



THE ASPEN INSTITUTE  
CENTRAL EUROPE

# Topit a svítit dávno nestačí

Autorský kolektiv

Mgr. Jakub Černý (FSV UK)

Mgr. Magdalena Mouralová, Ph.D. (FSV UK)

Mgr. Karel Gargulák (PAQ Research)

# Topit a svítit dávno nestačí

Výstupy z mapování inspirativní praxe ve vztazích obcí-zřizovatelů a jejich základních škol pro Aspen InSTITUTE CE. Kompendium inspirativní dobré praxe pro zřizovatele.

Tato analýza prezentuje výstupy z mapování inspirativní praxe ve vztazích obcí-zřizovatelů a jejich základních škol. Autoři využili své znalosti z teorie a praxe řízení místních vzdělávacích systémů a doplnili je sondami do dalších šesti místních systémů, které jsou ve vzdělávací komunitě díky svým aspektům či vývojové cestě považovány za inspirativní. Shrnuli přenositelná doporučení do **kompendia pro další zřizovatele**. Kompendium by mělo být užitečné jak **zástupcům z řad větších obcí** (typicky obcí s rozšířenou působností), tak i **menším zřizovatelům**, u nichž ale v příslušných místech přiznává obtížnější přenositelnost bez spolupráce s dalšími zřizovateli.

Místa, která jsou uvedena jako příklady inspirativní praxe využité pro sepsání této studie, nejsou zdaleka jediná, kde lze na inspirativní spolupráci zřizovatelů a škol v praxi narazit. Vybraná šestice místních vzdělávacích systémů byla zvolena tak, aby reprezentovala různé typy zřizovatelů a aby na relativně malém vzorku bylo možné pozorovat co největší množství konkrétních příkladů inspirativní praxe. Proto jsou v šestici ve větší míře zastoupeny obce s rozšířenou působností, v nichž se fenomény, z nichž se lze inspirovat, přirozeně kumulují.

Prezentovanou inspirativní praxi a doporučení pro odpovědné zřizovatele lze také využít i vůči mateřským školám, které bývají opomíjené a jimž doporučujeme věnovat stejnou pozornost jako školám základním. Zároveň je praxe využitelná i ve vztahu mezi zřizovateli středních škol (především krajskými samosprávami) a středními školami.

„Chceme, aby byla škola perfektně vybavená, ale zároveň bychom rádi, aby se moderní vybavení používalo s rozmyslem, protože jsme si za ty roky ověřili, že něco naměřit je hezké, ale chápat, co jsme naměřili, je ještě další problém. A to je ta práce s učiteli a učiteli s dětmi. Tady má zřizovatel omezenější možnosti. Sice vybírá a hodnotí ředitele, ale **ten nejlepší kanál vede přes dobré vztahy**. Jsme v každodenním kontaktu s ředitelem a věci řešíme na dennodenní bázi. A je to jediná šance, jak může zřizovatel nějakou nenásilnou formou školu posouvat a ovlivňovat. Jde o vytváření vztahů s vedením školy a o každodenní vysvětlování, že sledujeme tentýž cíl. A pak je to ta obrovská a náročná práce vedení školy, kterou já díky té každodenní komunikaci vnímám, nemůžu s ní úplně pomoci, ale můžu jako zřizovatel vytvořit podmínky.” (Respondent 2)

## Autorský kolektiv

Mgr. Jakub Černý (FSV UK)

Mgr. Magdalena Mouralová, Ph.D. (FSV UK)

Mgr. Karel Gargulák (PAQ Research)

# Obsah

03	<b>Principy</b>
04	<b>Pedagogický leadership</b>
05	Dopady pedagogického leadershipu
05	Kvalita vzdělávání
06	<b>První úkol zřizovatele je výborná infrastruktura</b>
06	Investovat do zázemí
07	Investovat do lidí
08	Doporučení
10	<b>Ve škole musí být řídicí učitel</b>
11	Doporučení
14	<b>Základem dobrých vztahů je otevřenost a důvěra</b>
17	Doporučení
19	<b>Ředitel potřebuje ve zřizovateli partnera</b>
19	Výběr ředitelů
20	Práce s ředitelem: Hodnocení a odměňování
22	Doporučení
25	<b>Sdílená strategie je polovina úspěchu</b>
25	Investiční strategie
26	Strategie pro místní vzdělávací systém
26	Doporučení
27	<b>Skrze školu pomáhat komunitě</b>
29	Doporučení
31	<b>Poznámka k charakteristice vzdělávacího systému a výběru představených příkladů dobré praxe</b>
31	<b>Krátké medailonky respondentů a poděkování</b>
31	Albrechtice nad Vltavou
31	Dolní Břežany
32	Pardubice
32	Plzeň
32	Turnov
32	Znojmo
33	<b>Legenda pro tabulku doporučení</b>
33	<b>Zdroje</b>
33	Odkazovaná literatura



# Principy

Dobrý vztah zřizovatele a jeho škol/y se opírá o několik základních principů, na něž budeme opakovaně odkazovat v jednotlivých tematických kapitolách.

**Důvěra a profesionalita.** Vzájemná důvěra je základ dobrého vztahu, který šetří peníze, čas a energii. Nedůvěra s sebou nese ohromné transakční náklady, nejen finanční (čas, zbytečná komunikace, dokládání a uchovávání), ale také emocionální a sociální, které se mohou promítat do zdravotního stavu a well-beingu (pocitu tělesné a duševní pohody) zúčastněných i klimatu ve škole a v obci (a v důsledku do výsledků vzdělávání žáků, vztahů v obci, volebních výsledků). Důvěru posiluje především vysoká profesionalita jak ze strany zřizovatele, tak ze strany vedení školy.

**Otevřenost je neoddělitelným partnerem důvěry.** Důvěra se buduje mimo jiné tím, že otevřenost protistrany není zneužita jako slabost. Vzájemná nezneužívaná otevřenost posiluje důvěru v komunitě, omezuje totiž prostor pro nedorozumění, nepochopení, podezíravost, ale i pro nefér jednání, od něhož odrazuje. Otevřenost i v nepříjemných záležitostech umožňuje včas předcházet problémům.

**Bezpečné prostředí, komunikace a kultura učení.** Vzdělávání je živý proces získávání a rozvoje vědomostí a dovedností. Každá třída je jiná, každý žák je individuum, různí se rodiče, různí se učitelé a mění se jejich konstelace. To, co funguje v jednu chvíli na jednom místě, nemusí fungovat stejně na jiném místě. Je proto potřeba na celý proces nahlížet jako na otevřený a proměnlivý. Na školy pak jako na učící se organizace,<sup>1</sup> které by měly mít prostor pro experiment, které mohou chybovat, ale měly by také umět na chybu reagovat a poučit se z ní. Taková kultura učení je však možná pouze v již zmíněném prostředí otevřené a bezpečné komunikace.

**Politická stabilita a kontinuita.** Vzdělávání trvá roky a má dopady v řádu desítek let, tedy mnohem déle, než trvá politický cyklus. Je to systém s velkou setrvačností, figuruje v něm mnoho aktérů, kteří mají různá očekávání, představy, zkušenosti, zažité praktiky. Diskutovat třeba i drobné změny trvá většinou řadu měsíců, uskutečnit je řadu let, jejich dopady uvidíme leckdy i za desítky let. Ředitelé a školy potřebují pracovat v prostředí, kde jim je dopřán čas k úspěšné realizaci změn. V prostředí, které je předvídatelné, kde se nebudou často měnit nároky a směřování z měsíce na měsíc ani z roku na rok.

**Ukotvení v systému a využití všech prostředků podpory.** Obce a školy jsou svázány řadou regulací z mnoha oblastí (vzdělávání, veřejné zdraví a bezpečnost, hospodaření, zaměstnávání, veřejné zakázky, účetnictví, stavební regulace a řada dalších). Řešení některých problémů, které se škol a obcí přímo dotýkají, nespadá do jejich působnosti, ale je řešeno např. na úrovni kraje nebo státu. Možnosti škol a obcí jsou tak formovány nejen strukturálními podmínkami regionu, ale i kvalitou vládnutí a správy na vyšších úrovních (kraj, ORP) a přístupem územně příslušných orgánů veřejné správy (ČŠI, krajská hygienická stanice apod.) V tomto ohledu je proto nutné maximálně koordinovat spolupráci a využívat všechny struktury a zdroje pro podporu kvality vzdělávání na místní úrovni.

---

<sup>1</sup> Učící se organizace je organizace, která je schopná se průběžně adaptovat na měnící se podmínky. Využívá k tomu řadu nástrojů jako rozvoj kapacit a tvořivosti lidí uvnitř organizace, sdílení cílů a vizí, průběžné monitorování situace, systémové myšlení, sdílení zkušeností s jinými organizacemi atd. Podrobněji o konceptu viz např. Senge (2017).



# Pedagogický leadership

V analýze pracujeme s pojmem pedagogický leadership, za jehož optimálního nositele, v souladu s odbornými doporučeními, označujeme ředitele školy či jeho zástupce. Jednu z kapitol věnujeme také nezbytné potřebě vytvořit ve škole prostor pro působení pedagogického lídra, kde používáme pro jeho nositele pojem řídicí učitel.

**Řídicí učitel (pedagogický lídr): Se intenzivně a podrobně zabývá životy svých žáků a učitelů.** Velkou část pracovního času tráví na chodbách, ve třídě, na školním hřišti. Neformálně mluví s žáky i učiteli, aby prohluboval vzájemnou důvěru. Formálně řeší problémovou situaci, a to ideálně ve chvíli, kdy se poprvé objeví její náznaky. Preventivně při tom komunikuje i s rodiči, důkladně probírá téma s žákem i jeho učitelem. Pomáhá, postrkuje, motivuje žáky nejen k lepším studijním výsledkům, ale i k lepšímu chování. Při zjištění systémového nedostatku, např. ve výuce čtenářské gramotnosti, zajistí specialistu,<sup>2</sup> kterého podporuje a propojuje s dětmi, které to nejvíce potřebují, ale i s učiteli, kteří pak budou lépe učit. Spolupracuje se specialistou i tehdy, když se u žáka projeví mimořádné nadání.

**Hraje hlavní roli v tvorbě a způsobech naplňování kurikula stejně jako při jeho evaluaci.** Nechává učitelům volnost, protože ví, že mají stejnou sdílenou vizi. Podporuje ty, kteří si nejsou jisti či jsou slabší, pomáhá budovat síť. Podporuje inovace, koordinuje využívání učebních metod a pomůcek, na čemž silně participují sami učitelé i žáci. Formuluje cíle a střednědobé plány, kontroluje jejich naplňování, sleduje individuální i systémové výsledky. S odborníky konzultuje možné způsoby zlepšení zvláště tam, kde se výsledky ukazují jako varovné. V úzké spolupráci s učiteli kontroluje běžnou výuku, a to nejen hospitacemi, ale nastavením testů a sledováním jejich výsledků. Testy tak slouží jako ukazatele rozvoje, ne jako cíle samy o sobě.

**Stará se o well-being učitelů i žáků a o jejich rozvoj.** Vyhledává a sám prochází kurzy dalšího vzdělávání, sám se vzdělává, to nejlepší doporučuje dále či sdílí, co se naučil. Pomáhá učitelům před vyhořením, sdílí jejich strasti, podporuje jejich sebedůvěru a rozvoj. Chrání je před přetížením, aby měli čas na výuku.

Shrnuto podle Cubana (1998, s. 204–209; srov. Robinson et al. 2015) v Černý (2020).

