

# PREMENA ŠKOLY: NÁVOD NA POUŽITIE

Rastislav Rosinský



Úspešné edukačné stratégie pre každú školu

**RAABE**

DOC. PHDR. RASTISLAV ROSINSKÝ, PHD.

# PREMENA ŠKOLY: NÁVOD NA POUŽITIE

Úspešné edukačné stratégie  
pre každú školu

**RAABE**

**Dr. Josef Raabe Slovensko, s. r. o.**  
Odborné nakladateľstvo  
Člen skupiny KLETT  
Heydukova 12 – 14, 811 08 Bratislava

Telefón: 02/3266 1840  
E-mailová adresa: raabe@raabe.sk  
www.raabe.sk  
www.skolskyportal.sk

Konateľka spoločnosti: Mgr. Miroslava Bianchi Schrimpelová

Copyright:  
© Dr. Josef Raabe Slovensko, s. r. o., 2023  
© Autor

### **Všetky práva vyhradené.**

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tohto diela nesmie byť reprodukováaná alebo prenášaná v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek spôsobom, elektronickým alebo mechanickým vrátane fotokópií, nahrávaním alebo akýmkoľvek dostupným prenosom informácií bez písomného súhlasu nakladateľstva Dr. Josef Raabe Slovensko, s. r. o., okrem recenzií, kde sú citované krátke pasáže na účely zaradenia recenzie do časopisu, novín alebo vysielania.

**Autor:**  
doc. PhDr. Rastislav Rosinský, PhD.

**Grafik:**  
Radovan Sečkář | olioli design, s. r. o.

**Recenzenti:**  
doc. PaedDr. Alica Petrasová, PhD.  
prof. PaedDr. Vladimír Klein, PhD.

**Manažérka projektu:**  
PaedDr. Zuzana Kadlečíková, PhD.

ISBN 978-80-8140-811-3  
Vydanie: 2023 | prvé

<b>Obsah</b>	<b>Strana</b>
<b>Použitie grafické symboly</b> .....	4
<b>Úvod alebo sen o škole</b> .....	5
<b>1 Východiská úspešných edukačných stratégií</b> .....	8
1.1 Podstata modelu úspešných edukačných stratégií .....	11
<b>2 Škola ako učiac sa komunita</b> .....	14
2.1 Kroky spojené s transformáciou školy na učiacu sa komunitu .....	14
<b>3 Najčastejšie skupinové formy v školách</b> .....	23
<b>4 Interaktívne skupiny</b> .....	29
4.1 Čo sú to interaktívne skupiny? .....	32
4.2 Organizačné usporiadanie interaktívnych skupín .....	34
4.3 Ako pomáhajú interaktívne skupiny? .....	36
4.4 Dobrovoľník v škole .....	38
4.5 Priebeh vyučovania v interaktívnych skupinách .....	48
4.6 Príklady na vyučovacie hodiny s interaktívnymi skupinami .....	53
4.7 Teoretický kontext interaktívnych skupín .....	55
<b>5 Diskusné literárne stretnutia</b> .....	60
5.1 Prečo je čítanie dôležité? .....	60
5.2 Dialogické čítanie .....	65
5.3 Ako prebiehajú diskusné literárne stretnutia? .....	66
5.4 Príklady na vyučovacie hodiny s diskusnými literárnymi stretnutiami .....	71
5.5 Výsledky diskusných literárnych stretnutí .....	75
<b>6 Predĺžený čas učenia sa</b> .....	79
<b>7 Zapojenie rodín do vzdelávania</b> .....	83
7.1 Zapojenie rodín ako súčasť interaktívnych skupín .....	87
7.2 Celoživotné vzdelávanie rodín .....	89
7.3 Výhody vzdelávania rodín .....	92
<b>8 Vzdelávanie pedagogických a odborných zamestnancov</b> ..	95
<b>9 Dialogický model prevencie a riešenia konfliktov</b> . . . .	99
9.1 Od modelu založeného na disciplíne k pedagogickému modelu prevencie a riešenia konfliktov .....	100
9.2 Pravidlá na dosiahnutie vzájomnej zhody .....	106
<b>Záver</b> .....	111
<b>Zoznam zdrojov</b> .....	112

