Na zkušené v bavorských školkách

2

Věra Tomášková, Karla Kaprová,
Renáta Soukupová (dříve Krastová),
Lenka Vivodíková

březen 2018

Nadační fond
Zelený poklad

Představení projektu MINT odmala

V roce 2013 jsme začali spolupracovat s ekologickou stanicí Lias - Grube v Bavorsku, díky tomu se mohlo 50 učitelů a učitelek z předškolních zařízení Plzeňského kraje účastnit vzdělávacích aktivit zaměřených na trvale udržitelný rozvoj včetně exkurzí do inspirativních školek. Pro velkou většinu zúčastněných se jednalo o první zkušenost tohoto druhu.

S postupným poznáváním žité praxe se objevilo i přání mít možnost v bavorských předškolních zařízeních hospitovat a strávit tam delší dobu než *jen na skok*, a mít především možnost navázat intenzivnější vztahy. Díky podpoře Programu přeshraniční spolupráce Česká republika - Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014–2020 a dále díky kofinancování od Statutárního města Plzeň se nám podařilo pro záměr projektu *MINT*[1] *odmala* získat podporu.

Konkrétně zde u hospitací mají učitelé plně hrazenou dopravu, ubytování a pobyt na místě. Většina z účastnic neumí německy, takže mají k dispozici tlumočnici a samozřejmě také musíme dle požadavků učitelů pobyt v předškolních zařízeních zorganizovat. Naopak účastnice se snaží společně sepsat co nejčtivější zprávu z pobytu a vymýšlí, jak předat získané zkušenosti dále.

V prvním kole hospitací jsme proto pozvali na besedu do Plzně ředitelku školky Sv. Bilhildis *Angeliku Vey - Rosselit*, která dokázala zaujmout svojí přednáškou 60 místních pedagogů. Příběh, o tom jak ve spolupráci se zřizovatelem dokázali postavit zcela novou budovu školky, která je v souladu s jejich pedagogickým konceptem je bezesporu velmi inspirující. Velmi rádi jsme proto hospitovaly v této školce i podruhé.

Ve školkách v Műnchbergu a ve školkách ve Stempferhofu a v Integrativní školce v Burg Feuerstein se nejednalo o naší první návštěvu, byli jsme tam již na krátkých exkurzích a velmi rády jsme se nyní zdržely delší dobu a hospitovaly zde. Proto bychom velmi rádi pozvali na další diskusní večer do Plzně ředitelky těchto školek Sabine Seifert (Műnchberg) nebo Christine Kulka-Marcks (Stempferhof).

Za Nadační fond Zelený poklad
Tereza Pelclová

1 Témata z oborů STEM (z anglického termínu: Science, Technology, Engineering, and Mathematics, v české terminologii je spíše využíván termín polytechnická výchova) . V němčině je používána zkratka MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) a vzhledem k tomu, že se jedná o česko–německý projekt, používáme název MINT odmala. Témata MINT prostě patří k naší každodennosti – a i všednímu dni dětí každého věku v jeslích a školce, stejně jako na základní škole a v družině. Jakým způsobem lze polytechnickou výchovu propojit s výchovou k trvalé udržitelnosti v mateřských školách a na prvním stupni základní školy, popřípadě i v družině? Jak lze témata polytechnické výchovy v dlouhodobé perspektivě uvádět do praxe, aby se naše děti těmito zdánlivě těžkými a suchopárnými tématy zabývaly co nejdříve a nadchly se pro ně? A především, jak je možné propojit témata STEM s konceptem trvalé udržitelnosti? Projekt MINT odmala je česko-německý projekt, který Nadační fond Zelený poklad realizuje ve spolupráci s Ekologickou stanicí Lias – Grube.

Tato zpráva reflektuje druhé kolo hospitací z března 2018, kterých se účastnily Věra Tomášková - ředitelka MŠ Čížkov, Karla Kaprová - zástupkyně ředitelky pro mateřské školy ZŠ a MŠ pro zrakově postižené a vady řeči v Plzni, Renáta Soukupová (dříve Krastová) - ředitelka 5. MŠ v Plzni a Lenka Vivodíková - ředitelka MŠ Chodová Planá. Zúčastněné učitelky jsou také autorkami tohoto společného textu.