„Mě vždycky pobaví, když někdo přijde a řekne: V korporátu to všechno funguje – prostě vize, mise, hodnoty – úplně normální, prostě přijdete, zavedete. Ale škola je úplně jiný organismus. Učitelé nejsou tak často pohromadě, často jsou ve třídách, o krátké přestávce si potřebují odpočinout. Možnost pracovat s celým kolektivem je velmi omezená. Za zřizovatele si uvědomujeme, že zavádění změn je proces a jsme ochotni školu vždycky podpořit nějakými zdroji, například na školení. Od září spouštíme motivační systém pro ředitele, jehož součástí by měl být primárně leadership, protože bez toho to nejde.“ (Respondent 2)

<sup>2</sup> Učitele, asistenta pedagoga, doučovatele..., kohokoli, kdo může ve specifické situaci pomoci.

## Dopady pedagogického leadershipu

Kvalitní a efektivní pedagogický leadership pomocí práce s pedagogy školy a podpory spolupráce mezi pedagogy vzájemně vede k pozitivnímu přístupu učitelů, ke zvyšování kvality a efektivity jejich každodenní práce, inovacím, novým trendům i přijetí změn. Učitelé jim lépe rozumějí, důvěřují jejich záměrům a ztotožňují se s nimi. Kvalitní pedagogický leadership vede také k většímu zapojení rodičů do života školy, k větší důvěře ve školu i uvnitř školy vzájemně a podporuje profesionalizaci a rozvoj jak učitelů, tak žáků. Profesionalizace učitelů, jejich rozvoj a podporovaný entuziasmus ovlivňují kvalitu výuky a sociální klima ve třídě. Dlouhodobé dopady těchto obecně vymezených efektů působí pozitivně na vzdělávací výsledky žáků, ale i na širší sociální aspekty jejich životů, jako jsou životní spokojenost, pocit budoucího zabezpečení, schopnost socializace a budování kapitálů. To se dále odráží v životních drahách žáků a kvalitě jejich životů. (Převzato z Černý, 2020)

## Kvalita vzdělávání

Analýza explicitně odkazuje k cíli mít v obci kvalitní školu (školy). Kvalitní vzdělávání přitom nepředstavuje jen kvalitní výuku a dobré výsledky žáků nebo kvalifikované učitele, ale zahrnuje i oblast koncepce školy, pedagogického vedení či podporu všech žáků při vzdělávání včetně péče o well-being žáků i pedagogů. Sdílenou a závaznou představu o kvalitě činností škol – včetně konkrétní podoby jejich ideálního naplňování – dodává model „Kvalitní škola“. Ten používá Česká školní inspekce a jeho modifikovaná kritéria hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání. Současná podoba Kvalitní školy zahrnuje celkem 6 oblastí: (i) koncepce a rámec školy, (ii) pedagogické vedení školy, (iii) kvalita pedagogického sboru, (iv) výuka, (v) vzdělávací výsledky žáků a (vi) podpora žáků při vzdělávání (rovné příležitosti).<sup>3</sup>

Jednotlivá kritéria jsou modifikovaná pro různé úrovně, stupně i typy vzdělávání. Je zásadní podporovat, aby se model kvality promítl do činností praxe každé školy. Rovněž je zásadní, aby ho používali také zřizovatelé (tj. obce, kraje atd.) v rámci hodnocení ředitelů a škol.

# První úkol zřizovatele je výborná infrastruktura

Pro všechny příklady zkoumané inspirativní praxe je společný intenzivní zájem zřizovatele o vlastní školu. Tento zájem lze rozdělit do dvou oblastí. První oblastí je zájem o infrastrukturu, tedy o budovy, sportoviště a zázemí, druhou oblastí pak zájem o vzdělávání ve škole.

Byť je zájem zřizovatele o vzdělávání ve škole často chápán jako nepatřičné zasahování do sféry, v níž nemá zřizovatel co pohledávat, zdá se, že právě tento zájem, je-li konstruktivní a podporující, posouvá školství v obci na novou úroveň.

Různé způsoby zapojení zřizovatele do zvyšování kvality poskytovaného vzdělávání v obci popíšeme v dalších kapitolách. V této kapitole se věnujeme odpovědnosti za infrastrukturu, která slouží vzdělávání. Péče o ni je jednou ze sdíleně vnímaných základních rolí zřizovatele.

## Investovat do zázemí

U všech zkoumaných příkladů inspirativní praxe jsme pozorovali **proaktivní zájem zřizovatelů investovat do infrastruktury škol nemalé finanční prostředky i čas s investicemi související**. Často to byly právě investice do infrastruktury, ne záležitosti související s procesem vzdělávání na škole, které utvářely pouto mezi zřizovatelem a školou, udržovaly školu v zorném poli zřizovatele a budovaly pomocí pravidelného kontaktu vazby mezi ředitelem a příslušnými zástupci zřizovatele. Budování vazeb skrze nezbytnou spolupráci na často náročných a finančně významných infrastrukturních projektech prověřilo důvěru, otestovalo spolehlivost a zvědomilo schopnost vzájemně přínosné spolupráce. Tyto zkušenosti jsou ve zkoumaných příkladech základem funkčního profesního vztahu.

Obvyklým primárním zájmem zřizovatele je budovat moderní, dobře vypadající a dostatečně velkou školu s odpovídajícím sportovištěm. To je způsob práce, kterému zřizovatel rozumí, neboť jej aplikuje i u dalších staveb a infrastruktury v obci. V našich případech inspirativní praxe **zřizovatelé obvykle hlouběji pochopili potřeby škol a přemýšleli nad rámcem samotné budovy také o kvalitním vybavení a o prostředí nápomocném výuce**, které bude přispívat k dobrému klimatu školy. Společným jmenovatelem našich příkladů inspirativní praxe je ochota zřizovatele vyjít ředitelům v jejich potřebách maximálně vstříc a připravit i kofinancovat investiční projekty financované primárně z jiných zdrojů.

Poznanou nutností rozvoje vzdělávací infrastruktury je získávání prostředků z mimořádných zdrojů – jako jsou typicky dotační příležitosti – a jejich kofinancování z rozpočtu zřizovatele, nikoli realizace investičních akcí čistě z rozpočtu zřizovatele. Společné pro všechny příklady této inspirativní praxe je schopnost tyto prostředky aktivně vyhledávat a úspěšně o ně žádat, byť to stojí úsilí dalece překračující standard ředitelské i zřizovatelské práce i pracovní dobu. Bohužel se tedy ukazuje, že pro dosažení uspokojivého standardu moderního zázemí musí ředitelé obětovat nejen svou pozornost vůči vzdělávacímu procesu, ale též svůj volný čas. (Podněty k nápravě nabízí kapitola *Ve škole musí být řídící učitel*.)



Výsledkem jsou v takových případech budovy, v nichž je dostatek místa na specializované učebny, dělení tříd nezbytné pro výuku například jazyků, třídy využitelné flexibilně k různým formám výuky, herní, studijní i coworkingové prostory pro žáky využitelné i mimo výuku, ale i kvalitní zázemí pro pedagogický sbor i nepedagogické pracovníky.

Do definice kvalitního zázemí jednoznačně patří i komplexní zajištění ICT vybavenosti, kam lze zařadit též spolehlivý a rychlý internet, a to i ve formě wifi signálu, a moderní vybavení školy počítači a tiskárnami nejen pro žáky, ale též pro přípravu a práci zaměstnanců. Nefunkční či obtížně fungující vybavení limituje přípravu kvalitní výuky i samotnou výuku a odrazuje od používání. Stále běžnější nadstavbou jsou další technologie, které sice vyžadují zaměstnance schopné s nimi pracovat, ale současně ztrácejí vnímání školy a obohacují výuku. Například to jsou technologie pro výuku robotiky nebo moderní vybavení dílen. Patří sem i interaktivní tabule, které jsou ilustrativním příkladem moderní technologie s velkým potenciálem, ale malým reálným využíváním.

Je užitečné vnímat, že chytré investice do budovy přinášejí zřizovatelům úspory v podobě nižších nákladů na energie či opravy, rozšiřování kapacit přináší místa pro nové žáky a modernizace ztrácejí školu a činí ji konkurenceschopnější. Každý žák do obce přináší finanční prostředky (pro rok 2023 ve výši přes 18 tisíc Kč) skrze příslušný podíl v rozpočtovém určení daní. **Je zajímavé, že i přesto ve zkoumaných případech nedochází k dalšímu rozšiřování škol, aby mohly sloužit více žákům, nýbrž k jejich stabilizaci a investicím do zvyšování kvality, nikoli kvantity.**

Investice do infrastruktury přináší především prostředí, které přispívá k dobrému klimatu školy. Zaměstnanci jsou hrdí, že pracují v prostředí, které je moderní a pohodlné. Žáky učení s moderními technologiemi baví a do školy, kde si mohou o přestávce zahrát fotbálek a po škole zůstat ve student-ské místnosti a na počítači si tu udělat domácí úkoly, chodí raději.

## Investovat do lidí

Identifikovali jsme zvýšený zájem zřizovatele o nepedagogické zaměstnance, jako jsou kuchaři či ekonomky. Ředitelé, kteří se obvykle cítí především jako řídící učitelé a mají v pedagogické oblasti své kořeny, v personalistice zaměřují svoji pozornost především na pedagogické zaměstnance. Dobrou školu ovšem dělá též dobré školní stravování a kvalitní administrativní správa, s níž řediteli nezastupitelně pomáhají právě nepedagogičtí pracovníci.

Nejsou-li služby nepedagogických pracovníků nájímány externě nebo poskytovány zřizovatelem, je identifikovanou dobrou praxí převzetí starosti o profesní rozvoj těchto nepedagogických zaměstnanců zřizovatelem, resp. jeho odbornými pracovníky. Příslušní zaměstnanci školy jsou v takovém případě neformálně integrováni do kolektivu zaměstnanců obce a nejsou ve škole profesně osamoceni. Zatímco učitelé mají v ideálním případě svůj profesní kolektiv vedený ředitelem, a to i po stránce rozvoje, provozní zaměstnanci jej obvykle nemají. V jiné situaci jsou kuchaři a kuchařky, kteří sice působí v profesním kolektivu, ale identifikovanou dobrou praxí je aktivní snaha zřizovatele je profesně rozvíjet, moderně vybavovat kuchyň, oceňovat jejich práci, a kompenzovat tak jejich špatně placené a nepřilíhající prestižní zaměstnání.

