



Základní škola a Střední škola Donum Felix

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Pokusné ověřování 2020

Případová studie

Základní školy a Střední školy Donum Felix, s. r. o.

na téma

Zapojení žáků a rodičů do organizace činnosti školy, sounáležitost se školou

- Samosprávné orgány žáků a školské rady – míra participace na chodu školy a dopady rozhodnutí. Příležitosti a rizika.
- Vliv školní komunity – angažovanost, dobrovolnictví.
- Příslušnost ke škole (vnitřní motivace žáků, rodičů).
- Soulad hodnot žáků a školy.

Autorský tým Donum Felix

Odpovědné osoby: Ing. Vladimír Dobeš, M.Sc. a Mgr. Jiří Bartoš

Kladno, prosinec 2020

Základní škola a Střední škola Donum Felix s.r.o.
se sídlem v Kladně, ul. Petra Bezruče 3087, 272 01
IČ: 034 66 213 IZO: 691008167

Tel.: +420 603 178 642
Email: info@donumfelix.cz
www.donumfelix.cz



Obsah

1. Úvod	3
1.1 Rámec	3
1.2 Účel studie	3
1.3 Zaměření studie	3
2. Inovativní prvky	4
2.1 Shromáždění školy a tvorba pravidel	5
2.2 Velká mediace	6
2.3 Sociokratické rozhodování a nenásilná komunikace	9
2.4 Rodičovské kluby	12
2.5 Tripartity	12
3. Cíle a koncepce demokratické školy	14
3.1 Východiska koncepce demokratické školy	14
3.2 Základní hodnoty školy	14
4. Výsledky a zkušenosti	16
4.1 Zapojení žáků	16
4.2 Zapojení rodičů	18
5. Náročnost	19
5.1 Shromáždění školy, Velká mediace a sociokracie	19
5.2 Rodičovské kluby a tripartity	20
6. Závěr	20



1. Úvod

1.1 Rámec

Případová studie Základní školy a Střední školy Donum Felix byla realizována pro část Základní škola v rámci pokusného ověřování Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) vyhlášeného na základě § 171 odstavce 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů v období od 1. 1. 2020 do 30. 11. 2020. Vzhledem k tomu, že většinu inovativních prvků popsaných v této studii rozvíjíme již od vzniku školy v roce 2015, jsou ve studii popsány i starší zkušenosti s vybranými inovativními prvky a jejich historie.

1.2 Účel studie

Tato případová studie umožňuje sdílet inovativní prvky, které naše škola dlouhodobě používá a které by mohly být inspirativní i pro jiné školy. Pro pochopení kontextu, ve kterém jsou jednotlivé inovativní prvky v naší škole používány, jsme zařadili i informaci o koncepci a hodnotách, které tyto prvky v naší škole naplňují (viz sekce 3).

1.3 Zaměření studie

Naši studii jsme se z pohledu zapojení žáků rozhodli zaměřit na samosprávné orgány školy (Shromáždění školy a Velkou mediaci) a základní postupy, které v nich používáme a o nichž jsme přesvědčení, že by mohly být zajímavé pro využití i v jiných školách. Tyto prvky pro zapojení žáků považujeme za nejzajímavější, a věnujeme jim proto největší prostor.

Pro spolupráci s rodiči a pro jejich zapojení do fungování školy používáme jednak pravidelné rodičovské kluby, na kterých s rodiči obvykle diskutujeme předem vybrané téma, a jednak tripartity, tzn. schůzky žák – rodiče – třídní učitel. Pro komplexní uchopení daného tématu stručně popisujeme i tyto prvky, i když je lze vzhledem k jejich rozšíření zřejmě považovat za méně inovativní.

Realizaci studie jsme využili pro reflexi fungování a pro zlepšení samosprávy školy a v září 2020 jsme k návštěvě školy pozvali jednoho pedagoga a dva studenty z partnerské demokratické školy De Ruimte Soest z Nizozemí, kteří nám v této oblasti dali užitečnou zpětnou vazbu. Některé prvky, které rozvíjí naše škola jako je nenásilná komunikace nebo způsob vedení mediace byly inspirativní i pro kolegy z Nizozemí.



2. Inovativní prvky

Tato sekce vymezuje, jaké prvky, které škola považuje za inovativní, v dané oblasti využívá a jak dlouho jich využívá.

Zapojení žáků

Zapojení žáků do organizace činnosti školy a realizace konceptu demokratické školy je ve škole Donum Felix postavena na dvou institucionálních pilířích – Shromáždění školy a na tzv. „Velké mediaci“ a dále na dvou hodnotových a metodických pilířích – na sociokratickém rozhodování a nenásilné komunikaci. Tyto inovativní prvky se vzájemně doplňují a podporují, jak je znázorněno na obr. 1.

	<i>Sociokratické rozhodování</i>	<i>Nenasilná komunikace</i>
Shromáždění školy	Realizace demokratických postupů ve škole a tvorba pravidel Podpora sounáležitosti	Vytváření pozitivních vztahů Efektivní komunikace
Velká mediace	Dodržování pravidel Podpora sounáležitosti	Efektivní komunikace Efektivní řešení konfliktů Jednání na základě vnitřní motivace

Obr. 1 – Vztah vybraných inovativních prvků pro zapojení žáků ve škole Donum Felix

Zapojení rodičů

V naší škole nemohou rodiče spolurozhodovat o jejím chodu přímo na Shromáždění školy (pro přímý vliv mohou využít školskou radu). Rodiče ale tvoří důležitý podpůrný prstenec kolem základní komunity školy, která se podílí na životě školy přímo (tedy žáků a učitelů). Rodiče získávají informace jednak z pravidelných týdenních e-mailových zpráv ze školy a dále prostřednictvím individuálních konzultací nebo na rodičovských klubech a tripartitách. Tyto dvě poslední možnosti lze považovat za inovativní prvky, kdy mohou rodiče nejlépe uplatnit i své potřeby a poskytnout škole zpětnou vazbu. Po dohodě se mohou přijít podívat i do vyučování.



