



Závěry a doporučení z regionálních debat zaměřených na ředitele škol a zřizovatele



Závěry a doporučení z regionálních debat zaměřených na ředitele škol a zřizovatele

V rámci stěžejní priority „Vzdělávání“, kterou se Aspen Institute CE dlouhodobě zabývá, uspořádal v průběhu roku 2023 ve spolupráci s **Učitelem naživo** celkem tři regionální debaty a jednu odbornou konferenci soustředící se na téma **Ředitelé škol a zřizovatelé**:

- **Jaká je praxe v Jihomoravském kraji?** – Brno, březen
- **Jak spolupracují na Vysočině?** – Jihlava, duben
- **Jak na kvalitní školy, kde jsou děti na prvním místě?** – Praha, květen
- **Co se daří v Ústeckém kraji?** – Ústí nad Labem, září

Moderátorem regionálních debat byl **Mgr. Jakub Černý**.



Podkladem k debatám sloužila studie **Topit a svítit dávno nestačí**, vypracována autorským kolektivem: **Mgr. Jakub Černý (FSV UK)**, **Mgr. Magdalena Mouralová, Ph.D. (FSV UK)** a **Mgr. Karel Gargulák (PAQ Research)**.

Studie prezentuje výstupy z mapování inspirativní praxe ve vztazích obcí-zřizovatelů a jimi spravovaných základních škol. Shrnuje přenositelná doporučení (nejen) pro zřizovatele, jak nastavit a podpořit ředitele škol, včetně příkladů dobré praxe.

Ředitelé základních škol a jejich zřizovatelé jsou klíčovými postavami, protože jsou to právě oni, kdo v roli manažerů řídí vzdělávání na lokální úrovni.

Přístup zřizovatelů ke školám může být mnohdy velmi heterogenní a diferencovaný. Navzdory tomu jsou pro sebe navzájem klíčovými partnery, kteří by měli mít nastavenou otevřenou spolupráci, komunikaci a především vzájemnou důvěru.

Jaké výzvy se nejčastěji opakovaly v průběhu všech debat?

- Nastavení správné komunikace a vztahů mezi zřizovatelem a ředitelem škol
- Odbřemenění ředitelů od nadměrné administrativy
- Nedostatek nepedagogických pracovníků
- Důstojné platové ohodnocení všech pracovníků ve školách
- Motivace a osobní rozvoj ředitelů
- Nastavení dlouhodobých cílů a vizi

DEBATA Č. 1

Ředitelé škol a zřizovatelé: Jaká je praxe v Jihomoravském kraji?

28. BŘEZNA 2023, VZDĚLÁVACÍ INSTITUT PRO MORAVU

DISKUTUJÍCÍ:

MIRIAM JEDLIČKOVÁ

manažerka dobrovolného svazku obcí Tišnovsko

JIŘÍ NANTL

náměstek pro vzdělávání JM kraj

BŘETISLAV SVOZIL

ředitel ZŠ Labyrinth

MIROSLAV NOVÁK

starosta města Pohořelice

Podpora pedagogického vedení školy, co dělat ve školách a jak může obec pomáhat? Jak na širší spolupráci mezi obcí a školou? Tyto otázky a náměty na změny byly hlavními tématy první debaty, která se pořádala v Brně.

Diskuse byla otevřena úvodem o rozdrobeném regionálním školství a provázela ji hlavní témata:

- Podpora pedagogického vedení školy
- Spolupráce mezi obcemi
- Personální otázky a systémové výzvy + náměty na změny

Jaká je dobrá praxe v Jihomoravském kraji?

