

VAŠE STAROSTI HOĎTE NA NÁS



Ředitelská akademie chce podávat pomocnou ruku vedení škol

Už se ví, že ředitelé jsou přetíženi nejen zbytečnou administrativou, ale také spoustou povinností, které se vzděláváním přímo nespojují. Že jim na pedagogickou práci nezbyvá tolik času, kolik by si přáli. Mluví se o tom docela často. Bohužel jenom mluví. V závěru kalendářního roku zahájila svoji činnost Ředitelská akademie. Online. Jak jinak. Na svědomí ji mají VÁCLAV TROJAN a MILUŠE VONDRÁKOVÁ. Budou úspěšní?

Kdo za akademií stojí?

V. Trojan: Založili jsme ji my dva, ale tvoříme jen základ širšího týmu spolupracovníků. Myšlenky Akademie vycházejí z toho, co se děje v ředitelském terénu minimálně dvacet let. Problémy ředitelů škol se pořád řeší, ale ve chvíli, kdy by se už konečně měly vyřešit, se všechno otočí zpátky a jsme opět na začátku. Znovu se analyzuje a mapuje... Jen si vzpomeňte, co uváděla o práci ředitelů Bílá kniha, jak se o ní hovořilo ve všech strategiích ministerstva školství, v dlouhodobých záměrech a podobně. Už Jiří Kotásek volal po magisterském vzdělávání pro ředitele, pro inspektory. Chtěl je zbavit byrokracie a dát jim excelentní přípravu. A my, místo abychom to nějak posunuli, pouze mluvíme.

Základ potenciálu Ředitelské akademie spočívá určitě na našich zkušenostech. Oba jsme ve svém odborném životě lecčímš prošli, spolupracovali jsme na výzkumech i na tvorbě nejednoho významného dokumentu. Setkávali jsme se a stále se setkáváme s lidmi ze škol. Víme, co ředitelům komplikuje život. Připadá mi, že stát neumí, nebo nechce, nebo neví... Přitom běžný ředitel je pár centimetrů nad vodou. Potřebuje systematickou pomoc a podporu. Netvrdíme, že se v terénu nic neděje. Jsou tu velmi zajímavé aktivity – projekt SYPO, SRP, Ředitel naživo a podobně. O něco se snaží ČŠI, vzdělavatelé typu Vysočina Education a mnozí další. Přesto vidíme, že tu něco chybí. Provázanost. Nemám dobrý pocit, když slyším ředitelky mateřských škol, že už jsou na hraně svých možností, vyčerpané. Když vidím animozity mezi jednotlivými ředitelskými skupinami. Ředitelé gymnázií se často dívají skrz prsty na ředitele základních škol, ti zase na kolegyne z mateřské...

Neděláme si iluze, že bychom v tuto chvíli v malém počtu, i když neustále se rozšiřujícím, všechno zachránili. Ostatně na všechno ani nemůžeme dosáhnout, mnohé je v gesci úplně jiných lidí. Podle nás je však nutné křičet, že král je nahý. Prostě

pojmenovávat to, co není v pořádku, a navádět k tomu, co by bylo zapotřebí udělat. Například místo vymyšlení dalších dotazníků směřujících k ředitelům škrtnout něco z toho, co je tíží. K tomu je ovšem nutné sebrat politickou nebo odbornou odvahu, zrušit zbytečná oddělení, která chtějí po řediteli nesmyslné výkazy, nebo konečně dokončit digitalizaci státní správy.

Teď už jste ale přesáhl rezort školství. Ředitelé říkají, že zbytečná administrativa jim nepřichází tak často z MŠMT, ale od zřizovatelů, krajských úřadů, statistického úřadu a podobně.

V. Trojan: To je pravda. Ale počkejte si, před volbami si politikové zase na vzdělávání vzpomenou. Budeme až překvapeni, jaké myšlenky jdou napříč politickým spektrem! Až předvolební kampaň skončí, budeme tam, kde jsme byli dřív.

Myslíme si, že bychom mohli ředitelům pomoci běžnou polní prací. Nechceme psát další strategie. Naše zaměření je možné rozdělit do několika oblastí.