Akce probíhá v rámci projektu „MINT odmala“ (č. projektu 122) podpořeného finančními prostředky z Programu přeshraniční spolupráce Česká Republika - Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014– 2020 a dále díky podpoře Města Plzně.
Nositelem projektu je Nadační fond Zelený poklad s ekologickou stanicí Lias-Grube z Bavorska.

Environmentální Plzeň

Nadační fond Zelený poklad

Cíl EÚS Česká republika – Svobodný stát Bavorsko 2014–2020

Evropská unie Evropský fond pro regionální rozvoj

Tři rozdíly (i když ne úplně na první pohled)

Spolupráce mezi zřizovateli a školkami
Na rozdíl od našich zkušeností je v Bavorsku zástupce zřizovatele součástí školky, pravidelně do ní dochází, průběžně hovoří s vedením a pedagogy. Lépe tak vnímá potřeby a chápe požadavky. K nám zřizovatel přichází pouze v případě problému, nezajímá se o pedagogický koncept daného zařízení. Školka je stále vnímána více jako služba pro rodiče ve smyslu hlídání dětí, a ne jako místo, které je primárně určené dětem a jejich předškolnímu vzdělávání.

Školky ve vztahu k dětem se speciálními vzdělávacími potřebami
Financování dětí se zdravotním postižením v mateřských školách probíhá u všech bavorských školek jednotným způsobem. U nás je možné pozorovat velké rozdíly mezi rodiči postižených dětí, velmi záleží na aktivitě rodiče, jak si co dokáže „vyběhat“. Každopádně administrativní zátěž kladená na předškolní zařízení, které integrují postižené dítě, bude pravděpodobně velmi obdobná.

Střídmé vybavení tříd hračkami a pomůckami
Velmi se u nás řeší vybavenost hračkami. Někteří volají, že je hraček nedostatek a že je potřeba stále nakupovat nové. Školky v Bavorsku byly vybaveny sice nejrůznějšími pomůckami a hračkami, ale velmi střídmě. Není přece důležité, že si dítě „vyhraje“ během dopoledne s několika desítkami hraček. V prostředí, kde je velké množství hraček, je dítě často střídá a nevyužije se tak dostatečně jejich potenciál. Zajímavé bylo pozorovat i záměrnou nebarevnost prostředí, kde se děti pohybovaly. U nás je stále možné vidět, že prostředí pro děti v mateřských školách je velmi barevné, a to včetně fasády.

Na co jsme se při hospitacích zaměřily?
Vzhledem k tomu, že jsme všechny v řídících funkcích, zajímalo nás, jak probíhá již zmiňovaná spolupráce se zřizovatelem, zákonnými zástupci, práce s pedagogickým sborem, vedení pracovního kolektivu ke vzájemné spolupráci. Dále jsme sledovaly způsob a podmínky integrace zdravotně postižených, či dětí mladších 3 let v předškolním zařízení a konečně odlišnosti a realizace vzdělávacích modelů jednotlivých školek, práci s dětmi, jak probíhá zapojení environmentální a polytechnické výchovy do výuky, princip trvalé udržitelnosti a způsoby pěstování osobní zodpovědnosti dítěte.

Evangelická mateřská škola „Haus des Kindes“ v Műnchbergu

„Kde malý se velkým stává“

V této evangelické školce se nachází jedna třída jeslí, jedna třída školky a jedna třída družiny. Cílem školky je vést děti k pohybu, a to nejen v budově, ale i na zahradě, která opravdu slouží dětem. Navíc spolupracují s lyžařským klubem, školka se nachází v lyžařské oblasti. Pedagogický koncept se zaměřuje na tři hlavní oblasti – pohyb, zdravou výživu a přírodu se zdravým životním prostředím.

V rámci pohybových aktivit se právě ve spolupráci s lyžařským klubem zaměřují na lyžování, předškoláci jezdí na blízké sjezdovky a učí se lyžovat pod odborným vedením. V době, kdy není sníh, je průprava k lyžařským dovednostem zaměřena na in line bruslení a míčové hry. Ve školce jsme proto v šatně kromě bot viděly také lyžařské boty, které jsou součástí výbavy mateřské školy. Škola podporuje zdravou výživu a odebírá suroviny pro svačiny od místních farmářů a pekařů. Také děti si v rámci jednoho dne v týdnu podílí na přípravě zdravé svačiny. Obědy jsou do školky dováženy. Jedná se o polévku nebo samostatné jídlo, není zvykem obědvat tak, jak je obvyklé u nás. Do jeslí přicházejí děti ve věku mezi 10 až 12 měsícem kvůli adaptaci. Jesle tvoří samostatnou třídu s maximálně deseti dětmi. Je v ní na míru zhotovena „lezecká dráha“, která dětem umožňuje díky použití různých materiálů jak hmatové vjemy, tak i různé druhy pohybů podporující hrubou motoriku. V jeslích mají samostatný režim, který je odlišný od režimu v mateřské škole.

