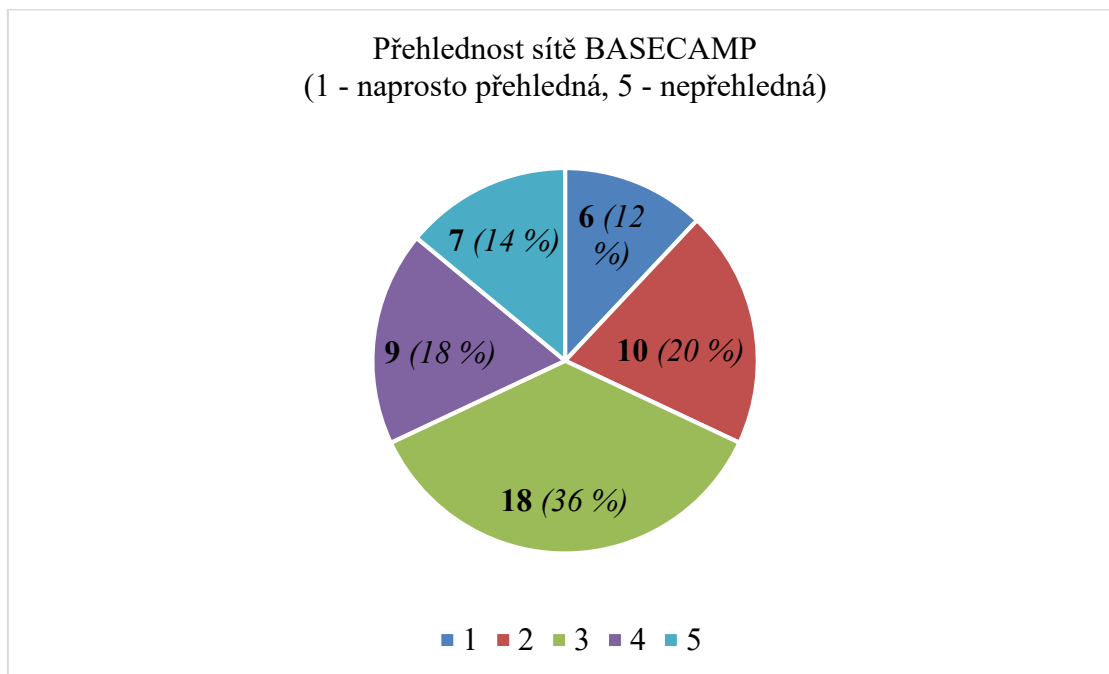
<b>Na Google Disk schází</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Použitelné přípravy do hodin	2	22,2 %
Soulad sdílených materiálů a informací jednotlivých škol	2	22,2 %
Nedokáží určit, co schází, na disku se zatím moc neorientuji	4	44,4 %
Disk ke své práci nepoužívám	1	11,1 %

9 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Na otázku 11 měli odpovídat všichni respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli *NE*. V předchozí otázce byla tato odpověď zaznamenána jedenácti respondenty. Na následující otázku 11 však odpovědělo pouze 9 respondentů. Ze zaznamenaných odpovědí je evidentní, že zaměstnancům na Google Disku schází sdílení materiálů využitelných ve výuce a také soulad sdílených materiálů a informací mezi jednotlivými školami, který by zajišťoval lepší orientaci.

## Otázka 12: Je pro Vás síť BASECAMP přehledná pro užívání?

Graf 4 - Přehlednost (BASECAMP)



50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Tato položka dotazníku se dotazovala na přehlednost další vzdálené formy spolupráce a sdílení – sociální sítě BASECAMP. Dotazovaní zvolili odpovědi na stupnici od 1 (naprosto přehledná) do 5 (nepřehledná). Pouze 6 respondentů považuje BASECAMP za naprosto přehlednou. Ostatní respondenti mají k přehlednosti nějaké výhrady. Odpověď 2 na stupnici zvolilo 10 respondentů a celkově nejvíce respondentů (18) zvolilo odpověď 3. Na nepřehlednost nás upozornilo 7 odpovědí - naprosto nepřehledná. Právě 68 % respondentů označilo odpovědi 3, 4, 5, což nás upozornilo na to, že tato sociální síť zřejmě nebude nejpřehlednější a nejvhodnější k užívání.

### Otázka 13: V čem vidíte největší přínos využívání sítě BASECAMP?

Tabulka 10 - Největší přínos (BASECAMP)

Největší přínos sítě BASECAMP	Absolutní četnost	Relativní četnost
Sdílení zkušeností	6	12 %
Nezávazné konverzace členů	7	14 %
Aktuality	23	46 %
Harmonogram	3	6 %
Pravidla a důležité odkazy	4	8 %
Ankety	0	0 %
Úkoly (To – dos)	0	0 %
Jiné	7	14 %

50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

V otázce 13 jsme našli největší přínos sítě BASECAMP. Z údajů uvedených v tabulce 10 je jasné, že nejvyšší četnost byla zaznamenána u odpovědi *Aktuality*. Sdílení aktualit považuje za největší přínos sítě 23 respondentů. Vzhledem k tomu, že víme, jak tato sociální síť využívaná ScioŠkolami funguje, rozumíme nejvyšší četnosti u této odpovědi. Ve snadném sdílení aktualit spatřujeme výhodu oproti např. Google Disku i my. Odpověď *jiné* zvolilo 14 % respondentů, kteří ve většině případů uvedli, že přínos u této sítě žádný nespátřují a dva respondenti uvedli, že je tato forma dokonce zatěžuje a odmítají ji využívat.

#### Otázka 14: Co Vám v síti BASECAMP chybí?

Tabulka 11 - Chybějící materiály (BASECAMP)

V BASECAMP chybí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Přehlednost, snadné nalézání potřebných informací	6	28,57 %
Možnost snadného třídění informací (i zpráv) dle důležitosti	2	9,52 %
Návod, jak používat	1	4,76 %
Kategorie projekt/inspirace a zajímavosti	1	4,76 %
Osobní kontakt	1	4,76 %
Aktivita všech členů	1	4,76 %
Nevím	6	28,57 %
Nic	3	14,29 %

21 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Položka 14 se dotazovala na to, co uživatelům v síti BASECAMP chybí. Jednalo se o otevřenou otázku, opět nepovinnou. Právě proto jsme obdrželi jen 21 odpovědí. Vyskytly se dvě odpovědi se stejným počtem respondentů. Znovu jsme narazili na nepřehlednost sítě BASECAMP. Šest respondentů poznamenalo, že jim schází přehlednost spolu se snadným nalézáním informací. Dalších šest v odpovědích uvedlo, že neví, co jim v BASECAMP chybí. Jsme přesvědčeni, že umístění návodu, jak síť využívat je snadno vyřešitelné. Domníváme se, že je možné najít způsoby, jak zvýšit aktivitu členů v síti.



