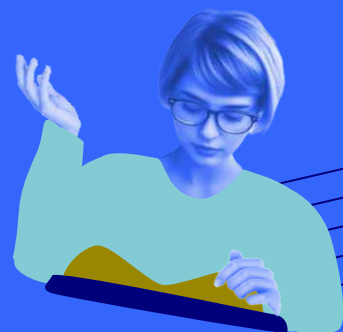


# Škola jako učící se komunita z pohledu podpory vedení školy

Školy v dnešní době stojí před nelehkým úkolem: zajistit prostředí, ve kterém se budou učit nejen žáci, ale také učitelé, poradci či samotné vedení školy. Právě myšlenka učící se komunity (neboli learning communities) se stala jedním z klíčových konceptů, který upozorňuje na nutnost propojení rozvoje školy s procesem učení všech aktérů ve škole, aby bylo možné dosahovat zlepšování kvality výuky. Výzkumy z posledních dvou dekád potvrzují, že takové prostředí vede k lepší spolupráci pedagogů, promyšlenější výuce a také k posilování žákovských výsledků.



# Co pomáhá ve škole utvářet učící se komunitu?

Studie se shodují, že školy, které fungují jako učící se komunity, sdílejí několik znaků:

- 1. Sdílená vize a společný pedagogický směr**

Silná vize, která je orientována na budoucí rozvoj školy a je také sdílená všemi zaměstnanci, je základní podmínkou fungování komunity. Vize by se měla týkat výuky, učení žáků a také společné odpovědnosti pracovníků školy za jejich pokrok. Úkolem ředitele je vizi nejen formulovat ve spolupráci s vedením a pracovníky školy, ale proměnit ji také v každodenní rozhodování školy. To může ředitel podpořit tím, že vize školy bude jasně formulována, bude sdílena mezi pracovníky a stane se součástí prezentace školy.
- 2. Spolupráce a společná práce učitelů**

Kvalitní učící se komunitu tvoří týmy učitelů, kteří společně plánují výuku a výukové aktivity, zkoušejí nové inovativní postupy, sdílejí informace o žácích a reflektují svou vlastní pedagogickou práci. **Bez pravidelné a strukturované spolupráce není možné dosáhnout hlubší změny výuky.** Týmy učitelů tak mohou být formovány s ohledem na aprobaci či stupeň výuky, s jasně vymezeným časem setkávání a agendou.
- 3. Reflexe, zpětná vazba a kolegiální podpora**

Učící se komunita vytváří prostor pro otevřené a bezpečné diskuse o výuce, sdílené zkoušení a vzájemné hospitace. **Klíčové je vytvářet podpůrné a bezpečné prostředí, ve kterém je možné dávat a přijímat konstruktivní zpětnou vazbu.** Právě kolegiální podporu můžeme chápat jako zdroj učení a pedagogického rozvoje. Kultura založená na reflexi a vzájemné zpětné vazbě se však nevytvoří sama – potřebuje jasné vedení a dlouhodobou podporu.
- 4. Podpora profesního rozvoje**

Ruku v ruce s učící se komunitou jde také podpora profesního rozvoje učitelů a dalších pracovníků. Z pohledu vzdělávání učitelů by nemělo jít pouze o jednorázové kurzy; **vzdělávání pracovníků by mělo být promyšlené a dlouhodobé učení propojené s praxí.** Své místo ve škole by tak měly mít například dlouhodobé individuální plány rozvoje vycházející z vize školy. Výzkum také ukazuje, že největší dopad mají aktivity, které jsou propojené se školní realitou – například společné plánování učitelů nebo vzájemná výuka.
- 5. Klíčová role vedení školy**

Ředitel je klíčovým pedagogickým lídrem školy. Jeho podpora, projevy očekávání i osobní příklad jsou pro formování kultury školy zásadní. **Školy s aktivním vedením, které se podílí na společném učení a je jeho součástí, vykazují výrazně silnější kulturu spolupráce.**

# Praktická doporučení pro ředitele v podpoře učící se komunity:

## Vytvářejte a udržujte sdílenou vizi

- Diskutujte s učiteli o tom, jakou školu společně chcete tvořit.
- Přeneste vizi do konkrétních postupů – jak se projevuje v plánování, výuce a evaluaci?
- Pravidelně se k ní vraťte: „Jak tato aktivita pomáhá učení žáků?“

## Vytvořte spolupracující učitelské týmy

- Zajistěte pravidelný a jasně vymezený čas pro setkávání učitelských týmů.
- Nastavte jasný rámec pro setkávání učitelských týmů. Řešit se může plánování výuky, sdílení a reflexe výukových aktivit nebo třeba diskuse nad aktuálními trendy.
- Povzbudujte učitele k vzájemnému nahlížení do hodin, hospitacím a spolupráci.

