

MEZIOBOROVÁ SPOLUPRÁCE VE ŠKOLE: jak z odborníků vytvořit tým kolem žáka

Školy dnes vedle vzdělávání řeší také duševní zdraví, rizikové chování, vztahy ve třídách, rodinné obtíže, sociální znevýhodnění, absenci či riziko předčasného odchodu ze vzdělávání. Tyto situace se navíc vzájemně ovlivňují: potíže doma mohou snižovat soustředění, školní neúspěch může zhoršovat psychickou pohodu a dlouhodobá absence oslabuje vztahy i motivaci. Učitelé a učitelky nemají sami dostatek času ani kompetencí, aby tuto složitost obsáhli. Mezioborová spolupráce s psychology, sociálními pedagogy či speciálními pedagogy tak není nadstavbou, ale podmínkou včasné a srozumitelné podpory v kontextu vzdělávání v heterogenních třídách.



Hledání prostoru pro spolupráci jako základ podpory

Výzkum rozlišuje mezi pouhou přítomností více profesí a skutečnou spoluprací. V multiprofesním uspořádání odborníci často pracují vedle sebe: každý provede vlastní posouzení, stanoví vlastní cíle a předá doporučení. Interprofesní tým naproti tomu společně vymezuje problém, plánuje podporu, rozděluje odpovědnost a průběžně vyhodnocuje výsledky (Hallaråker et al., 2025). To znamená, že hlavním principem mezioborové spolupráce je kooperace, která je založena na společném využití různých odborných perspektiv.

Rozdíly mezi profesemi jsou přirozené a mohou být užitečné. Učitel sleduje především učení, klima a fungování třídy. Sociální pedagog více zohledňuje rodinu, komunitu, nerovnosti a dostupnost služeb. Psycholog se zase zaměřuje na duševní zdraví, prožívání a chování žáků. Speciální pedagog hledá překážky v učení a možnosti úprav vzdělávacího procesu a prostředí. Konflikt ovšem vzniká tehdy, když jedna perspektiva začne být považována za důležitější a je upřednostňována. Už Bronsteinová a Abramsonová popsaly, že profesní socializace vede učitele spíše k řešení vzdělávací situace konkrétního žáka, zatímco sociální práce používá celostní pohled na vztah dítěte, rodiny, školy a společnosti (Bronstein & Abramson, 2003). Různé také bývá vytížení pozic, jejich kapacita a zaměření. Sociální pedagogové a psychologové bývají zahlceni akutními případy, takže jim nezbývá prostor pro preventivní programy, skupinovou práci, konzultace s učiteli a rozvoj školních pravidel. Přitom je zřejmé, že psychologové a sociální pedagogové mohou podpořit profesní rozvoj učitelů, což zvyšuje jejich jistotu při zvládání náročných situací (Testa, 2025).

Důležité je tak zaměřit se na bariéry, které mezioborovou spolupráci komplikují, a mezi které můžeme zařadit například nejasné vymezení rolí, nedostatek času na spolupráci, slabé týmové vedení, rozdílný profesní jazyk a málo příležitostí ke společnému učení (Hallaråker et al., 2025). Při podpoře spolupráce je tedy vhodné jasně vymezit role a odpovědnosti jednotlivých pracovníků a také nastavit odpovědnost a způsob vedení konkrétních případů (Testa, 2025). Spolupráci ovšem nestačí pouze nastavit, ale musí být udržována a reflektována dlouhodobě i s ohledem na personální změny a vytížení jednotlivých pracovníků (Malmberg-Heimonen et al., 2025). Důležitým úkolem ředitele a širšího vedení je tedy vyjasnit role, kompetence a hranice jednotlivých pozic. U každé profese je vhodné určit, s čím ve škole pomáhá, o čem nerozhoduje, kdy přebírá koordinační odpovědnost a v jakých situacích zapojuje další službu. Zvláštní pozornost vyžadují pravidla doporučení, souhlasu, důvěrnosti a sdílení informací, protože právě nejasné role patří mezi nejčastější zdroje neefektivní spolupráce (Testa, 2025; Hallaråker et al., 2025).