„Naše největší slabina jsou nepedagogičtí pracovníci, například kuchařky. Na ně se zapomíná zejména platově. Potřebujeme, aby je ta práce bavila, aby nevyhořely, a tak se jim snažíme udělat hezčí prostředí než třeba v hospodách. Vedoucí školní kuchyně jsme udělali hezkou kancelář, vedeme ředitele k tomu, aby i vedoucí kuchyně měli kvalitní počítač, notebook, který si můžou vzít domů. Během covidu jsme začali cíleně pracovat s vedoucími školních kuchyní, děláme online porady, webináře. Také jsme jim udělali výjezd do Prahy do kuchyňského centra, kde je učili mistři. Také jsme se domluvili s jinou paní ředitelkou, která měla výbornou vedoucí školní kuchyně, aby ona dělala mentoring naší nové vedoucí školní kuchyně. Snažíme se rekonstruovat kuchyně, aby vařili v co nejhezčích moderních podmínkách, vyměnit ty ošklivé skříňky, aby i touhletou cestou přes hezké zázemí je to bavilo. Udělali jsme i oceňování nejlepších nepedagogických pracovníků cenou náměstka primátora, kterou vyhlašujeme v narvaném divadle. Dřív na nepedagogy nikdo nemyslel. Když nebyly peníze, tak oni byli poslední, kterým by se něco upravovalo. Udělalo se něco pro žáky, sem tam pro učitele, když něco zbylo, tak pro ředitele, a na nepedagogy se nedostalo. Oni ale potom takhle rozkvetou a vymýšlejí si, že budou mít společná trička a identifikují se s tou školou, ředitel je bere do týmu, když jsou porady. Jsou platnou součástí školního týmu.“ (Respondent 7)

## Doporučení

Jako klíčová se ukazuje schopnost získat finance. Plánovat dlouho dopředu a mít předpřipravenou realizaci plánů.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
1	Zajistit projektového manažera	*/**  Plná přenositelnost je obtížná z důvodu finanční náročnosti zejména/nejen vstupní investice a nedostatku kvalifikovaných osob. Lze ale přistoupit k alternativním lépe přenositelným řešením.	***

Dobry projektovy manažer je v současnym systému financování k nezaplacení. Je důležité zajistit, že škola bude mít k dispozici služby člověka, který bude systematicky vyhledávat dotační výzvy a bude umět psát žádosti. Možnosti jsou různé. Projektového manažera může zaměstnat škola, ale i obec, v každém případě je vhodné jeho služby sdílet napříč obcí (mezi školou a dalšími organizacemi), či dokonce napříč obcemi. Takové sdílení je jednak ekonomické a jednak podporuje prohlubování potřebných zkušeností. Úkoly projektového manažera ale může plnit i někdo ze stávajících zaměstnanců. Již méně vhodné je, aby tyto služby zajišťoval sám ředitel, neboť v takovém případě může být jen obtížné i řídicím učitelem (viz kapitola *Ve škole musí být řídicí učitel*). Rozšířenou praxí mezi školami a zřizovateli je využití služeb profesionálních agentur či podpory místních akčních skupin.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
2	Připravovat projekty „do šuplíku“	***	**

Vyplácí se plánovat dlouho dopředu a pro prioritní věci z plánu mít předpřipravený projekt, který lze ve vhodnou dobu jen dopracovat podle parametrů vypsane výzvy. Pro takové příležitosti je důležité mít v rozpočtu k dispozici rezervu pro předfinancování či kofinancování. Nicméně už jen předpřipravená specifikace i malých projektů je užitečná a financování ze zdrojů zřizovatele nemusí žádaný projekt vyžadovat. Rozsah předpřípravy se může lišit, ale mít jeden až dva prioritní a dobře připravené projekty lze doporučit všem zřizovatelům.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
3	Věnovat zvýšenou pozornost nepedagogickým zaměstnancům	***	**

Věnujte nepedagogickým zaměstnancům (kuchařkám, uklízečkám, školníkům, účetním...) stejnou péči, jaká by ve škole měla být věnována pedagogickým pracovníkům. Ředitel by měl nepedagogické zaměstnance zapojovat do těch částí školního plánování, které se netýkají vzdělávacích obsahů, i do společenských aktivit školy. Zřizovatel by měl ve spolupráci či po dohodě s ředitelem dbát o rozvoj nepedagogických zaměstnanců, o jejich další vzdělávání, adekvátní platové ohodnocení a jejich pocit váženosti komunitou (běžně jsou zastíněni pedagogickými kolegy).

Pokud je to možné, je dobré propojit nepedagogické zaměstnance školy s příslušnými zaměstnanci obecního úřadu či jiných obecních organizací, a tím vytvořit z často izolovaných pozic místní profesní komunitu. Ve větších městech starost o rozvoj a zapojení do profesní komunity zajišťují vedoucí příslušných útvarů městského úřadu. Na menších obcích může být řešením spolupráce se školami či obcemi v okolí.



## Ve škole musí být řídicí učitel

Pro poskytování kvalitního vzdělávání ve škole se jako nezbytný ukazuje kvalitní pedagogický leadership. (Viz kapitola *Pedagogický leadership*.)

Osobě, která ve škole pedagogický leadership zajišťuje, lze v češtině přilehavě říkat **řídicí učitel**. Obvykle je řídicím učitelem ředitel školy, který je v takovém případě ve dvojroli řídicího učitele a jistého provozního manažera malé firmy, k níž lze řízení školy připodobnit. V České republice ředitelé obvykle tráví čas především úkoly, které jsou spojeny s rolí provozního manažera (ekonomicko-provozně-správní agenda), zatímco veškerá doporučení i osvědčená dobrá praxe doporučují přesný opak: zaměřit pozornost vedení školy na výuku a učení. Výuka a učení mají být v centru veškerého rozhodování s cílem zlepšovat učení všech dětí ve škole.<sup>4</sup>

Pokud má škola dlouhodobě udržitelně poskytovat bezpečné prostředí pro žáky i zaměstnance a kvalitní vzdělávání, potřebuje řídicího učitele. Pro zvyšování kvality pedagogické práce i pro zvládnutí nových výzev a krizí (např. Covid-19, integrace velkého počtu nových dětí) škola potřebuje řídicího učitele na plný úvazek.

Dopady působení řídicího učitele na kvalitu vzdělávání na škole jsou samozřejmě určeny kvalitou, s níž řídicí učitel na škole působí, ale kvantita, tedy potřebný čas, je nezbytným předpokladem.

Zatímco ve větších školách mají ředitelé prostor delegovat agendu jedné či obou rolí na střední management, typicky na zástupce, nepedagogické zaměstnance a dále na vedoucí předmětových komisí apod., v malých školách, běžných v ČR, musí obě role plnit ředitel převážně osobně. V každém případě jsou čeští ředitelé bez ohledu na velikost školy, kterou řídí, administrativou nejzahlcenější v Evropě. Úkolem odpovědného zřizovatele je proto v první řadě odbřemeňovat školu od administrativy, a tím zajistit, že ředitel bude mít prostor pro výkon práce řídicího učitele a mít dostatek času na pedagogický leadership. Odpovědní zřizovatelé se zajímají o to, zda na škole řídicí učitel skutečně existuje, jak se profesně rozvíjí a jak spolu mohou při zvyšování kvality výuky spolupracovat (viz kapitola *Ředitel potřebuje ve zřizovateli partnera*).

„U nás se do škol každý nevrhá z pohledu svého resortu. Odbor životního prostředí ví, že se musí vyplnit nějaký formulář ke třídění odpadu, tak se na ně nevrhá, ale vrhá se na nás. A my to třídíme a vkládáme na náš portál pro ředitele, kde to třídíme do důležitých kolonek, jinak by se taky ti ředitelé zbláznili. Když další odbory něco potřebují, tak vědí, že se musí zeptat nás. Spoustu informací tady máme, poskytneme je, nezatížíme školy, snažíme se to nejdříve vyřídit, a teprve když to fakt nemůžeme vyřídit, tak oslovujeme ty školy, aby se na ně každý ten úřad nevrhal separátně.“ (Respondent 11)

<sup>4</sup> Prokop et. al. (2021): Ředitelé škol v ČR: klíčoví hráči v systému vzdělávání bez dostatečné podpory. Získáno z: <https://www.reditelnazivo.cz/files/reditele-skol-v-cr-klicovy-hraci-v-systemu-vzdelavani-bez-dostatecne-podpory.pdf>.

## Doporučení

K níže uvedeným doporučením je třeba uvést, že odbřemenění nezajišťují jen útvary úřadu odpovídající za agendu školství, ale v koordinaci s tímto útvarem i další útvary, které věcně řeší problematiku provozně-ekonomické správy.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
1	Minimalizovat administrativní zátěž školy pocházející od zřizovatele	***	**

Otevřeně se s ředitelem a jeho zejména nepedagogickými zaměstnanci zamyslete, co všechno jsou činnosti, které ředitel vykonává jen pro zřizovatele, a které z nich by bylo možné nevykonávat, případně které se dublují s jinými činnostmi vykonávanými pro jiné instituce (MŠMT, ČŠI, ČSÚ, FÚ apod.) a jak dublující se činnosti sloučit, aby naplňovaly potřeby všech, pro které je výsledek určen. Pomoci s identifikací duplicit a zbytných činností a efektivním nastavením procesů může externí audit.

Zbytná zátěž škol pocházející od zřizovatele se obvykle týká nastavení podmínek zadávání zakázek malého rozsahu (limity, schvalovací procedury apod.), schvalovacích a kontrolních procedur (zejména ohledně rozpočtu) či vykazovacích aktivit (typicky statistických či sebehodnotících) aktivit. Zřizovatelé by měli proaktivně uvažovat, jak maximum činností, zejména vykazovacích, automatizovat (budou se dít automaticky), nebo alespoň digitalizovat (dějí se plně v elektronické podobě) tak, aby se zřizovatel mohl k potřebným informacím dostat bez zprostředkování školou (digitalizace), nebo aby škola měla s vytvářením takových informací co nejméně práce (automatizace).

V případě automatizace a digitalizace mluvíme například o školních informačních systémech (typu Bakaláři), školní matrice, elektronické spisové službě apod. Automatizace činností, digitalizace agend a redukce aktivit na nezbytné minimum pak nejenže vytváří zaměstnancům školy prostor věnovat se kvalitě vzdělávacího procesu, ale odpovědným zřizovatelům šetří další náklady, které by jinak museli na odbřemenění vynaložit. K minimalizaci zejména kontrolních aktivit se snáze přistupuje v prostředí vybudované důvěry (viz kapitola *Skrze školu pomáhat komunitě*).

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
2	Udržovat přehled v informacích vůči ředitelům	***	*

Nezanedbatelnou zátěž způsobují i nesprávně či nejasně nastavené toky informací, které vyžadují vynakládání zbytečně mnoha času na předání informace, případně vyžadují opakované předávání téže informace.

Kromě pravidelných vzájemně informačních porad (které doporučujeme konat skutečně pravidelně i v případech, kdy se zdá, že není o čem informovat) je také důležité mít jedno místo, na kterém ředitel (a zaměstnanci školy) naleznou zápisy ze vzájemných informačních setkání, aktuální směrnice, aktuality, užitečné odkazy apod. Současně je vhodné, aby na jednom místě i ředitelé udržovali informace, které předávají zřizovateli. Minimalizuje se tím ztrácení informací v emailech. (Pro tento účel se využívají obecní portály či sdílené disky.)

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
3	Postarat se o budovy	**	***

Zřizovatelé mohou téměř zcela převzít starost o budovu školy, školních sportovišť a dalších zařízení. To lze učinit v oblasti investic a praktické správy.

V oblasti investic nastavte majetkové vztahy a procesy vedoucí k realizaci stavebních úprav a oprav (vypracování projektu, zažádání, veřejná zakázka, administrace, výběr, realizace, stavební dozor...) tak, aby ředitel dělal jen to nejnutnější. Optimální je mít pro tyto případy projektového manažera (viz doporučení v kapitole *První úkol zřizovatele je výborná infrastruktura*).

V oblasti praktické správy je příkladným modelem angažmá obecních zaměstnanců, technických služeb či obcí nasmlouvané firmy. Pokud je ve škole školník, provádí malé opravy on a maximum toho, co je ve škole potřeba opravit či zařídit, provedou po jednoduché domluvě zaměstnanci obce či nasmlouvaná firma.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
4	Zajistit, že se ředitel o správu budovy nemusí téměř starat	*/** Plný obsah doporučení je obtížně přenositelný zejména pro menší (tedy typické) zřizovatele.	***



Starost zřizovatele o budovy a další školní infrastrukturu je základní odběreňovací aktivita zřizovatele. Neméně důležitou nadstavbou je zajištění dostatečné personální podpory pro nepedagogickou práci (typicky správa IT, služby spojené s ekonomickým provozem školy, ale i nákupy). Obce s dostatečnými rozpočtovými možnostmi přistupují k dofinancování příslušných pozic, případně poskytují kapacity vlastních městských zaměstnanců či zajišťují nebo přispívají na outsourcing služeb. Zejména v případech obcí, které zřizují více škol, je sdílení služeb poznanou nutností jednak kvůli ekonomičnosti a jednak kvůli nedostatku potřebných osob na trhu.