## Podporujte kulturu otevřenosti a důvěry

- Dejte najevo, že chyba je příležitost ke zlepšení nejen pro žáky, ale také pro učitele.
- Oslavujte malé úspěchy týmů i jednotlivců.
- Jděte příkladem a sdílejte i vy svou profesní cestu a učení.

## Začleňte profesní učení do běžného provozu školy

- Kombinujte externí školení s interní prací učitelů, protože každý je ve své oblasti odborníkem.
- Podporujte kolegy, kteří vedou profesní skupiny; zaměřte se na vzájemnou podporu formou mentoringu.
- Zajišťujte přístup k datům a nástrojům, které podporují společné rozhodování. Využít můžete například odborné studie, metodiky či platformy určené pro sdílení (Padlet).

## Budte aktivním účastníkem, ne jen facilitátorem

- Navštěvujte setkání týmů a aktivně se zapojujte.
- Pomáhejte týmům udržet zaměření na podporu učení žáků.
- Sdílejte zdroje a příklady dobré praxe napříč školou.

# Učící se komunity v přístupu a nabídce NPI

Budování učících se komunit přímo ve škole je proces, který vyžaduje leadership, čas a nadšení. Funguje ve velkých školách s více týmy, ale stejně efektivní může být i v malotřídních školách, kde pedagogický sbor tvoří přirozenou komunitu.

V Národním pedagogickém institutu ctíme autonomii jednotlivých škol, a proto podporujeme vzájemné propojování a vznik učících se komunit mezi školami. Naše krajská pracoviště vytvářejí prostor pro kolegiální sdílení, spolupráci a vzájemnou inspiraci.

V rámci projektu IPS Kurikulum nabízíme model metodických kabinetů, platform, kde se na úrovni jednotlivých území setkávají učitelé se společným zájmem a společně pracují na inovacích a výměně zkušeností. Vedení školy může své učitele aktivně podporovat v zapojení do kabinetů a získat tak přístup k aktuálním informacím z NPI ČR, MŠMT i z praxe ostatních škol, zejména v oblasti kurikulární práce.

Spolupracujeme také s externími organizacemi a učitelskými asociacemi, které se rozvoji učících se komunit dlouhodobě věnují (např. Elixír do škol, Step by Step). A pokud máte chuť sdílet vlastní zkušenosti, včetně těch, které nebyly jednoduché, budeme rádi, když se ozvete týmu [edusit@npi.cz](mailto:edusit@npi.cz). Každý příběh může být inspirací pro další školy.

## Z aktuálního dění: Ohlédnutí za odborným panelem v Brně

**Cenné podněty k tématu přineslo nedávné setkání Odborný panel – Revize RVP jako příležitost k inovaci výuky na ZŠ a ZŠ speciálních, které proběhlo v Brně.**

Akce se stala místem setkání zástupců škol, neziskových organizací i regionálních partnerů a účastníci zde například získali:

- konkrétní příklady, jak rozvíjet klíčové kompetence nebo využívat badatelsky orientovanou výuku
- zkušenosti s formativním hodnocením a sebehodnocením žáků
- ukázky, jak lze revizi RVP využít k proměně každodenní práce v běžných i speciálních školách

## Jak budovat komunitu dál? Nabídka pro vaši školu

Pro vedení škol, které chce posílit kulturu společného učení, nabízíme různé možnosti:



**Vzájemné  
návštěvy  
a sdílení  
v regionech**

Inspirací mohou být aktivity územních metodických kabinetů, díky kterým mohou učitelé nahlédnout do výuky u kolegů. Příkladem je zkušenost ze ZŠ Libušín, kde návštěvníci mohli v praxi zažít, jak jasná vize vedení školy proměňuje roli žáka i atmosféru ve třídách.

