

EduRevue

Magazín moderního vzdělávání



Téma: **Vedeme školu**



2024/2



Dobrou školu dělá silná vize

ředitel ZŠ Pavel Škramlík

Co si přečtete v této EduRevue

ŠKOLA PRO 21. STOLETÍ

Strany 4–7



Jak by měl vypadat ředitel školy 21. století? Tuhle otázku jsme položili náměstkyni ředitele Národního pedagogického institutu ČR Kláře Bezděkové, ústřednímu školnímu inspektorovi Tomáši Zatloukalovi, šéfredaktorce časopisu Řízení školy Nadě Eretové a podnikateli a filantropovi Martinu Vohánkovi.

MEZI NÁMI

Strany 8–37



Novinářka Barbora Postránecká s fotografem Davidem Hávou projeli Českem od Písku po Jeseník a potkali se s řediteli a ředitelkami mateřských, základních a středních škol. Mají jedno společné – silnou vizi, o níž v titulním rozhovoru mluví i ředitel základní školy z Litvínova Pavel Škramlík.

MY JSME NPI

Strany 39–45



Jsme servisní organizací českého systému předškolního, základního a středního vzdělávání. V naší nabídce máme připraveny pečlivě promyšlené a důkladně navržené nástroje, které podporují školní týmy i jednotlivce. Kdo jsou lidé, kteří vedou týmy našich špičkových odborníků? A jak přemýšlejí o tématu pedagogického leadershipu?

INSPIRACE

Strany 46–50



Svět českého vzdělávání je povzbudivě čínorodý, živý a kreativní. Existuje celá řada projektů a aktivit, které pomáhají na lokální i celostátní úrovni. Oslovili jsme kolegy z NPI ČR i další odborníky, aby nám dali tipy na jedinečné projekty.

Další inspirativní čtení, videa a podcasty najdete na webu EduRevue.

Hlubší ponor do tématu čísla nabízí nový web Vedeme školu.



Více na
www.edurevue.npi.cz



Více na
vedemeskolu.npi.cz





Markéta Beková
šéfredaktorka

Téma čísla: **Vedeme školu**

Říká se, že dobrou školu dělá dobré vedení. Takto jednoduché to možná není. Pravdou však je, že v našem mimořádně decentralizovaném systému a při současném nastavení mají ředitelé a ředitelky škol mimořádně silnou pozici. A také jsou na ně kladeny nemalé nároky. Ředitel je tím, kdo by měl škole přinést vizi a zajistit, aby se z papíru propsala do reálného denního života školy. Ředitel zodpovídá za ekonomické i personální záležitosti a současně od něj očekáváme, že bude pedagogickým lídrem, který pečuje o kvalitu výuky a rozumí procesům ve třídě. Současná generace ředitelů navíc bude připravovat nový školní vzdělávací program a zajišťovat jeho implementaci. A protože si uvědomujeme, jaké výzvy ředitelská role v 21. století přináší, zaměřili jsme se v tomto vydání

EduRevue právě na téma vedení školy. Na následujících stranách tak naleznete texty o nabídce podpory pro ředitele i o jejich vzdělávání, sérii inspirativních rozhovorů a reportáží Báry Postránecké, které reprezentují častá témata, s nimiž se ředitelé potýkají, například předávání funkce, vztah se zřizovatelem nebo velký počet žáků se sociálním znevýhodněním. V závěru nechybí pohled na téma leadershipu ze zahraničí či prezentace aktuálního výzkumu, který se věnuje tématu odbřemenění. Chceme-li totiž naplnit ambiciózní motto NPI ČR – „Aby se děti těšily do školy a učitelé měli tu nejlepší práci na světě“, potřebujeme k tomu osvícené ředitele.

Děkuji Nadě Eretové za tipy, náměty a spolupráci na čísle s redakcí Řízení školy. ■

npi | Národní pedagogický institut
České republiky

Jsme hrdí na účast v kampani Měníme osnovy s těmito partnery





Klára Bezděková
náměstkyně ředitele NPI ČR

Jak by měl vypadat ředitel školy 21. století?

Představte si, že je rok 2001 a my společně přemýšlíme nad rolí ředitele ve škole. Dali bychom dohromady stejnou představu jako dnes? A kolikrát se tato představa ještě v průběhu tohoto století promění či posune?

Koho z nás ještě nedávno napadlo, jak zásadní a klíčové rozhodovací a leadrovské role budou před ředitele postaveny?

Ostatně toto století by bylo nesmírně dynamické z pohledu technologického vývoje a následného promítnutí na požadavky ve vzdělávání, ale co teprve zásah takových turbulentních událostí, jako například covid nebo válka na Ukrajině!

V tomto kontextu je role ředitele nesmírně náročná a komplexní, a to jak z pohledu kvality a obsahu posky-

tovaného vzdělávání, tak s ohledem na vytváření a zajišťování takového sociálního prostředí, kde se daří dětem i učitelům.

Proto se domnívám, že ředitel musí být odhodlaný nadšenec, který ví velmi dobře, proč chce podstoupit tak náročnou misi, jakou je řízení školy. Nadšenec, který pod tlakem mnoha různorodých požadavků dokáže stabilně rozvíjet školu a směřovat svá rozhodování zejména s ohledem na maximální prospěch, podporu a rozvoj svých žáků. Jak? Zejména tím, že dokáže formulovat nebo společně s kolegy utvořit vizi a získat pro ni tým celé školy. Sdílená a uplatňovaná vize je takovým majákem, který pomáhá určovat směr, priority a ovlivňuje chování celého organismu školy. ■



Tomáš Zatloukal

ústřední školní inspektor

Práce ředitele? Nikdy nekončící cesta

Ředitel/ka je dynamická osobnost, která je stále na cestě. Má rozsáhlé životní zkušenosti, které ho/ji formovaly pro vedoucí pozici, má vizi a pracuje na jejím naplňování.

Zná svoji roli v nastavení vzdělávání, přesně chápe, co je RVP a jaké možnosti dává k tvorbě ŠVP. Je schopen/schopna dlouhodobého plánování, ale umí flexibilně reagovat na akutní potřeby. Zná školu a její kontext, usiluje o spolupráci a zapojení do okolního života.

Definuje priority a je manažerem/manažerkou, který/á podporuje rozvoj a řídí změnu. Řídí školu inkluzivně, buduje sebevědomí, pracuje s respektem a oceněním práce každého ve škole, věnuje čas a energii péči o vztahy. Umí jednat s lidmi a rozvíjet jejich potenciál. Jeho/její digitální stopa ukazuje na

pozitivní charakter, zájem o lidi a obor. Využívá on-line nástroje a sociální sítě k propagaci školy a síťování, zná silné stránky školy a staví na nich. Začínal/a jako učitel/ka a stále učí. Soustavné vzdělávání a rozvoj charakterových vlastností vnímá jako přirozenou potřebu, není orientován/a pouze na vzdělávání svěřených žáků. Kromě toho má vlastní zájmy a volný čas si umí organizovat, pečuje o svůj wellbeing. Má zahraniční zkušenosti a hovoří cizími jazyky. Zajímá se o zahraniční systémy, rád/a se nechá inspirovat a navrhuje inovace. Je aktivní a buduje komunitní rozměr školy, pocit sounáležitosti a hrlosti. Má zkušenost s dobrovolnictvím, umí být nezištný/á a prospěšný/á. Ve vztahu ke zřizovateli a rodičům žáků má jejich plnou důvěru a podporu. ■



Nad'a Eretová

šéfredaktorka redakce
Řízení školy

Novodobí hrdinové

Pro odpověď si sáhnou do řecké mytologie, ředitel školy by měl být odvážný jako Achilles a statečný jako lev. Tak jako Atlas nesl váhu nebes na svých ramenou, tak mají ředitelé na svých bedrech obrovskou tíhu odpovědnosti za svou školu, za každé jedno dítě, za zaměstnance školy. Mají odpovědnost vůči rodičům dětí a zřizovateli školy. Musí plánovat, musí operativně měnit plány v běhu školního roku a reagovat na změny, které přicházejí nečekané a nezvané. Mění se svět a mění se rychle a nepředvídatelně, mění se také role školy, ať už se nám to líbí, nebo ne. Velkou výzvou pro pedagogy je hledání nové profesní identity a klíčovou roli v tomto procesu má právě ředitel jako lídr této změny. Jsou to prostě takové superženy a supermuži, a proto by měl ředitel školy 21. století splňovat pět „S“. Tím prvním „S“ je spolupráce, a to uvnitř i vně školy. Správně nastavená spolupráce je nedílnou součástí kultury

školy a jednou ze základních hodnot. S tím souvisí druhé „S“, sdílení. Škola by měla být otevřená inovacím a inspiracím, nebát se chyby, a především sdílet získané zkušenosti. Směřování neboli kam jdeme, co je náš cíl, to je „S“ do třetice všeho dobrého. Bez vize je vše jen tápání ve tmě a dobře nastavená vize, která žije spolu se školou, je indikátorem dobré školy. Podívat se za hranice kraje i naší země je nezbytným předpokladem rozvoje. Čtvrtým „S“ je seberozvoj ředitele školy, který tím, že se rozvíjí, vytváří podmínky pro rozvoj svých spolupracovníků. Seběpéče neboli wellbeing je poslední, páté „S“ v pořadí, které však podmiňuje všechna ta předchozí. Nечceme ztrácet dobré lídry dobrých škol, a proto myslet také na sebe je v pořádku, být spokojený a mít radost z práce je nejdůležitější. Ne v každém okamžiku, ale alespoň jednou za den. Myslete na sebe a dělejte věci tak, aby vám přinášely radost. ■



Martin Vohánka

podnikatel, filantrop

Klíčová je jasná vize

Ředitel 21. století je pedagogický lídr. Ví, kam jde a kam chce s sebou svoji školu dovést. Vytvořil si s kolegy pedagogickou vizi a plán a pomáhá každému učiteli, aby je dokázal naplnit. Má kolem sebe malý efektivní tým zástupců a lidí, kteří zajišťují základní chod školy. Tohle všechno je v zásadě stejné jako to, co dělá skvělého manažera. Ředitel tam ale zároveň má tu složku učení, kde na konci toho snažení jsou děti, které se něco naučí. Proto pedagogický lídr. Musí mít kontakt s dětmi a vědět, kam se vyvíjí moderní učitelství. Komunikuje neustále s rodiči, zve je k zapojení do věcí školy a dává si pozor na to, aby rodiče rozuměli tomu, kam škola směřuje a proč. Všim, co dělá, zajišťuje, aby se u něj ve

škole každé dítě naučilo své maximum a bylo u toho spokojené.

Především je to schopnost dát dohromady dobrý tým a společně s ním vytvořit ty nejlepší podmínky pro učení dětí. Ředitel musí umět také shánět prostředky a komunikovat se svým zřizovatelem o tom, co je ve škole potřeba. Měl by také umět vytvářet příležitosti pro svou školu i pro učitele, aby se vzdělávali a zdokonaľovali osobně i jako tým. V tomto ohledu je to stejné jako ve firemním prostředí. Investovat do rozvoje zaměstnanců má mnoho pozitivních efektů. V tomto kontextu na žáky a spokojenost učitelů a jejich sebevědomí nebo na schopnost lépe přitahovat další talenty. A když už budou jednou odcházet, budou o to platnější na svém dalším působišti. ■



Pavel Škramlík

Vystudoval Učitelství pro 1. stupeň ZŠ se specializací TV na Pedagogické fakultě UJEP v Ústí nad Labem a Funkční studium managementu na Karlově univerzitě v Praze v projektu Úspěšný ředitel. Absolvoval dlouhodobé výcviky mentoringu, koučování, systemického vedení týmu a tréninky metody FIE (Feuersteinovo instrumentální obohacování). Začínal jako učitel na 1. stupni ZŠ Tábořská v Praze 4 a poté v Litvínově. V roce 2003 se stal ředitelem malotřídní školy v Louce u Litvínova, v roce 2005 pak ředitelem SSZŠ Litvínov. V roli mentora a kouče podporuje učitele a ředitele zejména v oblasti pedagogického leadershipu a metody FIE. Vede studenty Katedry andragogiky a managementu vzdělávání v manažerských praxích a ředitele v programu Ředitel naživo. Je součástí týmu lektorů Akademie Libchavy, spolupracoval s NPI ČR v projektech SYPO, APIV B a SRP. Je členem networku ředitelů Trvalá obnova školy a Učitelské platformy.



Dobrou školu dělá silná vize

Text: Ivo Jupa

PAVEL ŠKRAMLÍK JE DLOUHOLETÝM ŘEDITELÉM SOUKROMÉ SPORTOVNÍ ZÁKLADNÍ ŠKOLY V LITVÍNOVĚ. JE VEDENA TAK STYLOVĚ, ŽE SE TAM JEZDÍ INSPIROVAT UČITELÉ I ŘEDITELÉ ZE ŠKOL Z CELÉHO ČESKA. ZNÁME SE SPOLU VELICE DLOUHO, A TAK SI V ROZHOVORU TYKÁME.

To, že je škola soukromá, znamená, že sem děti v uniformách vozí řidič limuzínou. Jak je to, Pavle, se školným?

Školné je 900 Kč měsíčně, což je na soukromou školu myslím poměrně málo. A my si to můžeme dovolit, protože sídlíme v budově města a město Litvínov nás dlouhodobě podporuje. Těch 900 korun používáme a vracíme zpátky dětem, respektive rodičům. To znamená, že děti mají bezplatnou školní družinu, školní klub, víc než 20 kroužků a odpoledních aktivit, učebnice i pracovní sešity. Myslím, že jsme škola pro každého. Máme zhruba 450 dětí a 70 zaměstnanců a bereme každého žáka, věnujeme se i dětem s handicapem nebo jinými problémy. Kromě 40 učitelů a vychovatelů ve škole máme i 15 asistentů. Takže jsme klasická standardní škola ze severočeského kraje.

Byl bych rád, kdyby tenhle rozhovor byl o tom, co ve škole má nebo nemá dělat ředitel. Co tě vedlo k tomu se ředitelem vůbec stát?

Tak to je už opravdu dávno, protože jsem se stal ředitelem ve třiceti letech. A nebyla to tahle škola. Jsem původně z Prahy a přistěhoval jsem se shodou okolností do Litvínova, kde jsem učil na prvním stupni. Pak přišla nabídka řídit malotřídku, spojenou základní a mateřskou školu. A tam jsem se všechno učil od začátku, včetně toho, jak zavést právní subjektivitu a jak nastavit vztahy mezi lidmi. Do toho jsem měl poměrně

velký učitelský úvazek. A šel jsem do toho, protože to byla velká výzva. Chtěl jsem mít možnost ovlivnit výuku žáků, mít na starosti něco, co můžu nastavit po svém. No a po dvou letech jsem dostal nabídku řídit větší školu, která měla pět set žáků. A já jsem se svou malou zkušeností nastoupil do skvělého programu Trvalá obnova školy a přes přátele a spoustu kamarádů – ředitelů, kteří mi v začátku dávali podporu, jsem se to postupně mohl učit. A protože ve sportovce bylo více učitelů i žáků, rivalita a víceméně tradiční výuka, tak to byla pro mě opravdu těžká doba a dělal jsem na začátku spoustu chyb.

Povídej, to mě zajímá. Jaké chyby jsi dělal?

Představ si, že do školy přijde relativně mladý člověk a řídí kolegy, kteří jsou o generaci dvě starší. Přijde do prostředí, které úplně nezná, a to prostředí mu říká: Tak se chlapče ukaž. No a já jsem se chtěl ukázat a zaváděl jsem možná v počátku novinky a změny poměrně narychlo a na silu. Snažil jsem se změny hodně tlačit před sebou a do toho mě velmi zaměstnávala ekonomika, legislativa a dokumentace nebo tvorba směrnic. A myslím si, že tou hlavní chybou bylo, že jsem neměl úplně pozornost na vztazích, na klimatu školy. A kdybych mohl čas vrátit zpátky, tak to je přesně to, co bych dneska dělal jinak. Prostě si myslím, že pozornost ředitele, i když je začínající, by prostě po té adaptační době, než se zorientuje, měla

být zejména na pedagogickém procesu, na budování vztahů, na vzdělávání a na vlastním seberozvoji. To si myslím, že je naprosto důležité pro to, aby ředitel nejenom vydržel, ale prostě zakrátko nevyhořel a nepracoval se.

Co bys vzkázal těm, kdo právě čtou tenhle rozhovor a možná trochu uvažují o tom, že by nějaké škole chtěli vtisknout svůj rukopis. Chtěli by ji zkusit vést, protože co kdyby se jim to opravdu povedlo? Je veřejným tajemstvím, že v konkurzech na ředitele škol je pořád málo nadšených lidí a zřizovatel často nemá z čeho vybírat. Tak čím by měli tihle lidé začít?

Já bych doporučil začít osobní vizí. Aby věděli, proč do té role chtějí vstoupit. Aby se před konkurzem vzdělávali, pracovali na svém seberozvoji a přišli tam připravenější než já kdysi. Určitě bych jim doporučil, aby se podívali, jaká je škola, o níž uvažují, a jestli si budou rozumět se zřizovatelem. A když tohle všechno udělají, pak je velká šance, že vstoupí do školy na svou roli lépe připraveni. Zároveň ať se připraví na to, že ředitel je i svým způsobem osamělá pozice a je třeba na to být připraven. Můžu s kolegy chodit na pivo, ale pořád jsem ředitel, ten, který občas rozděljuje nějaké peníze a podobně.

Chápu, že to tak můžeš mít i že to tak bývá. Jak se takový ředitel potom vzdělává a učí, když je v tom tak trochu sám? Kudy k němu přichází inspirace?

Já jsem naši školu přebíral po deseti letech kvalitního ředitelování, takže jsem byl ve výhodě. A bylo určitě pár skvělých lidí, kteří byli na cestě stejně jako já a chtěli tu cestu naplňovat. Měl jsem oporu v kamarádech – ředitelích, v Přátelích angažovaného učení a v Trvalé obnově školy, takže jsem měl kam zavolat. Hodně jsem se v té době sám vzdělával a musím říct, že ne úplně v legislativě, ekonomice, ale spíš v tom, jak budovat klima a vztahy. Už na začátku jsem zmínil, že jsem dělal spoustu chyb a pamatuju si na chvíli, kdy jsem přivedl do školy skvělou lektorku Janu Nováčkovou, která mluvila o tom, jak respektovat děti, a že se to tehdy se zájmem pedagogů úplně nepotkalo. A já jsem na základě téhle zkušenosti

pochopil, že je potřeba dát všemu čas. Takže jsme začínali velmi opatrně, třeba tím, že jsme zvali mentory, kteří nám pomáhali zavést matematiku Hejného nebo čtenářské dovednosti. Postupně jsme budovali klima a důvěru a lidi se na té cestě přestali bát a začali mít potřebu se vzdělávat, a to trvá doteď. Hodně mi pomohla dlouhodobá spolupráce s koučem.

A co podle tebe v tom společném vzdělávání učitelského sboru nejlépe funguje?

To slovo společně je důležité. Když ředitel nebo někdo z učitelů někde potká nějakou inspiraci a pak se jí snaží nadšeně a okamžitě přenést i na ostatní, tak může nastat problém. Je potřeba tu inspiraci zažívat společně. Teď jsem si vzpomněl, jak jsem poprvé vzal čtyři svoje kolegy do auta a jeli jsme se podívat do škol k mým kamarádům – k Vítkovi Baranovi nebo Honzovi Kordovi. Chodili jsme celý den po škole a sledovali jsme, co je u nich zajímavého a co bychom mohli implementovat k nám do školy. A zároveň jsme zahlídli i něco, co se nám nelíbilo a co jsme si potom jako naši cestu nevybrali. Tohle děláme doteď a přijde nám to velmi užitečné.

Ono to zní jednoduše, že jsi vzal čtyři kolegy do auta, ale pro někoho to může být úplně sci-fi, že pojedete s panem ředitelem do jiné školy zkoumat, co tam dělají lépe.

Víš, já si myslím, že to jednoduché je a že ředitel na to prostor určitě má. A ta karta se teď obrací, teď se jezdí hodně k nám a já z toho mám radost. Stačí, když mi ředitelé zavolají a domluví si, že by je třeba zajímalo to, jak učíme, jak hodnotíme nebo jak děláme instrumentální uvědomování, a rádi ve škole spoustu kolegů přivítáme, protože i pro nás je to učení. Jsem rád, když dostaneme zpětnou vazbu a reflexi na naši práci. Zároveň si umím představit, že pro určitý typ sborovny je dobré, když si pozvete nějakého mentora nebo lektora. Pro nás bylo velmi rozhodující, že jsme dlouhodobě pracovali s externími mentory, kteří k nám přijížděli, znali kolegy, znali naši školu, dělali otevřené hodiny, a to teprve budovalo tu důvěru, která, myslím si, je u nás ve škole v to-

mhle smyslu dodnes. A zároveň dneska, po dvaceti letech a po zkušenostech s tím současným týmem, je pro nás asi největší výzvou vzdělávání v dlouhodobých výcvicích, ideálně transformačních, kdy kolegové opravdu jezdí se vzdělávat velmi dlouhou dobu a budují například mentorské dovednosti. My jsme škola, která využívá metodu instrumentálního uvědomování, dříve Feuersteinovu metodu, takže to jsou dlouhodobé výcviky a čím dál tím víc kolegů si je vybírá, protože vnímají, že je potřeba nejdříve změnit sebe, a pak teprve pracovat na dovednostech, které směřují k dětem.

Představ si, že jsem učitel u tebe ve škole a mám nějaký výborný, ale možná i bláznivý nápad anebo mi něco fakt leží na srdci a potřebuju si s tebou o tom vážně pohovořit. Co takový učitel musí udělat, aby s tebou mohl mluvit?

Mě napadá, že normálně přijde. Asi je to to úplně nejjednodušší. Ale kdybych to měl nějak usadit, tak děláme dvakrát do roka rozhovory s učiteli. To je standardizovaná dlouhodobá věc, která je užitečná pro vedení i pro učitele. Více méně celé září se scházíme s učiteli na hodinový motivační rozhovor, já, můj pan zástupce a kolega, se kterým se bavíme, co je jeho cílem na ten školní rok, co by chtěl dělat, v čem potřebuje podpořit a tak dále. No a pak ty reflektivní rozhovory pokračují někdy v březnu v dubnu, kdy zase vyhodnocujeme cíle, kdy se bavíme zase o tom, co učitel potřebuje, jak se mu daří a už třeba s ohledem na příští rok.