Základní škola a Střední škola Donum Felix

Rodiče se zapojují do fungování školy jednak individuálně v rámci vyučování (mohou nabízet specifické aktivity a dílny nebo se na nich podílet, někteří rodiče občas pracují ve škole jako dobrovolníci) a jednak v rámci společných akcí, jako jsou pravidelné vánoční besídky, závěrečné akademie, ale například i brigády apod.

V posledním školním roce bylo zapojení rodičů významně omezeno opatřeními na zamezení šíření koronaviru.

	<i>Individuální zapojení rodičů</i>	<i>Vytváření širší komunity školy</i>
Rodičovské kluby	Sdílení a řešení problémů společně s ostatními rodiči	Podpora sounáležitosti Společné řešení problémů Plánování společných aktivit
Tripartity	Sladění potřeb žáka, rodičů a školy	-

Obr. 2 – Vztah vybraných inovativních prvků pro zapojení rodičů ve škole Donum Felix

2.2 Shromáždění školy a tvorba pravidel

Historie

Shromáždění školy je základní institucí v konceptu demokratické školy a v naší škole existuje od jejího otevření v září 2015. Hlavní změnou, kterou Shromáždění školy prošlo, bylo zavedení sociokratického způsobu hlasování, které je popsáno v sekci 2.3. Postupně se také rozšiřoval okruh věcí, o nichž Shromáždění školy rozhoduje.

Postup

Shromáždění školy tvoří všichni učitelé a žáci. Na společných setkáních rozhodují o pravidlech soužití a fungování školy, která nejsou vymezena zákony, školním řádem nebo určena ředitelem či zřizovatelem školy. Přijatá rozhodnutí a pravidla jsou závazná pro všechny členy komunity školy. Na Shromáždění školy má hlas každého člena komunity školy stejnou váhu.



Základní škola a Střední škola Donum Felix

Shromáždění školy přijímá rozhodnutí „sociokraticky“ s využitím „nenásilné komunikace“. Tento způsob rozhodování je popsán jako samostatný inovativní prvek v sekci 2.3 a lze jej využít pro demokratické rozhodování obecně.

Každý člen komunity školy také může navrhnout přijetí nového pravidla nebo úpravu či zrušení stávajícího pravidla. Pokud to chce udělat, musí navrhnout bod jednání a zapsat jej na program jednání, který je vyvěšen na nástěnce k tomu určené. Zde se pak všichni mohou seznámit s body, o nichž se bude rozhodovat.

Shromáždění školy se konají v rámci tzv. „řešícího kruhu“. Mají pravidelný čas (dvakrát 45 minut za týden). Žáci i učitelé sedí na Shromáždění školy v kruhu, jednání začíná cinknutím a zklidněním ve formě „minuty ticha“.

Jednání řídí předseda, který je sociokraticky volen (nyní na období jednoho měsíce, preferujeme, když je předsedou žák nebo žákyně). Předseda musí se svojí volbou souhlasit stejně jako zapisovatel. Předseda uvádí program, uděluje slovo, dává sociokraticky hlasovat a odpovídá za to, že jednání bude efektivní.

Psaní zápisu probíhá tak, že je text zápisu vidět na velké obrazovce a všichni mohou sledovat, jak se mění formulace přijímaného rozhodnutí. Zapisovatel odpovídá také za zanesení přijatého pravidla nebo jeho změny do „knihy pravidel“. U rozhodnutí, která vyžadují nějakou akci, je nezbytné uvést, kdo si bere odpovědnost za realizaci daného rozhodnutí.

Shromáždění školy může rozhodnout o delegování některých svých pravomocí na dílčí tým. Týmy jsou tvořeny žáky i dospělými a mají na starosti konkrétní oblasti nebo projekty (například návštěvní tým, hudební tým nebo počítačový tým).

2.2 Velká mediace

Historie

Z partnerských zahraničních škol jsme věděli, že škola bude potřebovat nejen instituci na společnou tvorbu pravidel, ale i na jejich „vymáhání“. V zahraničí k tomu používají různé označované týmy /výbory tvořené žáky i učiteli, které obvykle plní jak zjišťovací funkci (co se stalo), tak i „soudní“ funkci včetně udělení přirozeného důsledku, ale v řadě případů také tradičního „trestu“, které v naší škole programově nepoužíváme (snažíme se používat pouze přirozené důsledky, které podporují převzetí odpovědnosti a vnitřní motivaci).

Zatímco Shromáždění školy bylo součástí života školy od úplného začátku jejího fungování, tento výbor jsme nezaváděli z iniciativy dospělých, ale čekali jsme, až si jeho ustavení případně vyžádá situace a přijdou s tím samy děti (mimo jiné jsme nechtěli sami předjímat, že pravidla budou porušována a bude potřeba to řešit tímto způsobem).

Komunita školy pocítila tuto potřebu až po několika měsících svého fungování (porušování pravidel se do té doby řešilo neformálními mediací a dohodou) a na Shromáždění školy bylo rozhodnuto, že po vzoru partnerských škol vznikne „Výbor na ochranu práv“ (VOP). VOP fungoval úspěšně skoro čtyři roky, než byl komunitou školy na základě pozitivního posunu v mediaci i ve využívání nenásilné komunikace přejmenován na „Velkou mediaci“.



Základní škola a Střední škola Donum Felix

Tým Velké mediace

Tým Velké mediace (VM) tvoří zástupci všech věkových skupin. Původně zahrnoval nejméně jednoho zástupce dětí 1.–3. třídy, jednoho zástupce dětí 4.–6. třídy, jednoho zástupce dětí 7.–9. třídy a dva učitele. Momentálně není věkové rozložení členů týmu limitováno.

Zástupci se hlásí do týmu VM dobrovolně. Pokud by byly dobrovolné volby vyčerpány, přistoupili bychom asi k rotačnímu členství tak, jak to mají některé partnerské demokratické školy. Za 5 let existence VM jsme k tomu ale nikdy nemuseli sáhnout.