### Otázka 15: Jaká forma spolupráce a sdílení má dle Vás největší nedostatky?

Tabulka 12 - Největší nedostatky

Forma s největšími nedostatky	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní setkání	4	8 %
Sociální síť BASECAMP	13	26 %
Sdílený Google Disk	7	14 %
Vzdělávací semináře s významnými pedagogy	6	12 %
Vícedenní výjezdní setkání všech zaměstnanců	5	10 %
Návštěva jiné ScioŠkoly	3	6 %
Konzultace se zřizovatelem	4	8 %
Jiná	8	16 %

50 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

I odpovědi na otázku 15 potvrdily nedostatky sociální sítě BASECAMP. Nejvyšší počet respondentů (13) označilo jako formu s největšími nedostatky právě síť BASECAMP. Druhý nejvyšší počet respondentů (8) zvolilo odpověď *jiná*. V této odpovědi bylo, mimo jiné, opět uvedeno i to, že nedostatky zejména v sociálních sítích způsobuje nespolečná práce všech škol. Školy nesdílí tytéž materiály, a dokonce ani ty, které jsou zásadní. Jedna odpověď upozorňovala na nedostatky všech forem spolupráce a sdílení, kdy respondent doporučoval především důkladně promýšlet strukturu osobních forem sdílení a zaměřit se na cíl vícedenního setkání všech zaměstnanců, tak aby byl jejich přínos pro každého co nejvyšší. Dále byla evidována odpověď upozorňující na nedostatky ve vzdělávání průvodců.

## Otázka 16: Máte návrh jiné formy spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami?

Tabulka 13 - Návrhy jiné formy

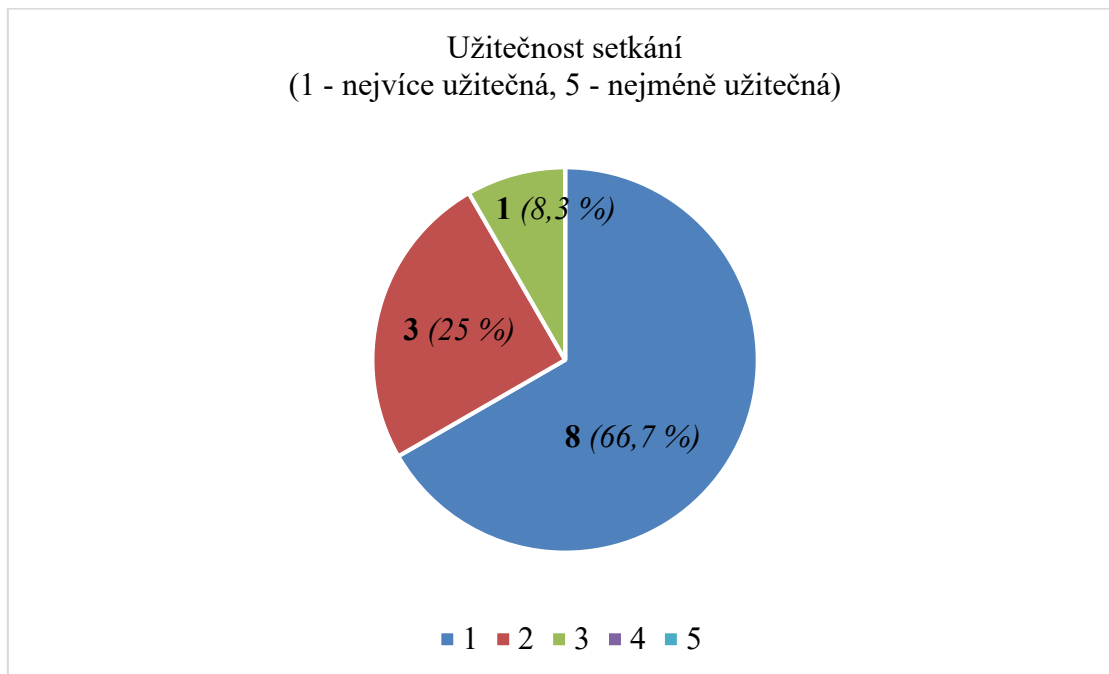
Návrh jiné formy spolupráce	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pořádání akcí a projektů pro více ScioŠkol (pro děti i zaměstnance)	2	12,5 %
Více podpořit a posílit návštěvy jiných ScioŠkol	2	12,5 %
Nezavádět novou formu, zdokonalovat a lépe připravovat dosavadní formy	4	25 %
Lépe organizovat a strukturovat výjezdní setkání	1	6,25 %
Intervize (reflexe práce)	1	6,25 %
Častěji spolupracovat se zahraničními školami	1	6,25 %
Větší zapojení lidí	2	12,5 %
Ne	3	18,75 %

16 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Poslední společná otázka pro všechny respondenty poskytovala prostor pro návrhy jiné formy spolupráce. Zcela zásadní zjištění přinesla u této otázky odpověď s nejvyšším zastoupením 25 % - hlavně nezavádět novou formu, zdokonalovat a lépe připravovat dosavadní formy spolupráce a sdílení. S nižší četností byly zaznamenány i odpovědi jako pořádání akcí pro zaměstnance i žáky ScioŠkol a více posílovat návštěvy jiných škol včetně výměny dětí a průvodců. Opět se opakovalo, že by spolupráci a sdílení napomohlo větší zapojení lidí.

**Otázka 17: Jak moc užitečná jsou pro Vás setkání ve složení vedení škol a zástupců ze SCIO?**

*Graf 5 - Užitečnost setkání (vedení škol)*



12 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Položka 17 byla první v druhé sekci určené vedení škol, konkrétně ředitelům a zástupcům ředitelů. Prostřednictvím této položky se zjišťovalo, jak moc užitečná jsou specifická osobní setkání ve složení vedení škol a zástupci SCIO. Respondenti z řad vedení škol odpovídali prostřednictvím stupnice od 1 (nejvíce užitečná) do 5 (nejméně užitečná). Odpověď na stupnici 1 byla zaznamenána celkem 8 z 12 respondentů. Nikdo z respondentů ne zvolil odpověď 4 a 5.