## Použité grafické symboly



**Otáznik:** otázka, ktorá je zodpovedaná v príslušnom texte



**Vykričník:** pozor, dôležitá informácia



**Žiarovka:** tip, dobrá rada, odporúčanie pre prax



**Napr.:** príklad, konkrétna situácia



**Vzor:** ukážka, praktická aplikácia



**Poznámky:** priestor na vaše poznámky a postrehy

## ÚVOD alebo SEN O ŠKOLE

Každá kniha sa začína úvodom, ktorý by vás mal informovať o tom, čo sa dočítate, a motivovať vás čítať ju ďalej. Už to, že držíte túto knižku v rukách, je dobrý začiatok.

Možno ste riaditeľ(-ka), možno učiteľ(-ka) alebo asistent(-ka) či rodič... Knižka je určená každému, kto má sen. Sen o škole, kde sú všetci šťastní a dosahujú najlepšie výsledky. Poviete si, že to je len sen a nedá sa uskutočniť. Nedá, sa lebo...

Namiesto úvodu vám sprostredkujem **skutočný príbeh** školy, ktorý publikovali Ramón Flecha a Marta Soler v roku 2013 v časopise Cambridge Journal of Education. Ide o Základnú školu La Paz, ktorá sa nachádza vo veľmi zanedbanej štvrti mesta Albacete v Španielsku, kde Rómovia tvoria 90 % populácie. Väčšina rodín má úplne obmedzenú gramotnosť (t. j. približne 50 % má základné vzdelanie a 25 % je negramotných) a má veľmi nestabilnú a neistú ekonomickú situáciu. Od 80. rokov 20. storočia sa zhoršovala situácia medzi obyvateľmi, zo štvrte sa stalo geto a situácia bola neúnosná aj v základnej škole. Vysoká miera predčasného ukončenia školskej dochádzky, absencia a konflikty v triedach, ako aj konflikty medzi učiteľmi a rodinami. V dôsledku toho sa zápis detí do školy enormne znížil a počas 10 rokov prišla škola o približne 300 študentov. V školskom roku 2005 – 2006 ju pravidelne navštevovalo už len 40 žiakov.

Podľa vnútorných hodnotení školy mali v roku 2006 žiaci v rôznych ročníkoch v porovnaní s inými žiakmi v Španielsku veľmi nízke jazykové kompetencie a nízke zručnosti v čítaní aj písaní. Matematické schopnosti sa ukázali ako slabé na rôznych úrovniach. Celkovo takmer žiadny žiak nedosiahol primeranú úroveň výsledkov a konflikty medzi žiakmi a medzi žiakmi a učiteľmi sa vyskytovali každý deň. V tejto atmosfére mnohé rómske rodiny odobrali svoje deti z tejto školy a už neverili ani učiteľom.

## ÚVOD ALEBO SEN O ŠKOLE

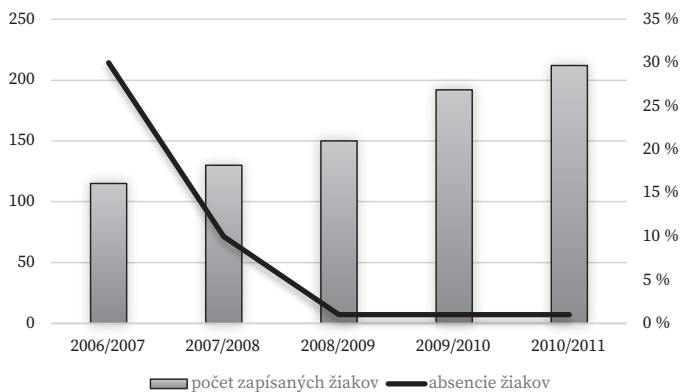
Pri hľadaní skutočného riešenia tejto kritickej situácie sa miestne úrady a zriaďovateľ školy rozhodli zasiahnuť a **zaviesť stratégie uvedené v tejto knižke**. Aby to bolo možné, miestny úrad najprv zatvoril školu a znovu ju otvoril s novými zamestnancami, ktorí sa zaviazali, že budú tento vedecky overený systém implementovať. Žiaci a rodiny novej školy sa rozhodli pre nový názov a zo St. John Primary sa stal La Paz (čo znamená mier).