A co když nejsem učitel, ale žák. Co mám udělat jako žák 5. B, když chci mluvit s panem ředitelem?

Můžeš zaťukat na ředitelnu, slušně pozdravit a říct, že něco potřebuješ, a já tě rád vyslechnu anebo mě můžeš potkat na chodbě... já totiž hodně dbám na takový svůj ranní rituál. Nejdřív si dám kafe a případně vyřídím to nejnnutnější. A pak zhruba od půl osmé do osmi procházím školou a povídám si s učiteli i s dětmi. Jenom tam tak jako jsem a snažím se vnímat atmosféru školy, případně něco nebo někoho podpořit a snažím se o to, aby to bylo co možná

nejméně formální. A to mě baví, protože mě baví chodit za dětmi a bavit se s nimi. A opravdu se snažím zaměřovat pozornost na to, abych tam byl pro ty lidi, abych tam případně budoval vztahy a abych držel hodnoty a pěstoval klima. A to si myslím, že se dělá právě tak, že se hodně chodí mezi lidi.

A co konkrétně ještě děláš, kromě toho, že špacíruješ po škole, abys pěstoval klima školy?

Tak třeba nepředbívám ve školní jídelně a klidně se zařadím do fronty, pokud tedy nemám něco urgentního, a bavím se tam s dětmi. Napadá mě, že se přezouvám stejně jako všichni ostatní. Často jdu za dětmi do výuky mrknout se, jak se mají, anebo když se procházím o naší třicetiminutové velké přestávce po škole, tak velmi rád vždycky kouknu do třídy a pobavím se s dětmi, protože jich spoustu znám. A znám i ty, kteří nějak vybočují z řady a rád se vždycky zeptám, jak se mají a jestli něco nepotřebují. Stejně tak si myslím, že děti můžou kdykoliv přijít za mnou, a také se to občas děje, že jenom tak přijdou popovídat si, a to mi dělá rozhodně větší radost než vyřizování e-mailů.

A pomáhá ti v tom budování klimatu nějak vize školy?

Určitě a naprosto zásadně. My velmi dbáme na to, abychom měli vizi. A třeba na té poslední, která je za těch 20 let už třetí, jsme se sborovnou a dalšími zaměstnanci, ale i s žáky a zástupci žáků a s rodiči pracovali téměř dva roky. A bylo to pro nás velmi užitečné. Ta vize má nakonec dvě slova: Rosteme spolu. A prostřednictvím těch dvou slov a jejich vysvětlení – co konkrétně to znamená pro žáky, zaměstnance i rodiče, do systému zavádíme nové procesy. A co neodpovídá té vizi, tak to do školy nezavádíme.

Mluvil jsi o klimatu školy a vizi. O vztahu ředitele k učitelům a k žákům. Jak ale pěstuješ vztahy mezi dětmi? Kde a kdy a jak? Děje se to ve třídách, nebo mimo školu nebo jak to děláte?

Těch činností je celá řada. Už před mnoha lety jsme zavedli pondělní třídnické půlhodiny, kdy je od 8 do 8.30 třídní

učitel se svojí třídou. Tam mají všichni možnost se naladit na nový týden a říct si spoustu věcí. Drtivá většina třídních učitelů pak pokračuje první vyučovací hodinu předmětem osobnostně sociální výchovy. A také jsme zavedli třicetiminutové přestávky a už před lety jsme zrušili zvonění. A vlastně se nic nestalo. Děti jsou ve třídách včas, učitelé také a je tam pohodovější atmosféra. Pak to jsou různé další aktivity. Máme třeba rituál předávání dětí z 5. do 6. ročníku, kde děti spí ve škole a předávají si je kolegové z prvního na druhý stupeň. Máme spoustu výjezdů, například každé září jedou děti z druhého stupně na adapťák s třídními učiteli. Máme spoustu kurzů, jako je turistický kurz v rumunském Banátu, nebo lyžařský nebo i kratší školy v přírodě na prvním stupni. Takže těch aktivit, kde se tmelí dětský kolektiv a ladí se se svými učiteli, je celá řada a myslím si, že to do školy patří a že je tohle potřeba podporovat a dělat.

A co myslíš, je to, o čem se tu spolu bavíme, pedagogický leadership? Nebo to je ještě něco jiného?

Asi ano, je. Pro mě je pedagogický leadership zaměřen pozorností na žáky a na učitele. Ředitel je ve škole od toho, aby měl nějakou vizi, aby tu vizi žil, aby ji naplňoval a delegoval, aby dělal děti i učitele zodpovědnější, aby tu svoji vizi i vizi školy mohli naplňovat. A já už mám kolem sebe skvělý tým lidí. Začnu od zástupce, který dělá suplování, rozvrh, se kterým řešíme úvazky a to je starost, kterou já vůbec nemám. Paní ekonomka dělá víceméně všechny ekonomické výkazy, kterým já se ani nepokouším rozumět. Pan školník se tak skvěle stará o budovu, že dokáže komunikovat s firmami, dokáže si rozplánovat činnosti, takže mně stačí se s ním vidět každé pondělí na 10 minut, aby mě informoval o tom, co se děje. A samozřejmě celý pedagogický sbor.

Ty jsi na začátku říkal, že ředitel by měl mít také nějakou svoji silnou osobní vizi. Jaká je tedy právě teď ta silná osobní vize Pavla Škramlíka?

Žít nějaké hodnoty, protože nestačí o nich mluvit. Ale žít je. Pracovat na svém seberozvoji. Být tu pro lidi. Být v klidu. To souvisí s tím seberozvojem.

A to, co budu opakovat neustále, mít pozornost na tom, co je ve škole důležité, a to jsou děti. A pokud tohle čte někdo, kdy by rád řídil školu, chci mu říct: Jděte do toho, protože ta naše práce je jedna z mála, která dává obrovský smysl.

Děkuju ti za rozhovor, a ještě se tě na závěr zeptám: Co si myslíš o dnešních dětech? Učitelé často mluví o tom, jak je obtížné je učit a že jsou jiné a tak dále...

Jsou to děti. Myslím, že jsou v mnohém podobné předchozím generacím. Mění se svět, tak by bylo s podivem, kdyby se neměnily děti. A škola se musí změnit tak, abychom jim rozuměli. Svět se

zrychluje, na děti je kladena spousta nároků a možná je prioritně na rodině, ale také na škole, aby s tím uměly zacházet. Abychom my, učitelé, se měnili natolik, že těm dětem porozumíme. Abychom v nich budovali samozřejmě znalosti a dovednosti, ale abychom také dbali na kompetence, na podporu jejich různých inteligencí. Aby se dokázaly adaptovat na věci, které přicházejí. Aby si dokázaly najít svoji cestu, aby se celoživotně učily, protože dneska je to nutnost. Aby uměly využívat technologie, ale aby je využívaly s mírou. Aby rozuměly životu kolem sebe. Aby držely hodnoty. A od toho si myslím, že je prioritně rodina, ale také škola, která v tomhle má nezastupitelnou roli. ■



POSLOUCHEJTE NÁŠ PODCAST

Rozhovor vznikl v rámci natáčení podcastové řady Národního pedagogického institutu České republiky (NPI ČR) EduRevue: Mezi námi. Přinášíme příběhy o odvážné cestě změny vlastního přístupu k učení, k řízení školy a k dalším pedagogickým rolím. Do křesla moderátorů usedávají experti z okruhu NPI ČR a sami si vybírají své inspirativní hosty. Pavla Škramlíka si do studia pozval ředitel NPI ČR Ivo Jupa. Už nyní si lze na webu edurevue.npi.cz poslechnout také další rozhovory s řediteli škol. Manažerka programu Lídr školy Kristýna Sovinská hovořila s ředitelkou pražského gymnázia Na Zatlance Jitkou Kmentovou. Šéfredaktorka EduRevue Markéta Beková zas vyzpovídala dva ředitele, o jejichž školách je řeč i v tomto vydání magazínu. Ve studiu se potkali ředitel Smíchovské střední průmyslové školy Radko Sáblik a Jakub Zelený z Benešova nad Ploučnicí.



Všechny naše podcasty najdete na edurevue.npi.cz



Foto: David Háva

Zodpovědnost, respekt, bezpečí. Hlavní hodnoty si určili sami učitelé

Text: **Barbora Postránecká**

ZÁKLADNÍ ŠKOLA V BENEŠOVĚ NAD PLOUČNICÍ PATŘÍ K TĚM, KTERÉ SE ROZHODLY ŘEŠIT VÝCHOVNÉ PROBLÉMY SVÝCH ŽÁKŮ JINAK NEŽ POUZE NAPOMÍNÁNÍM, POZNÁMKAMI A JINÝMI TRESTY. MÍSTO TOHO JIM UČITELÉ PEČLIVĚ VYSVĚTLUJÍ ŠKOLNÍ PRAVIDLA, UČÍ JE, JAKÉ CHOVÁNÍ SE PO NICH VYŽADUJE, A UMÍ OCENIT, KDYŽ SE TO ŽÁKŮM DAŘÍ. ŘEDITEL ŠKOLY JAKUB ZELENÝ VĚŘÍ, ŽE JE TO EFEKTIVNĚJŠÍ CESTA, A SNAŽÍ SE O TOM POSTUPNĚ PŘESVĚDČIT I CELÝ SVŮJ UČITELSKÝ SBOR.

Zvoní. Druhákům zrovna začíná hodina českého jazyka. Kdo si nestihl dojít během přestávky na toaletu, tak může ještě teď. „A dodržujte, prosím, naše pravidla,“ připomíná dětem jejich třídní učitelka Martina Rejmanová. Když už pak všichni žáci sedí v lavicích, dozvídají se, že tuto hodinu budou pracovat ve skupinách

a že si mají k sobě spojit vždycky dvě lavice.

Třída se následně rozděluje do pěti skupin, vždy po čtyřech dětech. Každý si může vybrat, s kým chce pracovat. Skupinka pak dostává jeden iPad a také instrukce ke společné práci. Jejich úkolem je postupně chodit na chodbu, kde jsou na zdi nalepené QR kódy. Pomocí

nich pak žáci plní čtenářské úkoly, které se pojí s večerníčkovými dvojicemi.

Děti vědí, jak se mají na chodbě chovat – pohybovat se v klidu a vzájemně se nerušit. Proto se třídní učitelka nebojí je tam poslat samotné. Když je pak jedna skupina po třiceti minutách hotová s hlavním i takzvaným VIP úkolem, dostává pokyn, že může jít na koberec

v zadní části třídy, kde si děti mohou číst knížku dle svého výběru.

Na závěr hodiny pak celá třída hodnotí, jak se jim dnešní aktivita líbila a dařila. Postupně se zvedají, nebo naopak nezvedají ruce a zaznívají odpovědi tak, jak padají otázky: zda se dětem dobře pracovalo, komu a proč se něco nelíbilo či nedařilo, co by změnily. Na závěr si všichni zatleskají za dobře odvedenou práci.

Pod jedním oknem ve třídě druháků jsou napsaná tři slova: *zodpovědnost, respekt, bezpečí*. To samé je pak napsané i na chodbě. A tato tři slova najdeme i ve všech ostatních třídách této školy. Jsou to hodnoty, na nichž se učitelský sbor předloni na podzim shodl jako na svých prioritách s tím, že o ně chce společně s dětmi pečovat a chovat se podle nich.

OSAMĚLÁ PRÁCE

Základní škola v Benešově nad Ploučnicí se nachází v Ústeckém kraji, leží v klidné části města a vyjít k ní musíte do kopce. Chodí sem pět stovek dětí z města a přilehlých vesnic. Nejdřív minete starší dvoupatrovou budovu prvního stupně a školní družiny, následuje podlouhlá budova jídelny a na konci cesty pak narazíte ještě na jednu čtyřpatrovou budovu, kam chodí školáci od čtvrté do deváté třídy. „Do této školy jsem sám jako dítě chodil. Pak jsem tady šest let učil dějepis a chemii a v roce 2018 jsem se stal ředitelem,“ vypráví u sebe v kanceláři Jakub Zelený. „Někteří učitelé, kteří tu ještě jsou, mě dokonce učili,“ poznamenává.

První rok v nové funkci se, jak sám říká, spíše rozkoukával. „Kromě jiného jsem zjistil, že práce ředitele je velmi osamělá. Musel jsem dělat řadu rozhodnutí, která byla mnohdy těžká a nebylo moc s kým se poradit. Bylo to opravdu jen na mně a hodně mi chybělo, že to nemám s kým sdílet,“ vzpomíná Jakub Zelený s tím, že alespoň některé věci měl zkraje možnost konzultovat s bývalou ředitelkou školy.

Zároveň, když do ředitelského křesla usedl, věděl, že chce do školy přijít s novými vizemi. „Abychom všichni věděli, kam škola směřuje, a měli jsme společný cíl,“ vysvětluje. Na tom začal pracovat

společně s pedagogickým sborem v roce 2019. Zároveň se přihlásil – spolu se svou zástupkyní – do tehdy pilotní verze dvouletého programu Ředitel naživo. „Tam to celé začalo. Věnovali jsme se zejména tomu, jak správně nastavit výuku i jak vést tým. Hodně mi to dalo, upevnil jsem se ve své roli a řekl jsem si, jaké jsou moje priority. A také jsem mohl vidět, jak fungují jiné školy,“ vyjmenovává některé z mnoha přínosů programu Jakub Zelený.

K tomu si pak udělal ještě kurz zaměřený na základy koučingu, kde se učil, jak správně komunikovat s lidmi, pokládat otevřené otázky nebo že je důležité zůstat pozitivní. „Dobrý ředitel dělá dobrou školu a myslím si, že by na sobě měl dlouhodobě pracovat. Ve školství se stále něco mění a lidé potřebují podporu, mít se na koho obrátit. Vždycky říkám, že já se můžu hroutit až jako úplně poslední.“

A tak se škola začala postupně proměňovat.

Jednou z prvních změn bylo, že tu předmětové a ne moc funkční komise nahradily pedagogické týmy, které vede vždy jeden učitel, takzvaný pedagogický lídr. Nyní tu tedy funguje tým češtinářů, jazykářů, přírodovědných předmětů, informatiků či tým školního poradenského pracoviště. Týmy se zpravidla scházejí jednou za měsíc. Vyučující zde mohou sdílet studijní materiály, ale především se tu mohou bavit o tom, co prožívají za katedrou, co řeší s žáky. Pokud chtějí, mohou se navzájem chodit dívat do hodin. Ředitel školy se pravidelně schází s lidry, plánuje s nimi nové projekty či od nich dostává zpětnou vazbu na svoje nápady.

JAK ZLEPŠIT ATMOSFÉRU

Další nápad se v ředitelově hlavě zrodil na konci školního roku 2021/2022. „Bylo to zrovna v době, kdy jsme ve škole řešili hodně problémů s žáky – šikanu, agresivitu, vulgární chování, nerespektování pravidel. Cítil jsem, že naše školní poradenské pracoviště je přetížené a klasická výchovná opatření,

jako jsou poznámky, napomenutí a důtky, nezabírají.“

Ředitel tehdy narazil na systém, který deklaroval, že má zlepšovat atmosféru ve škole a redukovat výchovné problémy. V říjnu 2022 pak všichni pedagogové absolvovali školení, které bylo zaměřené na pozitivní podporu vhodného chování.

Konkrétně se jednalo o systém PBIS, což je zkratka názvu *Positive Behavior Intervention and Support*. Vyvinutý byl v USA a do českého prostředí jej přinesla organizace Society for All (SOFA). Tato metoda je tříúrovňová a je prokázaná – takzvaně evidence-based, tedy jde o praxi založenou na důkazech – že se pomocí ní daří zlepšovat atmo-

sféra a klima ve škole.

Její ústřední myšlenkou je, že se škola učí, jak s žáky tvořit funkční třídní pravidla a jak pozitivně a konkrétně formulovat svá očekávání ohledně jejich chování.

„Jde zejména o to, nastavit bezpečné, před-

vídatelné a pozitivní prostředí pro všechny děti,“ vysvětluje ředitel. Dětem se tedy neříká třeba jen to, že se na chodbách neběhá, ale mluví se především o tom, jak se mají po chodbách pohybovat a proč je důležité chovat se zde bezpečně (jedna ze školních hodnot).

UMÍM TĚ OCENIT

Právě tehdy si pedagogický sbor vybral ony tři zmiňované hodnoty: zodpovědnost, respekt a bezpečí, což je další z věcí, které tato metoda do škol přináší.

Škola má za úkol společně rozhodnout, jaké hlavní hodnoty jsou pro ni důležité, a na tyto hodnoty se pak soustředí a vnáší je do hodin i mimo ně. „Hodně jsme nad tím diskutovali, někteří preferovali jako hodnotu slušnost. Nakonec se ale většina shodla na těchto třech,“ říká ředitel. Následně se s hodnotami seznámili žáci. „Hodnoty jsme jim představili, mluvili jsme s dětmi o tom, co znamenají a zda jim vyhovují. Zařadili jsme je také do pravidel tříd, vytvořili jsme ve třídách jejich vizualizace, postupně pokračujeme i na chodbách,“ popisuje ředitel.

První rok ve funkci se ředitel Jakub Zelený spíše rozkoukával.



A na hodnoty se od té doby všichni odkazují – proč se neběhá po chodbách nebo když někdo nenechá během hodiny domluvit svého spolužáka a skáče mu do řeči, mohou vyučující, ale i spolužáci argumentovat tím, že respektovat znamená, že necháme druhého domluvit.

Jednou z dalších ústředních myšlenek tohoto přístupu je, že si všimáme a oceníme, pokud se dětem daří chování měnit. V praxi to vypadá tak, že si vyučující všimají toho pozitivního. Když tedy vidí například žáka, který stále běhá po chodbách, a on zrovna neběží, tak mu mohou třeba říct: Děkuju ti, že jdeš pomalu a že respektuješ naši hodnotu bezpečí.

To se snaží dělat i u náročnějších žáků, aby i oni zažívali úspěch v cho-

vání. Právě ocenění a nikoli neustálá záplava výtek je může posunout vpřed.

Podobně v benešovské škole řeší i problém neomluvených absencí, který je tu častý. „Když mi takové dítě do hodiny přijde po delší době, řeknu – moc rád tě vidím a doufám, že se budeme vídat častěji. Je to mnohem lepší, než kdybych na něj vybafl, že se také konečně uráčil přijít do školy a začal s ním řešit neomluvené hodiny.“

Zdá se to jednoduché a samozřejmé, ale zas tak snadné to není – protože na oceňování žádaného chování musíte myslet, navíc kultura chválení není v Česku běžná – obvykle se řeší, co se komu nedaří. Co se komu daří, to se bere nejčastěji jako samozřejmost. Před školením byla v učitelském sboru patrná velká očekávání, po školení pak



Jakub Zelený

V roce 2011 dokončil studium na Filozofické fakultě UJEP v Ústí nad Labem, obor Kulturně historická regionalistika se specializací archivnictví. Během studia začal pracovat jako kurátor moderních dějin v muzeu. V roce 2012 začal učit dějepis na ZŠ a MŠ v Benešově nad Ploučnicí, kde se v roce 2018 stal ředitelem. V současné době se intenzivně věnuje oblasti mentoringu a koučingu. Ve volném čase se věnuje rodině a sbírá knihy s historickou tematikou.

přišla u některých pedagogů deziluze. „Protože změna vlastního přístupu učitelů je dlouhodobý proces. Toto převrácení přemýšlení, tedy ‚nachtávat‘ žáky při tom, kdy se chovají správně, je pro nás všechny velmi náročné a musíme si to opakovaně připomínat,“ poznamenává ředitel.

NA ZMĚNU NETLAČÍM

Ve výstupech, které škola dostala, stojí, že je tento přístup funkční, pokud ho přijme osmdesát procent pedagogického sboru. A je to proces, který trvá několik let. Ředitel tedy ví, že na změnu nemůže příliš tlačit, protože zátěž učitelů v dnešní době je během školního roku abnormálně vysoká a tohle je něco navíc. „Takže jsme zvolili mírnější tempo.“

Na škole vznikl PBIS tým, který se skládá z ředitele, dvou jeho zástupkyň, jednoho zástupce učitelů z prvního stupně a jednoho zástupce z druhého stupně. Nově tam teď mají i kolegyni ze školní družiny, kde se to prosazuje o trochu snáze, protože tam na to je víc času a prostoru. V týmu jsou i výchovné poradkyně a metodik prevence. Scházejí se jednou měsíčně.

PBIS představili hned zkraje také žákovskému parlamentu. Průběžně ve škole dělají různé projektové dny, takzvané happy days. Jednou se například věnovali žáci tomu, jak se správně

chovat na chodbě, točili k tomu videa i to výtvarně zpracovávali. Dřív mohly děti na chodbu jen o velké přestávce. Nyní mohou ven ze třídy každou přestávku. Zároveň jim učitelé vysvětlili, že pokud to všem půjde, budou moct do budoucna chodit po chodbě i do jiného patra a třeba i ven do atria. „Děti tedy vědí, jaký je náš cíl,“ vysvětluje ředitel. Zároveň tu chodby postupně vybavují: pingpongovými stoly, sedacími vaky...

Systém PBIS zahrnuje mnoho dalších věcí. Například aby vyučující vstupovali do třídy pozitivně, ale také podmínku, aby každý žák předem dobře věděl, jaké jednání je nepřípustné a co nastane, když poruší pravidla. „Snažíme se minimalizovat tresty. Pokud žák něco provede a není to v souladu s očekávaným chováním, tak jsou připravené konkrétní kroky, jak ve škole budeme postupovat, například individuální rozhovor s třídním učitelem, s pracovníkem školního poradenského pracoviště, případně i udělení výchovného opatření. Na tom momentálně ještě pracujeme.“

Žáci budou tedy přesně vědět, jaké kroky budou následovat, pokud nedodrží očekávané chování. „A důležitá je ještě jedna věc – aby v pozitivním přístupu a případných postizích byli pedagogičtí pracovníci jednotní.“

NA OKRAJI ZÁJMU

Základní škola v Benešově nad Ploučnicí patří do druhé vlny podpory škol s nadprůměrným zastoupením sociálně znevýhodněných žáků v rámci projektu Podpora rovných příležitostí. Zároveň je zapojena do několika dalších projektů. Od letošního školního roku se tak díky grantům podařilo získat finance na nové personální pozice a rozšířit školní poradenské pracoviště o sociálního pedagoga, školního terapeuta pro žáky, sociálního pracovníka nebo třeba i odborníka na duševní zdraví pro zaměstnance školy. A vedení školy jako prostředek jisté prevence před vyhořením využívá i mentory a kouče.