### Otázka 18: Jak by se dala zlepšit efektivita této formy setkání?

Tabulka 14 - Zlepšení efektivity (vedení škol)

Návrh zlepšení efektivity	Absolutní četnost	Relativní četnost
Věnovat se méně tématům, ale více do hloubky. Zaměřit se na otázku, co si z toho odnášíme pro naši školu.	1	20 %
Neočekávat ze setkání žádná významná rozhodnutí, ale uvědomovat si, že osobní konverzace má velkou hodnotu.	1	20 %
Požadovat účast zástupců vedení ze všech škol.	1	20 %
Nevidím důvod ke zlepšování.	2	40 %

5 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Otázkou 18 jsme navázali na předchozí otázku. Návrhy na zlepšení efektivity osobního setkání ScioŠkol a zástupců SCIO jsme obdrželi jen od pěti respondentů. Otázka byla otevřená a nepovinná. Dva respondenti uvedli, že není důvod ke zlepšování této formy spolupráce. I zde se objevila odpověď, že by měla být vyžadována účast vedení všech ScioŠkol.

**Otázka: Sdílení, jakých dokumentů a materiálů Vám pomáhá a usnadňuje práci?***Tabulka 15 - Materiály usnadňující práci*

<b>Dokumenty a materiály usnadňující práci</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Provozní záležitosti	10	83,33 %
Žákovská problematika (specifické poruchy učení, poruchy chování, hodnocení atd.)	5	41,66 %
Zaměstnanecká problematika (již zaměstnaných)	7	58,33 %
Nábor nových zaměstnanců	6	50 %
Finance	6	50 %
Aktuality ze školství	4	33,33 %
Aktuality od zřizovatele	6	50 %
Žádné z uvedených	0	0 %

12 respondentů (Vlastní výzkum, 2020)

Poslední otázku našeho dotazníku jsme zaměřili na informace a typy dokumentů, jejichž sdílení by mohlo usnadňovat práci vedení škol. V této otázce bylo možné zvolit více odpovědí. Dle odpovědí práci nejvíce usnadňuje sdílení provozních záležitostí. Tuto možnost označilo 10 z 12 respondentů. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí byla zaměstnanecká problematika (již zaměstnaných), kterou zvolilo 7 respondentů. Všem respondentům usnadňuje práci alespoň některý z uvedených typů materiálů. Žádný respondent nezvolil možnost žádné z uvedených.

## **11 Závěry výzkumného šetření ve vztahu k cílům**

V závěrečné kapitole empirické části diplomové práce budeme interpretovat výsledky výzkumného šetření ze všech použitých metod (rozhovoru a dotazníkového šetření) s ohledem na stanovené cíle výzkumu.

### **11.1 Závěry ve vztahu k prvnímu cíli**

Prvním stanoveným cílem našeho výzkumného šetření bylo zmapovat vývoj forem a způsobů spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami ze strany zřizovatele.

Ke zmapování vývoje forem a způsobů spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami posloužila metoda polostrukturovaného rozhovoru blíže představená v kapitole 9 *Analýza a interpretace vstupního rozhovoru*.

Nejen ze samotných slov dotazovaného, ale i z následného zjištění mnoha využívaných forem, vyšlo najevo, jak velký důraz je v těchto školách kladen právě na oblast spolupráce a sdílení.

Když fungovaly první školy, bylo mnohem snadnější podporovat zejména osobní setkávání, která byla v menším počtu zúčastněných i více efektivní. Pro zřizovatele bylo snadné pozvat všechny zaměstnance, například ze dvou existujících škol, do svých prostor. Za zlomové období, i co se týče spolupráce a sdílení, je považováno období vzniku současně 4 škol v září 2017. Už tento skok zapříčil snížení funkčnosti dosavadních, zejména osobních, forem spolupráce. Osobní setkání zástupců vedení škol a zástupců ze SCIO se ve zvyšujícím počtu účastníků nedalo dále efektivně organizovat. Jednou ze stále uskutečňovaných osobních forem spolupráce, která si zachovala svou efektivitu i v hojnějším počtu zúčastněných, je setkávání všech zaměstnanců ScioŠkol a týmu pro ScioŠkoly ze SCIO, nyní vždy dvakrát ročně.

V současné době se všichni ze ScioŠkol učí překonávat problémy spolupráce a sdílení ve větším počtu účastníků. To, že zřizovatel vhodně reaguje na tyto problémy a snaží se spolupráci a sdílení udržet, v co největším možném rozsahu, je vidět na rozšíření možností spolupráce a sdílení. Relativně nově využívanými formami spolupráce a sdílení jsou nástroje fungující v online prostředí. Od září 2019 funguje společný Google Disk, k jehož založení se přistoupilo po dřívější kladné zkušenosti, kdy se u každé ScioŠkoly

osvědčilo využívání školního Google Disku. Ve stejném měsíci byl zaveden další nový nástroj ke sdílení – sociální síť BASECAMP.

Do budoucna je potřeba ještě zlepšit efektivitu forem sdílení a spolupráce, zejména neosobních forem spolupráce a sdílení.

Jak jsou samotné ScioŠkoly spokojené s aktuálně používanými formami spolupráce a sdílení bude popisováno v následující podkapitole.

## **11.2 Závěry ve vztahu k druhému cíli**

Dalším stanoveným cílem bylo vyhodnotit spokojenost se současnými formami spolupráce a sdílení, a to ze dvou pohledů – z pohledu zástupců vedení ScioŠkol a z pohledu dalších pedagogických pracovníků.

Ke zjištění spokojenosti s využívanými formami spolupráce a sdílení jsme využili dotazníkového šetření. Výsledky byly analyzovány a interpretovány v jedné z předchozích kapitol.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že více než polovina všech respondentů si uvědomuje největší výhodu ScioŠkol – možnost vzájemného sdílení zkušeností. Potvrdily se nám dřívější slova patrona týmu pro ScioŠkoly, vzájemná spolupráce a sdílení je přidanou hodnotou ScioŠkol. Většina dotazovaných, 92 %, považuje spolupráci a sdílení za velmi důležitou.

Na celkovou spokojenost s využívanými formami poukazovaly položky zjišťující četnost jejich využívání a jejich užitečnost. Největší obliby se těší osobní setkání a sdílený Google Disk. Uvědomujeme si, že právě osobní formy spolupráce a sdílení jsou oblíbenější zejména mezi školami v rámci jednoho města, případně v rámci nedaleké vzdálenosti škol. Sdílení a komunikace ve virtuálním prostředí je oblíbenější u všech škol, jelikož není třeba za sdílením nikam cestovat a stačí jednoduše kooperovat na dálku z pohodlí školy, domova.