Prvou fázou transformácie školy bol „sen.“ Počas tejto fázy škola organizovala stretnutia pre učiteľov, rodiny a deti, na ktorých sa rozprávali o tom, akú školu by chceli. Do akej školy chcú, aby chodili žiaci, ale aj učitelia a ďalší zamestnanci. Všetci zainteresovaní si povedali, akú školu vlastne chcú. Boli pozývaní na stretnutia, kde o svojej škole diskutovali, boli povzbudzovaní, aby neboli pasívni a prichádzali s ideami a snami. Po tejto úvodnej fáze zbierania snov si vytvorili menšiu pracovnú skupinu (zloženú z učiteľov, rodinných príslušníkov a žiakov), ktorá vybrala všetky najdôležitejšie sny a nápady, pričom o nich informovali tak, že ich umiestnili ako heslá po škole, aby boli viditeľné pre celú školskú komunitu. Po istom čase sa vybrali na stretnutí všetkých zainteresovaných tie najdôležitejšie sny a nápady, ktoré sa majú začať realizovať. Otvorenie rozhodovacích procesov v škole pre lokálnu komunitu umožnilo vypočuť jej hlas v škole. Na druhej strane jej zapojenie umožnilo reformovať bežnú školu vďaka dialógu s lokálnou komunitou o vzdelávacích cieľoch pre ich deti, ich vlastnom potenciáli podporovať toto vzdelávanie.

Mať sen a vedieť o tom, že ho máme, otvorilo priestor na dialóg. V konečnom dôsledku účasť rómskej komunity na školskom sne, rôznych zhromaždeniach a v pracovných skupinách cez normálny ľudský dialóg pomohla znížiť vylúčenie rómskych detí zo vzdelávacieho systému. Nové vzťahy medzi rodinami a učiteľmi zmenili problémy na nové príležitosti, o ktorých sa predtým ani nespívalo.

Na koniec úvodu vám ukážem graf a tabuľku ako dôkaz, že úspešné vzdelávacie stratégie prezentované v tejto knižke po-

mohli spomínanej základnej škole v Albacete a môžu pomôcť aj školám na Slovensku, keďže sa stratégie začínajú uplatňovať v školách po celom svete.



Obr. 1: Vývoj počtu zapísaných žiakov a ich absencií v škole, v ktorej sa zaviedli úspešné vzdelávacie stratégie podľa Flecha – Solerovej (2013)

Tab. 1: Vnímanie vlastného zlepšenia žiakmi z matematiky a v čítaní podľa Flecha – Solerovej (2013)

Matematika	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Veľmi dobré	63.89	84.75	88.00	94.59
Stredné	33.33	13.56	10.67	4.05
Veľmi slabé	2.78	1.69	1.33	1.35
Čítanie	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Veľmi dobré	58.33	89.83	82.89	89.04
Stredné	38.89	10.17	15.79	8.22
Veľmi slabé	2.78	0.00	1.32	2.74



# 1 VÝCHODISKÁ ÚSPEŠNÝCH EDUKAČNÝCH STRATÉGIÍ

## Zapojenie do spoločnosti

Nielen deti na Slovensku, prichádzajúce do školy z chudobných rodín, ale aj mnoho detí v Európe a vo svete trpí neúspechom v škole a predčasným ukončením školskej dochádzky. Mnohým z týchto detí hrozí bez vzdelania odkázanosť na sociálne dávky, prípadne následné vylúčenie z viacerých oblastí. Ľudia bez vzdelania majú problém nájsť si lepšie platené zamestnanie. S nízkym príjmom vznikajú ďalšie problémy, ako napríklad mať adekvátne slušné bývanie a zaradenie sa do spoločnosti. O občianskej aktivite a participácii ani nie je potrebné písať. Nie je to aktivita hladných a chudobných ľudí. Naša spoločnosť však potrebuje, aby sme nevytvárali ľudí odkázaných na sociálne dávky. Potrebujeme, aby všetky deti boli prínosné pre spoločnosť počas celého svojho života.



Aby to však bolo možné, potrebujeme nájsť riešenia, ktoré ich do spoločnosti zapoja. A škola so svojim vzdelávacím systémom je prvá, kde sa to môže podariť. Alebo poukázať na celú generáciu...