Ve škole se otevřely také dva nízkoprahové kluby pro první a druhý stupeň – kam mohou děti ze sociálně slabých rodin jednou týdně chodit. „Mohou tu sportovat, učí se tu vařit nebo jezdí za kulturou. Snažíme se je přitáhnout ke škole, aby je to bavilo,“ říká ředitel.



K výše vyjmenovanému budou mít nově na půl úvazku ještě školní psycholožku, kterou Jakub Zelený marně sháněl od té doby, co je tu ředitelem. V téměř každé třídě mají také asistenta pedagoga. „Máme tu žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a také děti ze sociálně znevýhodněných rodin z vyloučených lokalit. A těch dětí je stále víc,“ zdůrazňuje ředitel.

Nejčastěji řeší velké absence. „To nás hodně zatěžuje, protože někdy musíme na rodinu podat i trestní oznámení. Od té doby, co máme sociálního pracovníka, se to ale poměrně zlepšilo.“ Podle ředitele je znát, že v Česku chybí preventivní práce s rodinami – není nikdo, kdo by s nimi řešil problémy, které mají, tedy aby se stále netočily v bludném kruhu chudoby, exekucí a nedosta-

tečné péče o svoje děti. „Vidíme, jak se dítě třeba na dva měsíce dostane do diagnostického ústavu, který mu určí soud, a pak se vrátí do rodiny, která je stále stejná,“ konstatuje Zelený.

Vadí mu také, že jejich kraj je dlouhodobě na okraji zájmu. „Sociální skladba kraje je známá a za těch šest let, co jsem ředitel, vidím, jaké děti mi sem přicházejí a jaké mají problémy, z jakých rodin přicházejí. Všichni vědí, že to tady není ideální, ale nikdo s tím nic nedělá,“ posteskuje si za svým ředitelským stolem, nad nímž visí nástěnka, na které je kromě jiného i motto „Měníme společnost a svět k lepšímu“.

„Možná si někdo řekne, že je to vážné heslo, že nic neznamená, ale pro mne znamená hodně, protože ve školách to tak prostě je. Tady to platí.“ ■

Desatero pravidel vzájemných vztahů

1. Respektujeme se – chováme se k sobě slušně.

2. Pomáháme si a spolupracujeme – táhneme za jeden provaz.

3. Slyšíme druhým – komunikujeme spolu.

4. Nescházíme zbytečným hádkám – při konfliktu jednáme klidně.

5. Chráníme i své spolužáky před šikanou.

6. Chováme se slušně. Umíme poděkovat, pozdravit, požádat, omluvit se.

7. Chováme se čestně, isř... tiví.
...ybu př...



8. Chováme se phleduplně a přátelsky.
...y má právo na své důstojné místo v kolekt...

10. Máme právo na svůj názor a respektujeme i názory druhých.

Neříkejte, že to na vás zbylo, radím kolegům

Text: **Barbora Postránecká**

PAVEL KOC, ŘEDITEL ZÁKLADNÍ ŠKOLY JOSEFA KAJETÁNA TYLA A MATEŘSKÉ ŠKOLY PÍSEK, NAPSAL V ROCE 2016 BAKALÁŘSKOU PRÁCI O FENOMÉNU UVÁDĚJÍCÍHO ŘEDITELE. POPISOVAL V NÍ, JAKÝM ZPŮSOBEM MŮŽE STÁVAJÍCÍ ŘEDITEL UVÉST SVÉHO NÁSTUPCE DO FUNKCE. TOTO TÉMA SI VYBRAL PROTO, ŽE TO SÁM ZAŽIL.

Jak dlouho pracujete ve školství? Dlouho, dvacet šest let. Vlastně jsem na žádné jiné škole než na Tylovce nepracoval. Vystudoval jsem pedagogickou fakultu v Českých Budějovicích, obor angličtina a biologie, pak jsem šel na vojnu, a když jsem se z ní vrátil, přemýšlel jsem, co budu dělat. Do školství se mi, přiznám se, moc nechtělo, mimo jiné proto, že už jsem měl manželku a syna a ekonomicky mi

to nepřišlo jako úplně dobrý nápad. Ale nakonec jsem si řekl, že to zkusím. Aspoň na chvíli.

V roce 1997 jste sem, na Základní školu Josefa Kajetána Tyla, nastoupil jako učitel, o pět let později jste se stal zástupcem ředitele...

Ano, s tím návrhem přišel tehdejší pan ředitel. Měl tu dva zástupce, ale ti měli jít oba dva během dvou let do důchodu. A pana ředitele napadlo, že by tu práci mohli někomu předtím, než odejdou, předat. Když pak odešli, vzal ke mně ještě druhou zástupkyni, ale výhodou bylo, že já už byl zaučený.

A to byl ten samý ředitel, kterého jste pak nahradil vy?

Ano, pan Jaromír Hladký.

Jaké to bylo, když jste se zaučoval na zástupce?

Tehdy jsme jako tři zástupci ještě hodně učili, tuším, že každý celých patnáct hodin (*dnes mají jeho dva zástupci každý šest hodin přímé činnosti – poznámka redakce*). Pokud jsem se pak s jedním nebo druhým potkal v kanceláři, tak to byla taková klasika – nejdřív jsem koukal pod ruce já jim, pak jsem některé věci dělal sám a oni koukali pod ruce mně a pak mě postupně některé věci nechali dělat samotného.

Pokud byste měl vyzdvihnout tu nejdůležitější věc, kterou vám toto zaučování dalo, co by to bylo?

Měl jsem možnost vidět různé styly řízení, protože naši dva zástupci byli dost odlišní ve stylu práce a přístupu k lidem. Podle mne to je skvělý model – aby byl každý jiný, a proto to teď mám také tak. Zároveň jsem pochopil, že na škole máte různé zaměstnance a že někdo, kdo je třeba kreativec a pro děti vymýšlí všemožné věci, tak pak zřejmě nebude mít ty nejhezčí excelovské tabulky ze všech.

Do ředitelského křesla jste se dostal v roce 2011. Vzpomenete si na vaši reakci, když za vámi ředitel Hladký přišel s nápadem, že byste se mohl stát jeho nástupcem?

Začnu trochu odjinud. Učím pro Národní pedagogický institut ČR v Českých Budějovicích, a vždycky frekventantům říkám, ať při dotazu, proč se rozhodli stát řediteli, neodpovídají, že za nimi někdo z kolegů s touto nabídkou přišel anebo že to na ně zbylo, byť by to byla pravda. Já se jich na to totiž vždycky ptám, a tohle mi říkají úplně nejčastěji.

A co by podle vás bylo lepší říct?

Že to chtěli dělat a že je to baví. To je totiž pravda, vždy se k tomu dobereme. Ředitelovat nejde nikdo, kdo by tu práci neměl rád. A také mohou říct, že to je nebo byla výzva, na kterou si troufají díky svým schopnostem a zkušenostem.

Bývalý pan ředitel si vás vybral dva roky před svým odchodem. Tušíte proč?

Možná proto, že jako zástupce jsem byl aktivní a dělal jsem hodně práce i nad rámec toho, co bylo potřeba. Začali jsme s dětmi třeba jezdit na zahraniční studijní pobyty v rámci projektů Comenius. Myslím si také, že věděl, že jsem někdo, kdo s kolegy dobře vychází.

Pavel Koc

Na Základní školu Josefa Kajetána Tyla a Mateřskou školu Písek nastoupil v roce 1997. Ředitelem je dvanáct let, předtím byl deset let zástupcem ředitele pro 2. stupeň. Mimo jiné spoluzakládal školní parlament, vedl několik mezinárodních projektů, Socrates Comenius a Erasmus, byl koordinátorem ŠVP, autoevaluace a ICT, pomáhal získat titul Ekoškola. Vystudoval Pedagogickou fakultu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor angličtina a biologie. Studoval také školský management v Centru školského managementu PedF UK Praha. Působí jako lektor kvalifikačního studia pro ředitele škol a školských zařízení.



Jak jste se konkrétně připravoval na možné usednutí do ředitelského křesla?

Kromě toho, že jsem se mohl začít dívat pod ruce panu řediteli, jsem také začal studovat v Českých Budějovicích kurz pro ředitele škol pro splnění kvalifikačních předpokladů v rozsahu 124 hodin. Na to jsem pak později, když už jsem byl ředitel, navázal v Praze bakalářským studiem na Univerzitě Karlově, v Centru školského managementu. Pamatuji si, jak mi v Praze říkali, že je skvělé, že mě stávající ředitel uvedl do funkce. A já se divil, proč se tomu tak diví. Myslel jsem si, že je to běžná věc.

Je potřeba říct, že nikde nebylo řečeno, že konkurz na ředitele vyhrajete právě vy. Přemýšlel jste o tom, co byste dělal, kdyby to nevyšlo?

Moc jsem o tom uvažoval. Buď bych zůstal na škole jako zástupce, anebo bych šel jinam. Chtěl jsem si ředitelování v každém případě zkusit. Do konkurzu jsem ani nešel s nějakou světobornou koncepcí. Škola podle mne fungovala dobře, měla dobrou pověst, nechtěl

jsem tu dělat žádné razantní změny. Myslím, že jsme byli vždycky hodně progresivní. Byli jsme první školou v Písku, která měla šatní skříňky místo klecí pro celé třídy, elektronické žákovské knížky, on-line pokladnu...

Jaká je vlastně historie školy?

Na místní poměry je to mladá škola, vznikla těsně po revoluci. A když vznikla, tak tu vlastně nebyla ani moc potřeba. Nebyl tady tehdy žádný přetlak dětí. Postavená byla jako občanská vybavenost na jednom z místních sídlišť, kde bydleli vojáci. Pod školou byl atomový kryt. Když se pak měla otevřít, tak se prostě tehdy školský úřad rozhodl, že sem z každé školy v Písku přejde nějaká třída nebo alespoň několik žáků. Buď sem šli mladí učitelé, nebo nějakí odvážlivci, kterým taková změna nevadila. Myslím, že ten duch průkopníků, v němž škola vznikla, je tu patrný dodnes...

Dneska jste jedna z největších škol ve městě.

Dneska ano. Postupem času byl o naši školu stále větší zájem, navíc se pak

jedna škola v Písku zavřela. Dneska máme 750 dětí, plus k nám patří tři mateřské školy s celkem více jak třemi sty dětmi. Celkem mám pod sebou 165 zaměstnanců. U zápisu máme jako jediná základní škola v Písku kritéria a zájemce musíme losovat.

Vraťme se k tomu, jak vás bývalý ředitel uváděl do funkce. Co se dělo poté, když jste vyhrál konkurz na ředitele?

To, že mne na to dva roky chystal, neskončilo úderem mého jmenování. Napadlo mne, že by bylo fajn, kdyby tady pan Hladký mohl ještě nějakou dobu zůstat. V té době se rozjížděly první šablony, on měl s projekty velkou zkušenost, tak jsem ho zaměstnal jako projektového manažera. Byl tady každý den, dvě hodiny dělal svou práci, ale zároveň jsem ho tu měl za zády, a když jsem potřeboval poradit, mohl jsem za ním zajít. Tak to trvalo asi dva nebo tři roky.

Dokážete říct, co vás především naučil, čeho si hodně ceníte?

Všechno, co vím o ředitelování, vím od něj. Téměř všechno, co dělal on, dělám

také. Ale bylo pár věcí, které jsem naopak jako on dělat nechtěl.

Například?

Třeba dlouhé porady, které mě vždycky štvaly. Když jsem poprvé udělal pedagogickou poradou, zkrátil jsem ji na hodinu a půl. Samozřejmě to obnášelo to, že řada věcí musela už být předjednaná. Toho se držíme stále a dnes jsou porady ještě kratší.

Měl jste z něčeho obavy?

Příznám se, že trochu obavy jsem měl. Škola je velká, tolik budov, zaměstnanců a klientů nějaké starosti a problémy generuje. Také jsem se trochu bál, aby mi už bývalý ředitel neradil až moc. To on ale nedělal.

Výhody toho, že jste byl ze školy, navíc že jste měl možnost se zaučit, jsou zřejmé. Vidíte v tom ale i nějaké nevýhody?

Napadá mne jen to, že pokud by škola byla ve špatné kondici a zřizovatel by chtěl nějakou razantní změnu, tak v tom případě by bylo strategičtější vzít si někoho odjinud. Nepopulární opatření se lépe prosazují někomu bez dosavadních vazeb.

Nenarazil jste tedy nikdy na nic, v čem by vaše zakořeněnost na této škole byla nevýhodou?

Pro mne to opravdu skýtalo jen výhody. Znal jsem kolegy, věděl jsem, jak to tady chodí, měl jsem jejich podporu. Neměl jsem protikandidáta ze školy. Všichni znali mne jako učitele, zástupce, věděli, jak pracuji, jak se chovám.

Když jste studoval na Karlově univerzitě, napsal jste bakalářskou práci na téma uvádějícího ředitele. Je to, předpokládám, model, který byste doporučil i v jiných školách.

Jak už jsem říkal, já se vlastně divil, jak to, že to není běžná věc. Otázka je, zda a jak by to šlo systémově zakotvit. Od ledna 2024 je uzákoněn uvádějící a provázející učitel, ale u ředitele nic takového není. Ale vymyslet, jak by to šlo udělat, je těžké. Určitě si dovedu představit, že by se něco takového ustanovilo po nástupu do funkce, tedy že by odcházející ředitel – pokud jde tedy

do starobního důchodu – uváděl nějakou dobu do funkce svého nástupce. Ale někdo by musel ty vhodné ředitele vybrat, proškolit, zaplatit. Nemusel by to být samozřejmě pouze odcházející ředitel. Všichni kolem sebe známe kolegy ředitele, kteří jsou často takovými neformálními lídry. Má to spoustu ale, nicméně mrhat jejich profesní zkušeností si dovolit nemůžeme.

Co dalšího by podle vás prospělo tomu, aby byl vstup do funkce ředitele jednodušší?

Mně hodně pomohlo, že jsem – už jako ředitel – studoval na Karlově univerzitě. Když studujete ještě před nástupem do funkce, mnoho věcí si nedokážete propojit s praxí. Varianta, že studujete, ale zároveň už jste ředitelem, je podle mne ideální. Dovedu si tedy představit, že nějaké studium během funkce tohoto typu by bylo povinné.

Zmiňoval jste se, že sám učíte budoucí nebo stávající ředitele a ředitelky. Jaké oni mají zkušenosti s příchodem do nové funkce?

Učím už šest let, takže nějakých dvě stě budoucích či nových ředitelů a ředitelky už jsem učil. Vlastně jim pouze říkám, jak to dělám. Samozřejmě poslouchám jejich příběhy o předávání funkce a upřímně, o takovém předávání, které jsem zažil já, o tom moc neslyším. Co naopak slyším, je, že když přijde do ředitelny někdo nový, najde tam vymazaný disk počítače a prázdné šanony a šuplíky, kyselá obličejka a rozklížené mocenské tábory. Nebo si možná tyhle příběhy víc pamatují.

Může podle vás nedostatečná podpora budoucích a nových ředitelů a ředitelky být důvodem, proč nemáme v Česku příliš zájemců, kteří by v této funkci chtěli být?

Česká školní inspekce každoročně vydává výroční zprávu, kde se vždycky píše o tom, jaká je kvalita řízení škol, jaká procenta ředitelů a ředitelky končí a z jakých důvodů. Když se zavedlo

šestileté funkční období, tak vydala také tematickou zprávu. Víceméně v ní konstatovala, že o tuto funkci není moc zájem a že je řada míst, kde se o toto místo hlásí třeba jen jeden jediný uchazeč. A to si myslím, že je důkaz toho, že ten proces není dobře zvládnutý. Vlastně

sám chápu, proč do toho málokdo chce jít a proč je lepší být třeba zástupcem, který má také pravomoci, ale není tím hlavním hromosvodem ani nemá tu odpovědnost, kterou má ředitel. Také podpora zřizovatelů bývá nulová, hodnocení ředitelů se často zaměřuje na ekonomické otázky, pedagogický proces

zřizovatele zajímá jen do té míry, aby nebyly stížnosti. To není naštěstí případ našeho města.

Co je na vaší práci nejtěžší?

Já vždycky říkám, že bych měl umět devatero řemesel. Dobré by bylo, kdybych kromě pedagogiky vystudoval ještě stavební fakultu, práva, ekonomku a také by se hodilo epidemiologické a ICT vzdělání.

Co by se podle vás mělo změnit, aby to ředitelům a ředitelkám ulehčilo práci?

Pokud bych měl možnost jim, respektive nám, něco odejmout, byla by to určitě správa budov a s tím související velká výběrová řízení. Také bychom se měli naučit využívat dat, která už máme. Každá škola na začátku roku vyplní zahajovací výkazy, tedy opravdu velmi detailní informace o všem, co ve škole je. Během roku mám ale pocit, že týden co týden ty samé údaje píšu do různých tabulek, které po nás požadují různá ministerstva či poskytovatelé dotací. Třetí věc, která mi chybí, je centrální databáze dokumentů, smluv a rozhodnutí, kterou by všechny školy mohly využívat. Čtvrtou a poslední oblastí je to, co jsem psal u těch řemesel. Musím mít svého právníka, technický dozor, někoho na velká výběrka, IT správce. Všechny si hledám sám, není to systémové. ■

Vše, co vím o ředitelování, vím od svého předchůdce. Pár věcí jsem ale změnil, třeba délku porad.



Někdo se těšil, někdo pochyboval

Text: **Barbora Postránecká**

ŘEDITELKOU ŠKOLY JE TEPRVE DRUHÝ ROK, PŘEDTÍM BYLA MANAŽERKOU VE VELKÉ FIRMĚ. NĚKTERÉ ZE ZÍSKANÝCH PRACOVNÍCH ZKUŠENOSTÍ TAK MŮŽE IVA VAŠÍČKOVÁ ZÚROČIT I NYNÍ – NA SOUKROMÉ STŘEDNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLE V LIBERCI.

Iva Vašíčková vystudovala Technickou univerzitu v Liberci. Několik let pak pracovala ve společnosti Preciosa, která je předním výrobcem křišťálového skla. Během pandemie – když byly uzavírány školy – začala několik dětí ve svém okolí doučovat matematiku a fyziku. „Doučování mě bavilo. Byl to zlomový bod, kdy jsem se rozhodla změnit pracovní odvětví. Ke školství jsem navíc měla vždycky blízko – moje mamka je učitelka,“ odpovídá Iva Vašíčková na otázku, jak ji napadlo přesu-

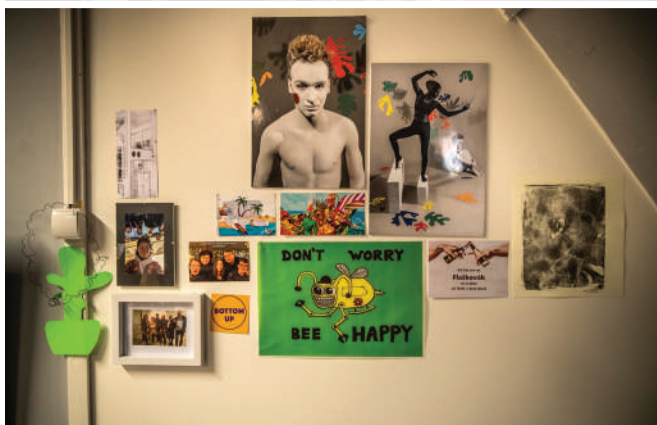
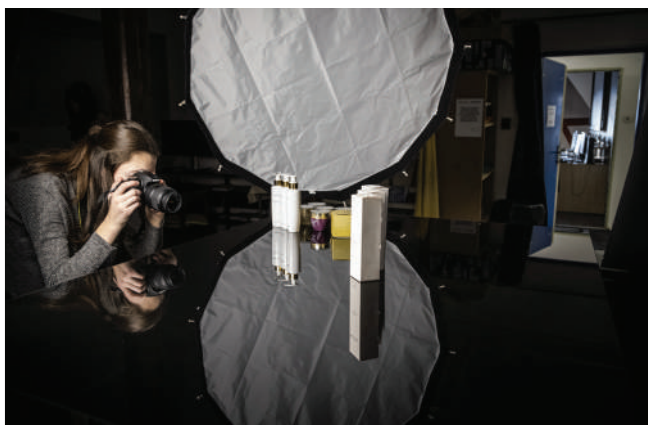
nout se z manažerské pozice ve velké firmě zrovna do školy.

Na jaře 2022 zkusila napsat na střední uměleckou školu, zda do svých řad neshánějí učitelku. Secesní budovu, v níž škola na jednom z libereckých kopců sídlí, dobře znala, neboť poblíž bydlí. „Ta škola se mi vždycky líbila. To, jak vypadá, ale i to, co se v ní učí, její obory a zaměření,“ říká. Líbilo se jí i to, že je malá, chodí do ní jen kolem stovky studentů. „Celé to na mě působilo rodinou atmosférou, což stále považuji

za jeden z největších benefitů svého současného zaměstnání,“ zdůrazňuje.

Na pohovoru s majitelem školy a zároveň i tehdejším ředitelem Zdeňkem Šváchou si ale vyslechla jinou nabídku – aby se stala ředitelkou školy. „Byl to šok, zároveň jsem ale věděla, že se nabízená pozice bude do jisté míry krýt s tím, co už jsem dělala a znala z dřívějšíka,“ říká zpětně Iva Vašíčková, která měla z předchozí firmy potřebné manažerské zkušenosti. „Samozřejmě jsem si ale dobře uvědomovala, že školství neznám do takových detailů.“

I přes jisté obavy na nabídku kývla a začala dohánět, co neznala: prostudovala si rámcové vzdělávací programy a také se přihlásila do programu Lídr školy, kvalifikačního studia pro



ředitele a zástupce škol, které od roku 2022 nabízí Národní pedagogický institut České republiky.