Celkový postup

Způsob podání

Je-li někdo nespokojený s nějakou situací nebo jejím řešením a domnívá se, že byla významně porušena práva jeho nebo někoho jiného ve škole, měl by to nejprve řešit pomocí běžné mediace (mediace za účasti mediátora a obou stran konfliktu). Pokud taková mediace nepomůže konflikt vyřešit, může ten, kdo se cítí poškozen nebo kdo chce zajistit dodržování pravidel, vyplnit formulář Podání na Velkou mediaci a vložit jej do schránky označené „Velká mediace“. Podáním se pak na svém nejbližším jednání zabývá tým Velké mediace (dále jen Tým).

Účast na jednání

Na jednání Týmu má povinnost se dostavit podávající, předvolaný i případní svědci. Pokud se řeší problém týkající se stávajícího člena Týmu, odstoupí tento člen z jednání a Tým pracuje dočasně bez něj.

Jednání Týmu vede mediátor, který je pro danou věc zvolen Týmem. Členové Týmu přitom podporují mediátora i účastníky mediace.

Dokumentace

Základní dokumentací je vyplněný formulář podání. Ten obsahuje i vyjádření předvolaného, zda souhlasí s udělenými důsledky a je připraven je nést. Pokud tomu tak není, je odvolacím orgánem Shromáždění školy.

Zápis se uchovává v dokumentaci školy.

Průběh mediace

Při každé mediaci vychází mediátor z následující dobré praxe:

Otázka 1) Co se stalo?

Následují výpovědi účastníků konfliktu, co se stalo, případná svědectví. Na úvod je důležité shrnout fakta, ale zároveň je potřeba nezablockovat mediaci na této úrovni a postoupit k další úrovni, jakmile je to možné.



Základní škola a Střední škola Donum Felix

Otázka 2) Čeho jsi tím (co jsi udělal) chtěl(a) docílit? Proč jsi to udělal(a) tímto způsobem?

Už pochopení toho, čeho chtěla druhá strana svým jednáním dosáhnout, často vnese do konfliktu nové světlo a odhalí domněnky, které si lidé v konfliktu často vytvářejí. Toto pochopení už může pomoci vytvořit podmínky pro nalezení společného řešení.

Otázka 3) Jaký pocit jsi přitom měl(a)? Proč je to pro tebe tak důležité, že kvůli tomu jdeš do konfliktu? Jakou potřebu ses tím snažil(a) naplnit (pro sebe, ale případně i pro školu apod.).

Případně: Jak se cítíš teď? Které potřeby máš nenaplněné v tuto chvíli?

Když se podaří dostat na úroveň našich potřeb, často se tím problém vyřeší a dojde k vzájemnému pochopení – na této úrovni je možné vidět, jak se lidé snaží zlepšit věci nejlépe, jak to v dané chvíli umí. To, co jsme udělali, mohlo být nepřijatelné, ale mělo to základ v našich potřebách a záměrech řešit nějaký problém a věci zlepšit.

Otázka 4) Co můžeme udělat, abychom tento konflikt vyřešili? Jak zabránit tomu, aby se nepřijatelné jednání opakovalo?

K této otázce se vyjadřují všichni účastníci jednání (tedy účastníci konfliktu i členové Týmu). Vyjadřují tak zájem celé školní komunity vyřešit daný problém a zabránit jeho opakování, ale zároveň dávají podporu oběma stranám konfliktu a umožňují, aby se neřešila otázka viny nebo trestu, ale příčiny a přirozeného důsledku. (Trest je to, co si vymyslí jeden na druhého, aby jej donutil udělat to, co chce, většinou ze strachu příp. kvůli zavděčení se autoritě. V naší škole se naopak snažíme, aby každý nahlédl smysl dané situace, napravil chybu sám za sebe a pokusil se ji už neopakovat, protože mu to dává smysl, a ne proto, že mu za to hrozí trest.)

Při dohadování těchto závěrů se postupuje sociokraticky.

Otázka 5) Byla daná situace (konflikt) z vašeho pohledu uspokojivě vyřešena? Pokud ne, co je ještě potřeba?

Toto je otázka pro všechny zúčastněné, tedy pro účastníky konfliktu i pro členy Týmu .

Při mediaci se snažíme používat nenásilnou komunikaci, což mimo jiné znamená:

- mluvit v „já“ módu a plně přebírat odpovědnost za to, co říkám (tedy neříkat například zobecněné „všichni si myslí“),
- opakovat / parafrázovat, co jsme slyšeli, že řekl ten druhý (to podporuje empatii a vzájemné porozumění),
- nepřiklánět se na žádnou stranu konfliktu, vyhnout se hodnotícím výroky („ty jsi takový a takový“).



2.3 Sociokratické rozhodování a nenásilná komunikace

Historie

Při vzniku školy v roce 2015 přinesli učitelé v Donum Felix jako způsob rozhodování na Shromáždění školy tradiční většinovou demokracii (většinové hlasování – „kdo je pro, kdo je proti, zdržel se hlasování“). Bylo to v souladu s dobrou praxí partnerských demokratických škol v zahraničí a nic jiného jsme ani neuměli.

Asi po půl roce tradičního způsobu demokratického rozhodování na Shromáždění školy pomocí většinového hlasování ale přišly některé děti s tím, že jim není příjemné, když jsou přehlasovány většinou, ale ani to, když někoho přehlasují a on není s rozhodnutím spokojen.

Společně s dětmi jsme pak inspirováni nenásilnou komunikací vymysleli postup rozhodování, jenž lépe naplňuje potřeby všech, kteří se na rozhodování podílejí. Teprve později jsme zjistili, že jej používají například inovativní firmy i jiné školy v zahraničí a že se mu říká „sociokracie“.