## Projekty

Cieľom výskumu realizovaného v rámci projektov **Includ-Ed** a **Steps4Seas** bolo vytvoriť model, v ktorom každé dieťa dokáže zažiť edukačný úspech a zároveň by sa vytvorila sociálna súdržnosť pre všetky deti a komunity v Európe, bez ohľadu na ich socioekonomický status alebo etnický pôvod. Projekt analyzoval veľké množstvo edukačných prístupov a metód, ktoré vedú k sociálnej rovnosti. Osobitne sa zamerl na tie činnosti, ktoré prispievajú k zníženiu nerovností vo vzdelávaní a zároveň prinášajú edukačný úspech všetkým žiakom bez etnických či ekonomických rozdielov. Projekty sa snažili **objasniť všetky úspešné a neúspešné stratégie** z hľadiska úspešnosti vzdelávania a sociálnej inklúzie a následne využiť tieto informácie vytvorením vlastného modelu stratégií, ktorý by fungoval v ktoromkoľvek štáte, nezávisel by od kultúry, politiky, sociálneho postavenia učiteľov, rodičov, žiakov a pod. Výskumníci študovali vplyv prístupov a metód a pri-

niesli také stratégie, ktoré sú prenositeľné do akéhokolvek prostredia. Ekonomického či politického.

Môžu byť teda použité v Peru, ale aj v Nemecku, na Filipínach, ale aj Slovensku.



Na to, aby sa takýto model vytvoril, bolo potrebné, aby sa preštudovalo obrovské množstvo vedeckých štúdií. Následne sa identifikovali úspešné projekty či vedecké výskumy, vytvorila sa ich metaanalýza a priniesol sa systémový model, ktorý tieto vysoké nároky spĺňa.

Model identifikoval prvky, ktoré môžu ovplyvniť školskú neúspešnosť, resp. úspešnosť žiakov a ich vzťah s inými oblasťami spoločnosti. Kládol sa pritom **mimoriadny dôraz** na skupiny ohrozené sociálnou inklúziou, ako sú riziková mládež, migranti, kultúrne a etnické menšiny, napr. Rómovia, ženy či osoby so zdravotným znevýhodnením.

### **Systemový model**

Počas celého výskumného procesu sa autori systému nezaoberali identifikáciou príkladov dobrej praxe, ktorá je napriek svojmu potenciálu dosahovať vynikajúce výsledky obmedzená na konkrétny kontext (ekonomická situácia v konkrétnej krajine, kultúra občanov a pod.). Naopak, zaujímali sa o identifikáciu úspešných vzdelávacích stratégií, teda stratégií, ktoré môžu zlepšiť školskú úspešnosť a prispieť k sociálnej inklúzii **v každom kultúrnom, politickom, sociálnom, ekonomickom kontexte**, kde sa realizujú. Príklady dobrej praxe popierajú možnosť zovšeobecnenia úspešného riešenia výchovných a sociálnych problémov. Inovácie založené na dobrej praxi nevychádzajú z vedeckých dôkazov. Sú primárne založené na predpokladoch a dobrých úmysloch, ktoré sa používajú na „vytvorenie niečoho iného“, na vyriešenie konkrétneho sociálneho alebo výchovného problému. Edukačné a sociálne stratégie sú efektívnejšie, ak sú **založené na dôkazoch**. Tieto stratégie majú rôzne spoločné charakteristiky a preukázali, že dosahujú vynikajúce výsledky.

### **Príklady dobrej praxe**



Úspešné vzdelávacie stratégie sú účinné bez ohľadu na kontext, a preto sú prenosné do iných škôl a komunit na zlepšenie edukačných výsledkov a pravej sociálnej inklúzie. Čiže nie, že sa to nedá... Dá sa to, ak sa neprenášajú príklady dobrej praxe, ale stratégie založené na vedeckých dôkazoch. Na Slovensku predsa nemáme iných žiakov ako v iných krajinách! To, čo je vedecky podložené a prináša výsledky v jednej krajine, prináša výsledky aj v inej.