DVA HLAVNÍ ÚKOLY

Pedagogický sbor čítající dvacet lidí se o nové ředitelce dozvěděl před letními prázdninami. Po třiceti letech měla Iva Vašíčková nahradit v křesle ředitele, majitele a zakladatele školy. „Chápu, že Zdeněk Švácha chtěl někoho zvenčí, s nezaujatým pohledem, což může být v některých situacích výhodné, podobně to platí i ve firemním prostředí,“ konstatuje stávající ředitelka.

U některých kolegů a kolegyně ale tehdy převládla skepse. „Samozřejmě byl trochu cítit otazník, jak chci řídit školu, když nemám patřičné pedagogické vzdělání.“ Jak zpětně říká, tuto nedůvěru zvládla i proto, že něco podobného zažívala už dříve. „Ve firmě jsem během své kariéry řídila spoustu týmů, kde byli pracovníci od operátorů po zaměstnance na vyšších pozicích, a navíc jsem bývala ze všech nejmladší, což také nebylo vždycky jednoduché.“

Část učitelů se ale naopak na změnu těšila – brali to jako možnost, že se

některé věci mohou pohnout k lepšímu. Když nová ředitelka ke konci srpna 2022 do školy nastoupila, dala si za cíl se se všemi vyučujícími setkat. Každého se během osobní schůzky ptala, jak dlouho na škole učí, co se mu tu líbí, a co ne a také všem nastínila svoji vizi, tedy jakým směrem by školu chtěla posunout. Dala si dva hlavní cíle. „Prvním bylo udržet školu na trhu dalších minimálně třicet let a umět na trh dobře pružně reagovat. Druhým bylo propojit školu ke spolupráci s ostatními školami a firmami,“ shrnuje ředitelka.

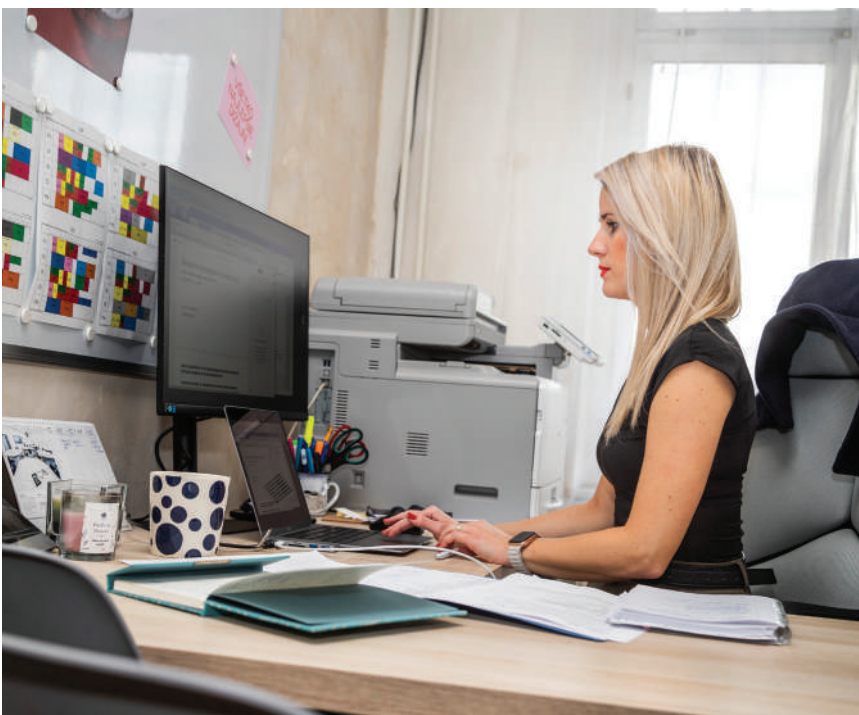
Zároveň se rozhodla o plánovaných změnách vždycky ve škole nejprve diskutovat. „Nešla jsem do direktivního řízení, protože věřím v sílu vzájemné komunikace. Chci, aby se do diskuse všichni zapojovali a odnášeli si z toho pocit, že jsou součástí rozhodnutí. Aby bylo zřejmé, že jsme jeden tým. Samozřejmě – je to o to snazší, že jsme na malé škole, a shoda se tedy hledá snadněji,“ konstatuje.

Učitelé se o nové ředitelce dozvěděli před prázdninami.

Jednou ze změn bylo rozdělit dva studijní obory na tři ateliéry: Ateliér grafický design, Ateliér aplikovaná fotografie a Ateliér animovaná tvorba. „To umožnilo pracovat ještě v menších skupinách a výuka je nyní ještě více individuální, což je obrovský benefit pro studenty,“ vysvětluje ředitelka.

Sama Iva Vašíčková vyučuje ve škole matematiku a fyziku. „Sice jsou to na umělecké škole nejméně oblíbené předměty, ale snažím se je učit hodně prakticky a fyziku se snažím dělat zábavně. Třeba, že si studenti mohou o daném tématu natočit video či si vzít téma, jako je optika či Newtonovy zákony, a graficky či nějak umělecky je zpracovat.“

Ve škole nastavila také pravidelné porady, což tady nebyvalo běžné. Dříve tu byly jen pedagogické rady každé čtvrtletí. Nyní se schází učitelův sbor každý druhý týden a porady jsou kratší, zato efektivnější. Výsledkem je, že jsou všichni informovaní. Samozřejmostí jsou i zápisy, takže kdo chybí, může



Iva Vašíčková

Vystudovala Střední průmyslovou školu strojní a elektrotechnickou v Liberci, obor – Technické lyceum. Na Fakultě strojní Technické univerzity v Liberci studovala od roku 2007 bakalářské studium na Katedře obrábění a montáže, v navazujícím magisterském pak od roku 2010 na Katedře výrobních systémů. V roce 2012 nastoupila do společnosti Preciosa, kde se v roce 2019 stala projektovou manažerkou. Ředitelkou Střední umělecké školy v Liberci, s. r. o., se stala v roce 2022.

si je pak přečíst. „Zafungovalo také standardní manažerské řízení, což obnáší mimo jiné zadávání jasných úkolů včetně termínů a odpovědností. Zároveň často využívám i toho, co jsem se naučila během studia průmyslového inženýrství na vysoké škole – třeba jak zefektivnit čas nebo zeshlíhlit výrobní i nevýrobní procesy. Mohu tady uplatnit mnoho manažerských nástrojů – třeba SWOT analýzu – vymyslet strategii do budoucna a také jsem tu nastavila systém hodnocení,“ vyjmenovává.

Pedagogickému sboru rozdává pravidelně hodnotící formulář, jehož obdobnou podobu používala i ve firmě. Kolegů se v něm ptá, kam se chtějí posunout, jaká školení by chtěli absolvovat, co by chtěli na své práci zlepšit. Po nějaké době s nimi pak může mluvit o tom, co z plánů se jim podařilo uskutečnit. „Pracovní hodnocení považuji za stěžejní ve vazbě na motivaci pracovníků,“ dodává ředitelka školy.

SDÍLENÍ S OSTATNÍMI ŘEDITELI

Dvouletý program pro ředitele a zástupce škol Lídr školy, který Iva Vašíčková v současné době absolvuje, přináší celou řadu témat: financování školy, právo, ale také různé měkké dovednosti, které směřují zejména k tomu, jak dobře vést pedagogický tým. „Musím říct,

že v roli manažerky jsem prošla bezpočtem různých školení a lekcí v Lídrovi školy jsou naprosto skvělí,“ konstatuje. Spolu s ostatními kolegy a kolegyněmi z jiných škol se scházejí na kurzu jednou za měsíc na dva dny, vždycky v Praze. Mezi lektory jsou i aktivní ředitelé, což Iva Vašíčková považuje za velký bonus – protože nejsou odříznutí od reality dnešních škol.

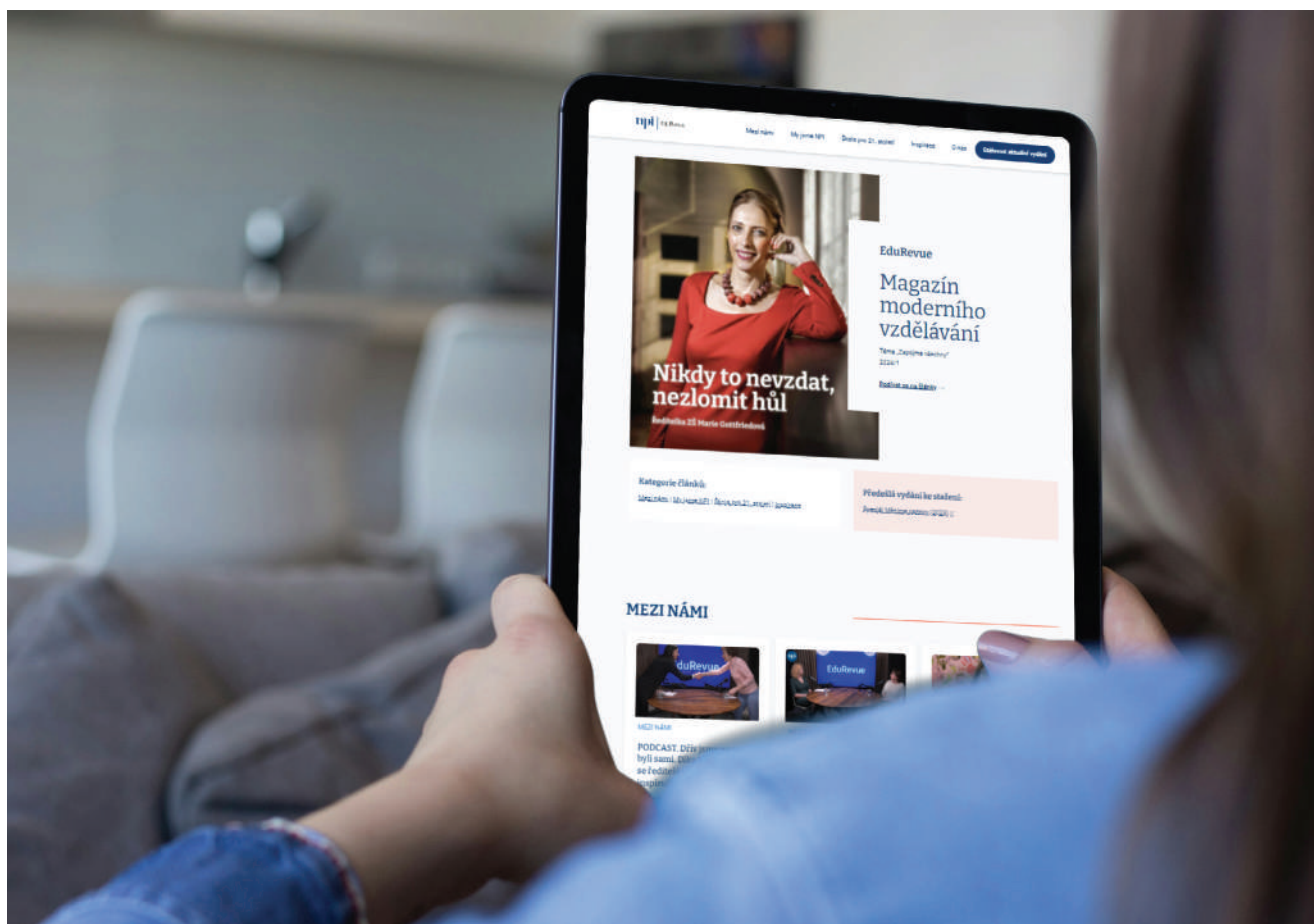
Z praktických věcí vyzdvihuje otázky kolem práva, což ve škole řeší dnes a denně. Třeba otázku, kdy studenti mohou a kdy nesmějí opustit budovu. Nebo když je v plánu exkurze a studenti se tam chtějí dopravit po vlastní ose a už jsou plnoletí. Benefitem je i to, poznamenává Iva Vašíčková, že má v průběhu dvou let možnost konzultovat to, co aktuálně řeší – a to nejen s lektory, ale také s účastníky kurzu.

„Součástí kurzu také je, jak správně učit a jak povzbudit pedagogy, aby vyučovali efektivně a kvalitně. Dělán proto pravidelně hospitace a také se věnuji motivaci pedagogů, tedy proč učí, jaké jsou benefity práce pedagoga. Motivovat pracovníky ve školství je velmi náročné, ovšem jak jsem již zmiňovala, klíčová je pro mne komunikace, proto se snažím s kolegy často mluvit a naslouchat jejich potřebám.“

Téma, které se v současnosti intenzivně řeší, je duševní zdraví dětí. Po

pandemii se ukázalo, že na tom dnešní teenageři nejsou dobře, což potvrdil i loňský výzkum Národního ústavu pro duševní zdraví. Liberecké škole se letos podařilo sehnat terapeuta, který k nim chodí jednou týdně. K terapeutovi se mohou studenti objednat pomocí on-line formuláře a mají možnost za ním v průběhu dne – i během vyučování – jít. Ta samá nabídka platí i pro pedagogy a pedagogy – u nich zase hrozí syndrom vyhoření. „Občas zajde někdo i ke mně do ředitelny. Vždycky všem říkám, že když se bude něco dít, může přijít. Chci, aby každý věděl, že ředitelna není jen místo, kam si zvu někoho já, ale že je otevřená všem a přijít může kdokoli.“

Ředitelka přiznává, že někdy nastane chvíle, kdy musí svým podřízeným něco vytknout. „V některých věcech jsem nekompromisní, například co se týká bezpečnosti dětí,“ říká. Zároveň se ale každého snaží podporovat v jeho plánech, které má. A také tu nahlas říká, že vyučující mohou cokoliv vytknout i jí. „Jsem za zpětnou vazbu ráda, protože jsem přesvědčena, že pouze konstruktivní zpětná vazba může člověka posunout. Záleží mi na tom, abychom tu budovali zdravé vztahy a dobrou atmosféru, a to nejen mezi pedagogickým sborem, ale i mezi studenty.“



Ještě více obsahu na edurevue.npi.cz

- » více autorských textů a inspirativních rozhovorů
- » podcastová řada Mezi námi, která přináší příběhy o odvážné cestě změny vlastního přístupu k učení, k řízení školy a k dalším pedagogickým rolím

Debatujte s námi

EduRevue je hrdým mediálním partnerem debat, které pořádá Statutární město Ostrava v rámci strategie Talent City ve spolupráci s Centrem PANT a Národním pedagogickým institutem ČR.

16. května » debata Wellbeing

hosté Klára Šimáčková Laurenčíková, Jan Hábl,
Marcela Murgašová a Steriani Elavsky

Živý stream akce sledujte na YouTube kanálu Centra PANT.



Více na
www.youtube.com

Půl roku na rodičovské

Text: **Barbora Postránecká**

VE MĚSTĚ JESENÍK V OLOMOUCKÉM KRAJI JE JEN JEDNA ZÁKLADNÍ ŠKOLA. JEJÍM ŘEDITELM JE SEDMATŘICETILETÝ DOMINIK LIBERDA. KDYŽ V ROCE 2018 DO ŘEDITELSKÉHO KŘESLA USEDL, NEBYLO TO JEDNODUCHÉ. ŠKOLA, SÍDLÍCÍ VE TŘECH BUDOVÁCH RŮZNĚ PO MĚSTĚ, NEMĚLA MOC DOBRU POVĚST. TO SE ALE PAVEDLO ZMĚNIT – MŮŽE ZA TO I DOBRĚ NASTAVENÁ SPOLUPRÁCE SE ZŘIZOVATELEM ŠKOLY.

Pocházíte z Jeseníku, dlouho jste ale žil v Brně. Kde se vzal nápad vrátit se do rodného města a přihlásit se do konkurzu na ředitele místní školy?

Rozhodli jsme se se ženou, že se do Jeseníku vrátíme, a chtěli jsme to stihnout, aby naše děti, které byly tehdy v předškolním věku, tady začaly chodit do školy. Když jsme se přestěhovali, pracoval jsem na horské chatě a založil tady společně s přáteli neziskovou organizaci EduArt. Jako každý rok jsem pak v zimě odjel na pár dnů sám na hory a tam mne napadlo, že bych se mohl přihlásit do konkurzu na ředitele základní školy, který byl zrovna vypsaný. Zbýval mi na to asi týden. Konkurz jsem vyhrál a v únoru 2018 jsem do školy nastoupil jako ředitel.

Do jaké školy jste se na post ředitele hlásil?

Základní škola Jeseník je největší základní škola v regionu a jediná ve městě Jeseník, což není úplně běžné. Kdysi tu byly tři základky, ty byly ale v roce 2006 sloučeny do jedné. V současné době do školy chodí 750 dětí a pracuje v ní 110 zaměstnanců.

Jaké byly důvody sloučení tří škol do jedné?

Šlo především o optimalizaci, tedy o to, ušetřit finanční prostředky. Také vím, že se před sloučením někdy těžko sháněli aprobovaní učitelé a sloučením se tento problém vyřešil.

V Brně jste se věnoval práci s mládeží. Byl jste vedoucím zájmového vzdělávání v salesiánském středisku mládeže. Zkušenost za katedrou jste

ale neměl. Bral jste to jako svůj handicap?

Vystudoval jsem matematiku na Přírodovědecké fakultě Masarykovy univerzity se zaměřením na vzdělávání na střední školy a tělesnou výchovu pro základní a střední školy. Profesně jsem se pak věnoval neformálnímu vzdělávání. Výhodu jsem viděl v tom, že v neformálním vzdělávání se přece jen musíte víc snažit a přistupovat k práci i marketingově, protože je potřeba na sebe upozornit v konkurenci ostatních. A to byla jedna z věcí, která byla potřeba i tady. Byla proto i součástí mnou navržené koncepce, kterou jsem předkládal městu – škola potřebovala zlepšit PR.

V jakém stavu jste školu přebíral?

Její pověst nebyla tehdy úplně dobrá. Veřejné mínění bylo takové, že škola není v dobré kondici, když to zjednoduším.

Četla jsem, že někteří žáci tehdy přecházeli na druhý stupeň do blízké obce Česká Ves, která naopak dobrou pověst měla. Shodou okolností tam byla tehdy ředitelkou Zdeňka Blišťánová. Následně se stala místostarostkou Jeseníku a od roku 2018 je starostkou...

Ano, tehdy se špatná kondice školy projevovovala zejména odlivem žáků. Když přecházeli z prvního stupně na druhý, šli jinam, například do České Vsi.

Co dalšího kromě lepšího PR bylo součástí vaší vize, kterou jste městu jako zřizovateli školy předložil?

Vnímal jsem složitost jesenícké školy, která ve městě sídlí na třech adresách. Ve dvou budovách je rozdělený první

stupeň, ve třetí je pak celý druhý stupeň. Řízení takto netradiční instituce mě lákalo, mám rád věci kolem managementu a přemýšlel jsem, jak školu vést a uspořádat, jak lépe pracovat se zaměstnanci. Předložil jsem plán reorganizace, nastavení nových funkcí a také novou komunikační strukturu a kanály, které tady chyběly.

Jaké komunikační kanály tu chyběly?

Například na druhém stupni už byly zavedené elektronické třídní knihy, ale na prvním nikoli. To samé platilo pro elektronickou žákovskou knížku. Ne-



Dominik Liberda

V roce 2006 absolvoval Gymnázium Jeseník. V témže roce nastoupil na Přírodovědeckou fakultu Masarykovy univerzity v Brně na dvouobor Matematika – učitelství pro SŠ a Tělesná výchova – učitelství pro ZŠ a SŠ. Od roku 2012 se věnoval neformálnímu vzdělávání v Salesiánském středisku mládeže v Brně-Žabovřeskách na pozicích pedagog volného času, vedoucí útvaru neformálního vzdělávání. V roce 2016 se s rodinou přestěhoval zpátky do Jeseníku. Zde rok působil jako provozní ředitel horské chaty. Spoluzakládal a vedl neziskovou organizaci EduArt. V únoru 2018 byl jmenovaný na pozici ředitele Základní školy Jeseník.





pracovalo se se sdílením dokumentů, kalendářů či jednotným úložištěm. Nebyl tu žádný jednotný informační systém. Při tak složité organizaci a počtu lidí a budov to ale bylo nezbytné. A pak ještě chyběla pevná struktura porad a různých grémií školy.

Jak škola na třech adresách fungovala před vámi?

Spíše každá zvlášť. Každá budova měla svoji zástupkyni a chybělo jednotné vedení. Mezi budovami byly patrné rozdíly, třeba jedno pracoviště bylo generačně posunutě, v průměru o deset let oproti ostatním. A také tu panovala mírná rivalita.

Víte, jak učitelé při slučování v roce 2006 přijali fakt, že jsou jedna škola?

Jak kdo. Ale když jsem nastupoval, tak to, že jsou jedna škola, nebylo ještě všemi stoprocentně přijaté.

Co jste udělal nejdříve, když jste se stal ředitelem?

Vytvořil jsem si tým lidí, delegoval na ně různé úkoly, a to nejen na vedení školy, ale i na některé učitele. Zřídil jsem funkci správní manažerky, která má na starosti všechny nepedagogické zaměstnance. Postupně jsem se stal ředitelem, který na škole nemusí být neustále, nestojí všechno jen na něm. Zavedl jsem kolegium, poradní orgán, které se začalo pravidelně scházet a které se stará zejména o rozvoj a koncepci školy. Jsou tam dva zástupci z každé budovy, vedení školy a správní manažerka. Kolegia jsou otevřená, takže ostatní učitelé mohou kdykoli přijít a zapojit se, pokud je dané téma zajímavé.

Zmiňoval jste špatnou pověst školy a snahu o lepší marketing. Co jste udělal pro to, aby byl o školu větší zájem?

Věděl jsem, že je tu velká poptávka rodičů po inovativní či alternativní výuce. V blízké obci Vápenná byla tehdy jediná větší škola s alternativním

vzděláním metodou montessori. Když jsem byl zvolený, společně s městem jsme si nechali udělat výzkum veřejného mínění a vyšlo z něho, že montessori vzdělávání by ve městě skutečně bylo pro rodiče zajímavou možností. Otevřeli tedy na naší škole montessori

třídu, respektive trojročí (děti se v montessori školách vzdělávají ve smíšených třídách, v nichž jsou vždy děti různé staré, konkrétně šest až devět let v prvním trojročí – poznámka redakce). Nyní už máme i druhé trojročí (9–12 let) a připravujeme se na třetí (12–15 let). Zároveň se snažíme škole ve Vápenné nijak nekonkurovat, ale spolupracovat s ní.