Průběh dne

Den ve školce začal ranním kruhem, kde panovala příjemná atmosféra. Probíhal ve vstupní hale, kde byla také šatna a stoly pro svačiny a oběd. Poté šly všechny děti v doprovodu učitelek do tělocvičny, kde měly připravenou jednu dráhu na posílení hrubé motoriky, ale mohly využít i šlapadla, jednokola, popruhy nebo sudy. Kvůli nepříznivého počasí trávily děti dopoledne většinou v tělocvičně. Spontánní činnost byla v režii dětí a každý si našel to své, děti byly bezprostřední. Po dostatečném čase, kdy si vyhrály, svolala paní učitelka mladší děti, které si odvedla k řízené činnosti do třídy. My jsme zůstaly společně se staršími dětmi a s předškoláky v tělocvičně.

Řízená činnost

„Každá činnost musí obsahovat i pohybový element“

Hlavní činnost v tělocvičně byla zaměřena na polytechnickou výchovu s cílem budovat předmatematické představy: prostorové vnímání, porovnávání délek, velký x malý, levá x pravá, spojený pohyb s hudbou, závěrem vytvoření 3D obrazce. Vše bylo připravené tak, aby aktivity podpořily i jazykovou výuku. Jak to probíhalo? Učitelka na podlaze tělocvičny papírovou lepicí páskou vytvořila stranu čtverce a oslovila děti, aby čtverec dotvořily. Podporou pro vytvoření jim byla čtvercová síť podlahy tělocvičny. Děti poměřovaly, přepočítávaly svoje strany podle předlohy. Dalším zadáním bylo vytvořit malé byty. Vzniklo 9 malých čtverců, které děti obsazovaly podle zadání učitelky – např. vpravo nahoře, vlevo dole… Po obsazení všech bytů děti zopakovaly své umístění, kde bydlí. Znovu tedy upevňovaly termíny – vpravo nahoře, vlevo dole, ve středu vlevo… Z molitanových podložek děti postavily byty, které kopírovaly předlohu ze země, a přenesly je na lavičku u zdi. Vzniklé byty opět obsazovaly, tentokrát svými plyšovými kamarády z tělocvičny. Opět opakovaly umístění a trénovaly tak termíny – vpravo, vlevo, uprostřed. To na závěr ještě zopakovaly společnou písničkou, doprovázenou pohyby.

Katolická mateřská škola ST. BILHILDIS ve Veitshöchheim

Všichni řeší vše společně, všichni mají stejnou zodpovědnost, demokracie v každodenním životě.

Vzhledem k tomu, že v rámci hospitací jsme v této školce již podruhé, dovolujeme si doplnit naši charakteristiku stejným popisem, jako to udělaly naše předchůdkyně/stážistky v první zprávě.

„Zřizovatelem předškolního zařízení je katolická církev, součástí jsou i jesle a družina. V tomto zařízení jsou dvě třídy MŠ po 28 dětech a každá třída je ještě dále rozdělena na dvě skupiny. Ke každé skupině je přidělena jedna osoba blízká (Bezugsperson) - jeden učitel nebo učitelka, kteří nad dětmi dohlížejí a jsou jim nějakým způsobem blízcí. Dohled se týká především osobnostního rozvoje dětí, osoba blízká vede záznamy o všem, co dítě z jeho skupiny dělá, jak se rozvíjí a kde má ještě nějaké potřeby či nedostatky. Jak nám bylo řečeno, všechny nástěnky stejně jako osobní složky dítěte jsou dokumentací jeho vývoje, nejedná se o dekoraci.[2]“

Školka má tři základní východiska: výchovu k trvalé udržitelnosti, celostní přístup a jazykový rozvoj. Důraz je kladen na výchovu k demokracii, k vedení dialogu, který rozvíjí kompetence ke komunikaci. Je zde úzká spolupráce mezi školkou, zřizovatelem a místní komunitou – podpora participace.