Ředitel a vedení školy mohou dále vytvářet stabilní organizační podmínky pro spolupráci. Krátké, pravidelné a strukturované porady s jasně stanovenou agendou, zápisem, rozdělením odpovědnosti a termínem následné kontroly bývají účinnější než nahodilé konzultace. Důležité je také rozlišovat mezi akutní podporou konkrétních žáků a systémovými jevy, jako jsou absence, nekázeň apod. Pokud se veškerá kapacita odborníků spotřebuje na akutní případy, škola se

dlouhodobě obtížně dostává k prevenci a ke změnám v běžném fungování (Borg & Drange, 2019; Testa, 2025). Vedení školy může podporovat také vzájemné poznávání profesí. Kazuistické semináře, společné náslechy, konzultace ve třídě nebo sdílení metod pomáhají překládat rozdílný profesní jazyk do konkrétních pedagogických a podpůrných kroků. Lepší znalost práce ostatních profesí snižuje riziko uzavírání do profesních „sil“ a zvyšuje pravděpodobnost, že škola včas vyhledá vhodnou podporu (Bronstein & Abramson, 2003).



Co můžete jako ředitel udělat?

- 1. Zmapujte, jak dnes podpora žáků ve škole skutečně funguje.**

Sepište interní poradenské pozice, externí partnery, pravidelné porady i obvyklé cesty doporučení. Zaměřte se především na místa, kde se informace ztrácejí, kde se práce zdvojuje nebo kde není jasné, kdo nese odpovědnost za další postup.
- 2. Vyjasněte role jednotlivých profesí.**

U každé pozice určete, s čím může škole pomoci, kde jsou její hranice, jakým způsobem ji mohou učitelé kontaktovat a kdy má být případ řešen společně. Součástí této dohody by měla být také pravidla pro sdílení informací, souhlas rodičů, důvěrnost a zapojení externích služeb.
- 3. Vytvořte pravidelný prostor pro společné rozhodování.**

Nemusí jít o dlouhé porady; důležitější je jejich jasná struktura. Každé setkání by mělo mít předem stanovený účel, moderátora, stručný zápis, konkrétní odpovědnost za další kroky a termín, kdy se tým k dohodnutému postupu vrátí.
- 4. Oddělte řešení jednotlivých případů od systémové práce.**

Vedle podpory konkrétních žáků si vyhradte čas také na opakující se problémy, například absenci, vztahy ve třídách, přechody mezi stupni, spolupráci s rodiči nebo nastavování preventivních opatření. Díky tomu se spolupráce neomezí pouze na krizové situace.
- 5. Zapojte do řešení také žáka a rodinu.**

Ptejte se, jak situaci vnímají, co podle nich již funguje a podle čeho poznají, že se podpora zlepšila. Jejich pohled může upozornit na souvislosti, které škola ani odborníci nemusí z běžného provozu vidět.
- 6. Podporujte vzájemné poznávání profesí.**

Umožněte krátké kazuistické semináře, společné konzultace, náslechy ve třídě nebo sdílení konkrétních metod. Pomůže to překládat rozdílný profesní jazyk do praktických kroků, které jsou pro učitele i další odborníky srozumitelné a proveditelné.

- 7. U každého opatření stanovte několik jednoduchých ukazatelů úspěchu.**

Může jít například o docházku, zapojení do výuky, pocit bezpečí, počet krizových situací, pokrok v učení nebo zkušenost žáka a rodiny. Po určité době společně vyhodnoťte, co má pokračovat, co je třeba upravit a co už svůj účel splnilo.

Podpora mezioborové spolupráce v přístupu a nabídce NPI

Pro převedení myšlenek o funkční spolupráci a prevenci do každodenní praxe nabízí Národní pedagogický institut systémovou podporu, konkrétní rozvojové programy a inspirativní materiály. Následující výběr představuje reálné cesty, jak principy popsané v článku oživit přímo ve vaší sborovně a podpořit sjednocování sil kolem žáka:

Cesta k podpoře poznávání a rozvoje týmu



Akademie Leadership škol budoucnosti

Zážitkový rozvojový program pro vedoucí pracovníky škol zaměřený na posilování vzájemné důvěry a otevřené komunikace. Poskytuje ředitelům praktické vedení, jak v organizaci školy ukotvit pravidelné kooperační rutiny. Pomáhá vytvořit bezpečné prostředí, v němž se ze společného plánování a sdílení stane přirozená součást chodu sborovny, nikoliv jen nárazová reakce na krizový moment.