Jsem ředitelem, který nemusí být ve škole neustále, vše nestojí jen na mně.



Jaké výhody přináší mít na škole dva vzdělávací proudy?

To, že vedle sebe koexistují dva systémy, je někdy náročné, ale nakonec to může být dobré, pokud se dokáží navzájem inspirovat, což se nám částečně podařilo.

Už jsme zmínili, že současná starostka města je bývalá ředitelka školy z České Vsi, která si za jejího vedení získala velmi dobrou pověst. Předpokládám, že tento fakt zaručuje, že je školství pro město prioritou.

Přesně tak. Naše vize s městem aktivně řešíme, mluvíme o tom, co je potřeba ještě změnit, a reflektujeme, co se povedlo a co třeba tolik ne. Máme tu také progresivní odbor školství. Hodně aktivně spolupracujeme na místním akčním plánu. Jezdíme na ředitelská setkání, snažíme se být opravdu aktivními partnery.

Je v něčem specifické řídit školu v malém městě?

Maloměsto s sebou nese mnoho specifik. Například zavádět do školy alternativní směr nám přineslo i antipatie z řad části veřejnosti. Téma montessori se objevilo i v jedné předvolební kampani s tím, že se tam děti neučí a že se upřednostňuje jeden vzdělávací proud na úkor toho klasického. Nebo se stává, že když sem nastupuje nový učitel, městem se šíří řeči o tom, co je zač, odkud je a někdy to nejsou pravdivé informace. Proto je dobré, že starostka stojí za námi, podporuje nás a společně s námi bojuje proti různým dezinformacím, které se tu někdy až příliš rychle rozšíří.

Na webových stránkách máte napsané, že jste sebevědomá a otevřená škola. Co si pod tím představíte?

Platí to směrem k dětem, rodičům, ale i k dalším školám v regionu. Místní akční plán dává hodně příležitostí potkávat se s jinými řediteli. S ostatními často debatujeme o kvalitě vzdělávání a navzájem sdílíme svoje zkušenosti. Pra-

videlně reflektujeme svoje silné i slabé stránky.

Zapojujete do principu otevřené školy nějak i vaše žáky?

Naším mottem je, že škola není jen učitelů, ale nás všech. Každý z nás nese odpovědnost za to, jak to tady vypadá a funguje. Máme tu třeba i participativní rozpočet, kdy žáci mají možnost rozhodovat o financích, tedy na co přesně se využijí. A to samé dělá i město: založilo studentskou radu města, kde má i naše škola svoje zástupce. Teď se tam například řešila doprava, aby vznikaly odpočinkové zóny, nebo se mluvilo o tom, jak zpříjemnit dětem čekání na autobusy.

Loni na podzim jste se po pěti letech opět přihlásil do konkurzu na ředitele a křeslo obhájil. Máte další plány?

Příznám se, že jsem do konkurzu nejprve jít nechtěl. Dostal jsem se do stadia, kdy se vize, které jsem měl v roce 2018, naplnily. A rozjízďet další se mi upřím-



ně moc nechtělo, mimo jiné proto, že vím, kolik to stojí práce, úsilí a energie. Dalším důvodem byla moje rodinná situace.

Je ale nutné vždycky přinášet nové vize?

Možná ne, ale mně to nedá, když vím, co by se ještě dalo zlepšit. Zřizovatel mě každopádně začal povzbuzovat, abych se přihlásil. Nakonec jsem přihlášku podal, ale se dvěma podmínkami, které jsem před konkurzem se zřizovatelem projednal.

Jaké podmínky to byly?

První podmínka souvisí s faktem, že jsme se s městem už dříve začali bavit o tom, že se škola do třech budov pomalu nevejde a bude potřeba pořídit čtvrtou budovu. Já jsem ale jasně deklaroval, že pokud město bude chtít, aby škola fungovala na čtyřech pracovištích, tak bych chtěl, aby se založila nová příspěvková organizace.

Tedy aby vznikla nová samostatná škola?

Přesně tak. Město přislíbilo, že se tím bude zabývat a že od školního roku 2025/2026 nebo o rok později by to mohlo zrealizovat. Podle mne je neudržitelné, abych já nebo kdokoli jiný řídil školu se čtyřmi pracovišti a dvěma vzdělávacími proudy.

A druhá podmínka?

Řekl jsem, že si chci vzít neplacené volno alespoň v první půlce roku 2024, protože se mi letos v lednu narodilo šesté dítě a chtěl bych se alespoň chvíli věnovat výhradně rodině.

Budete půl roku na rodičovské dovolené?

Ano, nejspíš do konce letošního školního roku. Ale mám v plánu školu zpovzdálí sledovat, a pokud by nějakým výrazným způsobem strádala, jsem připravený se vrátit dřív. Před mým odchodem jsem ale nachystal organi-

zační strukturu tak, aby škola mohla fungovat i během mé nepřítomnosti. A vlastně to odpovídá i mé nové ředitelské koncepci, kterou jsem předložil městu – chci ještě více vtáhnout pedagogy do chodu školy a do pedagogického leadershipu.

Co konkrétně jste ve škole udělal, než jste odešel na rodičovskou?

Oslovil jsem z každé budovy dva pedagogy, které vnímám jako pedagogické lídry, kteří mají autoritu a mou důvěru. Ubral jsem jim přímou vyučovací povinnost a nyní mají nějaký čas na to, věnovat se zkvalitnění pedagogické práce. Stanovili jsme společné cíle – například větší diferenciaci výuky, což nám vytkla školní inspekce. Pochválila nám klima ve škole, ale doporučila nám víc se zaměřit na samotnou kvalitu vzdělávání. Dalším úkolem pedagogických lídrů je věnovat se prohlubování spolupráce mezi pracovišti. ■

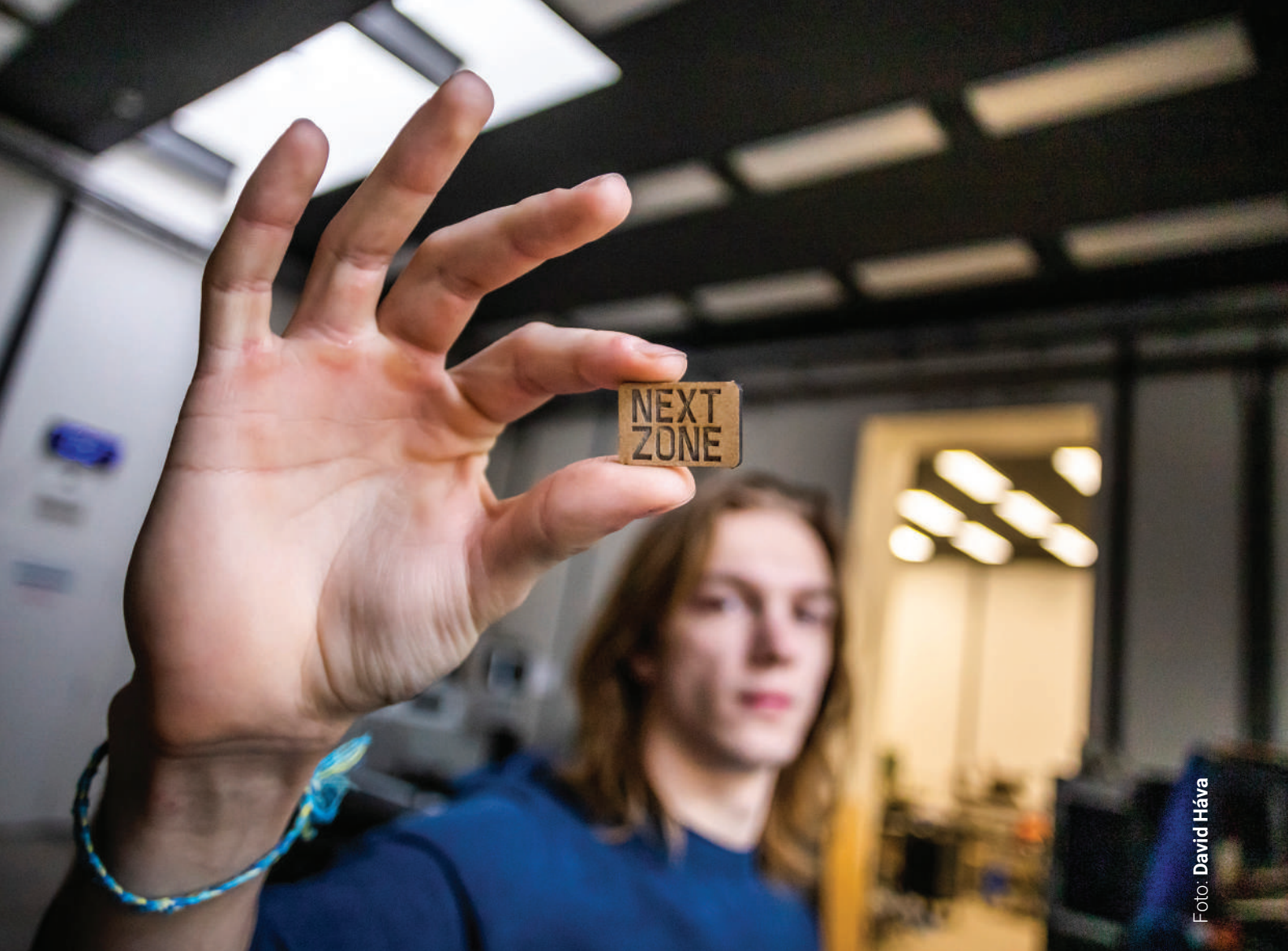


Foto: David Háva

Učitelé? Polovina z nich jsou naši nedávní studenti

Text: **Barbora Postránecká**

RADKO SÁBLÍK JE NA SMÍCHOVSKÉ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÉ ŠKOLE A GYMNÁZIU ŘEDITELEM OD ROKU 2002. ŠKOLA SE POD JEHO VEDENÍM ROZROSTLA DO ROZMĚRŮ PŘESAHUJÍCÍCH SNAD COKOLIV, CO Z ČESKÉHO ŠKOLNÍHO PROSTŘEDÍ ZNÁME. INOVATIVNÍ PŘÍSTUP A K TOMU VELKÉ ZAPOJENÍ STUDENTŮ DO CHODU ŠKOLY ŠÍŘÍ ŘEDITEL I NA DALŠÍ MÍSTA. I PROTO HO NAPADLO ZALOŽIT UNII ŠKOL INOVATIVNÍCH.

Zhlavní ulice nevypadá škola v pražské čtvrti Smíchov nijak neobvykle. Zdání ale klame. V hlavní budově postupně vcházíme do několika učeben, kde se studenti zrovna učí o umělé inteligenci, vytvářejí 3D modely či s brýlemi na očích programují virtuální realitu. „Tady jsou hackeři,“ směje se Radko Sáblik, když otevírá

dveře do učebny, kde zrovna sedí studenti oboru kybernetická bezpečnost.

V podkroví nakoukneme do improvizovaného podcastového studia. „To nové teď stavíme,“ dodává Sáblik a kráčí do místnosti, která se dispozicí podobá rozhlasovému studiu. Dvě odhlučněné místnosti bude dělit příčka se zaskleným průhledem – do

jedné části si budou moderátoři z řad studentů zvat hosty, v druhé bude zvukový pult.

Pak přecházíme přes školní dvůr, na němž stojí pětimetrový model vesmírné rakety, a vcházíme do dílen a pých školy, coworkingového centra Next zone. Hned za dveřmi jsou dvě velké místnosti pojmenované Maker Space.



Radko Sáblik

Absolvoval Fakultu strojní na ČVUT, později na Pedagogické fakultě UK vystudoval manažerské studium pro ředitele škol. Dvacet let byl také předsedou Tělovýchovné jednoty Sokol Motol, šestnáct let předsedou Pražského basketbalového svazu. Na Smíchovské střední průmyslové škole a gymnáziu působí od 80. let minulého století. Od roku 2002 je jejím ředitelem a za dobu svého působení školu zásadním způsobem proměnil. Časopisem Forbes byla škola zařazena mezi osm nejzajímavějších středních škol v republice a patří mezi školy s nejvyšším počtem přihlášek.



Moderně vybavená dílna je určená jak pro místní studenty, tak i pro studenty z jiných škol. Ostatně to platí pro celou Next zone – je otevřená všem mladým lidem, kteří mají chuť něco vymýšlet a tvořit.

Krátce po poledni tu v malých kancelářích v prvním patře potkáváme několik lidí. Někteří mají pauzu mezi vyučováním a pracují tu na svých projektech – ať už školních, anebo soukromých, často různých svých startupech. „Tady kluci vymysleli dřevěné vizitky, z kterých si do telefonu načtete QR kód, takže je nemusíte rozdávat. O víkendu jsme tu měli akci, na které byl

i ministr pro místní rozvoj Ivan Bartoš, tak jsem mu to ukazoval a líbilo se mu to. Kluci, pošlete mu nějaké,“ radí ředitel studentům.

Prohlídka pokračuje do konferenčního sálu Next Zone Event Space – zde se konají i takové akce jako předloňská debata s Petrem Pavlem, tehdy kandidátem na prezidenta. Ostatně ve škole už nějakou dobu funguje Mediální dům Preslova. Točí se tu reportáže či rozhovory, to celé pod taktovkou místních studentů, kteří mimo jiné spolupracují i s ministerstvem školství na propagaci vize českého školství nazvané Strategie 2030+.

Radko Sáblik pak ještě ukazuje na budovu na druhé straně vnitrobloku, kterou škola nedávno dostala od hlavního města. A hned vedle se souběžně staví padesát metrů dlouhá hala. S plánováním a novými projekty tady v Preslově ulici ještě zdaleka nejsou u konce. Jeden z nejbližších plánů je otevření Kreativního kampusu ve spolupráci s DAMU.

U JEDNOHO STOLU

Loni na konci srpna se konala ve smíchovské škole tisková konference, na níž byl oznámen vznik Unie škol inovativních. Nápad založit Unii vznikl v hlavě Radko Sáblika, který nyní stojí v jejím čele.

Do jeho školy už dlouho jezdí ředitelé z celého Česka, kteří hledají inspiraci, jak vést školu v moderním duchu. Sáblik pořádá také výjezdy na způsob teambuildingů, kam jezdí s jinými školami motivovanými k inovacím. „Na těchto kempech, jak tomu říkáme, se stává, že tu ředitel se svými studenty sedí u jednoho stolu poprvé v životě,“ konstatuje Radko Sáblik, který od svých kolegů-ředitelů často slyšává, že měli velké představy, ale narazili do dvou zdí. První zeď jsou pedagogové, od nichž slyší: „Pane řediteli, takhle se

to u nás ale nedělá.“ Druhou zdí jsou pak samotní studenti, zvyklí na to sedět v lavicích a poslouchat jeden výklad za druhým...

On jim pak na oplátku říká svoji zkušenost. Když před dvaadvaceti lety nastoupil do funkce, pozval si do ředitelny nejaktivnější studenty a také učitele. Řekl jim, že budou společně tvořit vizi školy a společně věci měnit. I on ale před lety narazil do zdi. Studenti si tehdy sedli na jednu stranu, učitelé naproti nim. „Asi hodinu jsem se je snažil rozmluvit, moc se mi to ale nedařilo. Pak za mnou přišly obě skupiny nezávisle na sobě a řekly mi, že se mnou budou velmi rády spolupracovat, nemůžu je však zvat dohromady, ale zvlášť.“ To Radko Sáblík odmítl. „Řekl jsem jim na to: Ne, vážení, já nic měnit nebudu, změnit se musíte vy.“

Dneska už se tu spolupráce se studenty bere jako norma. „Dokonce se stává, že když s učiteli o něčem diskutujeme a nemůžeme se dohodnout, tak oni sami navrhnou, že uděláme kulatý stůl, pozveme na něj studenty a budeme se o tom bavit s nimi,“ říká Radko Sáblík.

Zároveň ale dodává, že ne všichni pedagogové souzní s jeho vizí, které se už roky drží: na prvním místě jsou pro něj studenti, které bere jako rovnocenné partnery. Ředitel si dal za cíl je do velké míry zapojit do aktivit školy a zároveň se rozhodl dát jim prostor a odpovědnost, a tím je nechat vyrůst. Nakonec se ukázalo, že právě tím vyrostla i celá škola, která se stala vyhledávanou, prestižní a také komunitní a inovativní.

NA JINOU ŠKOLU NA ZKUŠENOU

Unii škol inovativních založil Radko Sáblík společně s ředitelkou Silvií Čermákovou ze Střední uměleckoprůmyslové školy Jihlava-Helenín a Janem Mecou, ředitelem Střední průmyslové školy a Obchodní akademie Bruntál. První velká akce se pak uskutečnila na konci loňského roku: do Ústí nad Orlicí se na dva dny sjelo jedenáct škol. „Nechceme, aby to bylo masové, aby se do Unie přihlásila stovka škol s tím, že by o sobě prohlásily, že jsou inovativní a daly si to na své webové stránky. Zatím dáme na doporučení,“ vysvětluje Sáblík.



Do Ústí nad Orlicí musela každá ze škol přijet vždy ve složení ředitel, jeden učitel a tři studenti. To byla podmínka. Unie škol inovativních má v plánu jezdit na výjezdy, vymýšlet nové projekty, inspirovat se navzájem. Také plánuje, že by studenti i učitelé jezdili na jiné školy „na zkušenou“. „Vidím, jak má řada škol mnoho plánů a vždycky mi říkají, že nemají, kdo by je realizoval. A já jim na to pokaždé odpovídám, proč do toho nezapojí svoje studenty.“

A právě tento model razí ředitel Sáblík dlouhodobě – aby iniciativu přebírali studenti a učitelé byli „jen“ v roli

mentorů a průvodců. Tuto vizi pak uplatňuje nejen v mimoškolních aktivitách, ale i v těch školních. „Myslím si, že jen sedět v lavici, nehnout se, nikam nesmět a poslouchat vás nikam moc neposune. Když ale děláte něco jinak, než je běžné, tak k tomu patří i to, že mám teď na stole jubilejní čtyřicátou stížnost na moji práci. Zrovna dneska jsou tu dvě inspektorky ze školní inspekce.“

KDYŽ UČÍ ABSOLVENTI

„Mám tu osmdesát učitelů a z toho polovina učitelů jsou naši absolventi ve věku 19 a 26 let. Přiznávám, že už je



to trochu extrém.“ Někteří z nich jsou i třídní učitelé. Radko Sáblík si to ale nemůže vynachválit. „Jsou sami příkladem dobré praxe a motivují studenty být aktivní, pozitivní a podnikaví,“ vysvětluje.

Další výtka, které často čelí, směřuje k tomu, že studenti nejsou vždycky ve škole – kvůli různým akcím, které pořádá škola nebo na které je škola pozvaná.

A pak je tu ještě jedna věc – ředitelský program pro podporu talentovaných a aktivních studentů, v němž je aktuálně zařazených kolem sto třiceti studentů, tedy asi dvacet procent z celkového počtu studentstva. Program funguje podle pravidel, které stanovil ředitel. „Je to můj vlastní program, který jsem tu zavedl, a zařazení do něj mohou být studenti, kteří podnikají, ve velké míře pracují

jako dobrovolníci, jsou zapojeni do velkých projektů naší školy anebo studují ještě jinde. Třeba jeden ze studentů byl loni ve třetáku u nás a zároveň v prvním ročníku na Matfyzu.“

Na tyto studenty se nevztahuje povinná minimální docházka 75 %. Sami se dle vlastního uvážení rozhodují, na

které hodiny půjdou, a sami si omlouvají ty, na které nepřijdou, protože mají jinou práci, třeba schůzku s klientem. „Podmínkou je, že tito studenti musí aktivně a průběžně komunikovat s učiteli, to znamená, že učitelé je nikde nenahánějí, aby je přezkoušeli, nebo z nich netahají termín, kdy odevzdají

práci.“ A nemají ani žádné úlevy. „Je to celé postavené na jejich odpovědnosti, všechno musí umět a všechno musí mít splněno jako ostatní, jen je to více v jejich režii,“ dodává ředitel.

Ředitelský program podporuje nadané studenty. Těch je nyní kolem sto třiceti.

VZNIKLA TU KOMUNITA

A ještě jednu věc si ředitel pochvaluje. Už třetím rokem tu běží takzvané kombinované vzdělávání, které ministerstvo školství pilotně vyhlásilo v roce 2021 a které stojí na tom, že není nutná prezenční výuka všech pět dní v týdnu. V prvním a druhém ročníku tu tak všichni studenti mají jeden den v týdnu samostudium. Od učitelů dostávají zadání, co mají ten den dělat a co se mají naučit.

Tento režim podporuje podle ředitele devadesát procent studentů, ale jen padesát procent učitelů. „Většinou hlavně proto, že zadat dětem smysluplné zadání k samostudiu je náročnější než přednášet ve třídě,“ soudí Radko Sáblík, kterému ale tento přístup hraje do jeho filozofie, v jejímž středu je samostatný a aktivní student.

Mnoho z nich pak tráví svůj čas ve zmiňovaném coworkingovém centru. Na to se sem jezdí dívat i ze zahraničí – podle Sáblíka takové centrum nenajdeme na žádné střední škole



v Evropě. „Anebo jsem se o něm zatím nedoslechl.“

Vytvořit ve škole takový prostor napadlo před lety tehdejšího studenta Petra Štěpánka. „Seděl přesně tam, kde sedíte vy. Ještě tady v té době nestudoval, bylo mu patnáct a ptal se mě: Pane řediteli, řekněte mi, proč bych měl nastoupit právě sem k vám?“

Radko Sáblik mu řekl, že by tu od třetího mohl dělat různé zajímavé projekty. „Načež on mi odpověděl, že až do třetího čekat nebude, že se do toho chce pustit hned.“ Mimo jiné pak během studií vytvořil robotickou ruku a založil startup. Když pak odmaturoval, zrovna ze školy odcházel vedoucí dílen. Ředitel tehdy oslovil osmnáctiletého Štěpánka, který se chystal studovat biomedicínské inženýrství na ČVUT, a volné místo mu nabídl. A on tu pak před třemi lety začal budovat ono co-workingové centrum.

Prostor a pracovní možnosti, které škola začala nabízet, způsobily, že tu vznikla komunita, a tím pádem tu ně-

kteří z absolventů mají motivaci zůstat a na částečné úvazky tady učit. „Nesou tu kvůli penězům, protože všude jinde by dostali třikrát víc,“ poznamená Sáblik.