Sdílení služeb s sebou samozřejmě nese i rizika. Často zmiňovanými riziky, která přistoupení ke sdílení služeb oddalují, jsou obavy ze zhoršení služeb („co když nebude nový poskytovatel vyhovující“), ze zhoršení dostupnosti služeb („co když budeme něco potřebovat ve chvíli, kdy se bude věnovat jiné škole“) a z přenastavování zaběhlých procesů („s naším dodavatelem už jsme na sebe zvyklí“). Zřizovatel musí zvážit časové i finanční úspory, které sdílení služeb přinese obci i škole, a časovou investici nezbytnou k dohodě s ředitelem a nastavení nové sdílené služby.

V základu doporučujeme školám při nasmlouvání nové služby či realizaci nákupů proaktivně sdílení nabízet a věnovat prostor i tomu, jak možnost sdílení ponechat otevřenou v případech, kdy ředitel nemůže službu využít ihned (například kvůli trvající smlouvě s jiným dodavatelem). Takový případ je i příležitostí pro porovnání stávajících služeb s novými.

V případě menších obcí může být podpora skrze dofinancování pozic rozpočtově nedostupná a nedostupná může být rovněž i podpora skrze vlastní zaměstnance, pokud je obec nemá nebo jsou přetížení. Doporučujeme proto přistoupit ke spolupráci více obcí, která může mít jak stabilní charakter dobrovolného svazku, založení společné právnické osoby či spolupráce v rámci místní akční skupiny, ale může mít i podobu dočasně společně „centrálně“ uzavřené smlouvy s dodavatelem.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
5	Zajistit škole právní služby	*/** Plný obsah doporučení je obtížně přenositelný zejména pro menší (tedy typické) zřizovatele.	***
<p>Specifickou oblastí potřebné podpory je právo. Ředitelé se z pozice pedagoga dostanou do situace, kdy zodpovídají za zákonný chod školy, což obnáší mimo jiné pracovní právo, procesní správní právo, školské právo, ale i specifické právní předpisy související s provozem veřejnoprávní instituce (zákon o zadávání veřejných zakázek, zákon o registru smluv, zákon o právu na informace...). Významnou zátěž pro ředitele proto představuje především orientace v právu, nastudování si nových či novelizovaných předpisů, snaha o jejich správnou interpretaci a ověřování si správnosti postupu.</p> <p>Ředitelům velmi pomáhá mít k dispozici v základu alespoň vzorové smlouvy, směrnice a další dokumenty a přímou telefonní linku pro ad hoc dotazy. Velmi oceňovaná je služba proaktivního právního poradenství, která ředitelům zajišťuje monitoring relevantních právních předpisů, informování o nových či změněných povinnostech včetně interpretace, metodiky či doporučeného postupu. Ve velkých městech tuto službu může poskytovat městský právní útvar, který se ovšem bude muset umět specializovat i na školské právo. Případně to ředitelé řeší i sami za pomoci nasmlouvané služby od společností, které se na tento typ činností specializují. Ve velkých městech lze doporučit společné nasmlouvání této služby a v menších obcích nasmlouvání služby společně s dalšími obcemi.</p>			

## Základem dobrých vztahů je otevřenost a důvěra

Ve všech obcích, které považujeme za příklady inspirativní praxe, byla velká pozornost věnována nastavení dobrého vztahu mezi ředitelem škol a zástupcem zřizovatele. Na straně zřizovatele byla jasně určená osoba, na niž se ředitel může operativně obracet a konzultovat s ní svůj postup. V době koronavirové pandemie, která školy a jejich zřizovatele vystavila zcela novým výzvám, se naplno ukázala užitečnost přímého spojení, ale zejména pak dobře nastavené **kultury otevřené a okamžité komunikace**. Situace se měnila ze dne na den a bylo potřeba reagovat rychle. Běžnou součástí vztahu mezi ředitelem a zřizovatelem je přímý telefonní kontakt a v krizových dobách pak možnost komunikace i mimo běžnou pracovní dobu. Pokud zástupci školy a obce vystupovali jednotně a věděli o krocích druhého, výrazně to snižovalo napětí občanů. Funkční komunikační kanál je výhodný i v méně dramatických dobách, jeden telefonát může předejít pozdějšímu dohadování, redukovat nejistotu na straně ředitelů a díky sladěné komunikaci i na straně občanů.

Pozice „styčného důstojníka“ se liší dle velikosti obce – u nejmenších obcí to může být přímo starosta nebo místostarosta, v těch o něco větších pak radní pro školství. Obce na úrovni ORP, které zřizují více škol, typicky mívají profesionální úřední aparát a klíčovou osobou je vedoucí nebo jiný zaměstnanec odboru školství. Ve věci investic a správy majetku to pak mohou být ještě další osoby z jiných částí úřadu. Důležité je, aby **představitelé škol věděli, s kým přesně mají, ve které věci komunikovat**.

Zároveň nelze komunikovat o všem, co se ve škole řeší. V dobře nastavených vztazích tak je **vyjasněno, které situace a otázky ředitel řeší sám** a nemusí o nich se zřizovatelem nijak komunikovat (např. běžný provoz, leckdy personální zajištění výuky a většina pedagogických otázek), o jakých svých rozhodnutích informuje zřizovatele, aby byl v obraze (např. spolupráce s dalšími subjekty, zapojení do aktivit a sítí) a které agendy řeší společně se zřizovatelem (např. projektové žádosti, plán investic, realizace větších investičních akcí, směřování školy). Konkrétní nastavení se může lišit obec od obce (někde je třeba základní správa budovy a zařízení zajišťována zřizovatelem, jinde je věcí ředitele), ale vždy je potřeba, aby v tom bylo jasno.

V Dolních Břežanech obě strany mluví o dlouhodobém souladu a sdíleném přesvědčení o směřování škol, které se projevují v rozvojových plánech, investicích i směřování školy včetně např. zaměření na péči o učitele. „Jsme přesvědčeni, že to je správně, tak jsme do toho společně šli... Jsou věci, které se bez souhry, podpory a chuti zřizovatele nedají dělat.“ Zároveň je zde velmi široké pole, v němž ředitelka cítí plnou důvěru a nezávislost, své kroky nekonzultuje, protože k tomu není důvod a ani by to nebylo efektivní – od zajištění pedagogů přes základní péči o budovu po znění školního vzdělávacího programu.

Součástí funkčního vztahu je i vzájemná důvěra, která se projevuje jednak tím, že není potřeba konzultovat všechno a vždy, ale také vědomím, že oběma stranám jde o společnou věc, kterou je kvalita a rozvoj školy (klíčová je zde sdílená vize a cíle, viz kapitola Sdílená strategie je polovina úspěchu). V dobře nastavených vztazích je nižší riziko nepříjemných překvapení, jako jsou náhlé odchody ředitele. Včasná komunikace i o problémech a nepříjemných tématech umožňuje lepší reakci a důkladnější přípravu. Vytvoření dobrého vztahu není samozřejmé, může trvat dlouho a je nutné na něm aktivně pracovat. Napomáhá tomu možnost setkávání i mimo čistě pracovní kontext (neformální setkání, obecní akce), ale také politická stabilita, resp. kontinuita. Tu na úrovni ORP zajišťuje zejména úřednický aparát, který představuje základního partnera pro školy, ale i pro volené politiky. Ti jsou většinou nejméně stabilním aktérem v systému a je důležité, aby změny na radnici nedeštabilizovaly školy. V menších obcích jsou dobré vztahy často důsledkem stálého vládnutí přes několik volebních období. Pro větší obce je pak klíčová široká politická shoda na směřování školství (viz též kapitola Sdílená strategie je polovina úspěchu), ale také sebevědomý a komunikačně zdatný úřední aparát, který umí vyjít s politickou reprezentací a udržuje nastavené vztahy a pravidla směrem ke školám.

Odpovědní zřizovatelé také věnují zvýšenou pozornost nastupujícím ředitelům, a to nejen z důvodu předání informací, ale právě z hlediska nastavení komunikačních kanálů a vybudování důvěry (viz též kapitola Ředitel potřebuje ve zřizovateli partnera). Podobně je nedílnou součástí dobrých vztahů i otevřená komunikace o plánovaném odchodu z ředitelské pozice, což může významně usnadnit hledání nového ředitele a jeho přípravu na pozici a zaškolení.



Např. v Plzni je běžnou praxí, že ředitel, který se chystá končit ve funkci (např. odejít do důchodu) dostane jako manažerský úkol vytipovat a připravit svého nástupce zevnitř školy.

Pro dobré fungování školy jsou důležité nejen vztahy se zřizovatelem, ale také s dalšími aktéry. Jako velmi užitečné se ukazuje propojení škol s jinými podobnými školami a možnost sdílet problémy a jejich řešení, které se napříč různými školami opakují. Dobrý zřizovatel by měl **podporovat** tyto **horizontální vztahy** mezi školami a **aktivně vytvářet prostor pro jejich vznik, rozvoj a prohlubování**. U zřizovatelů na úrovni ORP, kteří zřizují více škol, se osvědčuje nejen pořádat pravidelné informační porady ředitelů zřizovaných škol, ale obohatit je alespoň jednou ročně o delší výjezd s prostorem pro rozvoj neformálních vztahů. Osvědčuje se, když jsou do těchto aktivit zapojeny školy z celého území ORP, tedy i ty zřizované menšími obcemi v daném území. Školy z menších obcí také často využívají dalších platforem pro spolupráci na místní bázi (typicky v rámci projektů MAP) a řada škol je rovněž zapojena do sítí tvořených na základě organizační či pedagogické blízkosti (např. matřiční školy, školy s programem Začít spolu apod.). Je v zájmu zřizovatele podporovat takové zasíťování ředitelů svých škol. Právě sdílení výrazně přispívá k tomu, aby se škola rozvíjela a posouvala (byla učící se organizací), ale zároveň může ušetřit čas a energii, když se přebírají osvědčená řešení a neplýtvá se silami na objevování již objeveného. Síťování se přitom nemusí týkat jen ředitelů škol, ale i jiných zástupců školských zařízení, např. vedoucích školních jídelen, vedoucích školní družiny, učitelů dle aprobací apod. **Sdílení zkušeností** pak může být užitečné nejen mezi školami, ale také **mezi zřizovateli**.

Je v zájmu zřizovatele, aby školy kooperovaly, a nikoliv spolu soutěžily, protože tím může spíš zajistit dobré vzdělání pro všechny děti v obci. Zkušenosti z různých obcí ukazují pozitivní význam neformálních setkávání ředitelů. Důvěra v systém a orientace v něm nevzniká jen na oficiálních poradách, ale také po nich – při neformálním posezení, tzv. „na pivu“. Osvícení zřizovatelé pak někdy vyklidí prostor, protože bez jejich účasti je možné bezpečně otevírat více témat, a lze tak předejít či včas vyřešit řadu problémů. Jednoduchým šťouchem (nudge)<sup>5</sup> od zřizovatele může být vhodná volba času porad a zarezervování restaurace na čas po poradě.

V Pardubicích cíleně propojují školy a školská zařízení různého typu a úrovní, tedy nejen základní školy mezi sebou, ale také mateřské školy, základní umělecké školy či střediska volného času. Navázání vztahů může podpořit společné projekty a zvýšit vzájemné porozumění. Výhody takového propojování se ukázaly v čase pandemie, kdy si zařízení mezi sebou personálně vypomáhala v případě karantén.

---

5 O konceptu z oblasti behaviorální ekonomie podrobněji např. v publikaci THALER, Richard H. a Cass R. SUNSTEIN. Nudge (Šťouch): jak postrčit lidi k lepšímu rozhodování o zdraví, majetku a štěstí. Zlín: Kniha Zlín, 2010. ISBN 978-80-87162-66-8.