### **Stratégie založené na dôkazoch**

Stratégie, o ktorých budete čítať v tejto publikácii, sú založené práve na dôkazoch. **Na vede.** Na metaanalýze množstva štúdií, v ktorých sa hľadala príčina problému, problém a jeho dôsledky. Hľadal sa v nich spoločný menovateľ, ktorý by bol prenositeľný do každého kultúrneho a spoločenského kontextu. Toto je hlavné vysvetlenie ich úspechu. Výsledky ukazujú, že školský neúspech a sociálne vylúčenie spôsobujú rovnaké problémy a majú v mnohých krajinách rovnaké dôsledky. Úspešné vzdelávacie stratégie v 21. storočí sú účinné a prenosné do ktoréhokolvek prostredia. Stratégie sú optimálnou pôdou na rozvoj teórie vzdelávania, skutočnej dobrej praxe a tvorby vzdelávacích politík. Na ich vývoji sa podieľalo 15 európskych výskumných inštitúcií z celej EÚ.



Projekt Includ-Ed bol jediný výskumný projekt v oblasti spoločenských vied, na ktorý upozornila Európska komisia (Európska komisia 2011a, b). Vedecký význam zistení viedol k jeho uznaniu ako jedného z desiatich projektov z rámcových programov výskumu Európskej komisie.

Model edukačných stratégií už prebralo viacero škôl vo svete. V Ázii, Európe, Strednej Amerike... **Veríme, že vás model nadchne a pokúsite sa ho implementovať aj vo svojej škole.** Úžitok z neho budú mať nielen vaši žiaci, ale aj učitelia a rodičia, celá komunita obce či mesta a v konečnom dôsledku celá spoločnosť, teda my všetci.

## 1.1 PODSTATA MODELU ÚSPEŠNÝCH EDUKAČNÝCH STRATÉGIÍ

Podstata modelu spočíva vo využití dostupných ľudských zdrojov, ktoré sú z komunity, v ktorej sa škola nachádza, a zároveň v zavedení systémových zmien tak, že škola na ne **nepotrebuje žiadne dodatočné finančné zdroje**, pričom maximalizujú zlepšenie vzdelávacích výsledkov. Tieto systémové zmeny bez dodatočného financovania sú podstatou celosvetového fenoménu a dôvod, prečo sa model edukačných stratégií aplikuje vo svete stále viac a viac v rôznych školách. Školy menia svoje nastavenie a získajú úspech pre seba, svojich žiakov a celú komunitu.

**Zdroje**

Aby sme tomu dokázali porozumieť, môžeme si predstaviť reštauráciu v 80. rokoch minulého storočia. Chodia do nej všetci zákazníci bez rozdielu príjmu, pretože v okolí sú aj tak všetky podobné reštaurácie rovnaké. Nemá význam vybrať si. Jedlo a jeho kvalita sú rovnaké všade v okolí a rovnaký je aj jedálny lístok. Takáto reštaurácia by mohla fungovať aj dnes. S nezmeneným interiérom, s nezmeneným jedálnym lístkom. Otázne je, koľko by mala dnes zákazníkov. Ekonomicky silnejší zákazníci určite pôjdu do lepších a pre nich zaujímavejších reštaurácií aj keby mali prejsť niekoľko kilometrov navyše. A tí slabší musia prijať to, čo majú v okolí. Reštaurácia má menej ľudí, ale nejako prežíva, lebo stále má dostatok zákazníkov z okolia, ktorí si nemôžu vybrať... Po istom čase však túto lokálnu reštauráciu kúpi nový majiteľ a nastaví zmeny. Zmena interiéru, obmenený jedálny lístok, ktorý vyhovuje všetkým, lepší prístup a pod. Do reštaurácie začínajú chodiť noví zákazníci zo všetkých vrstiev, sú veľmi spokojní a šíria dobré meno reštaurácie. Reštaurácia zrazu prosperuje a je vzorom pre iných.



Ilúzia? Nie! Paralela s našimi školami? Áno!