- Vedení ZŠ Labyrinth se snaží vytvářet vzdělávací ekosystém, který školu vnímá ze širší perspektivy. Zároveň se snaží o takové podmínky pro učitele, aby se mohli věnovat především samotné pedagogice.
 - Inspirují se v zahraničí – více pedagogů s menšími úvazky
 - Snížení administrativní zátěže pedagogů (princip delegace agendy)
- Starosta Pohořelic Miroslav Novák se snaží vytvářet funkční infrastrukturu ve škole a zároveň příjemné prostředí, kam se lidé rádi vrací. Zároveň vidí jako důležité nezasahovat do kompetencí ředitele, má v něj plnou důvěru. Je podle něj také důležité, aby ředitel měl své zástupce nesoucí zodpovědnost za dílčí úkoly a tím měl více času na leadership.
- Náměstek pro vzdělávání Jihomoravského kraje Jiří Nantl, uvedl že administrativní zátěž je vlastností této země a že zvláště ve školství je komplikované hledat změny. Kraj se proto snaží školám poskytovat administrativní služby.
- V rámci debaty se debatovalo na téma dětských skupin, pravomoci ředitelů, nedostatek informací o učitelích anebo, jak by mohla být rozvíjena sdílená vize vzdělávání na úrovni regionů.

DEBATA Č. 2

Ředitelé škol a zřizovatelé: Jak spolupracují na Vysočině?



20. DUBNA 2023, KRAJSKÝ ÚŘAD V JIHLAVĚ

DISKUTUJÍCÍ:

JAN BŘÍŽĎALA

radní pro školství Kraje Vysočina

JAN ŠVAŘÍČEK

místostarosta města Moravské Budějovice

JAROSLAVA JANŮ

ředitelka ZŠ Příbyslav, lektorka Lídra školy

JITKA ZELENÁ

koordinátorka projektu MAP Bystřicko

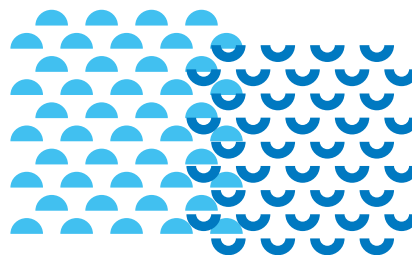
Klíčovým tématem druhé debaty byla vzájemná komunikace a vztahy nejen mezi řediteli a zřizovateli, ale také mezi řediteli a učiteli. Dále se diskutovalo komunikování pedagogické a celkové vize školy, leadershipové aktivity ředitelů, problematiku spádové turistiky a jak mohou být do procesu formování vize školy zapojeni samotní žáci.

Na jakých doporučeních se aktéři debaty shodli?

- Na nezbytnosti otevřené komunikace, jak mezi ředitelem a zřizovatelem, tak mezi školou a komunitou. To zahrnuje například i komunikaci strategie a celkové vize školy. Tomuto propojení pomáhá MAP a kraj má díky specializovanému odboru například možnost pomoci s ekonomickou či právní problematikou.
- Problematice spádové turistiky, kde je důležité nabízet srovnatelné podmínky a rozvíjet školy rovnoměrně.
- Je dobré mít zajištěné předávání pozic a mít klíčové osoby ve finančních výborech, které slouží jako cesta k dotacím.
- Leadershipu ředitelů:
 - Ředitelé je třeba neustále rozvíjet a motivovat k využívání volného času k osobnímu rozvoji svých leadershipových schopností
 - Když ředitele „odbřemeníme“ od administrativy, neznamená to, že využije tento čas leadershipovým směrem, namísto toho si vezme např. extra vyučovací hodiny navíc
- Aktivní zapojení dětských fór a žákovských parlamentů do komunikace s vedením školy, starostou atp.

DEBATA Č. 3

Ředitelé škol a zřizovatelé: Co se daří v Ústeckém kraji?



25. ZÁŘÍ 2023, KRAJSKÝ ÚŘAD ÚSTECKÉHO KRAJE

DISKUTUJÍCÍ:

JANA DAVIDOVÁ

hlavní manažerka a koordinátorka projektu MAP II pro SO ORP
Ústí nad Labem

MARIE GOTTFRIEDOVÁ

ředitelka ZŠ Trmice

MILAN MÄRC

náměstek primátora města Chomutov

JINDRA ZALABÁKOVÁ

radní Ústeckého kraje pro školství

Do diskuse se zapojili také další zástupci škol a zřizovatelů
(Litvínov, Česká Kamenice, Jirkov, Ústí nad Labem...)