Na druhou stranu, větší nespokojenost se sociální sítí BASECAMP jsme v dotazníku zaznamenali u více položek. Nejen, že ji uživatelé vnímají jako nejméně užitečnou, dokonce se objevily i názory, že se jedná o formu nepřehlednou a nepřínosnou, která jen zahlcuje uživatele. Za největší přínos je považováno snadné sdílení aktualit

mezi všemi členy. Mimo jiné byla síť BASECAMP respondenty nejčastěji označena jako forma s největšími nedostatky.

V rámci navazujících otázek pro zástupce vedení ScioŠkol, jsme se zaměřili na jednu specifickou formu osobní spolupráce. Prostřednictvím odpovědí na tři položky v dotazníku od celkem 12 respondentů z řad ředitelů a zástupců ředitelů, jsme mohli posoudit formu osobního setkání ve složení vedení škol a zástupců ze SCIO. Pro nás je vzhledem k problémům s realizací této formy setkání určující, že všech 12 respondentů shledává tuto formu spolupráce jako užitečnou pro výkon jejich profese. Dále se ukázalo, že sdílení provozních záležitostí pomáhá a usnadňuje práci vedení škol nejvíce.

V rámci uskutečněného dotazníkového šetření a jeho následného vyhodnocení se objevilo několik klíčových otázek pro následné možné úpravy ve zkoumané problematice. V následující podkapitole jim bude věnována pozornost.

### **11.3 Závěry ve vztahu ke třetímu cíli**

Posledním cílem stanoveným před samotnou realizací výzkumného šetření bylo formulovat návrhy, jak zefektivnit spolupráci všech zúčastněných.

K formulaci návrhů ke zlepšení efektivity spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami přispěli i respondenti v dotazníkovém šetření. Prostor pro návrhy zlepšení nabízely položky 14, 16 a z doplňujících položek pro vedení škol 18.

Většinu poznatků z odpovědí, na které poukazovali respondenti u nejproblémovější formy spolupráce a sdílení – sociální síť BASECAMP, je rozhodně zapotřebí brát v úvahu pro následující řešení. Především byla zmiňovaná nízká aktivita členů a nepřehlednost v užívání této sítě. S ohledem na to, že je tato síť považována za uživatelsky snadnou, se domníváme, že lepší orientaci a zvýšení přehlednosti by mohlo zajistit i uspořádané školení určené uživatelům sítě nebo případné zhotovení a následné zveřejnění manuálu. Věříme, že všechny tyto navrhované kroky ke snadnější práci s touto sítí dokážou i všem zaměstnancům ScioŠkol potvrdit, že BASECAMP je opravdu považovaný za jeden z nejjednodušších a nejvíce přehledných nástrojů tohoto typu pro uživatele. Další úvahy nad touto sociální sítí by měly směřovat k tomu, zda se vyplatí zdokonalovat



a více zaměstnance zapojovat do této formy spolupráce a sdílení, nebo je na místě otázka, která dokonce byla uvedena více respondenty v dotazníku, jestli je zapotřebí tuto nepřehlednou a spíše zatěžující formu nadále provozovat.

Na nesoulad ve sdílených materiálech a nerovnoměrné aktivitě všech členů jsme byli respondenty v dotazníku upozorněni rovněž vícekrát. Dle nás je nutné zamyslet se nad tím, jak by se dala kontrolovat/sjednocovat spolupráce zaměstnanců. Nevyřešilo a neosvědčilo by se například rozdělení úkolů a typů dokumentů, jaké bude mít daná osoba povinnost sdílet?

Posledním klíčovým bodem, který se objevil v rámci dotazníkového šetření, byla nestrukturovanost osobních forem setkání. Bylo poukázáno na to, že je potřeba více promýšlet strukturu osobních forem tak, aby byl přínos pro každého jednotlivce co největší. V rámci řešení problémů tohoto typu s osobními formami spolupráce a sdílení doporučujeme vyzkoušet některou z metod sdílení. V rámci studování materiálů osvědčených a využívaných forem spolupráce se nám jako vhodná jeví metoda **Tři Z – zachovat, zrušit, zavést**, která by rovněž mohla pomoci ScioŠkolám zefektivnit společnou spolupráci, zejména během osobních setkání. V praxi by její aplikace mohla vypadat například tak, že by společný problém řešili na papír rozdělený na tři části zástupci jedné ScioŠkoly. Při následné reflexi by se mohlo využít toho, jaké návrhy mají a jak se to jeví ostatním školám. Metoda Tři Z by nejspíš určila strukturu řešení problému a došlo by ke zlepšení efektivity spolupráce v tak hojném počtu zúčastněných.

V rámci formulování návrhů na zlepšení spolupráce a sdílení jsme se zaměřovali i na často využívané vzdálené formy spolupráce a sdílení v jiných než jen vzdělávacích institucích, za účelem nalezení nejvhodnějšího online nástroje pro ScioŠkoly. Naše představa se ubírala směrem k jednoduššímu nástroji, jelikož jsme z dotazníkového šetření vnímali, že by školy byly rády za něco jednoduššího, co by dokázalo propojit více nástrojů, které nyní využívají. Bohužel z nabídky aktuálně nabízených nástrojů nebyl nalezen žádný, co by dokázal propojit e-mail, sdílení dokumentů, nástěnky a všechny další funkce, které ScioŠkoly potřebují a aktivně využívají. Alespoň částečně by mohl

spolupráci zjednodušit nástroj Teams<sup>6</sup> od Microsoft. Největší výhodou by pro ScioŠkoly bylo vytvoření jednotlivých týmů, třeba pro jednotlivé školy, pro všechny školy, jen pro zástupce vedení apod. Pomocí Teams by mohla být, alespoň na dálku, častěji uskutečňována setkávání video hovory. K dispozici by jednotlivé týmy měly i své uložení. Zjistili jsme, že dokonce existují licence Teams přímo pro školy, vzdělávací instituce, kdy se navíc přidává možnost zapojit do komunikace i žáky. Dále víme, že ScioŠkoly využívají veškeré produkty společnosti Google a tím pádem by zřejmě bylo z mnoha hledisek náročné přejít na tento navrhovaný produkt, který by jim dle nás mohl spolupráci a sdílení značně zjednodušit a zefektivnit.

Spolu s výsledky šetření byly společnosti SCIO předány i naše úvahy a návrhy řešení. Výsledky dotazníků jsou zřizovatelem vnímány pozitivně. Rozhodně si ale uvědomuje, že je potřeba uskutečnit určité kroky k ještě lepší spolupráci a sdílení. S ohledem na výsledky a naše návrhy řešení je v tuto chvíli jisté, že v brzké době se nepřestane využívat nejproblémovější forma - síť BASECAMP. Všichni si uvědomují, že je ScioŠkolami využívaná příliš krátkou dobu na to, aby byly dělány závěry tohoto typu. Zřizovatel bude pro své uživatele této sítě organizovat školení tak, aby bylo užívání této formy osvojeno úplně všemi. Na druhou stranu není vyloučeno, že pokud by se našel vhodnější nástroj stejného typu, nepřejdou ScioŠkoly k jeho využívání. Dle aktuální nabídky nástrojů tohoto typu, nic nenasvědčuje tomu, že by se tak stalo v nejbližších měsících.