Práci nacházejí ve škole ale i samotní studenti. Celé IT oddělení tu tvoří studenti, vedoucí je třetíák, který je zároveň i členem reprezentačního týmu ČR v kybernetické bezpečnosti (*Mistrovství Evropy v kybernetické bezpečnosti s účastí USA a Kanady. Reprezentační tým tvoří deset nejlepších vysokoškoláků a středoškoláků „hackerů“ z ČR. Celkem měla smíchovská škola v tomto školním roce, ale i v tom minulém, v reprezentačním týmu 3 z 10 členů. – poznámka redakce*). Projektové oddělení školy tvoří také studenti. „Když sháněli peníze z evropského projektu Erasmus na jeden náš projekt, jeli na jednání do Francie, byl to student a studentka třetího ročníku. Prý trvalo den, než ostatní zástupci škol zkusili, že tam jsou mezi nimi dva studenti.“ A pak tu

má také hospodáře – studenta čtvrtého ročníku.

NEJDE JEN O UČENÍ

Radko Sáblik je přesvědčený, že dnešní školy by postupně měly ztratit svůj statut výhradně vzdělávací instituce. V době rychlých změn, kdy se studenti mohou vzdělávat on-line a s umělou inteligencí přímo na míru každému, to podle ředitele přestává dávat smysl. „Škola bude mít ale vždycky socializační přesah a viděli jsme za pandemie, jak moc mladí strádali po psychické stránce, když byli zavření doma.“

Právě vznik komunity na své škole proto Radko Sáblik považuje za jeden z největších přínosů. „Studenti tu mohou být tvůrčí a přijmout odpovědnost za své vzdělání, inspirovat se od sebe navzájem. Nenutíme je jen šprtat se věci, které nebudou nikdy potřebovat. Místo toho se mají učit zejména takové kompetence a dovednosti, které budou v životě potřebovat a které budou umět dále rozvíjet.“



Petra Ristić

Absolvovala Pedagogickou fakultu UK v Praze, obory Učitelství pro mateřské školy a Pedagogika předškolního věku. Nedávno dokončila doktorské studium v oboru Pedagogika. Od roku 2011 působí ve FMŠ Sluníčko pod střechou při PedF UK v Praze 13 na pozici učitelky, později zástupkyně, nyní nově na pozici ředitelky. Ze své praxe má dlouholeté zkušenosti se vzděláváním dětí s odlišným mateřským jazykem. Dlouhodobě spolupracovala s neziskovou organizací META. Od roku 2021 spolupracuje se Schola Empirica na implementaci metody Dobrého začátku do praxe předškolních zařízení.



Umíme pracovat s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami

Text: **Barbora Postránecká**

FAKULTNÍ MATEŘSKÁ ŠKOLA SLUNÍČKO POD STŘECHOU SÍDLÍ NA PRAŽSKÝCH LUŽINÁCH. JEDNA ČTVRTINA DĚTÍ, KTERÁ DO NÍ DOCHÁZÍ, MLUVÍ JINAK NEŽ ČESKY. PODLE ŘEDITELKY PETRY RISTIČ SE V PRŮBĚHU LET STALA ŠKOLKA STOJÍCÍ UPROSTŘED VELKÉHO SÍDLIŠTĚ MÍSTEM, KTERÉ JE VSTRÍCNÉ KE VŠEM DĚTEM BEZ ROZDÍLU.

Jak dlouho ve školce s poetickým názvem *Sluníčko pod střechou* pracujete?

Jako ředitelka tady působím dva týdny (rozhovor se uskutečnil v polovině ledna 2024 – poznámka redakce). Jako učitelka zde pracuji od roku 2011, od roku 2013 jsem zastávala pozici zástupkyně.

S jakou vizí jste do nové funkce nastupovala?

Z mého pohledu je důležitý styl vedení. Mně osobně vyhovuje demokratický styl, tedy že část odpovědnosti delegujete na jiné. Zaměstnanci mají tím pádem možnost ovlivnit vize a směřování mateřské školy, přebírají odpovědnost za určitou část dění a tím se kromě jiného zvyšuje jejich motivace k práci.

Co na ně například delegujete?

Například to, že si paní učitelka vezme na starost výběr a domluvu divadel nebo výlety během školního roku. Nebo tady mám učitelku, která byla dříve asistentkou. Nyní je vedoucí asistentek, kterých tu máme celkem devět. Funguje jako styčný bod pro ostatní asistentky, radí nově příchozím, učí, jak vést dokumentaci jednotlivých dětí či vede porady asistentek.

Jaký má tento styl vedení výhody?

V předchozím zaměstnání jsem měla možnost zažít, jak funguje autokratický model, kdy ředitel či ředitelka řídí všech-

no, čímž ale zbavuje zaměstnance odpovědnosti, což může vést k jejich jisté rezignaci. Člověk pak nemá energii vyvíjet velkou aktivitu, když tuší, že ovlivní jen velmi málo. Participativní model je za mne v tomto směru výhodnější, což ale neznamená, že není pracný.

Může být v něčem zrádný?

Z hlediska ředitele či ředitelky je potřeba tomu dát řád, nastavit dobrou komunikaci a především odhadnout, jaký podíl odpovědnosti kdo snese. Musíte proto dobře znát svoje zaměstnance a musíte vědět, jakým výzvám je můžete vystavit: co by pro někoho bylo zničující, může být pro někoho naopak inspirující. Musíte také umět dobře vysvětlit, co po lidech chcete a proč, kam směřujete, nemůžete jen rozdat úkoly, to nestačí.

Aktuálně k vám chodí 135 dětí, čtvrtina z nich má odlišný mateřský jazyk. Děti jakých národností tu například máte?

Máme tu děti z Ukrajiny, Ruska, Tuniska, Moldavska a Brazílie, ale měli jsme i děti z Rumunska, Polska, Bulharska, ze Srbska, z Albánie, Koreje či Japonska. Nemáme jen jednu převládající národnost. Část dětí je z bilingvních manželství.

Přibýly u vás ukrajinské děti, když v únoru 2022 vpadli Rusové na Ukrajinu?

Nepřibýly, ale to bylo z toho důvodu, že náš zřizovatel, Úřad městské části Prahy 13, rozdělil děti uprchlíků do těch mateřských nebo základních škol, které měly volné kapacity. My jsme neměli volná místa.

Kdy přesně jste se rozhodli věnovat víc tomu, jak přistupovat k vícejazyčným dětem, aby zvládly pobyt v prostředí, kde nerozumějí, a zároveň docílit toho, aby si nový jazyk rychleji osvojily?

V roce 2012 jsem se spolu s tehdejší ředitelkou Helenou Zdrubeckou přihlásila na tříměsíční kurz zaměřený na začleňování vícejazyčných dětí do předškolního vzdělávání. Kurz pořádala nezisková organizace META, která se již tehdy dlouhodobě věnovala podpoře vícejazyčných žáků a studentů na českých školách. Tehdy se začala zaměřovat i na podporu dětí a pedagogů v předškolním vzdělávání. S organizací META jsme krátce nato začali úzce spolupracovat.

Co vás naučili?

Když se seznámíte s hlavními zásadami, jak usnadnit vícejazyčným dětem zapojení do dění v mateřské škole, zjistíte, že mnohé z nich nejsou převratné. Příkladem může být zásada názornosti, která říká, abychom užívali obrázky, předměty či gesta, kdykoliv je to možné. Proto máme v každé třídě pověšené obrázkové denní režimy s vyobrazením celého dne ve školce. Děti se podle obrázků mohou orientovat i bez znalosti jazyka – vědí, co bude následovat, kdy pro ně přijdou rodiče. Když to takhle řeknu, zní to jako samozřejmost. Ale abychom podpořili porozumění a učení vícejazyčných dětí, je důležité názornost využívat cíleně a vědomě.

Jaký má tento přístup benefity kromě toho, že dítě rychleji pochopí, co po něm chcete?

Pokud děti vědí, co je čeká, a rozumějí tomu, co jim říkáte, jsou klidnější, mají větší pocit bezpečí. Mohou se tak jazyk rychleji naučit. Například tedy dětem ukážeme obrázek záchodu, a zároveň řekneme „záchod“. Zrakový vjem podpoříme sluchovým vjemem. Učitelky a asistentky ve třídě si také domluví, sepíší a na viditelném místě vyvěsí seznam jednoduchých pokynů (jdeme na svačinu, jdeme se pozdravit, jdeme se oblékat), aby je dětem říkaly ve stále stejných formulacích.

Má nějaká specifika i vaše komunikace s rodiči, kteří také nemusejí umět dobře nebo vůbec česky?

Dneska už je to mnohem snazší, protože můžeme používat různé aplikace – překladače. Stejně však platí, že se snažíme o co nejjednodušší způsob komunikace. Místo celých vět, „Milí rodiče, příští čtvrtek jedeme s dětmi na výlet do zoo, sejdem se v 8 hodin před školkou. Dejte, prosím, dětem baťůžek“, sdělujeme důležité informace v heslech. Před začátkem školního roku se také scházíme s cizojazyčnými rodiči, abychom jim vysvětlili, jak to u nás funguje, ukázali jim školku a dali jim prostor se ptát. V případě, že rodiče nerozumějí dobře česky, domluvíme tlumočnicka.

Vím, že jste prošla také školením v Německu. Co jste se naučila tam?

Díky spolupráci s organizací META jsme se zapojili do projektu Erasmus+ zaměřeného na převedení metody KIKUS do češtiny. Je to metoda na podporu vícejazyčnosti v raném věku a dá se využít na výuku mluvené formy v podstatě jakéhokoliv jazyka. Vznikla v Německu.

Takže jste jela do Německa.

Ještě předtím jsme jako školka spolupracovali s předškolním zařízením Kita Wackelzahn z Hamburku, do něhož docházela polovina dětí s odlišným mateřským jazykem. I zde jsme čerpali příklady dobré praxe. V roce 2015 a v roce 2016 jsme jeli do Mnichova na školení v metodě KIKUS přímo s její autorkou,

dr. Edgardis Garlin. Následně jsme se podíleli na převedení metodiky do češtiny. Já jsem se pak stala certifikovanou lektorkou této a několik let jsem v METĚ působila jako externí lektorka seminářů pro předškolní pedagogy.

Čím je metoda KIKUS charakteristická?

Stojí na třech pilířích: cílená jazyková podpora na hodinách češtiny, jazyková podpora v běžném dni mateřské školy a spolupráce s rodinou. Můžeme si to ilustrovat třeba na tomto příkladu. Děti se učí pojmenovat části oblečení a použít slova v jednoduché větě na hodinách češtiny. Zároveň si tuto slovní zásobu denně procvičují s podporou pedagogů ve třídě při oblékání. A z hodiny češtiny si domů odnášejí pracovní list, který se opět věnuje oblečení, a doma si ho mají vybarvit či vystříhnout. Úkolem rodičů ale není opakovat s dětmi doma nová slovíčka v češtině, nýbrž u nich rozvíjet tu samou slovní zásobu ve svém mateřském jazyce.

Proč?

Výzkumy dlouhodobě dokazují, že když má dítě dobrý základ v mateřském jazyce, daleko snadněji si pak osvojuje další jazyky. Úkolem rodiny je tedy podporovat dítě v rozvoji jeho mateřského jazyka a úkolem mateřské školy je učit dítě česky. Nechceme po rodičích, aby doma mluvili s dětmi česky, a to i z toho důvodu, že je mohou naučit špatnou výslovnost a gramatické chyby, které se potom špatně odnaučují. Můžeme ale rodiče požádat, aby dětem občas pustili doma české písničky nebo českou pohádku.

Zmiňovala jste hodiny češtiny. Ty jsou v mateřské škole povinné?

Úřad městské části Prahy 13 je v tomto směru velmi aktivní a z evropských fondů již mnoho let financuje doučování češtiny pro vícejazyčné děti v mateřských školách. Díky tomu jsme mohli nabízet hodiny češtiny jako druhého jazyka dlouho předtím, než to začala školám ukládat novela školského zákona z roku 2021.

Pro jaké děti je jazyková výuka dnes dle zákona povinná?

Škola musí povinně zajistit jazykovou přípravu dětem s cizí státní příslušností v povinném předškolním vzdělávání. To podle nás není ale úplně šťastné. Do školky dochází mnoho dětí, které sice mají české státní občanství, avšak doma mluví jiným jazykem a potřebují stejnou míru podpory jako děti-cizinci. Na hodiny češtiny pak tyto děti mohou docházet pouze za jedné podmínky.

Jaké?

Zákon stanoví, že mateřská škola, ve které se vzdělávají alespoň čtyři děti-cizinci v povinném předškolním vzdělávání, musí poskytovat doučování češtiny. Skupinu těchto dětí je možné doplnit do počtu osmi o další, které rovněž potřebují jazykovou podporu. Stále ale platí, že děti se potřebují učit češtinu hned od nástupu do školky, a ne až v posledním roce před zahájením školní docházky. Víme, že pouhý pobyt ve třídě s česky mluvícími dětmi je pro osvojení jazyka nedostačující.

To si ale asi mnoho lidí myslí – že se děti učí jazyk rychle a zvládají si jeho podstatu lehce osvojit v kolektivu.

To, jakým způsobem a jak rychle si dítě osvojí jazyk, závisí na mnoha faktorech. Například na tom, jaké má jazykové dovednosti, jestli je introvert nebo extrovert. Pokud bude extrovertní, tak bude mnohem častěji vstupovat do interakce s ostatními dětmi. Pokud nebude, může prosedět tři roky někde v koutku a bude tam spokojený. Záleží také na tom, zda má i mimo školku kontakt s česky mluvícími dětmi.

Platí po těch letech, co se vícejazyčnému vzdělávání věnujete, že máte na Praze 13 pověst školky, která to s těmito dětmi umí, a rodiče-cizinci si vás proto i častěji vybírají?

Pravděpodobně ano, ale na Praze 13 je takových školek více. Dnes bychom sami sebe popsali jako školku, která umí pracovat s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami. Navštěvují ji děti třetího a čtvrtého podpůrného stupně, například s poruchou autistického spektra, vývojovou dysfázií, nerovnoměrným psychomotorickým vývojem...



Co pro ně děláte kromě té běžné podpory, kterou si čtenář dovede představit, jako je třeba pomoc s oblékáním?

Například jim vedeme zážitkový deník, který slouží k podpoře komunikace s dítětem či k podpoře jeho motivace k zapojení do činností ve třídě. Obsahuje fotky z různých činností a situací ve třídě. Snímky jsou opatřeny stručnými popisky. Dítě si deník bere na víkend domů, rodiče si s ním tedy mohou povídat o tom, co během týdne zažilo, a nejsou odkázáni pouze na to, co jim potomek sám řekne. Někdy je dítě k určitým aktivitám potřeba více motivovat a s tím nám může deník a spolupráce s rodiči pomoci.

Předpokládám, že tento inkluzivní přístup pomáhá tomu, aby pak děti co nejlépe zvládly i základní školu.

Samozřejmě, ale to platí pro všechny děti. Každé dítě má nějaké potřeby, jen je má někdo hlubší než ostatní. Všichni ale svoje potřeby chtějí uspokojovat a všichni se posouvají právě

tím, že jsou jejich potřeby naplňovány. My tu vytváříme podmínky, na základě kterých se každé dítě může rozvíjet. Významnou podmínkou je zejména zajištění dostatečného a odborně vzdělaného personálu. Bez asistentů by to jednoduše nešlo.

Na školách, často základních, se někdy stává, že rodičům vadí, když je v jejich třídě dítě se speciálními vzdělávacími potřebami. Setkáváte se s tím také?

Setkáváme se s tím výjimečně. Na základních školách je situace odlišná v tom, že se tu zaměřují na výkon. Někteří rodiče tak mohou nabýt dojem, že přítomnost dětí se speciálními vzdělávacími potřebami ve třídě může výuku jejich dítěte brzdit.

A jak se s tím vypořádáváte tady u vás?

Někdy nastanou situace, které je třeba rodičům vysvětlit a vyložit, proč k nim došlo. Rodičům se však snažíme ukázat, že pro každého z nás je důležité naučit se vycházet s ostatními, i když

se od nás v něčem odlišují. Je potřeba si také uvědomit, že děti přejímají postoje dospělých. Pokud my dospělí označíme něco za problém, děti to budou vnímat také tak. Když máme ve školce dítě, jehož hování se výrazně vymyká, je jasné, že ostatní děti zajímá, proč tomu tak je. My jim na to odpovídáme: „Potřebuje více času než ostatní, aby se naučil požádat o hračku, neubližovat spolužákům, sedět v klidu v ranním kruhu a podobně. A my všichni, dospělí i děti, mu můžeme pomoci se tyto dovednosti naučit tím, že mu ukážeme, jak na to.“ Tím způsobem se děti učí přijímat jinakost a vzájemně si pomáhat.

Berete jinakost jako fakt, součást světa.

Ano, děti tu nijak nenálepkujeme. Prostě chápeme, že každý má nějaké schopnosti, dovednosti a také své limity. Naším úkolem je podpořit děti takovým způsobem, aby mohly plně rozvinout svůj potenciál v čase, jaký potřebují. ■

» MY JSME NPI

Ředitelé škol jsou především stateční

Strana 39 »

Nad tématem pedagogického leadershipu, které je pro Národní pedagogický institut České republiky jedním z prioritních, se sešli ředitel instituce Ivo Jupa a jeho náměstkyně Klára Bezděková.

Chceme ředitelům maximálně rozšířit obzory

Strana 42 »

„Připravujeme ředitele, aby pomáhali dětem a učitelům ve škole růst,“ říká manažerka projektu Lídr školy Kristýna Sovinská.

Ředitele v rámci studia propojujeme s jejich kolegy z regionu

Strana 44 »

Kvalifikační studium Ředitel manažer nabízí Národní pedagogický institut České republiky ve všech krajských městech. Kurz představuje manažerka Tereza Halouzková.

» INSPIRACE

Více času na pedagogické vedení školy

Strana 48 »

Ředitelé by mohli věnovat pedagogickému vedení výrazně více času, pokud by nepedagogické činnosti zajišťoval jeden subjekt pro celé území správního obvodu obce s rozšířenou působností, ukazuje nová studie Vysoké školy ekonomické v Praze.

Profesionálním managementem ke kvalitní škole

Strana 49 »

Komplexní systém podpory škol v oblasti managementu, správy organizace a vedení lidí, pomocná ruka pro zřizovatele, propojování aktérů ve vzdělávání. Tak lze charakterizovat projekt Střední článek podpory, jehož hlavní projektovou manažerkou je Jana Šmíd Winterová.

Ideální ředitel školy má být pedagogickým lídrem, míní v zahraničí

Strana 50 »

Co mají společného New York City, Ontario, Austrálie, Nizozemsko a Estonsko? Vzdělávací systém, který pracuje s konkrétní vizí ideálního ředitele jakožto pedagogického lídra.



Ředitelé škol jsou především stateční

Text: Veronika Lucká Loosová

NAD TÉMATEM PEDAGOGICKÉHO LEADERHIPU, KTERÉ JE PRO NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY JEDNÍM Z PRIORITYNÍCH, SE SEŠLI ŘEDITEL INSTITUTE IVO JUPA A JEHO NÁMĚSTKYNĚ KLÁRA BEZDĚKOVÁ.

Celým číslem EduRevue se vine otázka: Jaký by měl být ředitel školy 21. století? Nedá mi to, musím ji, Ivo, položit i vám.

Ivo Jupa: Ředitel by měl primárně zařídit to, aby škola plnila požadavky, které na ni klade státní vzdělávací politika a vzdělávací systém. Měl by být především lídrem, který je na jednu stranu schopen vést školu jako právní subjekt se všemi povinnostmi a odpovědnostmi, které z toho vyplývají, ale zároveň by se měl věnovat dlouhodobým rozvojovým a strategickým cílům. Měl by také neustále rozvíjet sám sebe, nikdy by si asi neměl říct, „jsem přesně takový ředitel, jaký jsem chtěl být“. My máme v jednom programu heslo „Buď tou změnou, kterou chceš sám být, nebo buď sám tou změnou, kterou chceš vidět, to je to, co chceš vidět“.

Jací jsou ředitelé a jací by měli být?

Klára Bezděková: Především jsou všichni stateční, protože vedení školy je pro ředitele velmi náročná mise. A jaký by měl ředitel být? Měl by být určitě pedagogickým lídrem. Každý ředitel dobrého pedagogického leadershipu dosahuje prostřednictvím svých kolegů, pedagogů, a vlastně velmi záleží na způsobu, jakým je vede. Dobrý ředitel vytváří kulturu školy jako učící se organizace, kde se všichni společně domlouvají na postupech ve výuce, na způsobu chování k sobě navzájem nebo na tom, jak řídit procesy ve škole a jak podporovat děti.

Myslíte si, že pedagogický leadership je cestou k úspěšné škole? Průzkumy říkají, že ředitel školy ovlivňuje vzdělávací výsledky žáků z jedné třetiny (pozitivně i negativně), a to je asi to, co zajímá i rodiče.

Ivo Jupa: Určitě pedagogický leadership, ale i leadership jako takový ovlivňuje prostředí školy a výsledky žáků. Zmínila jste rodiče. Je potřeba vnímat, jak vstupují další entity do práce ředitele, ať už jsou to rodiče, ať už je to zřizovatel a další. Mají plné právo „mluvit“ do toho, co se ve škole děje, a ředitel musí být schopen s nimi vyjednávat, dost často uspokojovat jejich potřeby, anebo jim třeba umět pouze vysvětlit, že to, co chtějí, není vždycky dobrý nápad, a odvodnit jim proč. To je jedna z rolí ředitele

navenek i dovnitř. Musí umět zvládnout komunikaci i s dalšími zúčastněnými stranami, které vytvářejí prostředí, ve kterém se škola nachází. Mohou to být firmy, spolky, neziskové organizace, se kterými škola musí přicházet do styku, vzdělávací organizace v regionu, Česká školní inspekce a další.

Ano, do práce ředitele vstupuje hodně aktérů, ale není nakonec ve své roli osamocen? Všechna rozhodnutí musí učinit nakonec on, má se kde poradit?