V neposlední řadě jsou důležité **vztahy a bezpečná komunikace uvnitř samotných škol a v komunitě kolem školy**. Dobré vztahy ve škole vytvářejí bezpečné prostředí, které je podmínkou efektivního učení. I když je to oblast, za niž zodpovídá ředitel školy a nikoliv zřizovatel, uvědomě-  
lí zřizovatelé se o ni zajímají. V obcích, které jsme identifikovali jako příklady inspirativní praxe, se vyskytly např. tyto kroky: vytyčení péče o učitele jako priority, podpora vzdělávání učitelů, podpora aktivit smelujících pedagogický sbor, začlenění péče o učitele/zaměstnance do manažerských úkolů ředitele, mapování klimatu ve škole a vztahů ve škole, zvýznamnění nepedagogického personálu škol (např. kapitola *První úkol zřizovatele je výborná infrastruktura a část Investovat do lidí*).

Součástí vztahů ve škole jsou samozřejmě i vztahy s žáky a jejich zákonnými zástupci, kterými se zřizovatelé obvykle zabývají až ve formě stížností od rodičů. Ty je nutné řešit případ od případu, protože mohou vycházet z velmi různých situací. Jako dobrou praxi lze označit všechny aktivity, které podporují rozvoj vzájemných vztahů a neformální setkávání mezi rodiči a pedagogy, jako je pořádání akcí pro rodiče (rodičovské kavárny, jarmarky, akademie, dílny...). Také zapojení školy do dalších akcí v obci, napojení na další spolky a organizace v obci, využití prostor školy pro jiné aktivity.<sup>6</sup>

## Doporučení

Doporučení týkající se komunikace se mohou zdát banální, protože tvoří úplný základ vztahů. Tam, kde to funguje, mohou být mnohé body považovány za samozřejmé. Bohužel tomu tak ale v mnoha obcích není.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
1	Komunikovat spolu otevřeně	**	***
Otevřeně formulujte své představy a očekávání a ptejte se na představy a očekávání ředitele školy. O problémech mluvte včas. Dejte k dispozici své telefonní číslo.			

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
2	Strukturovat agendu ředitele a určit jasné styčné osoby.	***	***
Ředitel školy zodpovídá za mnoho různých činností. Vyjasněte, které agendy necháváte zcela v jeho kompetenci, o kterých má být zřizovatel informován a které vyžadují schválení. Určete styčné osoby na straně zřizovatele pro různé typy agend.			

<sup>6</sup> Více k doporučením viz: Felcmanová et al. (2013). Rodiče – nečekání spojenci. Dostupné z: <https://www.clovekv-tisni.cz/rodice-necekani-spojenci-1090pub>.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
3	Spolupracovat v rámci území ORP	*** Základní spolupráci lze realizovat všude, zapojení do společných projektů vyžaduje aktivitu dalších obcí.	**
<p>Propojování škol uvnitř území ORP je výhodné nejen pro malé obce a jejich školy, kde chybí odborné a personální kapacity, ale i pro její centrum (samotná ORP) a oblast jako celek. Vzdělávání je propojené, žáci nechodí vždy do svých spádových škol, děti z celé oblasti mají společnou nabídku neformálního vzdělávání, žáci z neúplných škol v menších obcích přecházejí později do škol přímo v ORP apod. Dobrou praxí jsou společné porady a výjezdní akce, zapojení do projektů a nabídka sdílení služeb s cílem budování společné odpovědnosti za kvalitu vzdělávání v regionu.</p>			

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
4	Využívat dostupné platformy a zapojit se do existujících sítí	*/** Různá funkčnost skupin, sítí a platforem v různých oblastech.	**/**
<p>Podpořte zapojení školy do sítí (např. v rámci místních akčních plánů, profesních sdružení, asociací, metodických kabinetů atd.), zapojte se jako obec do místních platforem. Je to možný zdroj inspirace i cesta k financím. (Zároveň ne všechny platformy a sítě skutečně mají přínos pro své členy. Pokud tomu tak není, pokuste se to změnit anebo hledejte jinde.)</p>			

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
5	Propojit aktivity školy a obce	***	*
<p>Využívejte školu jako prostor pro setkávání a aktivity v obci a zapojte školu do dění v obci. Vzdělávání není omezeno jen povinnou školní docházkou, má i neformální a celoživotní složky, může se uskutečňovat mimo školu, může se týkat všech obyvatel obce. Neformální setkávání přispívá rozvoji vztahů.</p>			

## Ředitel potřebuje ve zřizovateli partnera

Pravomoc jmenovat a hodnotit ředitele činí ze zřizovatelů škol jedny z nejlivnějších aktérů ve vzdělávacím systému. Aktivity zřizovatele při práci s řediteli lze rozdělit do dvou kategorií – výběr ředitelů a práce s řediteli, v níž je specifickou kategorií proces ne/výměny na postu ředitele.

### Výběr ředitelů

Přirozeně je to ředitel, kdo má v záležitostech vzdělávání a vzdělávacího procesu na místní škole nad zřizovatelem odbornou i informační převahu. Běžný zřizovatel má jen málo možností, jak se poučeně zabývat kvalitou vzdělávání na škole i jak ji, byť společně s ředitelem, ověřovat. Obdobně je zřizovatel obvykle jen obtížně schopen být řediteli odborným partnerem, který by řediteli proaktivně pomáhal v rozvoji. O to důležitější je proto nepodcenit výběr ředitelů.

Přirozeným zájmem zřizovatele je při výběru nového ředitele kritérium „sedli jsme si“. Příklady dobré praxe ale ukazují, že se vyplácí dobře nastavit proces výběru, nadřadit odborné kvality nad vlastním uvážením zřizovatele a následně aktivně partnerský vztah budovat (viz kapitola *Základem dobrých vztahů je otevřenost a důvěra*).

Dobře nastavený proces výběru zahrnuje především kvalitní výběrovou komisi a odborně nastavené požadavky na uchazeče. Výběr nových ředitelů se obvykle děje maximálně jednou za šest let, typicky ale i s delším časovým rozestupem (viz subkapitola *Práce s ředitelem: Hodnocení a odměňování*), proto je vhodné do výběru ředitele investovat a výběr včas připravit.

V základu je důležité naslouchat doporučením hodnotící komise, v níž by měli být zastoupeni jak lidé, kteří znají místní školu, tak především odborníci, kteří rozumí práci ředitele. Vhodné je pozvat zkušené ředitele z jiných obcí, ale nesoustředit se jen na odborníky v oblasti vzdělávání (tuto roli zastane ČŠI),

V některých městech nechávají uchazeče nejdříve projít ověřením psychologického a osobnostního profilu sestaveného na míru konkrétní škole.

Specifickou kategorií je **proces ne/výměny ředitele**. K výměně dochází buď v případě odchodu ředitele z funkce (např. do důchodu), anebo po skončení funkčního období, které je šestileté. V takovém případě k výměně ale dojít nemusí, zřizovatel totiž není povinen vyhlásit konkurz a může ředitele ve funkci potvrdit.

Pokud se jedná o situaci, kdy panuje mezi ředitelem a zřizovatelem soulad a oba si přejí pokračování spolupráce, konkurz nebude vyhlášen. Jako dobrou praxi lze doporučit ředitelům, aby vypracovali novou (či přepracovali starou) koncepci rozvoje školy a skrze sebehodnocení reflektovali uplynulých šest let ve funkci. Výhodou formátu opětovného nevyhlášení konkurzu je možnost spolupráce zřizovatele s ředitelem na koncepci, která se může opírat o zkušenosti obou stran a vzájemnou důvěru a má potenciál být velmi realistická (už není potřeba se blýsknout jako při konkurzu). Především se jedná o příležitost ke společnému uvážlivému plánování se zřizovatelem, které poskytne spolupráci nový impuls. Ta totiž může mít po šesti letech tendenci sklouzávat k rutině.

Pokud se naopak jedná o situaci, v níž ředitel nechce dále pokračovat ve funkci, je důležité mít předem nastavené takové komunikační kanály (viz kapitola Základem dobrých vztahů je otevřenost a důvěra), díky kterým se o záměru ředitele zřizovatel včas dozví a spustí připravené mechanismy zaručující hladkou výměnu ve vedení školy. V některých obcích zřizovatelé v takovém případě začínají hledat nástupce odcházejícího ředitele, což má kromě benefitů v podobě plynulosti předání moci (tu lze ale zajistit i jinými způsoby – viz dále) i svá rizika spočívající především v omezení okruhu zájemců. V případě hledání v učitelském sboru mohou rizika spočívat v přechodu z kolegiální role do role řídicího pracovníka s jinou sadou odpovědností a úkolů. Proto především upozorňujeme na potřebu začít školu na změnu vedení připravovat.

Proces přípravy na změnu vedení zahrnuje především proces přenosu know-how z osoby ředitele na další zaměstnance. Pokud se tak dosud nedělo, je potřeba zapojit do ředitelské práce další zaměstnance školy, aby veškeré informace spočívající ve znalosti procesů a nastavení systému (od „takhle se to u nás běžně dělá a sem je potřeba volat“ po „dokumenty ukládáme sem“) nedržel pouze ředitel, ale byla zachována institucionální paměť skrze osoby, které ji budou schopny předat novému řediteli. Dále lze doporučit provedení auditu (nikoli zřizovatelskou kontrolu, ale audit pro potřeby ředitele), který pomůže odhalit nesrovnalosti a nastavit procesy z osobitého stylu do předvídatelného systému.

## **Práce s ředitelem: Hodnocení a odměňování**

Zvláštní pozornost je potřeba věnovat práci s ředitelem hned po nástupu do funkce a v prvním roce až dvou jejich působení. Noví ředitelé často přicházejí z pozice pedagoga, a pokud nedocházelo k organizovanému „předání moci“ na pozici ředitele (viz proces výměny výše), tak je pro ně vstup do ředitelny šokem. Jejich práce je náhle mnohem méně o vzdělávání žáků a více o správě majetku, rozpočtu a managementu lidí. V takových chvílích jsou noví ředitelé extrémně náchylní k vyhoření a nezáměrným chybám.

Rozšiřuje se praxe definovat pozici ředitele jako nepedagogického zaměstnance, který tedy nemusí mít pedagogickou praxi a může mít více praxe s ekonomicko-správními činnostmi, ale o to důležitější je ujistit se, že ve škole existuje osoba, která plní roli řídicího učitele.



Šok z přechodu na novou pozici lze tlumit zajištěným odbřemeněním ředitelské pozice od správcovských záležitostí (viz kapitola *Ve škole musí být řídicí učitel*). Z toho plyne hned několik benefitů (více času na pedagogické řízení a snížení potenciálu vyhoření a chyb). Klíčové je však poskytnutí podpory a opory začínajícím ředitelům. Příkladem přenositelné dobré praxe je přidělování **mentora** začínajícím ředitelům, kterého zřizovatel za jeho činnost také odmění. Nutně se nemusí jednat o zvláště aktivní mentoring, ale v základu je pro začínající ředitele cenné mít důvěryhodného partnera „na telefonu“, který si vždy ochotně najde čas probrat cokoli, s čím se nový ředitel ve funkci zrovna musí poprat, poskytnout radu a pomoci s řešením. Užitečná je i možnost bez obav sdílet s mentorem strachy, obavy a neúspěchy. V takovém případě je ale vhodné, aby byl mentor osoba nezávislá na zřizovateli. Nedoporučujeme tedy např. jiného ředitele z obce či zaměstnance obce, ale buď najatého profesionála (lze využít služeb soukromých poskytovatelů nebo např. vhodných projektů poskytovaných NPI ČR), nebo zkušeného ředitele školy z jiné obce. Takový externista bude pro mnohé obce často jediná (a často dobrá) volba.