Východiska

Sociokratické rozhodování je způsob hlasování, ve kterém je pro přijetí návrhu nutné dosažení konsentu, tedy obecně přijatelného řešení. Cílem je, aby výsledný návrh naplňoval potřeby všech přítomných. Konsent se od konsensu liší tím, že zatímco konsensus je živelný a jasný souhlas s návrhem, konsent nevyžaduje plný souhlas a ztotožnění se s návrhem, stačí nebýt zásadně proti. Výsledkem je tedy návrh, který je obecně akceptovaný a není v zásadním rozporu s potřebami byť jen jediného účastníka Shromáždění školy.

Sociokratické rozhodování není ani tak o samotném postupu nebo metodě, jak k rozhodnutí dojít, ale především o přístupu k sobě, k druhým a ke komunitě školy (organizaci, v rámci které se rozhoduje). Obecně platí, že pokud bude chtít sociokraticky rozhodovat tým, kde jsou jeho členové nastaveni na vzájemné soutěžení a boj, a kde tudíž není zcela bezpečné prostředí, hrozí nebezpečí, že sociokratické postupy mohou být zneužity k manipulaci.

Pro potřebnou změnu přístupu k sobě i k druhým i pro realizaci postupů sociokracie se nám velice osvědčila nenásilná komunikace Marshalla Rosenberga, která je integrální součástí níže popisované zkušenosti. K nastavení postupů využíváme zkušenosti tzv. „tyrkysových organizací“. Na oba tyto zdroje odkazujeme v literatuře na konci studie.



Postup sociokratického rozhodování

Návrhy toho, co lidé potřebují, aby bylo Shromážděním školy rozhodnuto, u nás píší jejich předkladatelé předem na navrhovaný program jednání. O tom, které body se ten den dostanou na pořad jednání, případně v jakém pořadí, může buďto na začátku rozhodnout celé shromáždění, nebo to může (ideálně už předem po poradě s navrhovateli) stanovit volený facilitátor diskuse.

Účastníci Shromáždění školy sedí v kruhu, a pokud ještě nebyl ustaven, zvolí si facilitátora (vedoucího), který vede jednání, a dále zapisovatele. Facilitátor podle potřeby případně požádá ještě o určení někoho, kdo bude sledovat pořadí lidí, kteří se hlásí o slovo, a bude je vyzývat, aby se ujali slova, když na ně přijde řada. Role facilitátora je zásadní pro naplnění podmínek efektivního jednání – nechávat všechny, aby se mohli vyjádřit, a zároveň regulovat neefektivní projevy (jako jsou obecné promluvy) nebo porušování pravidel (jako je skákání do řeči). Facilitátor odpovídá za to, že diskuse efektivně směřuje k danému cíli a všichni jsou přítom slyšeni.

1. **Představení návrhu.** Ten, kdo přináší svůj návrh k rozhodnutí, dostane slovo jako první, aby jej mohl vysvětlit. Doporučujeme, aby vedle základního objasnění návrhu pojmenoval potřeby, které budou přijetím návrhu naplněny.
2. **Vyjasnění návrhu** – dotazy, odpovědi a potvrzení, co jsem slyšel (dobré je zopakovat, co jsme pochopili, že druhý říká: „pochopil jsem, že potřebuješ to a to z toho a toho důvodu...“).
3. **Po vyjasnění návrhu je možné zjistit, jaký je odpor k danému návrhu v celé skupině.** Provádí se to podobným způsobem, jakým nakonec probíhá i sociokratické rozhodování: facilitátor se zeptá: „kdo má k návrhu nějaký odpor / kdo je proti návrhu tak, jak byl předložen?“. Ti, kdo cítí malý odpor k návrhu, zvednou jednu ruku a ti, kdo cítí silný odpor, zvednou obě ruce. Účastníci shromáždění tak získávají rychlý přehled, jak ostatní vnímají daný návrh. Pokud neexistuje žádný odpor k návrhu, je návrh přijat už v této fázi a facilitátor to zřetelně konstatuje.
4. **Proběhne diskuse,** kdy se obvykle dává první slovo těm, kdo zvedli obě ruce. Zvednutí obou rukou (vyjádření velkého odporu k návrhu) neznamena právo veta, že mohu návrh jen tak zablokovat. Daný člen týmu zvednutím ruky přijímá svoji odpovědnost za budoucí rozhodnutí a snaží se co nejlépe vysvětlit potřeby, které nejsou návrhem dobře naplněny, a pokud to dokáže, předloží také alternativní návrh, který projednávaný návrh rozvíjí či nahrazuje. Ostatní mu v tom pomáhají. Zásadní je, aby se členové týmu nacíťovali i na cíle a potřeby celé komunity školy.
5. **Dál se sociokraticky jedná o nově navržené variantě.** Podle potřeby lze použít zjišťování „odporu“ orientačním zvedáním jedné nebo obou rukou, diskutovat nový návrh, přicházet s dalšími zlepšeními/alternativami atd. Pokud je v komunitě školy nezbytný sociální kapitál a dobrá vůle vyjít



vstříc potřebám školy i ostatních členů Shromáždění školy, nemusíte se ani v této fázi bát zablokování procesu. Některá důležitá rozhodnutí se při sociokratických jednáních odkládají do příštího Shromáždění školy a může se ustavit pracovní tým, který připravuje vylepšený návrh.