Na prvním místě je to přímá podpora. Lidé potřebují vědět, že se o ně někdo stará, že se jim snaží pomáhat. Důležité je také propojovat lidi z terénu, kteří jsou schopni pracovat na systému vzdělávání speciálně určeném pro ředitele. Není to snadné, protože ředitelský terén je velmi heterogenní. Musíme myslet už na učitele, kteří se na tuto funkci teprve připravují. Aby nebyli tak zděšení, až jednou usednou do ředitelského křesla a zjistí, co všechno to obnáší. Něco jiného je bavit se o zkušených ředitelích schopných například spolupracovat na formulování kompetenčního modelu ředitele. Zapomínat se nesmí ani na výborné ředitele, kteří už svoji profesní kariéru ukončili, nebo stojí krátce před jejím ukončením. V systému podpory ředitelů by mohli být cennými mentory, uvádějícími ředitele. Jako odborníky by je mohla využívat například ČŠI.

Velmi důležitou oblastí je také argumentace důležitosti, propagace práce ředitelů. Když se bavíme s lidmi mimo rezort, často netuší, co všechno práce ředitele znamená. Že by se měl sice v první řadě věnovat kantorům a žákům, ale že musí být také tak trochu právník, ekonom, stavbyvedoucí, a ještě musí být v předklonu před zřizovatelem... Našich 3000 zřizovatelů je kapitola sama pro sebe. Představovali jsme si, že pro zřizovatele bude škola statek nejcennější a bude si ji hýčkat... Bohužel všude to pravda není. Také se o tom pořád jen mluví. Teď čekáme na Godota v podobě středního článku.

Přitom z terénu jsou slyšet obavy, že by to mohl být další úřad, který bude od ředitelů jenom něco vyžadovat.

V. Trojan: Pravda je, že stále není jasné, jestli to má být střední článek řízení nebo podpory, pořád se o tom dlouze diskutuje.

Zamýšlíte se věnovat ředitelům škol všech stupňů?

V. Trojan: Určitě, a to už od škol mateřských. S jejich ředitelkami velmi úzce spolupracujeme. Jsou to velice pracovitě a odpovědné dámy, bohužel jsou často podceňovány. Mnohé potřebují podpořit v profesním sebevědomí, v odborné komunikaci, v komunikaci s dospělými vůbec. Přitom když si vzpomenou na své působení v Centru školského managementu, s ředitelkami mateřských škol byla vždy výborná spolupráce. Reagovaly třeba na věci, na které nepřišli gymnaziální ředitelé.

Bylo to tím, že víc vnímaly, nebo víc chtěly?

V. Trojan: Možná obojí, jsou opravdové, jejich pohled na věci kolem nich je mnohem barvitější. Bavili jsme se například o PISE. Řadu středoškolských ředitelů nezajímala, když se tohoto mezinárodního šetření jejich žáci neúčastnili. Ředitelky mateřinek reagovaly okamžitě: Věnujeme se čtenářské pregramotnosti, děláme školky bez televize, organizujeme Čtení pro rodiče, Noc ve školce. Chápaly souvislosti. Mnohé oblasti, jimiž se zabývají školky vyšších stupňů, byly schopny na úrovni schopností dětí předškolního věku začleňovat do aktivit své mateřské školy.

M. Vondráková: V předškolním vzdělávání startuje mnohé. Tady se tvoří vztah ke vzdělávání, vztah sama k sobě, k tomu, jakou hodnotu bude jednou vzdělávání pro