Neméně důležitá je ale i průběžná práce s ředitelem po celou dobu výkonu jeho funkce. Mezi ředitelem a zřizovatelem je silný vztah akontability. Ředitel se zřizovateli zodpovídá za svou činnost. Zřizovatel sice není jediným aktérem, kterému ředitel skládá účty (jsou to dále např. rodiče, žáci, učitelé, ČŠI ad.), nicméně jeho pozice je unikátní tím, že má oproti jiným aktérům nástroje formální zpětné vazby, jako jsou hodnocení, odměňování, tvorba rozpočtu, nastavování závazných pravidel správy, ale také odvolání ředitele z jeho funkce. Akontabilitou ovšem není myšlen systém kontroly a trestů, ale systém kooperace, v němž zřizovatel působí jako zrcadlo řediteli a jeho průvodce v plánech na rozvoj školy (viz kapitola *Sdílená strategie je polovina úspěchu*). Zřizovatel také připomíná řediteli dohodnuté cíle a trvá na vyhodnocování jejich naplňování v souladu se známými a dohodnutými kritérii. Právě společné stanovování a vyhodnocování naplňování cílů tvoří jádro vztahu a odpovědností mezi zřizovatelem a ředitelem. Podobně jako v případě nástupu do funkce je v rámci průběžné podpory výkonu ředitelské funkce ze strany zřizovatele možné poskytovat především nezávislý koučink. Rovněž je možnost absolvovat finančně náročnější vzdělávací programy na základě vzájemné dohody.

**Odměňování** je tím prvkem, který v praxi reálně potvrzuje akontabilní vztah, současně ale bývá i původcem negativních emocí. Pro zřizovatele je důležité si uvědomit, že odměny řediteli se vyplácí z rozpočtu školy z té části, která má původ ve státním rozpočtu (což nebrání vyplácení odměn z rozhodnutí zřizovatele i z rozpočtu zřizovatele). Dobrou praxí je zjistit si, jaká byla minimální, maximální a průměrná či mediánová odměna (resp. jejich úhrn za časové období) zaměstnancům školy a z tohoto zjištění pak odvinout odměnu přiznanou řediteli.

Podstatné je, že zřizovatel v oblasti odměňování nevystupuje jako vrchnost přidělující odměnu, ale jako partner, který vede s ředitelem dialog a provádí jej sebehodnocením. V dialogu dojde k dohodě na úkolech a za určený časový úsek se v dialogu ověří, co se povedlo, co se nepovedlo, proč se to nepovedlo a co se povedlo navíc. Klíčovými prvky jsou předvídatelnost hodnotícího procesu, porozumění ředitelů jeho účelu a požadavkům na ně kladeným a očekávaný průběh hodnotícího procesu. Ten by měl probíhat formou osobního dialogu, který může být doplněn o písemnou zprávu, nad níž se následně debata vede.

„Každého ředitele hodnotíme sólo. Je to vícefaktorové hodnocení, ke každému řediteli máme takový hodně podrobný popis. No a hodnotíme to nejen podle této metodiky, ale potom i s tím ředitelem. Máme vždycky půlhodinový rozhovor, rozebíráme, jak se vidí on, v čem by potřeboval posílit, jak mu pomůžeme. Někdy třeba doporučujeme i supervize. Je to přátelský pohovor, na který se připravíme, kdy chceme vědět, že ten ředitel ví, co řídí, ví, co dělá, a že se o to zajímá. A pokud jsou chyby, tak mu je říkáme včas a snažíme se hledat, jak je odstranit a neopakovat. My neděláme žádnou obhajobu.“ (Respondent 7)

Pokud by proces hodnocení měl probíhat skutečně profesionálně a měl maximálně podporovat rozvoj ředitele a školy, zřizovatelé by si na tuto práci obvykle museli dlouhodobě najmout odborníky, což může být užitečné zejména při hodnocení při konci šestiletého mandátu, ale k běžnému průběžnému hodnocení se nabízí i minimalistický, ale užitečný přístup. V základu je totiž důležité upřímně se průběžně zajímat o aktivity a plány ředitele a jednou za časový úsek s ředitelem prodiskutovat, jak se plány daří plnit nebo proč se nedaří a jak může zřizovatel pomoci. Cílem primárně není kontrolovat, ale zajímat se a poskytovat zpětnou vazbu.

Výše odměny se pak v ideálním případě odvíjí od rozpočtových možností školy, přiměřenosti vůči odměnám zaměstnanců školy a krátí se jen ve výjimečných případech neobhajitelného selhání či neodůvodněného nesplnění dohodnutého cíle bez náhrady, přičemž tyto důvody krácení musí být předem rámcově známe, s ředitelem dohodnuté, a to včetně poměrného rozsahu krácení. V případě krácení je naprosto nezbytné, aby zřizovatel věnoval maximální úsilí vysvětlení důvodu krácení a pokud možno našel pochopení ředitele pro tento krok. Zároveň je v takovém případě vhodné společně nalézt způsob, jak problém vyřešit a jak mu propříště předejít. V takovém případě by měl zřizovatel nabídnout podporu.

„Nové ředitelky dostávají do úkolů vstupní kurz od NPI, kde mají oblast práva, psychologie, správy majetku... A to nad rámec toho, že ze zákona musí dostudovat do 18 měsíců management. Začínající ředitelka pak také dostane metodičku z obvodu jako tzv. pomoc na telefonu – ‚nevíš-li si rady, tady máš zkušenou ředitelku, té vždycky voláš, ona vždycky poradí.‘ Dostávají to do úkolů jak manažerka z kurzu, tak i metodička, aby se věnovala začínající ředitelce. Ředitelka dostane za úkol, aby prošla manažerským kurzem, ale aby ji příliš nezatížil, jsou to vždycky bloky tří čtyř hodin z nějaké oblasti postupně během tří měsíců.“ (Respondent 11)

## Doporučení

Výběr, hodnocení a odměňování ředitelů je náročná manažerská kompetence, která při správném využívání významně přispívá ke kvalitě vzdělávání v obci, ale též při nesprávném zacházení dokáže dlouhodobě narušit vybudované vztahy.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
1	Profesionalizovat výběr ředitelů	*/** Převážně odborné složení komise je obecně přenositelnou inspirativní praxí.	****

V základu je důležité dbát na složení výběrové komise, v níž by měli být zastoupeni jak zkušení ředitelé ze škol zřizovaných jinou obcí, tak optimálně též odborníci na management školy, zkušení personalisté apod. Nadstavbou, která není dostupná všem, je ověřování předem vypracovaného kompetenčního profilu kandidátů odborníky (zejm. psychology). V každém případě se nevyplácí proces výběru podcenit, dlouho se pak může trápit zřizovatel i vybraný ředitel.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
2	Zavést systém péče o začínající ředitele	**	***

Osvědčuje se začínajícím ředitelům zprostředkovat nejméně přítele na telefonu z řad zkušených ředitelů. Lépe však mentora, který je prvním rokem ve funkci aktivně provede. V každém případě doporučujeme takového podporovatele odměňovat a vybírat jej z řad osob, které jsou na zřizovateli nezávislé (nejsou to jeho zaměstnanci či dobří přátelé), aby s ním ředitel bez obav a otevřeně mohl sdílet a řešit problémy své a své školy.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
3	Zavést transparentní a předvídatelný systém hodnocení a odměňování	**	***

Hodnocení a odměňování, které provádí zřizovatel vůči svým ředitelům, je proces, který vyžaduje předvídatelný a dohodnutý systém. Systémy, které fungují na nevyřčených a domnívaných pravidlech, nebo dokonce bez zjevných pravidel, vzbuzují nedůvěru a velmi snadno probudí negativní emoce. Systém hodnocení a odměňování (včetně přidělování odměn) musí být:

**Předvídatelný.** Aktéři hodnocícího procesu přesně vědí, jak probíhá, co se hodnotí a co se očekává z hlediska formy i rámcového obsahu. Ředitelé vědí, jakou odměnu mohou zhruba očekávat, a případně také vědí, jaké důvody vedou k jejímu snížení (či zvýšení). Klíčové je explicitně pojmenovávat a sjednávat dohodnuté cíle, které budou předmětem hodnocení.

**Dohodnutý.** Forma, termíny, kritéria a způsoby vyhodnocování jsou domluveny s řediteli. Systém musí vyhovovat jak ředitelům, tak zřizovatelům, resp. být přijatelným kompromisem pro všechny zúčastněné. To platí zejména o dohodnutých cílech.

**Transparentní.** Transparentnost se vztahuje především ke vztahu mezi zřizovatelem a konkrétním ředitelem. Důvody selhání, snížení či nepřidělení odměny, skutečně očekávané cíle apod. musí být mezi ředitelem a zřizovatelem otevřeně komunikovány a pečlivě vysvětlovány tak, aby si obě strany byly jisté, že se chápou.

Takový systém vyžaduje otevřenost, důvěru, porozumění a vzájemnou vstřícnost, neboť proces hodnocení nezbytně musí probíhat formou dialogu. K němu mohou vznikat písemné podklady (výroční a sebehodnotící zprávy apod.) Rozhodující by měla být osobní komunikace, v níž dojde ke zhodnocení naplňování cílů a reflexi vztahů, a to nejen za účelem vyhodnocení uplynulého období, ale především za účelem předání vzájemné zpětné vazby, která – pokud ji umí aktéři přijmout – pomáhá nejen zlepšovat prostředí pro vzdělávání, ale také udržovat dobré vztahy.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
4	Nepodcenit proces předání ředitelské funkce	**	**

Proces výměny na postu ředitele může nastat i nenadále, proto se vyplatí být připraven. Je důležité mít ve škole nastaven systém udržení a předání know-how osobou, která novému řediteli s nástupem dokáže pomoci, uvést ho do prostředí vztahů a procesů. Procesy je před výměnou na pozici ředitele dobré standardizovat (revidovat „zvykové“ právo oproti předepsaným a předvídatelným procesům).

## Sdílená strategie je polovina úspěchu

Odpovědný zřizovatel by měl mít ucelenou představu, jakou roli hraje škola v životě obce a jak by se měla dále rozvíjet. Tato představa by měla být participativně vytvořená, a tedy sdílená s komunitou obce, stabilizovaná v podobě dlouhodobé obecní strategie a veřejně dostupná, aby s ní mohl kdokoli pracovat.

Strategii je třeba vytvářet participativně a v širší politické shodě, společně s ředitelem (řediteli) a dalšími aktéry místního vzdělávacího systému (učitelé, rodiče, žáci, další příspěvkové organizace zřizovatele, neziskové organizace a spolky). Cennou součástí při tvoření strategie je projektový management či názor od externího aktéra se zkušeností z jiných míst a nezatíženého místním kontextem, vztahy a často dávno usazeným pohledem na věc. Přesto je však zásadní, aby samotná tvorba dokumentu (tedy i např. psaní textu) byla sdílená a nebyla pouze výstupem externího dodavatele.

Sdílená strategie, tedy ta, s níž se aktéři ztotožňují, je totiž důležitým prvkem kontinuity, bez něhož se při snaze o udržitelné zlepšení kvality vzdělávání neobejdeme. V některých zkoumaných příkladech inspirativní praxe není strategie vždy psaná. Kontinuitu pak zajišťují osoby, které strategicky jednají – starostové, radní či vedoucí příslušných útvarů obecního úřadu. Ve zkoumaných příkladech inspirativní praxe, i když neměly psanou strategii, vykazovala vzdělávací politika obce znaky sdílené strategie, kterou udržovaly právě klíčové osoby těšící se důvěře a jednající s dlouhodobými záměry. Strategické jednání bez psané strategie zde ovšem umožňují místní specifika v podobě politické stability či osobního postavení aktérů a nastavených vztahů. **Tato místní specifika nejsou přenositelná ani trvalá. Přenositelným závěrem je právě vytvoření a udržování zvědomělé strategie a společenské smlouvy o tom, kdo je za co ve školství zodpovědný, proč co děláme, kam míříme a na co se primárně soustředí energie i finance.** Ukazuje se totiž, že chce-li zřizovatel v obci kvalitní školství, je zásadní jeho aktivní zájem a otevřenost.