6. Rozhodnutí se přijímá tak, že facilitátor po ukončení diskuse:

- 6.1 **Přečte aktuální znění návrhu** (během diskuse doporučujeme jednotlivé návrhy zaznamenávat a upravovat návrh nejlépe tak, že jej všichni vidí v písemné podobě např. na obrazovce).
- 6.2 **Zeptá se, zda je někdo proti** a nechá malou chvíli, aby se každý, pokud bude chtít, mohl přihlásit, že s návrhem nesouhlasí.
 - 6.2.1 Pokud se nikdo nepřihlásí, facilitátor konstatuje, že je návrh přijat (a je to zapsáno do zápisu).
 - 6.2.2 Návrh je přijat, i pokud někdo zvedne jednu ruku. Umožňuje-li to čas, facilitátor může vyzvat toho, kdo jednu ruku zvedl, k vyjádření důvodů, proč tak činí, ale obvykle je to už zřejmé z předešlé diskuse.
 - 6.2.3 Pokud někdo zvedl obě ruce, musí za svůj postoj převzít odpovědnost a současně navrhnout, jak danou situaci řešit (například požádat o čas, aby mohl přijít s lepším návrhem, vytvořit novou skupinu pro hledání lepší varianty návrhu apod.). Pokud není schopen popsat, jaké potřeby u něj daný návrh nenaplnuje a přijít s lepším návrhem, může někoho požádat o pomoc identifikovat potřeby, které pro něj nejsou návrhem naplněné. Nemůže ale přijetí návrhu blokovat (obě zvednuté ruce neznamenají právo veta). Návrh je tak při splnění výše uvedených podmínek možné sociokraticky přijmout i přes takovýto dílčí odpor, pokud selhaly pokusy vyjasnit nenaplněné potřeby a přijít s alternativním přijatelným návrhem. Předsedající to opět musí konstatovat tak, aby se proti jeho závěru mohli ozvat členové Shromáždění školy se svými případnými námitkami.

Konsent

Jak už bylo zmíněno v úvodu, tento způsob přijímání rozhodnutí pomocí konsentu nevyžaduje plnou shodu na daném návrhu. Podstatné je, aby nikdo neměl zásadní námitky, které by znemožnily vzájemnou spolupráci při naplňování přijatého rozhodnutí (pravidel, projektu, dohody apod.), a aby byly podniknuty všechny kroky, které povedou i k naplnění potřeb toho, kdo s daným návrhem nesouhlasí. Naše zkušenost je taková, že třetí způsob přijetí rozhodnutí i přes něčí silný odpor popsany v bodě 6.2.3 jsme v praxi nikdy neuplatnili a bylo vždy možné buďto rozhodnutí odložit, anebo dovysvětlit problematické aspekty návrhu. Podle naší zkušenosti je důležité brát v potaz každý odpor. Máme dobrou zkušenost s kolektivní inteligencí v týmu a postupným vyřešením sporných věcí tak, aby nikdo nebyl v zásadním odporu. Z naší praxe usuzujeme, že nikdo nechce dělat jen tak „problémy“ a že každý odpor má důvod a jeho projevení má velký smysl pro celý tým (z pohledu hledání lepší varianty i vytváření kvalitních vztahů).

Pokud dvě ruce zvedne menší dítě, bývá někdy třeba mu pomoci s vyjádřením se před celým Shromážděním školy nebo s formulací návrhu. Důležité je, a to je opět zodpovědností všech (a především vedoucího kruhu), aby celý proces probíhal bez tlaku, který v určitých situacích může přijít,



Základní škola a Střední škola Donum Felix

když rozhodování trvá dlouho a nedocházíme ke konsentu. To je pak lepší nechat návrh dopracovat nebo „uležet“ a přinést znovu na další Shromáždění školy.

Nenásilná komunikace

Nenásilná komunikace (Nonviolent Communication - NVC) představuje přístup k lidem i k sobě samému, který umožňuje člověku, aby se dostal do kontaktu se svou vnitřní motivací a podobným způsobem se propojil i s ostatními lidmi. Přináší uvolnění do mezilidských vztahů a podporuje využití plného lidského potenciálu. Autorem konceptu nenásilné komunikace je Američan Marshall Rosenberg a tento koncept využíváme na Shromážděních školy i při mediaci.

Těm, kdo budou chtít vyzkoušet tyto dva inovativní prvky, doporučujeme začít osobním tréninkem v nenásilné komunikaci, aby tyto prvky mohli zavádět do praxe, a modelovat tak dobrou komunikační praxi žákům.

2.4 Rodičovské kluby

Rodičovské kluby se konají podle potřeby cca jednou za 2–3 měsíce. Jedná se o setkání rodičů a členů školního týmu, na které jsou rodiče pozváni v dostatečném předstihu a které trvá obvykle dvě hodiny a začíná v 17:00. Po ukončení setkání obvykle ještě probíhají neformální diskuse.

Rodičovské kluby mívají předem stanovené tematické zaměření a někdy na ně zveme i externí lektory (například Tomáše Hajzlera nebo Tomáše Ervína Dombrovského na otázky měnícího se trhu práce nebo Jana Kršňáka na otázku využívání informačních technologií). Velkou popularitu mají rodičovské kluby s absolventy naší školy a úspěšně jsme již realizovali i klub pro prarodiče.

Vedle tematických rodičovských klubů nabízíme novým rodičům také kurzy respektující a nenásilné komunikace tak, aby se v této důležité oblasti mohly lépe sladit rodina a škola. Tyto kurzy obvykle lektoruje Helena Kurzweilová jako externí lektor a Lucie Dobešová jako školní psycholožka.

2.5 Tripartity

Tripartity, tedy setkání žák – rodiče – učitel, se konají dvakrát ročně. Máme zkušenost, že tuto možnost diskutovat potřeby všech zúčastněných rodiny využívají a oceňují ji všichni zúčastnění.

V první fázi setkání se ptáme, jak své bytí ve škole hodnotí žák, jak se ve škole cítí a čemu se věnuje, jaké má vztahy se spolužáky a dospělými nebo jaká je jeho motivace ke studiu. Zásadní je pro nás informace, zdali jsou naplněny všechny žákovy potřeby, případně jaké má návrhy na zlepšení fungování školy.



Základní škola a Střední škola Donum Felix

Dále se ptáme, zdali jsou naplněny potřeby rodičů, případně se společně snažíme dobrat uspokojivého řešení daných situací a zodpovídat rodičovské otázky. Sledujeme přitom také vzájemnou komunikaci mezi žákem a rodičem, která je odrazem jejich vztahu, jenž má nemalý vliv na žákovo působení ve škole.