Klára Bezděková: Asi záleží hodně na přístupu každého ředitele, jak moc se chce nechat inspirovat okolím, jak moc je ochotný konzultovat s jinými kolegy své postupy nebo jak moc je otevřený požádat někde o radu nebo o zkušenost. Určitě je celá řada možností, včetně zahraničních zkušeností a projektů, kde vlastně ředitelé mohou fungovat i výrazně nad rámec svojí školy. Vnímám to prostředí jako velmi otevřené a je opravdu pouze na řediteli, aby nezůstával jenom v prostředí své školy, ale byl otevřený inspirativním podnětům. Zde vidím i velkou roli Národního pedagogického institutu, aby pomáhal takové prostředí pro sdílení dobré praxe vytvářet.

Ivo Jupa: Já jsem ještě chtěl podtrhnout to, co Klára říká. Ano, ředitel je v konečných rozhodnutích sám, v řadě situací je osamocen, proto je důležité, jaké má vztahy s lidmi okolo sebe. Zároveň je důležité, aby se potkával a bavil s těmi, kteří jsou na tom podobně, se kterými může sdílet zkušenosti. Případně jsou konzultanti, koučové, kteří jsou kompetentní lidmi na těchto pozicích pomáhat. Dobře umět poradit a umět položit dobrou otázku jsou dvě dost náročné disciplíny a každý ředitel má hledat buď nějakou jako skupinu lidí, nebo jednotlivce, nebo prostředí, které mu bude dávat odpovědi na otázky a zároveň se v něm nebude bát zeptat. Ukazuje se třeba, že ředitelé neradi konzultují své problémy v rámci svého regionu s jinými řediteli. Bojí se, že odhalí své slabiny, ale zároveň víme, že třeba konzultace napříč regiony už je pro ně snazší. Určitě fungují takové platformy, kde ředitelé sdílejí svoje bolesti a starosti a hledají společná řešení, ať už

Ivo Jupa

V současné době působí jako ředitel NPI ČR. Během bohaté profesní minulosti spoluzaložil a vedl AISIS, o. s., zaměřenou na vzdělávání učitelů a rovné příležitosti dětí. Zakladatel společnosti CRC consult, s. r. o., zaměřující se na tvorbu koncepcí a projektů naplňující koncept společenské odpovědnosti firem. Působil jako ředitel odboru na MŠMT, kde byl zodpovědný za programování a implementování strukturálních fondů EU ve vzdělávání, vědě a výzkumu pro ČR. Je také autorem konceptu DMS, umožňujícího vybírat dárcovské příspěvky prostřednictvím mobilních telefonů.

to jsou kurzy, kulaté stoly, vzdělávací platformy, jsou přirozenějším prostředím než konzultace vedené napřímo.

A funguje v Národním pedagogickém institutu nějaká systematická pomoc pro ředitele?

Klára Bezděková: V letošním roce máme v plánu podporu ředitelů výrazně posunout a rozvíjet. Doposud jsme se soustředili převážně na kvalifikační kurzy, které připravují budoucí ředitele. Zároveň pilotujeme kvalifikační kurz Lídr školy, ve kterém kromě znalostí, které jsou nezbytné pro efektivní řízení školy, posilujeme právě dovednosti pro práci s lidmi, rozvíjíme dovednosti pedagogického leadershipu. Určitě bychom velmi rádi nabízeli budoucím absolventům společnou platformu právě proto, aby posléze nezůstávali v té svojí roli osamoceni, ale aby si vytvářeli určitá partnerství nebo přátelství v komunitě svých bývalých spolužáků, a byli tím pádem i otevřenější pro další konzultace a sdílení. Chystáme se také rozšířit a od září nabídnout určité typy manažerských kurzů právě pro ředitele, tak aby se mohli manažersky posouvat v průběhu celého svého profesního života.

Klára Bezděková

V současné době působí jako náměstkyně ředitele NPI ČR. Převážnou část své profesní kariéry působila ve vedoucí pozici na MŠMT, kde se věnovala zejména dalšímu vzdělávání, Národní soustavě kvalifikací, uznávání výsledků neformálního vzdělávání a kvalitě dalšího vzdělávání, včetně reprezentování tématu v Evropské komisi, UNESCO či OECD. Na ministerstvu se také v pozici ředitelky odboru věnovala podpoře pedagogických pracovníků a ředitelů škol a zároveň působila v Evropské síti pro politiku vzdělávání učitelů (ENTEP). Podpoře učitelů a ředitelů se aktivně věnuje i v současnosti v NPI ČR.

Ivo Jupa: Snažíme se dát dohromady síť nebo platformu ředitelů, u kterých je zřejmé, že jim jejich školy fungují velmi dobře. A je zřejmé, že pro všechny ostatní, udělají mnohem víc práce a budou mnohem užitečnější, když pomohou dalším ředitelům škol, kteří třeba začínají. Říkáme tomu program Lídr lídrů, který je zaměřen spíš na to, že neříkáme, co mají dělat, protože to oni vědí velmi dobře, právě proto ty jejich školy vypadají tak, jak vypadají, ale spíše jak pracovat s těmi ostatními řediteli, jak vytvářet síť. Chceme, aby se tento systém neustále nabaloval po vzoru řady zahraničních praxí. Protože řada takovýchto platform a networků běží, jenom jsou roztráštěné. Tahle věc má potenciál, který chceme odkrýt a vytvořit vhodné prostředí pro jeho rozvoj.

Chci se stát ředitelem školy, najdu si na stránkách NPI ČR kvalifikační studium Lídr školy, ale zároveň vidím i kurz Manažer školy. Jak se od sebe tato dvě studia liší?

Klára Bezděková: Liší se jak rozsahem hodin, tak samotným obsahem a způsobem práce v kurzech. Manažer školy

je roční studium, které cílí především na to, aby ředitel v prvních letech po nástupu zvládl veškeré legislativní úkony, ekonomické a pracovněprávní, pedagogický proces, řízení organizace a vedení lidí. Lídr školy je dvouleté studium a způsob práce v hodinách je díky vyšší časové dotaci jiný. Probíhá tam více spolupráce ve skupinách, je to více zážitkové učení nebo učení, které je více zaměřené na získávání dovedností. Takže v kvalifikačním studiu Lídr školy se určitě vytváří širší předpoklady i pro to, aby absolventi byli do budoucna týmem kolegů, kteří zůstávají v kontaktu a vzájemně se dále inspirují. Ale nutno říci, že určitě chceme posouvat i to první studium Manažer školy způsobem, který nabídne širší portfolio spolupráce a bude se Lídrovi školy v mnoha ohledech přibližovat. Ostatně již nyní máme studijní materiály a LMS pro obě tato studia společně.

Ivo Jupa: Je také důležité říct, že program Lídr školy je určen pro začínající ředitele škol, případně jejich zástupce, je designován tak, že jeho nedílnou součástí je to, že si účastníci řadu postupů a věcí mají zkusit sami na svém školním týmu nebo v nějaké komunitě, kde někoho vedou. Pokud účastníci nemají týmy, kde si leadership mohou v praxi zkusit nebo kde mohou aplikovat věci, o kterých se v programu baví, a pak navzájem reflektovat, jak se jim dařilo nebo ne, tak je možná lepší absolvovat nejprve kurz Manažer školy a pak ve chvíli, kdy budou mít vlastní tým, mohou se přihlásit do kurzu Lídr školy, který je zaměřen na vedení lidí. Ještě je asi důležité dodat, že Manažera školy nabízíme ve všech krajích a otevíráme ho každý rok, Lídra školy zatím nabízíme jenom v Praze a tento kurz se otevírá každý druhý rok. Nyní se otevřel nábor pro dalších asi 70 zájemců, kteří by od září začali pracovat.

A jaké další možnosti rozvoje ředitelům nabízíme?

Ivo Jupa: Snažíme se hodně reagovat na poptávku. Chceme podat pomocnou ruku v začátcích, ale být přítom, když se chce ředitel rozvíjet dál. Chceme být institucí, která pomoc přímo nabízí, anebo ji zprostředkovává. Naším cílem je dostat se do té situace, že budeme schopni nabízet nejen pomoc v jednotlivých segmentech, které ředitel pro svou práci potřebuje, ale že budeme takovým průvodcem v celém životním cyklu ředitele, od doby, kdy začal přemýšlet, že by chtěl být ředitelem, rozhodl se, šel na konkurz, splnil základní kvalifikační studia, a pak jsme u toho, kdy řeší požadavky, které na něj klade systém a vyhláška, a kdy zároveň potřebuje celou řadu další podpory jak pro sebe, management školy, tak pro učitele, výchovné poradce a další pedagogické pracovníky. ■

Lektoři Lídra školy: Co by si měli studenti odnést?

Foto: Archiv



Ondřej Neumajer

Na nedávném semináři jedna účastnice do zpětné vazby k tématu digitálních technologií napsala: „Není mi to blízké téma a moc ráda bych, aby se tomu ve škole věnoval odborník, vše zajistil, a já bych to nemusela řešit.“ Mít ve škole odborníka na tuto oblast je určitě správný postup, nejlépe přímo v roli jmenovaného a kvalifikovaného ICT koordinátora. Přál bych si, aby účastníci z mého semináře odcházeli s opakem toho, co účastnice napsala ve druhé části své věty. Tedy, aby brali vývoj digitálních technologií v potaz a při vytváření a uskutečňování své vize školy jej respektovali. Ať už jsou fanouškem technologií, nebo se k nim staví skepticky. Technologie totiž hrají příliš důležitou roli ovlivňující významně životy dětí, než abychom si je mohli dovolit v roli ředitele školy a pedagogického lídra ignorovat.



Vít Beran

Pedagogický lídr, absolvent studia Lídr školy, rozumí tomu, kde jsou jeho kolegové, jakou podporu potřebují. Místo řízení lidí a jejich kontroly promýšlí, jak je podpořit, vytvořit prostor pro jejich učení. Lidé v jeho škole mají díky tomu kolem sebe i učitelské lídry, na které se mohou obrátit i s tím, co se jim při vedení výuky tolik nedaří. Je rád, že z jeho motivovaného školního týmu se ozývá: „Již více rozumím dopadu své výuky na učení dětí a díky tomu lépe plánuji jejich výuku a své učení.“



Jitka Kmentová

Kdybych měla říct jednu věc, kterou bych chtěla, aby si účastníci lekce odnesli byla by to inspirace a chuť podporovat učitele své školy v profesním rozvoji.



Foto: David Háva

Chceme ředitelům maximálně rozšířit obzory

Text: Markéta Beková

„PŘIPRAVUJEME ŘEDITELE, ABY POMÁHALI DĚTEM A UČITELŮM VE ŠKOLE RŮST,“
ŘÍKÁ MANAŽERKA PROJEKTU LÍDR ŠKOLY KRISTÝNA SOVINSKÁ.



Kristýna Sovinská

Vystudovala výtvarnou výchovu na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Působila jako učitelka v mateřské škole, kde ji práce nadchla natolik, že dostudovala předškolní a mimoškolní pedagogiku a stala se ředitelkou soukromé bilingvní mateřské školy. Poté působila v týmu Ředitele naživo a nyní se stará v Národním pedagogickém institutu ČR o projekt Lídr školy.

Jaká byla vlastně vaše cesta do Národního pedagogického institutu, potažmo k projektu Lídr školy?

Tak cesta to byla poměrně rychlá a v mnoha ohledech překvapující. Původně jsem nastoupila do týmu projektu Ředitel naživo, který vznikl v rámci neziskové společnosti Učitel naživo. Nastoupila jsem v době, kdy se řešila spolupráce s MŠMT a NPI ČR na novém kvalifikačním studiu pro ředitele, které by zajišťovala státní instituce. Tento projekt Lídr školy jsem dostala na starost. Nejdříve má agenda spočívala v organizování schůzek a vytvoření funkčního základu kurzu. Později jsem byla ze strany NPI oslovena, abych se stala manažerkou celého projektu. Dnes působím v NPI a současně v Učitelu naživo a snažím se balancovat mezi státní a neziskovou sférou ve prospěch projektu.

Jaké to je, když současně působíte ve dvou různých institucích?

Nezisková organizace má startupovou atmosféru a tvoří ji mladí, zapálení lidé. Národní pedagogický institut ČR je robustní státní instituce se seniorními experty a zavedenými postupy. Dynamika je proto jiná. Takže se celou dobu cítím jako mezi mlýnskými kameny (smích). A jsem vlastně taková spojka mezi NPI, Učitelem naživo a MŠMT. Osobně to považuji za nesmírně cennou zkušenost. Včetně možnosti stát na začátku takového projektu, protože ten proces nebyl vůbec jednoduchý.

Nicméně projekt se podařilo úspěšně spustit, a dokonce získal od Nadače ČS speciální ocenění za ojedinělý příklad přenosu ověřené inovativní praxe z terénu na systémovou úroveň. V čem je Lídr školy unikátní?

Za mě je unikátní ve dvou věcech. Protože jsem měla možnost vést mateřskou školu, tak jsem přesvědčená o tom, že ředitel musí stát na dvou nohách. Musí mít přehled jak o financování školy a orientovat se v legislativě a právních předpisech, tak musí umět velmi dobře vést pedagogický proces

ve škole. Musí umět vést a motivovat lidi a současně reflektovat práci kolegů i svoji vlastní. Musí nastavovat kulturu podporující učení a držet směr, kam škola směřuje. Takže podle mě je důležité, aby ředitel dostal v počátku své funkce základ, který mu pomůže pevně stát na obou nohách.

Jak je konkrétně studium nastaveno?

Studium je vystavěné jako dvouleté, má 250 hodin, což je velký posun oproti cca 120hodinovému studiu, na které byli ředitelé zvyklí. Představuje to také velký závazek pro jeho účastníky. Většina studia probíhá prezenční formou v Praze a jeho délka nám umožňuje, abychom jim nabídli kvalitní vzdělávání, v němž se během prvního roku dozvědí o základních právních předpisech, pracovním právem i financování. Protože každý ředitel po nástupu do funkce

musí řešit podepisování smluv. Ale už od prvního vzdělávacího setkání je tahle část provázána s pedagogickým leadershipem a zaměřujeme se na práci s týmem.

Studium využilo know-how Ředitele naživo, v čem se ale liší?

Program Ředitel naživo realizuje nezisková organizace a cílí na ředitele se zástupci, kteří se jej účastní v tandemu po dobu dvou let. Oproti tomu Lídr školy je kvalifikační studium určené primárně pro začínající ředitele nebo ty, kteří o této funkci vážně uvažují.

V rámci studia Lídr školy jsou také povinné stáže na školách, jak probíhají?

Ano, studium má alokováno 35 hodin na stáže, které dělíme na dva typy. Ten první spočívá v tom, že se studenti z kurzu jezdí navštěvovat mezi sebou navzájem. Pomáhá to komunitnímu sdílení mezi řediteli, kterého je v ČR stále nedostatek. Ale díky tomu, že se studium odehrává v bezpečném prostředí s jasnými pravidly, tak se studenti nebojí navštěvovat vzájemně a nechat si do škol nahlédnout. Naopak vidím velký hlad ze strany ředitelů po této možnosti. A druhý typ stáží jsou ty zajištěné, kdy jim zajistíme stáž od A do Z na školách, které s námi

spolupracují. A nabídku máme pestrou, například Přírodní školu, ScioŠkolu, Nový PORG, ZŠ Kunratice, ZŠ Chýně, ZŠ Dr. Malíka, ZŠ Via Beroun, MŠ Duhovka, OpenGate a mnohé další. Chceme ředitelům maximálně rozšířit obzory.

Mezi lektory kurzu je řada emeritních osobností, co je motivuje předávat své know-how dál?

Měli jsme na lektory obrovské štěstí a do teď jsem jim vděčná, že jsou v projektu zapojeni. Spolupracuje s námi např. Jitka Kmentová, Vít Beran, Zuzana Bukovská, Markéta Bajerová, Jaroslav Novák, Hana Vellánová, Bohuslav Hora a mnozí další. Myslím, že je motivuje to samé, co mě, a sice snaha dopřát ředitelům kvalitní vzdělání v začátku jejich nové role, která je velmi náročná. Je to velká chuť měnit věci k lepšímu a podpořit celoživotní proces učení i nastavovat nový standard vzdělávání pro ředitele škol.

Které kompetence by podle vás měl mít ředitel školy v 21. století?

Myslím, že to musí být někdo, kdo je připravený se celoživotně učit s dětmi, rodiči, pedagogickým sborem a současně musí být odolný po psychické i fyzické stránce. Určitě pomáhá, když je agilní a schopný rychle reagovat na změny, protože o tom ten dnešní svět prostě je. Takže to musí být silná a současně flexibilní osobnost. Ale základ všeho je, aby byl laskavý a měl rád lidi a děti. To je ta základní kompetence, bez které se dobrý ředitel neobejde. ■



Tereza Halouzková

Absolvovala magisterské studium v oboru mezinárodní vztahy a evropská studia a postgraduální manažerský program Management a Leadership na Cambridge Business School. Do NPI ČR nastoupila v roce 2012. Pracovala v Oddělení pro další vzdělávání a uznávání a měla na starosti celou řadu projektů včetně těch mezinárodních. Od roku 2015 působila jako organizační manažerka systémového projektu Podpora krajského akčního plánování, kde vedla tým odborných garantů v krajích a koordinovala organizační a procesní stránku projektu. Od roku 2020 je vedoucí projektové kanceláře pro projekty financované z evropských fondů. Projekt Ředitel manažer má ve své gesci od září 2023, kdy nastoupila do Oddělení podpory vedení škol.

Foto: David Háva

Ředitele v rámci studia propojujeme s jejich kolegy z regionu

Text: Libor Hruška

KVALIFIKAČNÍ STUDIUM ŘEDITEL MANAŽER NABÍZÍ NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY (NPI ČR VE VŠECH KRAJSKÝCH MĚSTECH. KURZ PŘEDSTAVUJE MANAŽERKA TEREZA HALOUZKOVÁ. O JAKÁ TÉMATA MAJÍ ZAČÍNÁJÍCÍ ŘEDITELÉ A ŘEDITELKY NEJVĚTŠÍ ZÁJEM? JAK HODNOTÍ MOŽNOST ZÚČASTNIT SE STÁŽÍ VE ŠKOLÁCH A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍCH, KTERÉ VEDOU JEJICH ZKUŠENĚJŠÍ KOLEGOVÉ? A JAKOU DALŠÍ NABÍDKU VZDĚLÁVÁNÍ NPI ČR ABSOLVENTŮM STUDIA PŘEDKLÁDÁ?

Jak dlouhou má Ředitel manažer tradici?

Nabízíme ho už nějakých deset let a za tu dobu jím prošly nižší tisíce účastníků a účastnic. Například za rok 2022/2023 jsme měli 268 absolventů v rámci celého Česka.

Kdo se do programu obvykle hlásí?

Profesně se často jedná o zástupce ředitele nebo nově nastupující ředitele a ředitelky s konkurzním doporučením od zřizovatele nebo od České školní inspekce. Sami účastníci v takovém případě někdy považují studium za nepřilíživé, zvláště, jedná-li se o osoby, které se již ve vedení školy pohybovaly, ale po jeho absolvování naprostá většina tento názor mění. Díky nám získají základní vhled do problematiky řízení školy, a vytvoří si navíc kontaktní skupinu kolegů pro další spolupráci a sdílení zkušeností.

Co konkrétně si osvojí?

Obsahem studia jsou základní znalosti a dovednosti z oblasti pracovního práva, školských právních předpisů, finančního řízení školy nebo plánování, ale také oblast sebeřízení a seberozvoje. Praxe ukázala, že tyto znalosti a dovednosti pedagog nově jmenovaný do funkce ředitele většinou nemá, protože na pedagogických fakultách se téma neprobírá příliš do hloubky. Kvalitní řízení školy je přitom hlavním předpokladem pro její fungování. Program Ředitel manažer je zjednodušeně řečeno takovou první pomocí a zároveň východiskem pro následný celoživotní rozvoj ředitelů a ředitelek.

Časová dotace ročního programu je 135 hodin. Vše musí člověk absolvovat prezenčně?

Ne, na prezenční vzdělávání připadá pouze 84 hodin, zbytek času je vyhrazen pro e-learning a stáže ve školách a školských zařízeních. Účastníci nemusí cestovat nikam daleko, protože kurzy se otevírají na krajských pracovištích NPI ČR po celém Česku. A i školy, kam posluchači vyrážejí na praxe, jsou přímo z daného regionu. To je podle účastníků jedním z hlavních benefitů programu. Oceňují také možnost potkávat se se zkušenějšími

kolegy, ptát se jich a rozebírat s nimi konkrétní příklady situací, s nimiž se v nové pozici setkávají. Tyto vztahy mohou být cenné pro sdílení postupů a inspirací, které mohou následně účastníci přenést do své vlastní praxe.

Odpovídá místo stáže stupni školy, na němž účastník působí?

Ano, máme poměrně hustou síť „stážových“ škol a snažíme se vyhovět každému účastníkovi kurzu. Je podstatné, aby ředitelé a ředitelky mateřinek, základních nebo středních škol absolvovali stáž tam, kde jim to přinese největší užitek, tedy ve stejném typu školy.

Liší se kurzy kraj od kraje?

Základ musí být všude stejný, vzdělávací kurz se řídí schválenou akreditací, ale nějaká ta regionální specifika vždy přirozeně vyplavou. Stejně tak jako se do kurzů promítanou i osobnosti jednotlivých lektorů.

O jaká témata mají zástupci a začínající ředitelé největší zájem?

Jsou to například financování škol a školství, digitalizace, komunikace s problémovými rodiči, organizace času a práce, pracovněprávní vztahy nebo základy leadershipu. Jak už jsem říkala, jsou to často pracovníci, kteří se ocitli ve zcela jiné roli, než na jakou byli doposud ve školství zvyklí. Zajímá je, jak si nově nastavit vztahy s kolegy a jaké první kroky ve funkci udělat. A vždycky se objeví také nějaká aktuální poptávka – během covidové pandemie to bylo téma distanční výuky a komunikace, nyní je to umělá inteligence a její využití ve školách. Vždy se to operativně snažíme do obsahu studia alespoň trochu propsat a připravujeme na to i naše lektory.

Zmínila jste, že má být absolvování kvalifikačního studia Ředitel manažer odrazovým můstkem k dalšímu vzdělávání. Kam pokračovat dál? Nabízel by se dvouletý kurz Lídr školy...