Jelikož bylo respondenty upozorněno na nesoulad sdílených materiálů a neaktivitu všech členů, zajímalo nás, zda je vůbec v tomto typu svobodných škol a svobodné společnosti SCIO nějakým způsobem možné zajistit, případně kontrolovat, aktivitu členů ve využívaných formách spolupráce. V této otázce se zřizovatel zaměří spíše na motivaci zaměstnanců, například prostřednictvím poukázání důležitosti spolupráce. Už vícekrát se u ScioŠkol ukázalo, že to, co je funkční, nakonec najde uplatnění u všech.

U posledního návrhu vhodnějšího nástroje, Microsoft Teams, bylo potvrzeno, že přechod na nástroje Microsoft od nyní používaných nástrojů Google by byl velmi složitý a v tuto chvíli je zcela nemožný. Jak jsme již zmiňovali dříve, Teams nabízí možnost video

---

<sup>6</sup> Microsoft TEAMS – nástroj využívaný firmami pro textovou komunikaci, video hovory a datová uložení. Služba je dostupná v zakoupené verzi Office 365.

hovorů, které již ScioŠkoly využívají, ale v jiném nástroji od Google. Je možné, že i společnost Google brzy vyhotoví podobný nástroj, jako je Microsoft Teams, který by se určitě uplatnil i u ScioŠkol.

Věříme, že některé námi navrhované kroky pomohou zdokonalit dosud využívaný a na formy bohatý systém spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami.

## **Závěr**

V diplomové práci jsme se věnovali ScioŠkolám v mnoha oblastech. V teoretické části jsme se nejdříve zaměřili na důležitá témata, která jsou se ScioŠkolami spojená. Pomocí informací nastudovaných v odborné literatuře jsme popsali vývoj alternativního a následně i svobodného školství ve světě i na našem území. Díky studování různých materiálů jsme si rozšířili znalosti o základních typech alternativních a svobodných škol.

Zajímavá pro nás byla i zjištění, jak ScioŠkoly vnímají jejich žáci a zaměstnanci. Výpovědi žáků a zaměstnanců ScioŠkol nám dokazují, že za školu zcela odlišnou a výjimečnou ji nepovažujeme jen my. S ohledem na události, které poznamenaly vznik jedné ze ScioŠkol, jsme se zaměřili na problematiku vzniku soukromých škol v Česku. Přínosné pro nás bylo zjištění, že každý zakladatel školy má na výběr dvě možnosti, jak školu založit. Zjistili jsme, že ScioŠkoly jsou založeny jako právnické osoby podléhající občanskému a obchodnímu zákoníku, na místo zákoníku školského. Nezapomněli jsme zmínit ani osobnost zakladatele ScioŠkol a ukázat na jeho nejpodstatnější činy v minulých letech. Díky osobní zkušenosti a na základě interních zdrojů společnosti SCIO byla popsána její kultura i struktura, do které se promítají prvky svobodné firmy. Blíže jsme vysvětlili prvky, které jsou pro podobu ScioŠkol klíčové. Konkrétně bylo popsáno deset pedagogických zásad a šest hodnot. Přiblížili jsme roli průvodců ve ScioŠkolách, kteří velkou mírou ovlivňují kvalitu školy. Z těchto důvodů je ze strany zřizovatele na výběrového řízení na pozici průvodců kladen velký důraz. Podoba tohoto výběrového řízení je v oblasti školství výjimečná a z tohoto důvodu je v práci rovněž v jednotlivých etapách vyličená.

Studováním informací pro předposlední kapitulu teoretické části jsme se obohatili o cenné znalosti v oblasti spolupráce a sdílení. Seznámili jsme se s některými dosud neznámými metodami sdílení, konkrétně s metodou Wanda a metodou Tři Z.

V empirické části jsme hledali odpovědi na výzkumné otázky prostřednictvím rozhovoru a dotazníku. Podařilo se nám prozkoumat spolupráci a sdílení mezi ScioŠkolami z různých pohledů a s ohledem na vývoj těchto škol.

Alespoň částečně byly naplněny tři stanovené cíle výzkumu. Prostřednictvím realizovaného rozhovoru se zřizovatelem byl zmapován vývoj forem spolupráce a sdílení, které ScioŠkoly využívají. Z výpovědí víme, že efektivita osobních setkání klesala úměrně s množstvím nově vznikajících škol. Zřizovatel se snaží alespoň částečně tyto méně efektivní setkání doplňovat nově zaváděnými formami spolupráce a sdílení. Od září 2019 jsou zavedeny vzdálené formy spolupráce - sociální síť BASECAMP a Google Disk. Za přínosná považujeme pravidelná, dvakrát ročně pořádaná, setkávání všech zaměstnanců ScioŠkol, která poskytují prostor ke sdílení a řešení společných problémů.

Ze zaznamenaných odpovědí v dotazníku pro zaměstnance ScioŠkol je patrné, že valná většina dotazovaných shledává spolupráci a sdílení za velmi důležitou. I přesto, že Google Disk a BASECAMP byly zavedeny ve stejnou dobu (v září 2019), můžeme z výsledků dotazníku usuzovat, že mnohem oblíbenější a využívanější je Google Disk. Oproti tomu sociální síť BASECAMP respondenti považují za formu s největšími nedostatky, jakými jsou nepřehlednost, zahlcování a neobohacování jejich uživatelů. V užívání BASECAMP se mezi respondenty našla i pozitivní funkcionality - snadné sdílení aktualit. Otázkami určenými zástupcům vedení ScioŠkol bylo zjištěno, že specifická forma setkávání zástupců vedení ScioŠkol se zřizovatelem, byla všemi respondenty označena za přínosnou. Navzdory poklesu efektivity této formy, na kterou upozorňoval zřizovatel v rozhovoru, nedoporučujeme, na základě názorů respondentů, tuto formu spolupráce rušit.