## Praktické workshopy a setkání

Školní týmy mohou využít semináře k tvorbě učebních plánů (ŠUP) nebo setkání zaměřená na kolegiální sdílení a podporu učících se skupin. Aktuálně nabízíme například:

- [Klíčové změny RVP ZV – Jak sestavit školní učební plán a formulovat vzdělávací obsah podle RVP ZV 2025:](#) Workshop zaměřený na praktické postupy při tvorbě školních učebních plánů a osnov jednotlivých předmětů podle nového kurikula.
- [Klíčové kompetence v RVP ZV – Jak je rozvíjet a hodnotit pomocí 5 pilířů:](#) Webinář nabízející oporu pro rozvoj a hodnocení kompetencí skrze pět pilířů: čas, náročnost, samostatnost, přenos a regulaci.
- [Kolegiální sdílení a podpora – ŠVP PV před cílem: co doladit a na co nezapomenout?:](#) Online setkání zaměřené na reflexi tvorby ŠVP v předškolním vzdělávání a na spolupráci v rámci učících se skupin.

## Výhled na podzim: Podpora přímo v krajích

Protože věříme, že největší smysl má podpora přímo v území, plánujeme během podzimu věnovat pozornost tématu učících se komunit v rámci 14 krajských odborných panelů a jednoho navazujícího celostátního setkání. Cílem je podpořit vznik lokálních sítí, které sdílejí zkušenosti se strategickým vedením a týmovou spoluprací. O finální podobě, termínech i realizaci budeme včas informovat.

## Závěrem

Vybudovat učící se komunitu je dlouhodobý proces, který vyžaduje systematickou práci a trpělivost. Výzkumy ukazují, že tam, kde se daří vytvářet kulturu společného učení, roste nejen spokojenost učitelů, ale především úspěšnost žáků. Tato cesta začíná odvahou vedení školy zkoušet nové věci a spolupracovat. Právě ředitel je tím, kdo může tento růst nejvíce podpořit, a NPI vám na této cestě nabízí pomocnou ruku i odbornou podporu při zavádění změn do vaší praxe.

### Použité zdroje (APA)

Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). *Schools as professional learning communities: what can schools do to support professional development of their teachers?* *Professional Development in Education*, 47(4), 684–698. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>

Balyer, A., Karatas, H., & Alci, B. (2015). *School principals' roles in establishing collaborative professional learning communities at schools*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 197, 1340–1347.

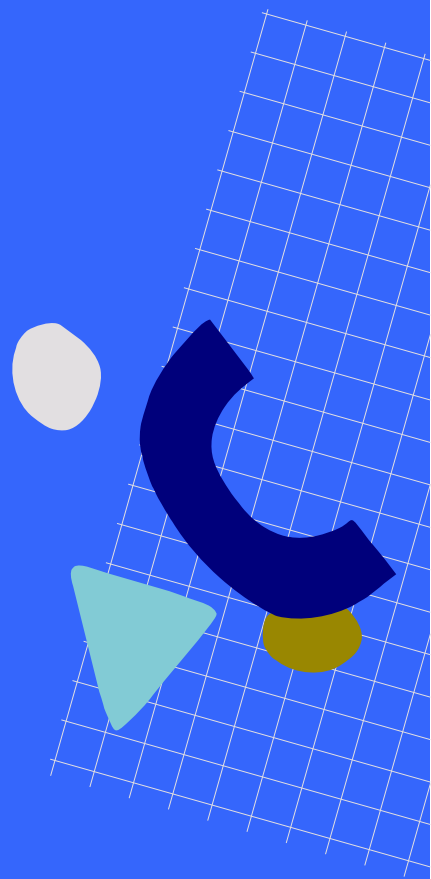
Buttram, J. L., & Farley-Ripple, E. N. (2016). *The role of principals in professional learning communities*. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 192–220.

Mitchell, C., & Sackney, L. (2006). *Building schools, building people: The school principal's role in leading a learning community*. *Journal of School Leadership*, 16, 627–640.

Schaap, H., & de Bruijn, E. (2018). *Elements affecting the development of professional learning communities in schools*. *Learning Environments Research*, 21, 109–134.

Thompson, S. C., Gregg, L., & Niska, J. M. (2004). *Professional learning communities, leadership, and student learning*. *RMLE Online*, 28(1), 1–15.





**Vedeme školu**  
Národní pedagogický institut ČR