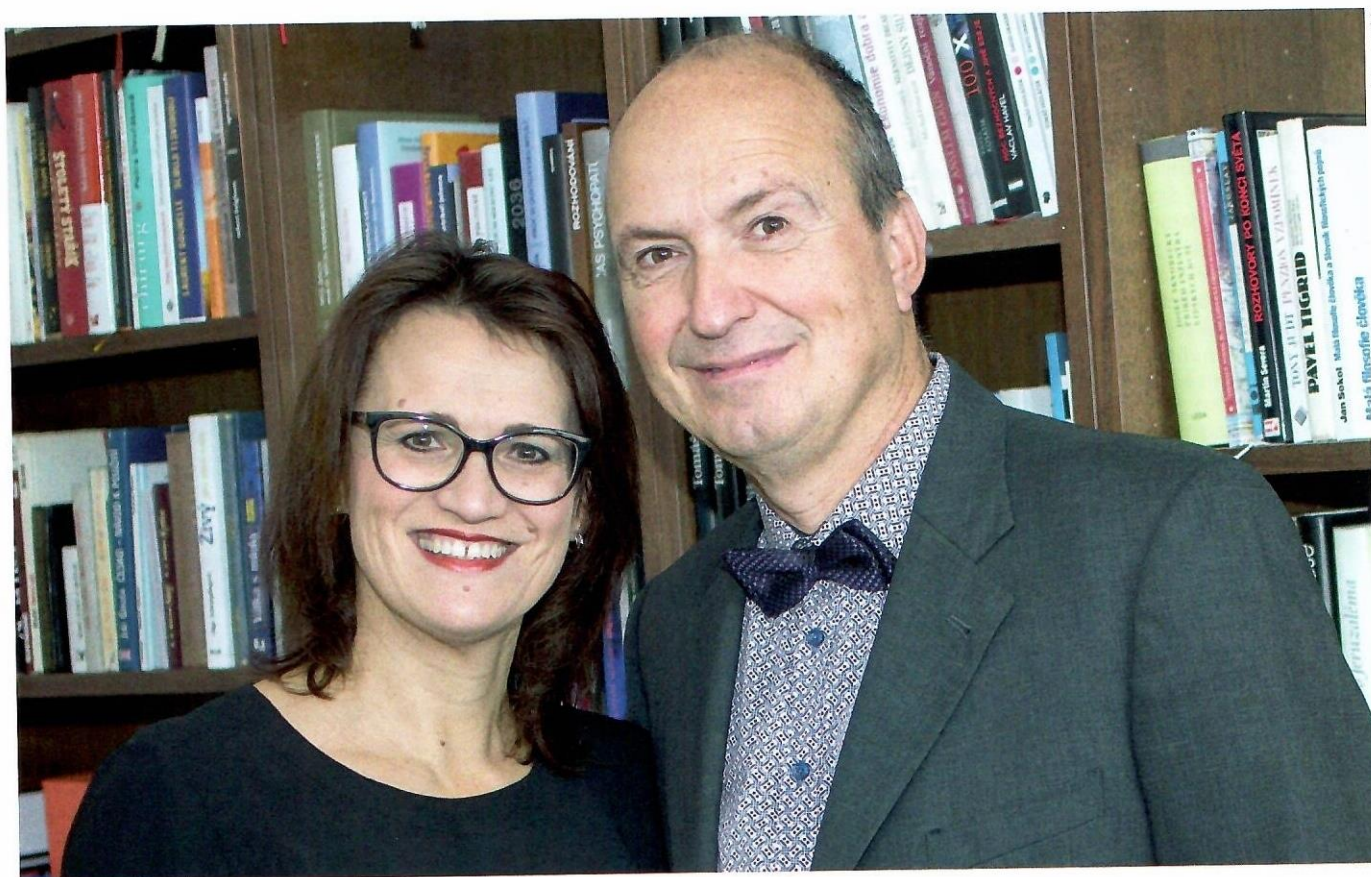


Foto: archiv

děti mít. Mateřská škola má šanci vstřípít to i dětem z méně podnětného prostředí. Když se tento potenciál v předškolním věku nezachytí, později to můžeme dohánět jen s obtížemi. Ostatně o vyrovnání podmínek by se mělo víc mluvit ve všech školách. Nejde jen o rozdílnou úroveň žáků, ale také o rozdílnou úroveň ředitele jako osobnosti, o jeho profesní kvalitě. Měli bychom se víc zamýšlet nad tím, jak velký vliv mají jeho řídicí schopnosti na výsledky vzdělávání žáků.