Částečně se nám podařilo formulovat návrhy ke zlepšení efektivity využívaných forem spolupráce a sdílení. Na trhu jsme totiž nenalezli optimální nástroj, který by ScioŠkolám více vyhovoval a spolupráci usnadňoval. Je možné, že postupem času by byla situace zcela jiná, již by takový nástroj na trhu existoval. K vyřešení problémů se sítí BASECAMP bychom doporučovali vytvoření uživatelské příručky nebo uspořádání školení pro zaměstnance ScioŠkol. Rozhodně je na místě i úvaha nad tím, jak zajistit soulad ve sdílených materiálech a rovnoměrnou aktivitu všech členů v online nástrojích. V případě tohoto problému bylo navrženo rozdělení úkolů a určení povinnosti sdílet v těchto nástrojích. Rozhodně by mohla napomoci i kontrola ze strany zřizovatele, avšak nejsme si jistí, zda je to v případě takto nastavené společnosti, jakou je SCIO a ScioŠkoly, vůbec možné. Pro zlepšení efektivity osobních forem setkání jsme doporučili metodu sdílení Tři Z. Metoda má

vlastní strukturu a podle nás by mohla dobře posloužit k lepší struktuře osobních setkání a ke zvýšení efektivity.

Celkově jsme ze všech zjištění nabyli dojmu, že je spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami na velmi dobré úrovni. Potěšující bylo, že si většina respondentů uvědomovala důležitost spolupráce ve školství.

Na samotný závěr bychom chtěli sdělit, že jsme velmi rádi, že nám bylo umožněno nahlédnout pod pokličku dynamickému projektu soukromých ScioŠkol. Díky diplomové práci si sami mnohem více uvědomujeme, jak významnou roli komunikace, spolupráce a sdílení ve školství zastává. Budeme se snažit při výkonu učitelské profese co nejvíce spolupracovat a sdílet získané zkušenosti třeba prostřednictvím některých forem a metod uvedených v této práci.

## Seznam použitých informačních zdrojů

### Použitá literatura

COLLINSON, Vivienne. Learning to share, sharing to learn. *Journal of Educational Administration*. Fostering organizational learning through teachers' dissemination of knowledge. 2004, roč. 42, č. 3, s. 312-332, ISSN 0957-8234.

FULLAN, M. *All systems go*. Citováno z: *McKinsey & Company: How the world's most improved school systems keep getting better*, 2010.

GRAY, Peter. *Svoboda učení: jak nechat děti rozhodovat o svém vzdělávání*. Druhé, rozšířené vydání. Přeložil Jiří KOŠÁREK, přeložil Pavel KŘENEK, přeložil Martina LINHARTOVÁ, přeložil Lenka PIZÚROVÁ, přeložil Jan TICHÝ. Praha: PeopleComm, [2016]. ISBN 978-80-87917-17-6.

GREENBERG, D.; SADOFSKY, M. *The Kingdom of Childhood: Growing Up at Sudbury Valley School*. Framingham: Sudbury Valley School Press, 1994.

KALENSKÁ, Blanka. Státní maturitu bych zrušil. *Téma*. 2018, roč. 5, č. 23, s. 74. ISSN 2336-4815.

KRAMPEROVÁ, L.; KRŠŇÁK, J. *Jak se učí živě?: rozhovory o inovativních školách*. Praha: DharmaGaia, 2018. ISBN 978-80-7436-087-9.

KURELOVÁ, M. a kol. *Pedagogika II: Kapitoly z obecné didaktiky*. Ostrava: Pedagogická fakulta v Ostravě, 2001.

LAWTON, D.; GORDON, P. *Dictionary of education*. Sevenoaks. Kent: Hodder & Stoughton, 1993. ISBN 0340531797.

LAZAROVÁ, Bohumíra. *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*. Brno: Paido, 2006. ISBN 80731-5114-6.

LAZAROVÁ, Bohumíra. *Pozdní sběr: o práci zkušených učitelů*. Brno: Paido, 2011. ISBN 978-80-7315-206-2.

PÍŠOVÁ, M.; DUSCHINSKÁ, K. *Mentoring v učitelství: výzkumný záměr Učitelská profese v měnících se požadavcích na vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-518-8.

POL, M.; LAZAROVÁ, B. *Spolupráce učitelů - podmínka rozvoje školy: řízení spolupráce, konkrétní formy a nástroje*. Praha: Agentura Strom, 1999. Škola 21. Praxe ředitele. ISBN 80-86106-07-1.

PRŮCHA, Jan. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-7178-999-4.

RÝDL, Karel. Pedagogické alternativy ve výuce po stránce obsahové a organizační. In *Vedení školy*. Praha, Raabe, 1999a, s. 1-36.

SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. Praha: ISV, 1999. ISBN 80-85866-33-1.

SPILKOVÁ, Vladimíra. *Proměny primárního vzdělávání v ČR*. Praha: Portál, 2005. Pedagogická praxe. ISBN 80-7178-942-9.

SPILKOVÁ, V.; KOŤA, J. Zamyšlení nad současnou českou školou. *Pedagogika*. 1998, roč. 45, č. 4, s. 341-342, ISSN 3330-3815.



SPIPKOVÁ, V.; TOMKOVÁ, A.; MAZÁČOVÁ, N.; POCHE KARGEROVÁ, J. *Klinická škola a její role ve vzdělávání učitelů*. Praha: Retida spol. s r.o., 2015. ISBN 978-80-7290-832-5.

ŠTEFFL, Ondřej. *K čemu samé jedníčky?* Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4820-0.

STEINER, Rudolf. *Všeobecná nauka o člověku jako základ pedagogiky*. 2. upravené vydání (V nakl. Opherus první). Semily: Opherus, 2003. ISBN 80-902647-8-6.

ŠVAŘÍČEK, R.; ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Obecná didaktika: pro studium a praxi*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4590-9.

## Elektronické zdroje

NEILL, S. A. *Zakladatel školy Summerhill*. Svoboda učení [online]. [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://www.svobodauceni.cz/video/a-s-niell-summerhill/>

BABANOVÁ, Anna. *Dvanáct ověřených metod pro rozvoj kolegiální spolupráce* [online]. Praha: Gender Studies, 2019 [cit. 2020-02-23]. ISBN 978-80-86520-53-7. Dostupné z: [https://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/dvanact\\_overenych\\_metod\\_a4\\_web.pdf](https://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/dvanact_overenych_metod_a4_web.pdf)

Beseda s Ondřejem Štefflem. In *YouTube* [online]. 11.03.2020 [cit.2020-03-11]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=ocO5-UsNmiw&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3mnvLKwk0nIaHdvmTvpZMR3oPWhsVdbHpIW9gV8jbIu4OeR45\\_v\\_TN4S4](https://www.youtube.com/watch?v=ocO5-UsNmiw&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3mnvLKwk0nIaHdvmTvpZMR3oPWhsVdbHpIW9gV8jbIu4OeR45_v_TN4S4)

EUDEC. *Schools and start-ups* [online]. 2018 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://eudec.org/network/schools-and-start-ups/>