Kurzy Ředitel manažer i Lídr školy se částečně obsahově překrývají. Nelze říct, že Lídr je „nástavbou“ Ředitele manažera, protože ten základ je velmi podobný. Pro účastníky by tak byla řada informací duplicitních. Navíc, pokud zájemce preferuje absolvovat studium v určitém kraji, tak Lídra zatím nabízíme pouze v Praze. Prozradím ale, že nyní plánujeme vytvořit kratší samostatný kurz, ve kterém by si ředitelé mohli osvojit základy pedagogického leadershipu, což by mělo fungovat řekneme jako nástavba na program Ředitel manažer. Logické by bylo, aby se rovněž konal na všech našich krajských pracovištích, ale tyto podrobnosti ještě nejsou vyřešené, jsme na úplném začátku. Mnoho dalších vzdělávacích a podpůrných nástrojů a materiálů pro ředitele vzniklo také v rámci samostat-

ných – nyní již ukončených – projektů, jako byly například Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP), Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO) či Metodická podpora akčního plánování (P-AP). Některé z nich letos chceme zakomponovat do našeho celkového portfolia. Z těchto plánovaných programů s větší časovou dotací bych kromě

leadershipu zmínila i kurz mentoringu a průvodce strategickým a akčním plánováním. Tyto kurzy budou součástí nabídky NPI ČR.

A pak jsou tu ještě webináře nebo semináře, které zaberou jen pár hodin...

Ano, v nabídce NPI ČR zájemci každý rok najdou stovky vzdělávacích programů, které jsou buď určeny přímo ředitelům, nebo pokrývají témata, o nichž by mělo mít vedení školy alespoň přehled. A to jsou svým způsobem všechna (smích). Práce ředitelů a ředitelek je nesmírně obsáhlá a proměnlivá, takže celoživotní vzdělávání vždy bude její neodmyslitelnou součástí, kterou chceme rozvíjet a podporovat. ■

Vždy se objeví nějaká aktuální poptávka. Během pandemie to bylo téma distanční výuky, nyní je to AI.

Tipy ze všech stran

SVĚT ČESKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ JE POVZBUDIVĚ ČINORODÝ, ŽIVÝ A KREATIVNÍ. EXISTUJE CELÁ ŘADA PROJEKTŮ A AKTIVIT, KTERÉ POMÁHAJÍ NA LOKÁLNÍ I CELOSTÁTNÍ ÚROVNI.

Ředitel naživo

Ředitel naživo je dvouletý akreditovaný vzdělávací program pro dvojice nebo trojice z vedení školy. Je určen pro ředitele základních a středních škol a jejich zástupce, kteří mají motivaci pracovat na tom, aby se děti v jejich školách učily naplno a s radostí, a chtějí své zkušenosti sdílet. Účastníci v sobě rozvinou pedagogického lídra, naučí se budovat kulturu podporující učení, získají cílenou individuální podporu, navíc se mohou inspirovat od špičkových lektorů a úspěšných škol.



Více na
www.reditelnazivo.cz

Řízení školy

Redakce Řízení školy (ŘŠ) je tu už dvě dekády a čítá hned osm časopisů. Ty se věnují vzdělávání, od toho předškolního přes základní a středoškolské až po výchovné poradenství či problematiku ZUŠ. Obsah, který připravují odborníci napříč nejrůznějšími oblastmi, přináší aktuálnost, přehlednou legislativu i inspiraci. Moderní webová aplikace www.rizeniskoly.cz nabízí rychlý přístup k veškerým informacím, poradnu i archiv, kompletní přehled zákonů i nespočet pracovních situací. Pestré portfolio redakce doplňuje i pravidelný newsletter, zavedená značka Rodiče vítáni nebo portál pracovních nabídek Edujob. A samozřejmě také velmi pestrá nabídka publikací, z nichž mnohé se věnují právě podpoře ředitelů škol. ŘŠ stojí po boku nejen pedagogickým pracovníkům a poskytuje bezpečnou a spolehlivou oporu pro jejich práci.



Více na
www.rizeniskoly.cz

Trvalá obnova školy

Trvalá obnova školy (TOŠ) je více než 20 let trvající komunita ředitelů škol a jejich zástupců – původně absolventů vzdělávání TOŠ v projektu „Dokážu to?“. Základem tohoto pedagogického networku jsou především SPOLUPRÁCE a DŮVĚRA, které umožňují efektivně sdílet zkušenosti v bezpečném a pohodovém prostředí. TOŠ pořádá vlastní letní školu nabízející nejen setkávání s inspirativními lidmi ze školství i mimo něj, ale tradičně poskytuje pohodu (wellbeing), společné zážitky, motivaci či doplnění energie potřebné k trvalému rozvoji účastníků a jejich škol. Komunita TOŠ je otevřena i pro další zájemce z vedení škol, kteří jsou ochotni sdílet svoji praxi, navzájem se podporovat i společně se učit nové věci. Činnost networku asi nejlépe vystihuje motto jednoho z projektů TOŠ: „Každý, koho v životě potkám, mě v něčem předčí. Právě to se od něj chci naučit.“



Více na
www.facebook.com

Akademie Libchavy

Akademie Libchavy podporuje školy, ředitele a učitele více než 10 let. Mise Akademie je prostor pro celoživotní vzdělávání pedagogů. Akademií prošly v různých vzdělávacích programech stovky ředitelů a učitelů a je pro nás velkou radostí i výzvou podporovat vzdělávání v České republice. V rámci projektu „Spokojené a tvořivé školy“ vytváříme vzdělávací programy pro školy, které chtějí spokojené učitele, žáky a rodiče a s klidem podporují osobní rozvoj a tvořivost. Prostřednictvím koučovacího a systemického přístupu učíme vedení škol a učitele dovednostem, jak otevřeně komunikovat, podporovat spolupráci mezi pedagogy a rozvíjet jejich kompetence.



Více na
www.akademieskoly.cz

JOB

Aby děti i dospělí ve škole vnímali své učení jako přirozenou, radostnou, vědomou a trvalou součást svého života, o to usiluje JOB – spolek pro inovace od roku 2002. Zaměřuje se na dlouhodobé provázení škol při naplňování jejich vize, proměně kultury a účinném zavádění inovací do výuky prostřednictvím průvodců ve vzdělávání. Další prioritou spolku je podpora růstu pedagogických lídrů v regionech, kteří mají v JOBu možnost procházet dlouhodobým praktickým výcvikem. Usilují o budování rodin škol, které se společně od sebe učí, aby se pedagogičtí lídři stali nositeli udržitelné, kvalitní pedagogické praxe. V JOBu společně věří, že lepší školství začíná u každého z nás ve třídě, že kolegiální podpora a spolupráce je klíčem smysluplného učení.



Více na
jobvzdelavani.cz

Kvalitní škola

Cílem metodického portálu připraveného Českou školní inspekcí je maximální podpora škol a školských zařízení, jejich ředitelů a učitelů na cestě ke zvyšování kvality poskytovaného vzdělávání, a to zejména s využitím metod, postupů a nástrojů vlastního hodnocení. Obsahovou osou, ke které se metodický portál váže, jsou kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání v jednotlivých modifikacích a s popisem té nejvyšší, cílové, tedy tzv. výborné úrovně. K jednotlivým hodnotícím kritériím jsou pak navázána další metodická doporučení a odkazy na příklady inspirativní praxe i nástroje využitelné při vlastním hodnocení. Metodický portál Kvalitní škola je tedy základním zdrojem inspirací zejména pro vlastní hodnocení.



Více na
www.kvalitniskola.cz

Ředitelingu

Ředitelingu je den workshopů určený pro ředitele základních a středních škol a jejich zástupce. Je založen na principu vzájemného sdílení a inspirace. V roce 2023/2024 byl důraz kladen na téma budování zdravého školního klimatu v kontextu celkové kultury školy a otevření otázek – Jak si ve škole žijeme? Jak se v ní cítíme? Jak se nám v ní dýchá? Jaké jsou klíčové aspekty, které vše ovlivňují? A jakou roli v tom všem hrají nebo mohou hrát ředitelé škol? Program Ředitelingu probíhá vždy v rámci dne workshopů Učitelingu, který je určen pro učitele základních a středních škol a je zaměřen na mezioborové a mezipředmětové sdílení forem a metod výuky.



Více na
www.ucitelingu.cz

Více času na pedagogické vedení školy

ŘEDITELÉ BY MOHLI VĚNOVAT PEDAGOGICKÉMU VEDENÍ VÝRAZNĚ VÍCE ČASU, POKUD BY NEPEDAGOGICKÉ ČINNOSTI ZAJIŠŤOVAL JEDEN SUBJEKT PRO CELÉ ÚZEMÍ SPRÁVNÍHO OBVODU OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ, UKAZUJE NOVÁ STUDIE VYSOKÉ ŠKOLY EKONOMICKÉ V PRAZE.

Studie vychází z dat získaných v rámci plošného dotazníkového šetření, provedeného mezi ředitelkami a řediteli mateřských a základních škol začátkem roku 2024. Šetření zahrnovalo 10 nepedagogických činností. U každé z nich jsme zjišťovali, kdo činnost realizuje a jaká je časová a finanční náročnost jejího zajištění. Ze 6 788 oslovených škol jsme obdrželi odpovědi od 1 833, tedy 27 % ze všech oslovených.

Cílem studie je vyčíslit možnosti úspor plynoucích z efektivnějšího zajištění nepedagogických činností. Tyto úspory jsou jednak časové na straně ředitelů škol a jednak finanční. Veškeré finanční úspory by podle autorů studie měly být investovány do týmu profesionální místní školské správy zaměřené nejen na sdílení nepedagogických činností, ale také na pedagogický rozvoj škol.

Výsledky ukazují, že náklady na zajištění nepedagogických činností, vyjádřené jednotkově na žáka, výrazně klesají s rostoucí velikostí školy. Do nákladů je zahrnut čas ředitele, čas kmenových zaměstnanců i náklady na externí dodavatele. Například náklady na zajištění finančního účetnictví v základní škole jsou 1 024 Kč na žáka ve škole do 50 žáků, 491 Kč ve škole s 51–100 žáky a 99 Kč ve škole s 501 a více žáky.

Ve studii jsou propočítávány možné úspory ve třech variantách. První varianta předpokládá, že školy pouze sdílejí některé nepedagogické služby (například účetnictví, IT nebo správu budov). Druhá varianta modeluje stav, kdy navíc dochází k administrativnímu sloučení škol zřizovaných jedním zřizovatelem. Ve třetí variantě dochází ke sloučení škol zřizovaných více zřizovateli do svazkových škol tak, aby počet žáků na jednu školu byl minimálně 250. Ve druhé i třetí variantě je počítáno s tím, že všechny stávající menší školy budou pokračovat ve své činnosti ve své současné lokalitě a budově. Dále zůstává předpoklad, že stávající ředitelé menších škol budou na plný úvazek pokračovat ve své roli ředitele

organizační jednotky nově vzniklé větší organizace, ale nebudou mít povinnosti statutárního zástupce.

Potenciální úspory ve studii jsou počítány na několika příkladech. Například v modelovém správním obvodu ORP s 39 školami a 6 000 žáky jsou náklady na šetřené nepedagogické činnosti bez času ředitelů 8,2 mil. Kč měsíčně a časové náklady ředitelů 4 800 hodin měsíčně (ředitelé v průměru těmito aktivitami tráví 30 hodin týdně). Při pouhém sdílení služeb (bez slučování škol) je možné ušetřit cca 0,89 mil. Kč měsíčně (11 % současných nákladů) a 2,5 přepočteného úvazku času ředitele. Při sloučení škol zřízených jedním zřizovatelem by se ušetřilo 1,33 mil. Kč měsíčně a 8,75 úvazku. Ve variantě sloučení škol na minimální velikost 250 žáků lze uspořit 1,54 mil. Kč měsíčně a 17,55 úvazku ředitelů. Uspořenými úvazky je myšlen čas, který by ředitelé na daném území mohli navíc věnovat pedagogickému vedení svých škol.

Ve srovnání se současným stavem, kdy si každá škola vše zajišťuje sama, lze ušetřit až 19 % finančních prostředků na nepedagogické činnosti a 45 % celkového času ředitelů. Uvolněné prostředky by podle výpočtů mohly financovat celý tým místní školské správy, který by trvale zajišťoval sdílené nepedagogické činnosti, a to i ve variantě, která nevyžaduje slučování škol. Prostředky by navíc měly dostačovat k financování 1 až 2 úvazků na každých 1 000 dětí a žáků, které by byly věnovány výhradně územnímu pedagogickému leadershipu, tj. odborné podpoře škol ve zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí. ■



Více informací naleznete [ZDE](#).

Profesionálním managementem ke kvalitní škole

Komplexní systém podpory škol v oblasti managementu, správy organizace a vedení lidí, pomocná ruka pro zřizovatele, propojování aktérů ve vzdělávání. Tak lze charakterizovat projekt Střední článek podpory, jehož hlavní projektovou manažerkou je Jana Šmíd Winterová.

Jako ředitelka Odboru podpory škol a zřizovatelů MŠMT řídí, plánuje a realizuje Střední článek podpory, odpovídá za dosažení stanovených cílů, bdí nad jeho rozpočtem, vede celý tým a má na starosti mnoho dalších, pro ostatní leckdy neviditelných aktivit.

STŘEDNÍ ČLÁNEK PODPORY (DÁLE JEN „SČ“). PROČ VLASTNĚ VZNIKL?

České školství je velmi decentralizované, dokonce v tomto ohledu drží druhou příčku v Evropě. Má to svá pozitiva, ale i dopady. Dnešní ředitel ve škole odpovídá prakticky za všechno, hodně času mu zabírá administrativa i správa budovy a na pedagogické vedení ho tím pádem moc nezbyvá. Chyběla systémová a garantovaná podpora, která by ředitelům uvolnila ruce.

SČ PODPORY NABÍZÍ ŘEŠENÍ.

Představuje cílenou metodickou podporu v celé škále nepedagogických oblastí: od školské legislativy, rozpočtu a financování, pracovněprávní problematiky přes správní řízení, dokumentaci, výkaznictví až po řízení školy, komunikaci se zřizovatelem, vedení lidí a mnohé další. Školám a zřizovatelům pomáhá formou bezplatných individuálních i skupinových konzultací, usnadňuje práci ředitelům, poskytuje pravidelný informační servis se stručným přehledem legislativních novinek a změn ve školství, zajišťuje obousměrnou komunikaci a informovanost z i na MŠMT a propojuje aktéry ve vzdělávání.

To nejpodstatnější spočívá především v přímé terénní podpoře a poradenství. Naším cílem je ředitele a zřizovatele oslovit, navštívit, zjistit, co potřebují, v čem bychom mohli být nápomocni, navrhnout jim řešení nebo zodpovědět dotazy, ke kterým by jinak dlouho hledali informace. A samozřejmě také předávat jejich podněty na ministerstvo a další subjekty ve vzdělávání.

Samotnému projektu předcházela dvouletá pilotáž, která měla ověřit, zda je tento typ podpory

přínosný a vhodný, což se díky evaluaci potvrdilo. Projekt Střední článek podpory je financovaný z Operačního programu Jan Amos Komenský.

CO KONKRÉTNĚ SI POD SČ PODPORY PŘEDSTAVIT?

V jednotlivých krajích působí (nebo se právě formují) týmy odborníků, které budou školám i zřizovatelům tzv. „k ruce“. Regionální metodici, kteří v území působí, jsou lidé z praxe, prostředí škol a jejich potřeby dobře znají, nejsou to tedy žádní úředníci. Jejich devízou je i lokální znalost, která se pochopitelně liší kraj od kraje. Jsou problémy, které řeší školy napříč celou republikou, jiné jsou spíše oblastní. Regionální tým se v první řadě se školou seznámí osobně, naváže kontakty, spolupracovat samozřejmě mohou i on-line. Nicméně na osobních vazbách si budeme zakládat, jsou podstatou pro další komunikaci a součinnost. Ředitelé a zřizovatelé se na ně mohou z nepedagogické oblasti obrátit prakticky s jakýmkoli dotazem. Pokud odpověď nebudeme znát hned, protože nikdo není vševědoucí, informaci zjistíme, zprostředkujeme, spojíme se s dalšími odborníky na ministerstvu, případně nasměrujeme na jinou organizaci, která s vysvětlením pomůže.

Aktuálně máme v každém kraji vedoucího regionální podpory (viz mapa s kontakty). Někteří z nich jsou již zkušenými matadory, jiní se k nám přidali nedávno a zapracovávají se. Prvním úkolem krajského vedoucího je vybudovat si tým složený z regionálních metodiků a koordinátora spolupráce. Dalším úkolem je navázat spolupráci s krajskými úřady (odborníky školství), zástupci ČŠI a NPI ČR, také s realizátory MAP a dalšími významnými aktéry ve vzdělávání. A neposledním, avšak jedním z nejdůležitějších, pomáhat ředitelům škol (základním a mateřským) a jejich zřizovatelům. ■



Více informací naleznete na
www.facebook.com/stredniclanek/



Metodický portál naleznete na
edu.cz.

Ideální ředitel školy má být pedagogickým lídrem, míní v zahraničí

CO MAJÍ SPOLEČNÉHO NEW YORK CITY, ONTARIO, AUSTRÁLIE, NIZOZEMSKO A ESTONSKO? VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM, KTERÝ PRACUJE S KONKRÉTNÍ VIZÍ IDEÁLNÍHO ŘEDITELE JAKOŽTO PEDAGOGICKÉHO LÍDRA.

Studie Systémy přípravy, vzdělávání a podpory ředitelů škol ve vybraných zemích hledá inspirativní praxi ve vzdělávacích systémech, kterým se daří dosahovat cílů, na něž je zaměřena i tuzemská Strategie 2030+.

Ve vzdělávacím systému má ředitel coby pedagogický lídr nezastupitelnou roli, neexistuje totiž příklad dobré praxe bez kvalitního vedení. Jenže v Česku jsou ředitelé osamocenými vlky, kterým se nedostává v potřebné míře kvalitní počáteční ani průběžné podpory, což se později odráží i na kvalitě jednotlivých škol. V některých zahraničních zemích funguje podpora vedoucích pracovníků zcela opačně. Navíc bývá běžnou praxí, že jsou úspěšní ředitelé vysíláni na neúspěšné školy s cílem, aby je pozvedli.

NA ZMĚNÁCH SE S ÚŘADY PODÍLEJÍ I ŘEDITELÉ

Důležitou skutečností je, že vybrané lokality (New York City, Ontario, Austrálie, Nizozemsko i Estonsko) ve sledovaných oblastech pracují s vizí toho, jak vypadá kvalitní ředitel. Přestože může jít o závazný nebo nezávazný prvek ve formě profesního standardu či kompetenčního modelu, každý ze vzdělávacích systémů určitou vizí sám disponuje nebo ji přejímá z vyššího územního celku.

Přestože utváření standardu ředitele je ve sledovaných regionech v kompetenci státní instituce, jsou do konzultací zapojeni i tamní ředitelé a další relevantní hráči. Pokud jde o samotnou představu ideálního ředitele, standardy napříč všemi vybranými zeměmi stavějí na hlavní příčky spolupráci s pedagogickým sborem. Ontario, New York City a Estonsko pracují s participativním rozhodováním a vedením školy, zatímco Austrálie a Nizozemsko vidí ředitele spíše jako osobu odpovědnou za rozvoj zaměstnanců školy a budování komunity.

Studie ukazuje, že pokud v rámci takzvané **leadership pipeline** dojde k provázání jednotlivých prvků vedení a podpory ředitelů, je zde velký po-

tenciál produkovat ředitele, již zvyšují kvalitu výuky a studijní výsledky dětí.

V NIZOZEMSKU SE MUSÍ PEDAGOGIČTÍ LÍDŘI PRAVIDELNĚ VZDĚLÁVAT

Konkrétně v Nizozemsku mají vizí pojmenovanou coby národní Standard, který popisuje ideálního ředitele, jenž buduje vizí školy a soustředí se na její naplňování prostřednictvím vytyčených cílů a strategií. Úkolem pedagogického lídra je podpora a rozvoj zaměstnanců školy, budování kultury vzájemné důvěry a odpovědnosti.

Osoby s nárokem na výkon ředitelské funkce jsou uvedeny v Registru ředitelů a jednou z možností, jak může kandidát dokázat, že splňuje kompetence definované Standardem, je absolvování přípravného programu pro ředitele. V současnosti nemají v Nizozemsku systémově nastaveno vyhledávání talentovaných ředitelů, ale částečně je zajištěno možností zvolit kariérní dráhu přes střední management a roli zástupce ředitele na školách.

Ředitelé škol mají povinnost se každé čtyři roky profesně requalifikovat rozvojovou aktivitou dle vlastního výběru, každá z nich má navíc Registrem ředitelů přidělené bodování a vedoucí pracovníci škol musí v průběhu čtyř let nasbírat určitý počet bodů. Protože v zemi usilují o profesionalizaci ředitelství, je vstup do dalších rolí ve vzdělávání přirozený. Ředitelé se tak již ve svých školách podílejí na výzkumu a strategických dokumentech Standardu. Uvedené zahraniční příklady ve studii Barbory Čermákové z Učitele naživo mohou posloužit jako příspěvek do debaty o tuzemském standardu ředitelské profese, který nám v tuto chvíli schází. Napravit by to mohly chystané změny na ministerstvu školství. ■



Studie: Systémy přípravy vzdělávání a podpory ředitelů škol ve vybraných zemích naleznete zde partnerstvi2030.cz

EduRevue

Vydání: 2024/2

Téma: **Vedeme školu**

Šéfredaktorka:

Markéta Beková

Redakce:

**Veronika Lucká Loosová, Libor Hruška, Petra Svoboda,
Tomáš Matoušek, Barbora Postránecká**

Foto:

David Háva, Jakub Yellen, archiv autorů a partnerů

Jazyková korektura:

Vlasta Kohoutová

Grafika:

Petra Smolíková

Tisk:

Tiskárna Knopp s.r.o.

Vydavatel:

**Národní pedagogický institut České republiky,
Senovážné nám. 25, 110 00, Praha 1**

Jak se vám líbí EduRevue?

Napište nám na edurevue@npi.cz

Rok vydání: **2024**

ISSN 3029-5122



Více na
www.edurevue.npi.cz



Více na
www.npi.cz

**Aby se děti těšily do školy
a učitelé měli tu nejlepší
práci na světě.**