V poslední fázi předkládáme pohled školy, případně navrhuje, co by mohl žák při svém působení ve škole zlepšit a co by mu mohlo být nápomocné v jeho dalším osobnostním růstu.

Ze setkání je pořízen písemný záznam, jenž je opatřen podpisy všech tří stran.



3. Cíle a koncepce demokratické školy

Tato sekce vysvětluje, za jakým účelem byly tyto prvky uvedeny do praxe.

3.1 Východiska koncepce demokratické školy

Jsme přesvědčeni, že aby společnost dobře fungovala, musí být založena na kvalitních vztazích k sobě, k druhým a k životnímu prostředí. Trh práce už dnes potřebuje autonomní a přitom sociálně inteligentní, tvořivé lidi, kteří objevili a rozvíjí své talenty, umí si vytvořit práci a umí se sami řídit.

Věříme, že každý člověk má své vnitřní pozitivní směřování a unikátní schopnosti a talenty. Škola Donum Felix každého svého člena podporuje v tom, aby toto směřování objevil a mohl je rozvíjet. Každý člověk je ze své podstaty dobrý, nepřijatelné může být jen jeho chování, nikoli on sám.

3.2 Základní hodnoty školy

Základními hodnotami školy jsou:

- Důvěra
- Svoboda a odpovědnost
- Podpora autonomie učení
- Respekt k autonomii

Východiskem pro hodnoty Donum Felix je přesvědčení, že „svět je příznivý“ (důvěřujeme světu, že má smysl). Chceme rozvíjet pozitivní přístup k životu. Důvěra, jak ji chápeme, nutně ústí ve svobodu a v sebeřízení. Důvěra, že já i ostatní „jsou v pořádku“. Z toho vyplývá dovednost nebrat si věci osobně a respektovat autonomii a potřeby u sebe i druhých. Tato důvěra dále otevírá cestu k vzájemnosti a schopnosti efektivní týmové spolupráce.

Cílem školy, který vychází z těchto hodnot, je poskytovat vzdělávání cestou přirozeného učení založeného na důvěře a vnitřní motivaci a umožnit každému žákovi optimální rozvoj jeho kompetencí.



Popsané inovativní prvky pro zapojení žáků jsou používány s cílem naplnit mj. i tyto **vybrané vzdělávací strategie**:

- Kvalitu vztahů a sociálních procesů považujeme za důležitý předpoklad kvalitního učení, proto dbáme na vytváření bezpečného klimatu a přátelské atmosféry.
- Podporujeme sounáležitost komunity školy, vzájemný respekt, ohleduplnost, otevřenou komunikaci a pomoc. Využíváme k tomu Shromáždění školy ve formě společných kruhů.
- Konflikty považujeme za přirozenou součást vztahů a učíme se využívat je pro jejich zlepšování a osobní růst. Pro řešení konfliktů využíváme primárně mediaci.
- Vycházíme z postojů a postupů nenásilné komunikace a svým chováním a jednáním dáváme žákům vzor respektujícího přístupu k sobě, k ostatním i k životnímu prostředí.
- Dáváme žákům důvěru, aby mohli převzít odpovědnost a necháváme dopadnout přirozené důsledky jejich rozhodnutí. S chybou pracujeme pozitivně a kreativně. „Špatný“ nemůže být nikdy člověk jako takový, ale pouze jeho konkrétní jednání.
- Respektujeme individualitu žáků, podporujeme jejich autonomii a vyjadřování vlastního názoru.
- Žáky vedeme k odpovědnosti za vlastní chování, rozhodování a vzdělávání tím, že jim v těchto oblastech poskytujeme potřebnou svobodu spojenou s odpovědností. Zároveň tento přístup modelujeme vlastním jednáním.
- Zapojujeme žáky do plánování života školy: nabízíme možnost přijít se svými nápady, podílet se na plánování, přípravě a organizaci školních akcí a programu, účastnit se těchto akcí na základě vlastního rozhodnutí, což napomáhá mj. získání pocitu sounáležitosti se školou a získávání zkušeností s osobní angažovaností v komunitě a společnosti.
- Společně s dětmi vytváříme a reflektujeme pravidla.
- Poskytujeme žákům prostor pro široké sdílení, diskuse a vlastní názory, mj. v komunitním kruhu, a podporujeme spolupráci mladších a starších žáků. Tím také vytváříme zdravé a bezpečné prostředí mezi žáky, které je prevencí konfliktů, výskytu šikany a sociálně patologických jevů.



4. Výsledky a zkušenosti

Tato sekce vymezuje, jaké jsou výsledky postupu školy při dosahování daných cílů, které se z využívaných prvků osvědčily a které ne a proč; uvádí rovněž, jakým způsobem škola dospěla k závěru o úspěšnosti nebo neúspěšnosti těchto prvků.

4.1 Zapojení žáků

4.1.1 Rozvoj kompetencí

Účast žáků na Shromáždění školy i na Velké mediaci a jejich aktivní zapojení do sociokratického rozhodování o věcech školy při využití nenásilné komunikace rozvíjí podle naší zkušenosti všechny kompetence, jejichž rozvoj je cílem školy:

- kompetence k řešení problémů – aktivním zapojením do analýzy problému i do návrhu jeho řešení a návazně i do realizace přijatých opatření,
- kompetence komunikativní – rozvíjí se při komunikaci na Shromáždění školy i v rámci Velké mediace,
- kompetence sociální a personální – Shromáždění školy i Velká mediace vytváří bezpečné prostředí pro budování pozitivního vztahu k sobě i k druhým a pro učení a osobnostní růst,
- kompetence k učení – v rámci Shromáždění školy si žáci sami volí, zda se zapojí do diskuse, případně do jaké, a jejich učení tak reflektuje jejich přirozené vývojové úkoly; účast na Velké mediaci může být i velkým vykročením z komfortní zóny, při čemž se žáci učí porozumět sami sobě i druhým, převzít odpovědnost za své činy a za jejich důsledky,
- kompetence občanské – žáci si je budují tím, že se mohou účastnit demokratického rozhodování, tím, že je jejich hlas plně respektován a tím, že vidí, že mohou ovlivnit svět kolem sebe a zažívají dobrý pocit z dosažených pozitivních změn,
- kompetence pracovní – jsou rozvíjeny přímým zapojením do práce Shromáždění školy nebo do týmu Velké mediace nebo do realizace odsouhlasených věcí.