„Podobnou zipovou metodou zrekonstruujeme 46 školních kuchyní. Víme, kdy kuchyň vznikla, o všech spotřebičích víme, jak jsou staré, kdy proběhla poslední rekonstrukce... Z toho vznikla tabulka priorit. Když máte něčeho hodně, musíte mít systém, abyste věděli, informace a průběžně to aktualizovali, vyhodnocovali a říkali si prioritu.“ (Respondent 7)

## Investiční strategie

V základu je vždy nezbytná především investiční strategie. V ní by měla být zhmotněna dohoda mezi ředitelem a zřizovatelem o tom, do čeho se bude v následujících letech investovat v první, druhé, třetí... řadě jak v oblasti oprav, tak rozvoje. Mělo by v ní být vymezeno, které investice proběhnou jen v případě dodatečného financování, což přehledně ukáže směr snahy o nalezení a získání dodatečných financí z veřejných i ze soukromých zdrojů, a které obec v každém případě provede. Taková strategie umožní připravovat projekty do šuplíku a soustředit energii na prioritní cíle. To ale neznamená, že když se objeví příležitost pro realizaci sekundární investice, tak nebude využita. Investiční plán je živý podklad, na jehož základě se vyhodnocují příležitosti.



## Strategie pro místní vzdělávací systém

Odpovědní zřizovatelé pro komunitu obce zvědomují i společně vytvořenou představu o budoucnosti vzdělávání v obci, do níž patří jak představa o škole jako vzdělávací instituci, tak také role neformálních vzdělávacích institucí (např. středisek volného času, knihovny, muzeí, spolků...) a spolupráce napříč tímto vzdělávacím systémem v obci. Klíčovou částí strategie je rovněž spolupráce škol a dalších aktérů (školského poradenství, sociální práce, zdravotnických služeb) na úspěchu všech dětí v lokalitě (viz kapitola *Skrze školu pomáhat komunitě*). Tato nadstavbová představa o škole jako vzdělávací instituci a jejím místě v obci by měla být vtělena do strategického dokumentu, který koncepčně pojme roli školy v obci a nastaví vztah školy a zřizovatele. Strategie je pak bodem, k němuž lze vztahovat například hodnocení ředitelů, a je důležitým prvkem kontinuity místní vzdělávací politiky.

### Doporučení

Tvorba strategie je úkol, který musí zaštiťovat zřizovatel jakožto aktér, který má zároveň největší vliv na její úspěšnou realizaci, a to skrze rozpočtové, personální, ale i další nástroje.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
1	Schválit dlouhodobé investiční plány	***	***
Doporučujeme mít plán investic schválený zastupitelstvem alespoň na volební období. V něm by měly být označeny prioritní investice i investice, na které pověřená osoba aktivně shání dodatečné financování.			

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
2	Vytvořit strategii pro místní vzdělávací systém	**	***
Tvorba strategie je příležitost, jak nastavit vztahy s ředitelem a dalšími aktéry místního vzdělávacího systému, do něhož patří také další školská zařízení, knihovna, muzeum, aktéři sociální práce či zdravotnických služeb, spolky apod. Tvorba strategie je dialog, jehož výsledkem by měla být dohoda na cílech místního vzdělávání, aktivitách, které k cílům povedou, dohoda na odpovědnosti za realizaci aktivit i na procesu, kterým se zařazují nové aktivity a jímž se vyhodnocuje naplňování cílů.			

## Skrze školu pomáhat komunitě

Obce i školy se liší velikostí, skladbou obyvatelstva a organizací. Žáci proto mohou mít různorodé sociální, kulturní a ekonomické zázemí. To se liší mezi obcemi, školami i mezi žáky uvnitř školy. V zájmu společnosti je, aby vzdělávací systém tyto rozdíly zmírňoval, nikoli zvětšoval. K tomu mohou výrazně přispět i zřizovatelé.

Obce mají ve své pravomoci **rozdělení svého území do spádových okrsků** příslušných různým školám. Tímto aktem lze výrazně ovlivnit podobu vzdělávání v obci a distribuci vzdělanostních rozdílů (reálná moc se samozřejmě týká pouze obcí, které zřizují více než jednu školu určitého stupně, tedy spíše ORP či městských částí větších statutárních měst). Při heterogenitě škol a různosti vzdělávací filozofie a stylu i zaměření se objevuje **riziko zvyšování vzdělanostních nerovností**, kdy se některé školy stanou žádanějšími než jiné a koncentrují se v nich pak žáci z lépe situovaných rodin. Zde proti sobě stojí na jedné straně právo rodičů na volbu vzdělávací dráhy pro své dítě a různorodost pohledů na vzdělávání – a na straně druhé právo na rovný přístup ke vzdělání. Při převisu zájmu o některou ze škol hrozí riziko tzv. spádové turistiky, tj. přehlašování bydliště dítěte do žádaného spádového okrsku. To obcím a školám zhoršuje předvídatelnost a komplikuje možnost plánování, ale také zvyšuje nejistotu mezi rodiči a může zhoršovat vztahy uvnitř obce nebo s obyvateli okolních obcí. V zájmu zřizovatele i společnosti je, aby byly všechny školy dobré a aby všem dětem bylo poskytnuto co nejlepší vzdělání. Z hlediska organizace, plánování, ale i s ohledem na ústavní hodnoty je ideální stav, kdy nikdo nemá důvod volit jinou než nejbližší školu, protože se mu v ní dostane kvalitního vzdělání zohledňujícího jeho potřeby.

V obcích s heterogenním obyvatelstvem se objevuje riziko vzniku tzv. segregovaných škol, tedy škol, v nichž se koncentrují žáci se sociokulturním a ekonomickým znevýhodněním, příp. z národnostních a etnických minorit. Dobří zřizovatelé si jsou vědomi problematičnosti takové situace pro společnost (segregované školy mají většinou chudší kurikulum a horší školní klima a podporují, či dokonce zvyšují vzdělanostní nerovnosti v populaci. Žáci v nich mívají nižší vzdělanostní aspirace i nižší šance na dosažení vyššího vzdělání). Situace je pak problematická i pro samotnou obec (koncentrace problémového chování, které zvyšuje bezpečnostní rizika a zvyšuje náklady na ochranu a obnovu obecního majetku, posilování sociálního vyloučení a vytváření ghett, stahování náročnějších žáků z okolních obcí, nedostatečná integrace cizinců, větší pravděpodobnost ekonomické neaktivity v budoucnu). Proto by se zřizovatelé měli snažit **předejít vzniku segregovaných škol** už při designování spádových okrsků. Je možné pracovat s rozdělením problematických lokalit mezi různé školy, omezovat selektivní prvky (výběrové třídy), zvažovat výhody i úskalí různorodého zaměření škol a pomáhat školám v propagaci a budování dobrého jména.<sup>7</sup>

Zajímavým příkladem může být Plzeň, která má určeny větší spádové okrsky zahrnující vždy 4–5 škol (u menších obcí by byl ekvivalent mít území obce jako jeden spádový okrsek). Vzniku segregovaných škol se pak dá předejít tím, že se školy v rizikových lokalitách a s náročnější skladbou žáků snaží zatraktivnit výuku (např. rozšířenou výukou polytechniky a robotiky) pro další skupiny rodin.

<sup>7</sup> Paletu možných nástrojů pro školy i obce nabízí např. projekt Desegregace (<https://www.desegregace.cz/>), který na základě dobré praxe a reálných zkušeností z ČR shrnuje komplexní přehled intervencí pro kvalitní vzdělávací systém na místní úrovni.

Další oblastí je **podpora jednotlivých žáků se slabším rodinným zázemím**, resp. jejich rodin. Rodinné zázemí ovlivňuje vzdělávací a rozvojové možnosti žáků. Horší socioekonomická situace rodiny se projevuje např. nedostatečným vybavením dítěte, obtížemi se zajištěním školních pomůcek, nezapojením do neformálního vzdělávání (kroužky), neúčasti na školních akcích (výlety, exkurze, školy v přírodě, divadelní představení) nebo nevyužíváním školního stravování. Žáci jsou tím vyčleňováni z třídního kolektivu, což může vést k rozvoji sociálně patologických jevů (např. šikana) a dále zvyšovat sociální nerovnosti. Sociálně kulturní znevýhodnění se promítá do komunikačních vzorců a porozumění situacím a pravidlům ve škole. Také do množství a kvality domácí přípravy či předporozumění probíraným jevům a následného porozumění látce. Obojí má negativní dopady jak na výsledky vzdělávání, tak na začlenění žáka do kolektivu, což má další vážné psychosociální následky (šikana, záškoláctví, zvýšené riziko kriminality, dopady na duševní zdraví).

I když podpora znevýhodněných žáků je primárně řešena nástroji mimo působnost zřizovatelů, řada obcí v nějaké míře intervenuje i v této oblasti. Formy pomoci přitom mohou být různé: může se jednat o využití prostředků z jiných rozpočtových kapitol než vzdělávání (zejména sociální dávky a pomoc v hmotné nouzi) a dotačních programů (např. doučování ze šablon, podpora zajištění podpůrných pedagogických či sociálních pracovníků ve školách), o nasměrování na jiné zdroje (projekty neziskových organizací, využití darů soukromých subjektů), zprostředkování kontaktů, ale i o vyčlenění prostředků z vlastního rozpočtu obce. Obce jsou blíže občanům a mohou reagovat na vzniklé potřeby rychle a operativně.

Za příklad dobré praxe považujeme situaci, kdy zřizovatel není k sociální situaci žáků ve zřizované škole lhostejný a snaží se o snižování nerovností. Ve větších obcích je důležitá **spolupráce různých složek úřadu** (např. v Pardubicích se pravidelně a aktivně společně schází odbor sociální a školský), ale **i s dalšími subjekty veřejné správy** (příslušná ORP, kraj, OSPOD, PPP) **a zástupci neziskového sektoru**.

Příklad vlastní sociální politiky města nabízí Turnov, kde je uplatňován princip subsidiarity, tedy pomoci co nejbližší konkrétním potřebným. Město proto svým školám vyčleňuje každoročně konkrétní částku k využití pro sociální účely, ale školy ji mohou využít různým způsobem dle své volby. To vyžaduje vysokou míru důvěry mezi zřizovatelem a řediteli. Na jedné ze škol z ní platili asistenta pedagoga, který není vázán na konkrétní žáky a třídu, ale škola jej mohla využívat operativně dle potřeby. Na jiné ji využili na uhrazení části nákladů za školní akce a obědy pro několik potřebných žáků, jejichž rodiny nebyly (a nechtěly být) zachyceny v síti sociální pomoci. Ředitelé škol i zástupce zřizovatele kvitovali možnost reagovat na konkrétní situaci ve škole, která se může lišit mezi školami i měnit rok od roku. Jako silná stránka je vnímána i citlivost přístupu tak, aby rodina nebyla stigmatizována.

V Albrechticích nad Vltavou přispívá obec žákům se ztíženými ekonomickými podmínkami na pomůcky a školní akce, přičemž škola nabízí některým rodinám, pro něž je náročné dlouhodobě hospodařit s penězi, správu tohoto obecního příspěvku. „Máme tady v obálkách peníze (...), a když jedeme na výlet, odečte se to z toho oproti dokladu, např. za vstupenku. Napíše se rodičům, co z toho příspěvku bylo zapláceno.“ Jedná se samozřejmě o nabídku, nikoliv povinnost pro rodiny, kterou ale několik rodin využívá a osvědčila se.

Na vztah mezi obcí a školou je dobré nahlížet jako na jednu ze stran trojúhelníku, jehož třetí vrchol tvoří občané obce, kteří jsou často přímými či nepřímými příjemci služeb poskytovaných školou (zejména žáci, jejich rodiče a další příbuzní). Plány a vize týkající se zřizovaných škol je vhodné otevřeně komunikovat občanům, záměry týkající se škol by měly být nedílnou součástí volebních programů a politická reprezentace by za své spravování škol měla také skládat občanům účty.