Poprvé jsme se všechny setkaly se školkou, kterou nechal zřizovatel nově postavit na základě pedagogického konceptu, který paní ředitelka se svými pracovníky zpracovala. Zřizovatel v tomto případě dal přednost nové stavbě podle vize pedagogů před rekonstrukcí staré nevyhovující školky.

Nově postavená školka nás okouzlila nejen svým nízkonákladovým provozem, ale především vyhovujícími a promyšlenými prostory, funkční a vkusnou stavbou. Kromě školky jsou v budově dvě třídy jeslí a jedna třída družiny. Školka má dvě třídy, které tvoří čtyři podskupiny. Je bezbariérová, umístění do tohoto zařízení je nabízeno i rodičům postižených dětí. Na detašovaném pracovišti je ještě další třída jeslí. Třídy jeslí mají opět svůj samostatný režim.

Průběh dne

Začínáme v komunitním kruhu ve třídě nebo spíše ve společenském sále, který je přímo navržen tak, aby sloužil setkávání. Sešly se děti z celé školky – proběhlo uvítání, představení, jaký máme den, měsíc, kdo chybí (vše spojené s početními úkoly), a především velký úkol – co kdo chce dnes dělat, prožít. Některé děti se rozhodly pro činnost, kterou započaly předešlý den. V nabídce byly činnosti na téma Velikonoce - barvení a zdobení velkých kartónových vajec, šití velikonočního zajíčka, dále základy dopravní výchovy, četba a činnosti v tělocvičně. Každý pak odešel do třídy, ve které byla připravena vybraná činnost. Mezitím děti průběžně svačily, čas na svačinu byl vizualizován na speciálních hodinách. Po činnostech odešly děti na školní zahradu, kde byly jen krátkou chvíli z důvodu nepříznivého počasí. Poté následoval oběd.

2 Na zkušené v bavorských školkách, Ženíšková M., Koňaříková P., Pešková Z. (2017)

Participace jako samozřejmá součást života
Je to školka, kde je funkční školní parlament, ústava. Každou třídu zastupují dvě děti, které řeší problémy všech. Všichni se společně podíleli na vytvoření ústavy, noví zaměstnanci se s ní musí seznámit a řídit se jí. Společně také plánují akce jak na úrovni tříd, tak i celé školky.

Středeční dny pro každého
V tento den a v určenou hodinu může každé dítě individuálně přijít za paní ředitelkou. Zde řeší problém nebo jí jen tak sdělí své nové zážitky, podává se pití a sušenka. O rozhovorech s dětmi je proveden zápis a spolu s dítětem ředitelka vymyslí řešení problému. Školka má i speciální místnost pro rodiče, tzv. rodičovskou kavárnu. Jeden den v týdnu má pedagog za úkol s dětmi udělat hodnocení, zapsat pokroky, poznatky o dětech – tento den není pedagog u dětí.

Integrativní školka pro všechny děti (Burg Feuerstein)

Mottem školky je, že se zde integrace stává realitou nebo jinak řečeno, jak mají uvedeno na svých webových stránkách „Je normální být jiný“ [3].

My jsme jí pro sebe soukromě nazvaly jako školku šťastných dětí. Tato školka vznikla z podnětu rodičů zdravotně postižených dětí a současné ředitelky mateřské školy, k nimž se připojili rodiče z okolí. Začínali neformálně jako spolek rodičů, i dnes je stále oficiálně zřizovatelem spolek. Školka je v pronájmu v upravené části zemědělské haly, jedná se o vestavbu obklopenou výběhy pro koně a ohradou s daňky. Paní ředitelka dostala již několik nabídek přejít pod jiného zřizovatele. Nechce však k tomu přistoupit i přes pro ni náročnou agendu spojenou s organizováním financování školky, protože by potom neměla takovou volnost například v rozhodování o personálu (mezi jejími dlouhodobými pracovníky jsou i lidé bez patřičné kvalifikace, ale ideální pro práci s dětmi s postižením..) V letošním roce dochází do školky 19 dětí, z toho 4 se zdravotním postižením a jedno dítě do tří let věku. O děti se starají čtyři zaměstnanci – 1 ředitelka, 2 vychovatelé, na půl úvazku terapeutka a asistentka a navíc jeden praktikant.