**Aj naše menšie školy majú podobný príbeh.** Aj do nich chodili pred 30 rokmi všetci žiaci, ktorí boli v spádovej oblasti bez rozdielu v postavení svojich rodičov. Postupne však eko-



nomicky silnejší rodičia začali hľadať pre svoje deti možno školy, kde mali pocit, že im je poskytnuté lepšie vzdelanie. Možno ich tam zapisovali už od prvej triedy, možno to bol dôvod ich presunu na 8-ročné gymnázium v 5. ročníku. V mnohých školách tak zostali len žiaci z prostredia, ktoré sa označuje za sociálne znevýhodnené. V mnohých prípadoch aj žiaci z etnických skupín (napr. Rómovia). V školách vládne pesimizmus, pri snahách učiteľov a členov podporného tímu v niektorých školách je badať len mierne zlepšenie školských výsledkov. Zmena je však v zmene systému školy. Svojich žiakov škola nevymení. Čo môže škola (rovnako ako reštaurácia) urobiť, je prilákať nových žiakov tým, že sa zmení zvnútra.



Ako?

Bude implementovať na dôkazoch založený systém (úspešné edukačné stratégie), ktorý preukázateľne funguje v podobných školách, ktoré majú pestré zloženie svojich žiakov (z hľadiska etnicity a ekonomického postavenia rodičov).

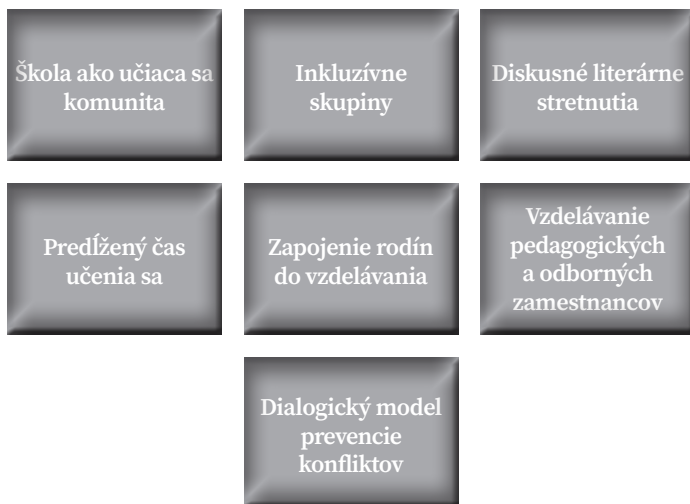
**Systém týchto stratégií vychádza:**

- a) zo zmeny foriem a prístupov priamo v škole,
- b) z účasti komunity na vzdelávaní.

**Šanca vytvárať zmeny**

Možno si nedokážete predstaviť, že by komunita, v ktorej máte školu, dokázala nejakým spôsobom pomáhať aktívne pri vzdelávaní. Možno si nedokážete predstaviť, ako napríklad chudobná matka s viacerými deťmi, ktorá nedokáže prispieť ani na ZRPŠ, dokáže zmeniť školu, ak nechodí ani na triedne schôdzky a nezaujíma sa o školské (ne)úspechy svojich detí. Sama od seba to nespraví, lebo nepozná dôvod, pre ktorý by sa mala zaujímať o školu, keď sa nezaujímajú ani iné matky a majú dosť svojich problémov. Škola je tá, ktorá musí zmeniť svoj zaužívaný systém fungovania. Dá sa to, ak vedenie školy a aj učitelia dajú šancu vytvárať zmeny v systéme školy, ktorý je overený, zaužívaný a preukázateľne dosahuje pozitívne výsledky. Úspešné edukačné stratégie pozostávajú zo **siedmich oblastí** (obr. 2).

## VÝCHODISKÁ ÚSPEŠNÝCH EDUKAČNÝCH STRATÉGIÍ



Obr. 2: Úspešné edukačné stratégie

Ich komplexným implementovaním je možné časom (cca po 2 rokoch) dosiahnuť pozitívne zmeny, ktorými si škola prejde a stane sa naozaj atraktívnou pre svojich žiakov, ich rodičov a celú komunitu.



Skôr ako sa dočítate o jednotlivých častiach, poďme si niečo povedať o tom, ako pracujú naše školy so žiakmi, aké formy a zdroje podpory využívajú.