Rozvoj výše uvedených kompetencí lze hodnotit pouze kvalitativně. Naši žáci, kteří již vyšli ze školy a jsou na některé střední škole podle jejich volby, poměrně shodně referují o tom, že mají nadstandardně rozvinuté právě kompetence sociální. Na základě praxe demokratické školy a na základě zkušeností partnerských zahraničních škol jsme přesvědčeni, že k rozvoji těchto kompetencí významně přispívají výše uvedené inovativní prvky.



4.1.2 Přínosy sociokracie a nenásilné komunikace

Když Shromáždění školy nahradilo většinové rozhodování sociokratickým rozhodováním, panovala obava, že tak může dojít k neúměrným průtahům v přijetí rozhodnutí nebo i k jeho zablokování. Jako pojistku jsme proto tehdy pro rozhodování přijali pravidlo, že pokud nebude možné dosáhnout rozhodnutí prostřednictvím sociokratického rozhodování, vrátí se komunita školy k většinovému rozhodování. O tom, že sociokracie funguje velice dobře, svědčí fakt, že během pěti let, po které už sociokracii pro rozhodování používáme, jsme ani jednou nemuseli použít většinové hlasování.

Dalším projevem přijetí tohoto způsobu rozhodování komunitou školy je to, že pokud děti samy potřebují něco rozhodnout při svých činnostech, často k tomu spontánně používají právě sociokracii. Rodiče také často referují o tom, že demokratické procedury a přístup uplatňovaný ve škole přejímají i v rodinách.

Při výše popsaném sociokratickém rozhodování se „uprostřed kruhu“ v dané chvíli postupně rodí „optimální“ návrh, který nejlépe využívá intelektuální i další potenciál skupiny a naplňuje cíle školy i potřeby všech členů školní komunity. Shromáždění školy přijímá návrh s vědomím, že pokud se v budoucnu najde lepší řešení, bude možné rozhodnutí stejným způsobem změnit.

Prostřednictvím sociokracie je maximalizována podpora danému návrhu (diskuse končí buď úplnou shodou, nebo mají někteří při hlasování zvednutou už jen jednu ruku a prohlásí, že v této chvíli nemají lepší návrh a „mohou s daným návrhem žít“). Tento způsob rozhodování tak podporuje vnitřní motivaci i pro realizaci návrhu, se kterým bychom sami nikdy nepřišli, ale u kterého rozumíme motivaci ostatních.

Podmínkou pro fungování sociokracie je bezpečné a respektující prostředí. Musí být dobře ošetřeny vztahy mezi členy školní komunity. Nikdo by se neměl bát projevit svůj názor, emoce, pocity a potřeby.

Sociokracie a nenásilná komunikace podporují osobnostní růst, analytické myšlení i empatii, vnitřní motivaci, tvořivost a seberealizaci jednotlivých členů školní komunity.

Děti i dospělí referují, že sociokracie jim přináší lepší pocit, a to jak ze samotného rozhodnutí, tak i z procesu jeho dosahování a podporuje vytváření kvalitních vztahů.

4.1.3 Možné překážky

Při využívání demokratických institucí a postupů ve škole se setkáváme se dvěma základními okruhy obav. Především někteří rodiče mohou mít obavu, zda jejich dítě zvyklé na respektující přístup, na sociokracii nebo na nenásilnou komunikaci „obstojí v běžném světě“. Na tuto obavu mohou být odpovědí úspěšné příběhy našich absolventů i absolventů zahraničních partnerských škol.



Základní škola a Střední škola Donum Felix

Další běžnou obavou pro zavedení demokratických institucí ve škole je otázka, zda je možné „svěřit rozhodování dětem“. Naše zkušenost je taková, že pokud žáci vidí, že je úmysl dospělých sdílet s nimi některé rozhodovací pravomoci opravdový, jsou připraveni podle svých osobních dispozic převzít odpovědnost za své rozhodování a rozhodovat se velice „moudře“ a „správně“ i z pohledu dospělých. Nedostatek zkušenosti, který děti při rozhodování mají, mohou přirozeně kompenzovat dospělí, kteří jsou rovněž součástí Shromáždění školy i Velké mediace a jejichž vyjádření a informace mají váhu jejich přirozené autority. Na druhé straně výhodou dětí je nezatíženost stereotypy a negativními komunikačními vzorci a návyky.

Jak již bylo zmíněno, pro fungování sociokracie je potřeba umět se naladit nejen na druhé a na potřeby školy, ale i sám na sebe a v tom hraje podle naší zkušenosti nezastupitelnou roli nenásilná komunikace, kterou doporučujeme všem, kdo usilují o respektující přístup. Proškolený a sladěný tým dospělých je podle nás nutnou podmínkou pro efektivní zavedení popsanych inovativních prvků zapojení žáků do organizace školy.

4.2 Zapojení rodičů

Tripartity i rodičovské kluby podle naší zkušenosti významně napomáhají sladění rodičů a školy. Především realizace tripartitních setkání je velice časově náročná na přípravu, průběh i vyhodnocení, ale přínosy tuto časovou investici převyšují. Důležité je rozdělit časovou zátěž na více lidí.

Rodičovské kluby už tak náročné nejsou, spíše je potřeba dobře odhadnout vhodné intervaly, ve kterých je pořádat tak, aby se rodiče na jedné straně necítili přetíženi a na druhé straně málo zapojeni nebo informováni.