Průběh dne

Dnešní den děti ve školce začínaly společnou snídaní, kterou si připravovaly s pedagogy. Pro přípravu mají děti uzpůsobenou sníženou kuchyňskou linku. Během celého dopoledne se mohly děti volně pohybovat po celé školce a dle svého zájmu využít tyto nabídnuté činnosti: mramorování vajíček, zdobení velikonočního košíčku, opičí dráhu, společenské hry a volné hry. Na jednotlivé činnosti se děti směrovaly do různých místností – kuchyně s jídelnou, hlavní místnosti nebo do tělocvičny. Před obědem byla nabídnuta možnost jít ven na zahradu, toho využilo tento den málo dětí. Dnešní hlavní řízená činnost byla zaměřená na cvičení jógy. Děti si sedly na židličky v hlavní místnosti školky, která je středem vestavby. Celou dobu zněla relaxační hudba. Vychovatelka připravila dětem do středu kruhu karimatku, na jednu stranu postavila košík s plyšovými hračkami a kartami s obrázky a na druhou stranu prázdný košík. Předvedla nejdříve sama dětem postup cvičení – kdo měl míč, ten si šel vybrat kartu nebo zvířátko, které položil do prázdného košíku, zacvičil daný jógový cvik (jednotlivé jógové pozice – kočka, pes apod.), po docvičení vrátil zpět předlohu a sedl si, míč poslal k dalšímu dítěti. Postupně se vystřídaly všechny děti, které měly zájem cvičit, s některými šel cvičit sourozenec nebo vychovatel. Při druhém kole cvičení si předlohu pro cvik, tj. kartu nebo zvířátko mohlo dítě nechat u sebe. Na závěr tohoto bloku všichni společně uklízeli.

Obědy si přiváží pedagogové s dětmi na vozíku z nedaleké Jugendherberge[4], se kterou úzce spolupracují i v jiných oblastech. Ve středu si pravidelně připravují snídani a v pátek si společně ve školce vaří oběd.

3 *Es ist normal verschieden zu sein.*

4 Mládežnická ubytovna, zde v sousedství hradu (Burg Feuerstein)

Mateřská škola Johanitů Stempferhof

„Badatelská mateřská škola “

Zřizovatelem tohoto předškolního zařízení je nadace Johanitů, jedná se o jedinou mateřskou školu s tímto zřizovatelem mimo Berlín a Brandebursko. Vznikla r. 1992 z podnětu rodičů z blízkého hotelu a prádelny, jelikož kapacita křesťanské mateřské školy v obci nebyla dostačující. Od r. 1999 je to oficiálně mateřská škola.

V současné době dochází do školky 31 dětí, které tvoří jednu třídu, ale po ranním kruhu se děti dle věku rozdělí do 3 skupin na jesle (děti od 1 roku do 3 let), prostřední skupinu (děti ve věku 3 až 5 let) a skupinu předškoláků. Každá skupina má v současné době svoji třídu, která je vybavena nábytkem, pomůckami i hračkami podle potřeb věkových skupin dětí. Skupina nejmladších dětí dosahuje maximálního počtu pěti a věnuje se jim jedna učitelka. Třída je uzpůsobena pro rozvoj hrubé a jemné motoriky, děti spí na matracích, které jsou schovány v hracích prvcích. Naproti mají velkou tělocvičnu, kterou tato třída využívá nejvíce. Jesle mají také svoji část zahrady. V tělocvičně se skupiny během týdne střídají.

Ranní kruh připravuje každý den jedna z učitelek. Během týdne se vystřídají všechny paní učitelky. Kolektiv učitelek je maximálně propojený a nové pracovníky mezi sebe berou na zkoušku, sedne-li novému zájemci způsob a systém práce. Všichni pedagogičtí pracovníci absolvují společná školení, výjezdy o prázdninách či víkendech. Zájemci sami většinou po určité době pocítí, zda se ztotožňují s vizí a způsobem práce ve školce nebo sami odcházejí. K současnému systému práce došli po několika koncepcích, nyní učí děti zodpovědnosti za splnění úkolů (např. mytí nádobí už u nejmenších dětí).