Třetí a poslední regionální debata se soustředila na témata:

- dobrá praxe ve vztahu zřizovatelů a ředitelů / škola z pohledu různých aktérů
- jak může zřizovatel podpořit vzdělávání dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí
- nedostatek nepedagogických pracovníků, učitelů i ředitelů
- problematická komunikace s rodiči nebo propojování různé úrovně správy a vzdělávání

Jaké jsou hlavní výstupy z debaty?

- Správně nastavená komunikace – např. funkční spojení školského a sociálního odboru, komunikace s řediteli i s dalšími aktéry. Stejně důležité jsou vzájemné vztahy a pravidelné setkávání.
- Snaha zřizovatelů o zajištění materiálního zázemí pro školy
- Odbřemenit ředitele od přílišné administrativy a motivovat je k osobnímu rozvoji (investice do vzdělávacích kurzů)
- Cílem u dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí je zajistit, aby chodily do školy:
 - Tomu by mohlo dopomoci učení návyků už od MŠ
 - Snaha o odstranění finanční bariéry či komunitní plánování.
 - Definice, kdo by měl koordinovat pomoc znevýhodněným žákům a jejich rodinám
- Pedagogové jsou často frustrováni problematickou komunikací s rodiči i přístupem OSPOD.
- Zajistit odolnost učitelů vůči stresovým situacím:
 - Podpora sebevědomí učitelů – ať už ze strany ředitelů nebo vzájemným sdílením zkušeností.
 - Důstojné platové ohodnocení pomůže vysoké fluktuaci na postech ředitelů i zřizovatelů a tím pomoci vyřešit nedostatek personálu ve školách

KONFERENCE

Jak na kvalitní školy, kde jsou děti na prvním místě?



17. KVĚTNA 2023, PRAHA

PANELOVÝCH DEBAT SE V RÁMCI KONFERENCE ZÚČASTNILI:

MARTINA BĚŽÁKOVÁ

náměstkyně, MŠMT

JAKUB ČERNÝ

analytik, Fakulta sociálních věd UK

KAREL GARGULÁK

analytik,
PAQ Research

JITKA KMENTOVÁ,

ředitelka, Gymnázium Na Zatlance

KATEŘINA KONRÁDOVÁ

analytička, Učitel naživo

MARTIN KOZE

ředitel, Učitel naživo

JIŘÍ NANTL

náměstek pro vzdělávání, Jihomoravský kraj

DAVID ŠIMEK

poslanec, zastupitel Pardubického kraje,
starosta města Svitavy

HANA VELLÁNOVÁ

manažerka vzdělávání, Eduzměna

TOMÁŠ ZATLOUKAL

ústřední školní inspektor, ČŠI

Jak podpořit ředitele škol v jejich roli, aby všechny děti odcházely připravené na výzvy a příležitosti světa 21. století? A jaké jsou příklady dobré praxe ve vztazích obcí-zřizovatelů a ředitelů škol?

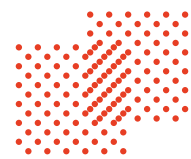
Nejen o tom v panelových diskuzích hovořili zástupci Ministerstva školství, České školní inspekce, odborníci z akademické, politické i neziskové sféry, zřizovatelé a ředitelé škol, výzkumníci a analytici.

A na čem se diskutující konference shodli? Na tom, že chceme-li kvalitní ředitele, musíme je najít, dobře připravit, vést a motivovat. Za podpory těch nejzdatnějších z nich.



Pokud je ředitel pedagogickým lídrem, vede to:

- K lepším vzdělávacím výsledkům žáků v mateřských, základních i středních školách
- K vyššímu wellbeingu učitelů a žáků
- K efektivnější spolupráci pedagogického sboru
- k pozitivnímu přístupu učitelů k inovacím, novým trendům a reformám – učitelé jim lépe rozumí, důvěřují jejich záměrům a ztotožňují se s nimi
- ke snižování nerovností ve vzdělávání díky bezpečnému klimatu ve školách



Čeští ředitelé přesto dnes pedagogickým vedením tráví jen 15% svého času. Až 42% ředitelů přitom nikdy neabsolvovalo vzdělávací program zaměřený na vedení učitelů. Současné kvalifikační studium se totiž zaměřuje hlavně na znalost práva, financí a administrativy.