## Doporučení

Možnost spolupráce s komunitou je hodně odvislá od konkrétní situace obce a charakteru akterů v ní. Uvedená doporučení mohou mít velmi různý dopad v závislosti na kontextu, stejně jako mohou být různě silné dopady v různých obcích.

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
1	Sbírat informace o funkčnosti rozdělení do spádových okrsků a o chování rodin v systému. Zjišťovat jeho příčiny.	**	*
<p>Doporučujeme pracovat s dostupnými daty a odhadovat s předstihem vývoj počtu žáků. V případě, že chování rodin neodpovídá očekávání, je důležité zjišťovat důvody spádové turistiky – mluvit s rodiči, řediteli, zástupci sousedních obcí. Doporučení se týká zejména obcí zřizujících více škol určitého stupně, tedy na úrovni ORP, ale má relevanci i pro menší obce.</p>			

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
2	Podpořit méně žádané školy.	**	**
<p>Pozornost si zaslouží všechny školy, ale tam, kde se zrovna nedaří nebo je komplikovanější skladba žáků, má podpora vyšší společenský efekt. Pro obec je výhodné, aby byly všechny její školy úspěšné a poskytovaly kvalitní vzdělání všem žákům, protože to je jeden z klíčů k jejich budoucímu dobrému uplatnění a kvalitnímu životu. Současní žáci možná v obci stráví celý svůj život – budou zde pracovat, mít rodiny, volit. Dává smysl aktivně pracovat i s řediteli, kteří nejsou sami iniciativní, kteří se potýkají s problémy či o jejichž školy není takový zájem, a společně hledat cesty, jak situaci změnit, ať už podporou profilace, vzděláváním pedagogů a vedení školy či budováním dobrého jména.</p>			

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
3	Zajistit dobrou komunikaci mezi různými odbory úřadu, v tomto případě zejména sociálním a pro školství.	***/*	**
<p>Doporučení se týká zejména obcí na úrovni ORP, které mají úřední aparát. Dobrá spolupráce různých odborů je pro fungování obce klíčová, osvědčuje se nebýt jen reaktivní a řešit až problematické případy, ale pravidelným a systematickým setkáváním vytvářet prostor pro proaktivní řešení.</p>			

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
4	Spolupracovat na řešení konkrétních problémů s dalšími subjekty veřejné správy, s blízkými obcemi (ORP a přidružené obce), OSPOD, krajem, školskými poradenskými zařízeními i (PPP, SPC), terénními sociálními službami, ale také s dalšími subjekty v území (firmy, spolky).	*	**
<p>Pro řešení řady problémů je nutná spolupráce více subjektů. Obec může být v roli intervenujícího subjektu (může např. poskytnout podporu) a může pomoci informací a služeb jiných subjektů přispět ke kvalifikovanějšímu rozhodování a designování politik. Může také hrát roli prostředníka a koordinátora, který iniciuje a zprostředkuje spolupráci jiných subjektů.</p>			

#	Doporučení	Přenositelnost	Dopad
5	Sledovat a využívat existující projekty neziskových organizací i dotační programy či podpořit konkrétní účinné intervence.	**	**
<p>V sociální oblasti působí velké množství neziskových organizací a existuje řada dotačních výzev vyhlašovaných veřejnými i soukromými subjekty (MPSV, nadační fondy). Hledejte aktivně další možné zdroje financování pro zajištění potřeb žáků zřizovaných škol a jejich rodin. Zároveň neváhejte podpořit účinné intervence pro zacílenou pomoc sociokulturně znevýhodněných žáků (obědy zdarma, doučování, volnočasové a zájmové vzdělávání, financování podpůrného pedagogického personálu či školské sociální práce).</p>			



# Poznámka k charakteristice vzdělávacího systému a výběru představených příkladů dobré praxe

K příkladům inspirativní praxe je nezbytné zmínit nerovnosti našeho vzdělávacího systému, které se do jejich přenositelnosti negativně vepisují. Český systém se skládá z fragmentovaných a často malých škol, které jsou mnohdy spravovány poddimenzovanými zřizovateli. To vše vede k výrazně rozdílné kvalitě činností škol a k prohlubování nerovných příležitostí uspět ve vzdělávání a v životě. Identifikované příklady inspirativní praxe jsou v základu umožněny především díky kombinaci politické stability, profesionálního a kvalitního managementu a dobrého ekonomického zázemí. To vše pramení z dostatečné velikosti zřizovatele a/nebo z kvalitního personálního obsazení klíčových pozic lidmi s vysokou profesionalitou a/nebo z výhodného zázemí (sociálně či geograficky), které umožňuje kumulaci zdrojů finančních, lidských ad.

To znamená, že inspirativní dobrou praxi nalzáme (zejména na úrovni menších obcí) v místech, kde se sejdou – z pohledu správy systému náhodně – některé z nesamozřejmých podmínek: respektovaný a cílevědomý profesionál (politik, úředník, ředitel školy apod.) s jasnou představou o směřování místního vzdělávání; ochota obětovat i volný čas na cílevědomé dosahování vize zlepšovat kvalitu místního vzdělávacího systému a škol; schopnost získávat velké množství dodatečných finančních prostředků.

## Krátké medailonky respondentů a poděkování

Výběr respondentů vychází z výše nastíněných charakteristik vzdělávacího systému i místních podmínek, přičemž cílem bylo zahrnout více typů zřizovatelů dle postavení v rámci systému veřejné správy i samotné velikosti samospráv. Výběr proto zahrnuje dvě krajská (statutární města), dvě centra mikroregionů se správní působností území obcí s rozšířenou působností (z toho jedno bývalé okresní a jedno menší město) a dále dva příklady menších zřizovatelů – obcí I. stupně. Za ochotu představitelů samospráv popsat svoje činnosti v rámci správy místního vzdělávání, výzkumný tým všem respondentům upřímně děkuje.

### Albrechtice nad Vltavou

Obec s více než 900 obyvateli se nachází na území Jihočeského kraje, přičemž zřizuje pouze jednu školu vykonávající činnosti mateřské a neúplné základní školy. Správě školy se věnuje především vedení obce. Zřizovatel i samotná škola jsou známé příkladným zájmem o kvalitu vzdělávání a výuky s cílem implementace progresivních pedagogických přístupů a cíleným budováním druhého stupně základní školy.

### Dolní Břežany

Obec s téměř 4 300 obyvateli ve Středočeském kraji je příkladem samosprávy, která se počátkem 21. století začala výrazně rozvíjet v oblasti nové výstavby jako satelitní obec u hlavního města Prahy. Obec zřizuje jednu mateřskou a jednu (z pohledu počtu žáků velkou) základní školu, včetně školských zařízení (školních jídelen). Správě školství se věnuje především vedení obce. Samotná obec je respektovaná v rámci ČR pro svůj územní rozvoj, veřejný prostor, moderní architekturu i správu veřejných služeb.

## Pardubice

Krajské město s více než 90 tisíci obyvateli spravuje na svém území více než 30 mateřských škol, téměř 20 základních škol, dále 2 základní umělecké školy, 2 střediska volného času a další školská zařízení (především školní jídelny). To vše má na starosti především Odbor školství, kultury a sportu. Cíle i dobrá praxe se shromažďují mj. kolem implementace komplexní místní vzdělávací strategie a portálu: <https://pardubickeskolstvi.cz/>.

## Plzeň

Krajské město s více než 170 tisíci obyvateli zřizuje 40 samostatných mateřských škol, 26 základních škol, z nich 6 kombinuje činnosti mateřské a základní školy. Dále zřizuje další školská zařízení (jako jídelny ad). Platí však, že např. ZUŠ či SVČ zřizuje krajská samospráva, což ilustruje heterogenitu správy našeho vzdělávacího systému. Školy na území města má na starosti především Odbor školství, mládeže a tělovýchovy. Město Plzeň a aktéři v rámci Plzeňského kraje jsou známí především účinnou podporou svých škol a spoluprací napříč úrovněmi i aktéry v rámci správy tamějšího vzdělávacího systému.

## Turnov

Město Turnov s více než 14 tisíci obyvateli je zároveň obcí s rozšířenou působností ležící v Libereckém kraji. Zřizuje 7 mateřských škol a jednu mateřskou a základní školu speciální, 5 základních škol, středisko volného času a další školská zařízení (především jídelny). Místní vzdělávací systém spravuje především Odbor školství, kultury a sportu. Samotné město strategicky vede oblast vzdělávání prostřednictvím samostatné Koncepce rozvoje vzdělávání v Turnově.

## Znojmo

Bývalé okresní město a obec s rozšířenou působností s více než 30 tisíci obyvateli ležící v Jiho-moravském kraji zřizuje 6 mateřských a 6 základních škol, z nichž jedna vykonává činnost základní i mateřské školy (naopak ZUŠ či SVČ zřizuje kraj). Školy a školská zařízení spravuje především Odbor školství, kultury a památkové péče. Město Znojmo se objevuje jako zřizovatel se zájmem o strategické řízení oblasti školství, a to v rámci procesu přípravy místní vzdělávací strategie.

# Legenda pro tabulku doporučení

- Hodnocení přenositelnosti a dopadu je kvalifikovaným odhadem výzkumného týmu.
- **Přenositelnost:** \*Obtížná / \*\*Spíše obtížná / \*\*\*Snadná
- **Dopad (míra pozitivního dopadu na ředitele):** \*Nezanedbatelný / \*\*Velký / \*\*\*Zásadní

## Zdroje

Zdrojem pro inspiraci k dalším konkrétním opatřením mohou být:

1. doporučení iniciativy Domácí úkoly 2021: 7 investic do školství, které se obci vyplatí: Dostupné z: <https://du2021.cz/7investic/>;
2. katalog intervencí, které pomohou k lepšímu vzdělávání pro všechny děti od PAQ Research. Dostupné z: <https://www.desegregace.cz/>;
3. datové reporty o vzdělávání a sociálních problémech za jednotlivá území i prohlížečka dat k další analytické práci od PAQ Research. Dostupné z: <https://www.mapavzdelavani.cz/>;
4. informace o spádových oblastech a dalších datech ze vzdělávání od ČŠI. Dostupné z: <https://www.vzdelavaniivdatech.cz/>;
5. vybrané místní vzdělávací strategie města Pardubice, města Turnov, městské části Ostrava-Poruba, města Rožnov pod Radhoštěm či města Tábor.

## Odkazovaná literatura

CUBAN, L., 1998. The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools. USA: State University of New York Press. ISBN 0-88706-593-7.

ČERNÝ, Jakub, 2020. Ředitelé jako pedagogičtí leadeři: Když zbude čas a energie. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra veřejné a sociální politiky.

FELCMANOVÁ, Alena; ČÁP, David. Rodiče-nečekání spojenci: jak rozvíjet partnerský dialog mezi školou a rodinou. Člověk v tísni, vzdělávací program Varianty, 2013.

Dostupné z: <https://www.clovekvtisni.cz/rodice-necekani-spojenci-1090pub>

ROBINSON, V., M. HOHEPA a C. LLOYD, 2015. School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Summary of the Best Evidence Synthesis (BES). New Zealand: New Zealand Ministry of Education. ISBN 978-0-7903-3265-9.

SENGE, Peter M. The leaders new work: Building learning organizations. In: Leadership perspectives. Routledge, 2017. p. 51-67. THALER, Richard H. a Cass R. SUNSTEIN. Nudge (Šťouch): jak postrčit lidi k lepšímu rozhodování o zdraví, majetku a štěstí. Zlín: Kniha Zlín, 2010. Tema (Kniha Zlín). ISBN 978-80-87162-66-8.