HRDLIČKOVÁ, Alena. Alternativní pedagogické koncepce a jejich význam pro teorii a praxi současné školy. *Pedagogická orientace* [online]. 1995, roč. 5, č. 15, s. 85-92 [cit. 2020-04-21]. ISSN 1805-9511. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/10933>

HRUBÁ, Jana. Jakou podporu učitelé potřebují? *Metodický portál RVP* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/s/Z/6971/JAKOU-PODPORU-UCITELE-POTREBUJI.html/>

KOZLÍK, Jaroslav. Hospitace - zdroj poučení a inspirace pro praxi i teorii. *Pedagogická orientace* [online]. 1999, roč. 9, č. 1, s. 86-90 [cit. 2019-02-22]. ISSN 1805-9511. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/10518/9470>

LUKAS, Josef. Vývoj učitele: Přehled relevantních teorií a výzkumů (1. část). *Pedagogika*: [online]. Praha, 2007, roč. 54, č. 4, s. 364-379 [cit. 2020-04-20]. ISSN 2336-2189. Dostupné z: <https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=1260&lang=cs>

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. *Rejstřík škol a školských zařízení* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://rejstriky.msmt.cz/rejskol/>

Představení Scioškoly. In *YouTube* [online]. 16.05.2016 [cit.2020-02-23]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=WrzIjXwAbqo&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=WrzIjXwAbqo&feature=emb_logo)

RÝDL, Karel. K pojetí kvality ve školství a jejímu hodnocení. *e-Pedagogium* [online], 2002, roč. 2, č. 1 - mimořádné. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek18.htm>. ISSN 1213-7499.

KVIC Nový Jičín. *Scénář 3 S* [online]. Dostupné z: [https://www.kvic.cz/aktualita/6527/Scenar\\_3\\_S](https://www.kvic.cz/aktualita/6527/Scenar_3_S)

SCIO. *Co chcete vědět o ScioŠkolách* [online]. [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: [https://scio.cz/download/Scioskola/SCIO\\_faq2018\\_FINAL\\_WEB.pdf](https://scio.cz/download/Scioskola/SCIO_faq2018_FINAL_WEB.pdf)

SCIO. *Přehled ScioŠkol* [online]. [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <https://scio.cz/scioskoly/prehled-skol/>

SCIO. *ScioŠkoly* [online]. [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://scio.cz/scioskoly/>

## **Zákony**

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), 2004 [online]. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-od-15-2-2019>

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Přehled ScioŠkol

Příloha 2 – Ukázka nevyplněného dotazníku

Příloha 3 – Ukázka vyplněného dotazníku

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Funkce na ScioŠkole .....	55
Tabulka 2 - Celková doba ve školství .....	56
Tabulka 3 - Doba ve ScioŠkole .....	57
Tabulka 4 - Respondenti dle škol .....	58
Tabulka 5 - Vývoj ScioŠkol .....	62
Tabulka 6 - Největší výhoda ScioŠkol .....	69
Tabulka 7 - Frekvence užívání (forem) .....	71
Tabulka 8 - Užitečnost (užívaných forem) .....	73
Tabulka 9 - Chybějící materiály (Google Disk) .....	76
Tabulka 10 - Největší přínos (BASECAMP) .....	78
Tabulka 11 - Chybějící materiály (BASECAMP).....	79
Tabulka 12 - Největší nedostatky .....	80
Tabulka 13 - Návrhy jiné formy .....	81
Tabulka 14 - Zlepšení efektivity (vedení škol).....	83
Tabulka 15 - Materiály usnadňující práci .....	84

## **Seznam grafů**

Graf 1 - Pohlaví respondentů.....	54
Graf 2 - Důležitost spolupráce.....	70
Graf 3 - Míra sdílení (Google Disk) .....	75
Graf 4 - Přehlednost (BASECAMP) .....	77
Graf 5 - Užitečnost setkání (vedení škol) .....	82

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Fáze metody Wanda .....	44
-------------------------------------	----



## Příloha 1

### *Přehled ScioŠkol*

<b>ScioŠkoly na území hlavního města Prahy</b>	<b>ScioŠkoly v jiných městech</b>
ScioŠkola Praha 11 (zahájení činnosti 1.9.2015)	ScioŠkola Brno (zahájení činnosti 1.9.2016)
ScioŠkola Praha 9 (zahájení činnosti 1.9.2016)	ScioŠkola Olomouc (zahájení činnosti 1.9.2016)
ScioŠkola Praha 6 (zahájení činnosti 1.9. 2017)	ScioŠkola Jihlava (zahájení činnosti 1.9.2018)
ScioŠkola Praha 4 (zahájení činnosti 1.9.2018)	ScioŠkola Zlín (zahájení činnosti 31.8.2018)
ScioŠkola Praha 13 (zahájení činnosti 1.9.2018)	ScioŠkola Frýdek-Místek (zahájení činnosti 1.9.2019)
<b>Střední ScioŠkola Praha 8</b> (zahájení činnosti 1.9.2018)	ScioŠkola České Budějovice (?) ScioŠkola Plzeň (?)

*(Vlastní zpracování, 2020)*

## Příloha 2

# Spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami - dotazník pro pedagogické pracovníky

Vážení pracovníci ScioŠkol,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je zmapovat spokojenost s využívanými formami spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami. Zaznamenané odpovědi budou podkladem pro mou diplomovou práci.

Velice děkuji za Váš čas a spolupráci

Aneta Trzaskalíková

\*Povinné pole

Jaké je Vaše pohlaví? \*

- muž
- žena

Jaká je Vaše funkce na ScioŠkole? \*

- ředitel
- zástupce ředitele
- speciální pedagog
- průvodce
- asistent
- Jiné: \_\_\_\_\_

Jak dlouho pracujete ve školství celkově? \*

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

Jak dlouho pracujete ve ScioŠkole? \*

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

V jaké ScioŠkole pracujete? \*

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

V čem spatřujete největší výhodu toho, že jste součástí sítě škol jednoho zřizovatele? \*

- možnost vzájemného sdílení zkušeností
- pravidelná setkání s kolegy z jiných škol
- větší stabilita zaměstnání
- snadná změna pracoviště (zůstává stejný zaměstnavatel)
- žádnou výhodu v tom nespatřuji
- Jiné: \_\_\_\_\_

Jak moc je pro Vás důležitá výměna zkušeností a spolupráce? \*

	1	2	3	4	5	
nejdůležitější	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nedůležitá

Jaké formy vzájemné spolupráce a sdílení využíváte? Jak často? \*

	velmi často	často	méně často	zřídka	nevyžívám
osobní setkání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociální síť - BASECAMP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sdílený Google Disk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzdělávací semináře s významnými pedagogy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vícedenní výjezdní setkání všech zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
návštěva jiné ScioŠkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konzultace se zřizovatelem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak moc užitečné jsou pro Vás uvedené formy spolupráce a sdílení? \*

1 - nejvíce užitečné, 5 - nejméně užitečné

	1	2	3	4	5
osobní setkání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociální síť - BASECAMP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sdílený Google Disk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzdělávací semináře s významnými pedagogy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vícedenní výjezdní zasedání všech zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
návštěva jiné ScioŠkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konzultace se zřizovatelem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Je pro Vás míra sdílení materiálů a informací na společném Google Disku dostatečná? \*

ano

ne

Pokud jste na otázku č. 10 odpověděl/a NE. Jaké informace a materiály Vám na disku schází?