LEADERSHIP PIPELINE



PŘITAHUJME ŘEDITELE KE SPOLEČNÉ VIZI A SLEDUJME, ZDA SE TO DAŘÍ

Všechny děti se učí naplno, s radostí a rovnými šancemi a ze školy odcházejí připravené na výzvy a příležitosti 21. století. Říkejme předem a po celou dobu: hledáme ředitele, kteří na této vizi chtějí pracovat. A nezůstaňme u slov. Sbírajme data a vyhodnocujeme, zda jsme na správné cestě ke zlepšování učení dětí, učitelů i ředitelů.

70 %

všech rozhodnutí ohledně vedení školy leží na bedrech ředitelů

1. PŘILÁKEJME DO ŘEDITELŮ TALENTY

Mnoho skvělých učitelů s leadershipovým potenciálem se dnes na pozici ani nepřihlásí. Nechtějí vyměnit děti za razítka. Aktivně je vyhledáváme uvnitř našich škol a ukažme jim, že ředitelování jim může pomoci zlepšit životy ne desítek, ale stovek dětí.



2. VYBÍREJME NA KONKURZECH PEDAGOGICKÉ LÍDRY, NE PROVOZNÍ ŘEDITELE

Řekněme jasně a dopředu, že nehledáme ředitele, který vysoutěží parkety, ale který pomůže dětem. Upravme podle toho výběrová kritéria i složení komise. Děti ve školách jsou důležitější než parkety.

3. PŘIPRAVME ŘEDITELE NA ROLI PEDAGOGICKÉHO LÍDRA

Čeští ředitelé oproti svým evropským kolegům pocípují, že nejsou dostatečně vzděláváni v oblasti pedagogického leadershipu, což sami hodnotí jako jednu z překážek pro výkon profese. Modernizujeme Standard Studia pro ředitele škol v souladu s kritérii kvalitní školy ČŠI a našimi očekáváními o roli, kterou má ředitel ve škole zastávat, a posuňme tak obsah i kvalitu kvalifikačních studií.

4. TVOŘME KOMUNITY ŘEDITELŮ, VE KTERÝCH SE BUDOU SPOLEČNĚ UČIT A SDÍLET

Ředitel je osamělý běžec, přestože má kolem sebe řadu kolegů, kteří řeší podobné problémy. Vytvořme komunitu a prostor pro pravidelná setkávání, jejichž primárním cílem bude sdílení dobré praxe a společné plánování. Nabídneme ředitelům vedení, které je posune od řešení vyhlášek k řešení učení dětí a učitelů v jejich škole.

5. PODPORUJME A VEĎME KAŽDÉHO ŘEDITELE – S OHLEDEM NA KONKRÉTNÍ POTŘEBY DĚTÍ I ŘEDITELE

Situace každé školy je jiná a neefektivnější vzdělávání je vždy on-the-job. Nabídneme ředitelům širokou škálu podpory od mentoringu, koučování až po vzdělávání zaměřené na zavádění specifických inovací. Vedme ředitele ke společné vizi a vytvářejme jim podmínky pro jejich práci - např. odběremenním od agendy, kterou nemusí nutně řešit. Zvlášť podpořme ty, kterým se nedaří, a když se situace nezlepší, najdeme jiného ředitele.



6. TY NEJLEPŠÍ NECHME POMÁHAT OSTATNÍM

Ty neúspěšnější ředitele nechme vést ostatní ředitele, ať zúročí svoje zkušenosti a pomáhají ostatním se zlepšovat.





Aspen Institute Central Europe

Palackého 740/1
110 00 Prague 1
Czech Republic

AspenInstituteCE.org