Metodický most: Společný nástroj pro třídu i profesu



Vzdělávací program: Léčivá síla čtení využití příběhů k posílení odolnosti a duševního zdraví

Tento kurz je ideální ukázkou sdílené metody, která pomáhá překonávat izolaci jednotlivých profesí. Aby prevence duševního zdraví a wellbeingu dětí nezůstala ležet pouze na bedrech přetíženého školního psychologa, nabízí tento program společný seberozvoj i srozumitelný nástroj pro učitele, speciální pedagogy, metodiky prevence i asistenty. Pokud tyto různé profese sdílejí stejnou, praxí ověřenou metodiku práce s příběhem, dokážou snáze mluvit společným jazykem a systematicky posilovat psychickou odolnost žáků ve své každodenní práci.

Příklad z praxe: Když se vedení opře o tým



Rozhovor: Půl roku na rodičovské? Jde to, škola nestojí jen na řediteli

Inspirativní příběh ze základní školy v Jeseníku o tom, jak se dříve problematické škole podařilo získat skvělou pověst. Nabízí živou ukázkou decentralizace řízení a konkrétní pohled na to, jak funguje škola, kde se ředitel může spolehnout na široký sbor odborníků, kteří převzali jasnou spoluodpovědnost za jednotlivé oblasti podpory.

Použité zdroje

Borg, E., & Drange, I. (2019). Interprofessional collaboration in school: Effects on teaching and learning. *Improving Schools*, 22(3), 251–266. <https://doi.org/10.1177/1365480219864812>

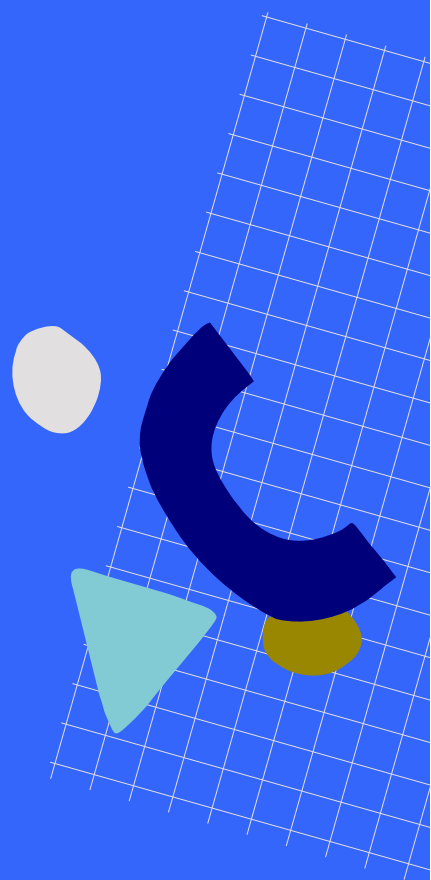
Bronstein, L. R., & Abramson, J. S. (2003). Understanding socialization of teachers and social workers: Groundwork for collaboration in the schools. *Families in Society*, 84(3), 323–330.

Hallaråker, H., Hesjedal, E., & Brandmo, C. (2025). Characteristics of interprofessional collaboration between educational psychological services and schools: A scoping review. *Educational Research Review*, 48, 100707. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2025.100707>

Malmberg-Heimonen, I., Tøge, A. G., & Akhtar, S. (2025). Improving interprofessional collaboration in schools: A cluster-randomized study evaluating the effectiveness of the LOG model on collaboration practices. *Journal of Interprofessional Care*, 39(1), 40–47. <https://doi.org/10.1080/13561820.2022.2149717>

Testa, D. (2025). Interprofessional collaboration: How social workers, psychologists, and teachers collaborate to address student wellbeing. *Australian Social Work*, 78(3), 341–354. <https://doi.org/10.1080/0312407X.2023.2256703>

Článek byl vytvořen za použití uvedených zdrojů týmem Podpora vedení škol NPI ve spolupráci s Copilot.



Vedeme školu
Národní pedagogický institut ČR