---

---

---

## 2 ŠKOLA AKO UČIACA SA KOMUNITA

**Zmena** V nasledujúcej kapitole sa dočítate o tom, ako zmeniť školu na učiacu sa komunitu. Úspešné školy vo svete sú úspešné aj preto, lebo otvorili svoje dvere pre ľudí z okolia, z komunity, kde sídli, s cieľom naplniť sen o vzdelávaní, ktoré prekonáva školské neúspechy a problémy, pričom sú orientované na prístup ku kvalitnému vzdelaniu pre všetky deti. Vytvoriť školu snov nejde zo dňa na deň. Je to dlhý nikdy sa nekončiaci proces. Škola sa mení v procese rokov a na jej transformácii sa podieľajú všetci. Vedenie, zamestnanci, žiaci, rodičia, rodina... Každý, kto sa zúčastňuje na tomto procese, si musí byť vedomý cieľov a je odhodlaný ich realizovať.

Na to, aby sa takýto sen naplnil, je potrebné:

- zvyšovanie povedomia o škole,
- prijatie rozhodnutí,
- snívanie,
- výber priorít,
- plánovanie.



Je dôležité zdôrazniť, že detaily každého kroku závisia veľmi veľa od konkrétnych okolností, v ktorých sa škola nachádza, a je možné ich zmeniť, zvážiť a prediskutovať v rámci vzdelávacej komunity ako celku. Preto je to neustály a otvorený proces. Menia sa okolnosti, menia sa aj sny.

### 2.1 KROKY SPOJENÉ S TRANSFORMÁCIOU ŠKOLY NA UČIACU SA KOMUNITU

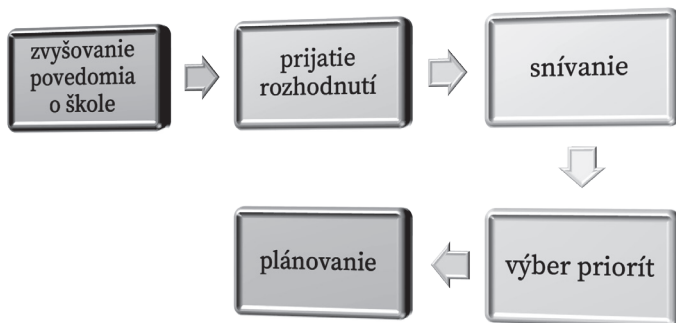
Na tomto mieste sa vráťte k úvodu knižky, kde spomínam príbeh školy v Albacete. Škola, ktorej hrozil zánik, lebo do nej nechodili už ani chudobné rómske deti, škola plná strachu a beznádeje. Po 5 rokoch sa stala školou dosahujúcou špičkové výsledky. Iba vďaka zmene systému. Vďaka vede. **Veda aplikovaná do praxe.**

Silná orientácia na zmenu celého kontextu školy podmieňuje úspešný proces transformácie. Zmena, transformácia školy je v konečnom dôsledku efektívnejšia ako jej prispôbovanie na aktuálne okolnosti. Školy, ktoré sa rozhodnú stať učiacimi sa komunitami, vykonávajú tento proces v niekoľkých fázach. V každej fáze existuje viacero krokov orientovaných na dosiahnutie edukačného úspechu a inklúzie. Aj keď sú jednotlivé kroky jasne definované, každá škola rozvíja proces svojim vlastným jedinečným spôsobom, pričom venuje pozornosť svojim vlastným špecifikám a/alebo potrebám. Nemôže sa preto niečo „skopírovať“ z jednej školy na druhú úplne automaticky. **Forma a kroky sú dané, obsah si tvorí škola sama.**

### **Aplikácia do praxe**

Aké sú kroky k zmene školy?

Sú uvedené v nasledujúcom obrázku:



Zdroj: *Community of Researchers on Excellence for All - CREA (2018)*

Obr. 3: Schéma procesu transformácie školy

Tento transformačný proces sa v poslednej fáze nekončí. Sníva sa neustále, pokiaľ každý z učiacej sa komunity hodnotí mieru, do akej sa jeho sny splnili. Každý školský rok ponúka novú výzvu na dosiahnutie nových cieľov a uskutočnenie nových nádejí pomocou takých prístupov k vzdelávaniu, ktoré sú založené na výnimočnosti a rovnosti každého žiaka, rodiča, učiteľa. Ako píše Hiatt-Michael, D. (2001), hranice toho, kto je lídrom v oblasti vzdelávania, sa rozmazali, keďže