Důkazem sounáležitosti rodičů se školou mohou být pravidelně pořádané akce školy pro rodiče a pro veřejnost, na nichž se rodiče aktivně podílejí (každoročně to je vánoční besídka a akademie na závěr školního roku, na začátku tohoto školního roku jsme v úzké spolupráci s rodiči pořádali také oslavu pěti let fungování školy). Rodiče školu podporují rovněž dobrovolnickou prací a dary. Například pokud škola potřebuje nějaké vybavení, poptává je nejprve u rodičů. Takto se nám podařilo například profesionálně vybavit školní dílnu nebo pořídit drahá automatická vrata.



5. Náročnost

Tato sekce uvádí, jak náročné je z hlediska časového, organizačního a materiálního i personálního využívání uvedených prvků.

5.1 Shromáždění školy, Velká mediace a sociokracie

V současné době máme Shromáždění školy (tzv. řešící kruhy) dvakrát týdně po 45 minutách. Mohou se jej účastnit všichni žáci podle svého zájmu (nejedná se tedy o žákovský parlament, do kterého jsou delegováni pouze volení zástupci žáků). Pro setkání Shromáždění školy je potřeba mít dostatečně velkou místnost, která umožňuje, aby si všichni zúčastnění sedli do kruhu a vzájemně na sebe viděli.

Sociokracie je proces náročný na čas a na angažovanost jeho účastníků. Podle našeho názoru se ale ve škole velmi vyplatí, protože žákům pomáhá vytvářet klíčové sociální a komunikativní kompetence. Sociokratické rozhodování je proces, jenž vyžaduje vedle času i trpělivost, nacítní se na potřeby ostatních, a tedy i člověka, který s návrhem nesouhlasí. Součástí procesu je vytvoření „kolektivní inteligence“. Každý, kdo je sociokratického rozhodování účasten, může svým dílem přispět k tomu, aby v kruhu vznikl návrh, jenž je funkční pro všechny.

Mediační tým se schází k řešení pravidelně jednou za týden, ale Velké mediace se realizují i aktuálně dle potřeby. Pro kvalitní mediaci je potřeba trénink. Žáci se mediaci učí především tím, že jim ji modeluje školní psychologka a učitelé.

Důležitým předpokladem úspěšného využívání inovativních prvků pro větší zapojení žáků do organizace školy je nenásilná komunikace. Učitelé procházejí intenzivním tréninkem nenásilné komunikace a pro setkání učitelského týmu máme zajištěnu externí odbornou supervizi a mediaci od kouče nenásilné komunikace Heleny Kurzweilové. Žákům pak modelují používání nenásilné komunikace učitelé. Od ledna 2021 zahájíme trénink nenásilné komunikace i pro starší žáky.

Všechny výše uvedené aktivity potřebují fyzické setkání. V době zavření školy z důvodu šíření koronaviru jsme zkusili realizovat Shromáždění školy on-line, ale tento způsob se nám neosvědčil a ustoupili jsme od něj.

Podmínkou pro realizaci těchto prvků je omezený počet členů komunity školy, která tyto prvky využívá (cca 150 členů). Je potřeba, aby se členové komunity školy, žáci i učitelé, osobně znali a mohli spolu komunikovat přímo.



Základní škola a Střední škola Donum Felix

5.2 Rodičovské kluby a tripartity

Rodičovské kluby a především pak tripartity jsou časově náročné na přípravu i na realizaci, podle našich zkušeností ale přínosy tuto náročnost dobře ospravedlňují a dobré fungování školy si už bez nich dnes nedovedeme představit.

Rodičovských klubů se účastní vždy několik zástupců školy, na tripartitách je za školu přítomen a organizuje si je třídní učitel. U tripartit je podle potřeby přítomna i školní psycholožka.

I tyto dvě aktivity významně omezila opatření proti koronaviru, především pak rodičovské kluby. Na společné on-line klubové setkání se přihlásilo jen malé procento rodičů a virtuální komunikace byla ve srovnání s fyzickým setkáním omezená. Tripartity probíhaly i on-line a tím, že mají menší počet účastníků, kteří se mohou i ve virtuálním prostředí lépe vidět, splnily i ve virtuální verzi svůj účel.

6. Závěr

Závěrem lze konstatovat, že inovativní prvky Shromáždění školy a Velká mediace s využitím sociokracie a nenásilné komunikace lze doporučit školám, které chtějí nadstandardně rozvíjet sociální a komunikační kompetence svých žáků. Tyto inovativní prvky napomáhají osobnostnímu růstu žáků a připravují je univerzálním způsobem na budoucí trh práce.

Rodičovské kluby a tripartity, inovativní prvky pro větší zapojení rodičů, lze doporučit všem školám. Podle našich zkušeností významně posilují angažovanost a podporu rodičů jejich dětem i škole. Tripartity zároveň napomáhají učitelům pochopit rodinné zázemí, ze kterého děti do školy přicházejí.

Oba okruhy popsaných inovativních prvků podle naší zkušenosti jednoznačně posilují sladění hodnot žáků, rodičů a školy i vnitřní motivaci a pocit sounáležitosti se školou.



Základní škola a Střední škola Donum Felix

Literatura

Podklady k zadání studie:

Výzva: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/vyzva-ministerstva-skolstvi-mladeze-a-telovychovy-3>

Pokusné ověřování: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/pokusne-overovani-2>

Popis konceptu nenásilné komunikace:

Marshall Rosenberg, Nenásilná komunikace

<https://www.databazeknih.cz/knihy/nenasilna-komunikace-292886>

Praxe tzv. „tyrkysových organizací“ včetně škol, které pro své rozhodování používají sociokracii:

Frederic Laloux, Budoucnost organizací

<https://www.peoplecomm.cz/budoucnost-organizaci>

Podobná organizace školní samosprávy a zapojení dětí do rozhodování je popsána v knihách:

Neill A. S., Summerhill

<https://www.peoplecomm.cz/kniha-summerhill>

Peter Gray, Svoboda učení

<https://www.peoplecomm.cz/svoboda-uceni>