Pokud jste na otázku č. 10 odpověděl/a ANO, tuto otázku vynechte.

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

Je pro Vás síť BASECAMP přehledná pro užívání? \*

naprosto přehledná      1      2      3      4      5      nepřehledná

V čem vidíte největší přínos využívání sítě BASECAMP? \*

- sdílení zkušeností
- nezávazné konverzace členů
- aktuality
- harmonogram
- pravidla a důležité odkazy
- ankety
- úkoly (To - dos)
- Jiné: \_\_\_\_\_

Co Vám v síti BASECAMP chybí?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

V čem vidíte největší přínos využívání sítě BASECAMP? \*

- sdílení zkušeností
- nezávazné konverzace členů
- aktuality
- harmonogram
- pravidla a důležité odkazy
- ankety
- úkoly (To - dos)
- Jiné: \_\_\_\_\_

Co Vám v síti BASECAMP chybí?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

Jaká forma spolupráce a sdílení má dle Vás největší nedostatky? \*

- osobní setkání
- sociální síť BASECAMP
- sdílený Google Disk
- vzdělávací semináře s významnými pedagogy
- vícedenní výjezdní setkání všech zaměstnanců
- návštěva jiné ScioŠkoly
- konzultace se zřizovatelem
- Jiné: \_\_\_\_\_

Máte návrh jiné formy spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami?

Vaše odpověď

---

[Další](#)



## Otázky pro vedení škol

Jak moc užitečná jsou pro Vás setkání ve složení vedení škol a zástupců ze SCIO? \*

\*

Pokud nevykonáváte funkci ředitele a zástupce ředitele, tuto otázku nevyplňujte.

	1	2	3	4	5	
nejvíce užitečná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejméně užitečná

Jak by se dala zlepšit efektivita této formy setkání?

Pokud nevykonáváte funkci ředitele a zástupce ředitele, tuto otázku nevyplňujte.

Vaše odpověď

---

Sdílení jakých dokumentů a materiálů Vám pomáhá a usnadňuje práci? \*

Pokud nevykonáváte funkci ředitele a zástupce ředitele, tuto otázku nevyplňujte.

- provozní záležitosti
- žákovská problematika (specifické poruchy učení, poruchy chování, hodnocení a atd.)
- zaměstnanecká problematika (již zaměstnaných)
- nábor nových zaměstnanců
- finance
- aktuality ze školství
- aktuality od zřizovatele
- žádné z uvedených
- Jiné: \_\_\_\_\_

Zpět

Odeslat

## Příloha 3

Jaké je Vaše pohlaví? \*

muž

žena

Jaká je Vaše funkce na ScioŠkole? \*

ředitel

zástupce ředitele

speciální pedagog

průvodce

asistent

Jiné: .....

Jak dlouho pracujete ve školství celkově? \*

2 roky .....

Jak dlouho pracujete ve ScioŠkole? \*

2 roky .....

V jaké ScioŠkole pracujete? \*

Praha 9 .....

V čem spatřujete největší výhodu toho, že jste součástí sítě škol jednoho zřizovatele? \*

- možnost vzájemného sdílení zkušeností
- pravidelná setkání s kolegy z jiných škol
- větší stabilita zaměstnání
- snadná změna pracoviště (zůstává stejný zaměstnavatel)
- žádnou výhodu v tom nespatřuji
- Jiné: .....

Jak moc je pro Vás důležitá výměna zkušeností a spolupráce? \*

- |                |                       |                       |                                  |                       |                       |            |
|----------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|                | 1                     | 2                     | 3                                | 4                     | 5                     |            |
| nejdůležitější | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nedůležitá |

Jaké formy vzájemné spolupráce a sdílení využíváte? Jak často? \*

	velmi často	často	méně často	zřídka	nevyžívám
osobní setkání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociální síť - BASECAMP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
sdílený Google Disk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzdělávací semináře s významnými pedagogy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vícedenní výjezdní setkání všech zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
návštěva jiné ScioŠkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konzultace se zřizovatelem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak moc užitečné jsou pro Vás uvedené formy spolupráce a sdílení? \*

1 - nejvíce užitečné, 5 - nejméně užitečné

	1	2	3	4	5
osobní setkání	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociální síť - BASECAMP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sdílený Google Disk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzdělávací semináře s významnými pedagogy	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vícedenní výjezdní zasedání všech zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
návštěva jiné ScioŠkoly	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konzultace se zřizovatelem	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Je pro Vás míra sdílení materiálů a informací na společném Google Disku dostačující? \*

ano

ne

Pokud jste na otázku č. 10 odpověděl/a NE. Jaké informace a materiály Vám na disku schází?

Pokud jste na otázku č. 10 odpověděl/a ANO, tuto otázku vynechte.

.....

Je pro Vás síť BASECAMP přehledná pro užívání? \*

	1	2	3	4	5	
naprosto přehledná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	nepřehledná

V čem vidíte největší přínos využívání sítě BASECAMP? \*

- sdílení zkušeností
- nezávazné konverzace členů
- aktuality
- harmonogram
- pravidla a důležité odkazy
- ankety
- úkoly (To - dos)
- Jiné: .....

Co Vám v síti BASECAMP chybí?

.....

Jaká forma spolupráce a sdílení má dle Vás největší nedostatky? \*

- osobní setkání
- sociální síť BASECAMP
- sdílený Google Disk
- vzdělávací semináře s významnými pedagogy
- vícedenní výjezdní setkání všech zaměstnanců
- návštěva jiné ScioŠkoly
- konzultace se zřizovatelem
- Jiné: .....

Máte návrh jiné formy spolupráce a sdílení mezi ScioŠkolami?

Jinou formu ne, ale více podpořit a posílit prostor pro návštěvy v jiných ScioŠkolách.  
.....