Dříve měli pro každý den jinou výchovu, nyní výchovy v týdnu prolíná jedno téma. Každý školní rok má školka svůj projekt a v rámci něho spolupracuje např. s farmáři a zemědělci z blízkého okolí, jezdí k nim s dětmi na exkurze apod. My jsme měly možnost vidět, jak se prolíná jejich současný projekt zaměřený na žížaly a kompostování s aktivitami celého dne.

Průběh dne

Ranního kruhu se účastnily všechny děti i všichni pedagogové. Byl pro ně dost časově náročný, ale všechny děti ho obdivuhodně zvládly včetně nejmenších jesličkových dětí. V rámci kruhu se probíralo počasí, práce na zahradě, zpívala se modlitba, tancovalo se, probíraly nenásilně etiketu (nejprve chlapci a potom i dívky vyzývali své protějšky k tanci a po tanci opět odváděli zpět na své místo), ale hlavně se povídalo o žížalách.

Paní učitelka měla připravené zajímavosti o žížalách na přírodovědných kartách, četla z knížky, děti reagovaly na její otázky, doplňovaly jí. Nechyběla ani ukázka žížal, které přinesla jedna z holčiček, když pracovala s rodiči na zahradě. Po ranním kruhu se děti rozdělily do skupin a paní učitelky s nimi odešly do tříd. Všechny děti měly i tematickou svačinku (na závěr svačinky dostalo každé dítě gumovou jedlou žížalu).

Po svačině všechny děti, i ty ze třídy jeslí, uklidily nádobí ze stolu a umyly ho. Výšky kuchyňských linek jsou uzpůsobeny vzrůstu dětí a u nejmenších měly ještě široký stupínek pod nohy. Dále pak probíhaly tyto činnosti: nejmladší děti měly volný pohyb v tělocvičně, kde rozvíjely hlavně hrubou motoriku. Poté šly ven na zahradu a později do lesa, kde hledaly žížaly. Starší děti šly také rovnou ven. Část skupiny hledala žížaly na poli, část na kompostu a část v lese. Předškoláci ve třídě třídili žížaly = chlupaté drátky pomocí pinzety. Počítali žížaly, rozdělovali dle barev, procvičovali při držení pinzety a manipulaci. Venku pak hledaly žížaly na blízké pasece. Krédem je zde citát Francoise Rabelaise: *„Malé dítě není nádobou, která se naplňuje, nýbrž je ohněm, který je třeba zažehnout.“* Součástí školky je i kavárna pro rodiče, každý rok funguje jinak, záleží na složení rodičů (někdy úzká spolupráce, jindy slabší).

Co si přinášíme do svých školek aneb naše postřehy

Jeslové děti (mladší 3 let) jsou v samostatné skupině v maximálním počtu 6-10 dětí. Zázemí, hračky, počet personálu a venkovní prostor jsou přizpůsobeny této skupině.

Přístup zřizovatele – lépe chápe požadavky školky a umí na ně reagovat, zúčastňuje se i pravidelných porad. Lépe se dá pak vše vysvětlit.

Projekt na celý rok – např. kompostování a žížaly.

Ranní kruh pro celou školku a rozdělení podle jednotlivých učitelek, které se střídají v jeho vedení. Líbilo se nám, že jsou všichni pohromadě a každá učitelka tam vnáší své zájmy. Střídání ranního kruhu, více to nutí učitelky spolupracovat. Není tam rozdělení na „moje“ děti, spolupráce více probíhá na úrovni celé školky.

Učitelky samy vyhodnotí, zda jim daný systém práce vyhovuje, nebo ne. A pokud jim nevyhovuje, tak odejdou o dům dále…

Každá z nás má v rámci svého zřizovatele, umístění budov a areálu zahrady i pedagogického sboru jiné možnosti, ale každá z nás si našla díky hospitacím to své. Některé z nás řeší rekonstrukce, úpravy zahrad, vybavení, ale všechny řešíme spolupráci učitelů v rámci kolektivu mateřské školy, možnosti spolupráce s rodiči, zřizovatelem a hledáme novou inspiraci, rady a náboj do naší práce. Otevřené sdílení zkušeností bavorských kolegyň, které se s námi byly ochotny podělit o klady i negativa, nám ukázaly, že řešíme mnoho podobných problémů včetně velké administrativy.