Máte pravdu, že rozdíly zejména mezi ředitelkami mateřských škol jsou velké. Naprostá většina se snaží, aby jejich škola pracovala co nejlépe, a také se jim to daří, ale při jednání se zřizovatelem, s partnery školy a konečně i s rodiči už sebevědomě tak často nejsou.
V. Trojan: Málo na ně myslíme. Poměrně často jsem od ředitelek mateřských škol slyšel připomínku, kterou mnoho vzdělavatelů zcela opomíjí: Dáváte příklady jenom ze základních a středních škol. To

je chyba. Přitom týmy mateřinek jsou velmi vděčné. Ale aby to nevypadalo, že v čele mateřských škol nejsou suverénní osobnosti. Známe dost ředitelek, které jsou skutečně sebevědomými partnery zřizovatelů, ředitelů základních škol, o rodičích nemluvě.

Už dlouho se mluví o tom, že vzdělávací zařízení by měla být centry místní komunity. Zmiňované jsou nejčastěji základní školy, ale ty v každé obci nejsou, mateřinek je mnohem víc. Když se kolem nich začne vytvářet ostrůvek pozitivní deviace, začnou se k nim postupně přidávat další... Už proto bychom jim měli dávat odpovídající podporu.

Ale nejsou to jen mateřské školy, které jako by stály na okraji zájmu společnosti, i když je hodně potřebujeme. Jsou to například i základní umělecké školy. S jedním z jejich ředitelů, s Jiřím Stárkem přemýšlíme o tom, jaká podpora by pro ně byla nejučinnější.

M. Vondráková: Kontinuálně se chceme věnovat celému spektru škol.

To je ale hodně široký záběr...

V. Trojan: Máte pravdu, ale už teď jsme v kontaktu s asociacemi škol všech stupňů a počítáme s tím, že množina spolupracovníků bude narůstat. Nechceme se vůči komukoli vymezovat. Vadí mi bratrstva kočičí pracky, která se ve školství také objevují. Vždyť to znáte, urvat projekt za každou cenu! Jen aby ho nezískal někdo jiný. Proč naopak nepřizvat schopné lidi ke spolupráci? Naší předností je, že si můžeme dovolit být upřímní, i když se to někomu nemusí líbit. Už je čas mluvit otevřeně. Kdyby se tímto způsobem mluvilo dřív, mohli jsme být dál. To ještě byly na inovace peníze.

M. Vondráková: Potřebovali bychom takovou svobodu společnosti, aby mohl člověk věci pojmenovávat bez podezření, že na někoho nebo něco útočí. Aby se nikdo nebál pojmenovat faktický stav. Primárním zájmem by mělo být vyřešení problému.

Chceme dělat ředitelům také radost, říká Václav Trojan

Dostal jsem možná trochu bláznivý nápad pěstovat také ducha ředitelů. Jednou za čtrnáct dní vždy ve čtvrtek chceme vysílat prostřednictvím You Tube desetiminutová setkávání v knihovně. Odkaz najdou učitelé na našem webu.

Pokaždé představím nějaký titul, který by mohl ředitele zaujmout. Mohl by jim dát něco pro jejich odbornost i pro ně samotné. Knížku představím, něco z ní přečtu... Zahájil jsem knížkou Nepřátelé společnosti od Paula Johnsona. Varuje, že vždycky, když byla potlačena střední vrstva, se společnost zastavila. A my v tuto chvíli máme střední vrstvu potlačenu... Připravenou mám Černou labuť Nassima Nicholase Taleba, ale také odbornou literaturu, kterou by měli ředitelé znát.

V. Trojan: Když my se vždycky dostaneme k bodu, kdy „to“ nejde. A nehledáme proč. Natož abychom to řešili. Dejme tomu, že se budeme bavit o učitelské přípravě a dostaneme se k fakultám vzdělávajícím učitele. Že jsou velice často „zaseknuté“ se ví, ale nic se s tím nedělá. V souvislosti s tím jsem rád, že jsme vsadili na nezávislost. Řada lidí se diví, že jsme šli na „volnou nohu“, že nechceme donátora. Ten by sice pomohl ekonomicky, ale na druhé straně by si nastavil nějaké podmínky.

Mgr. MILUŠE VONDRÁKOVÁ se dlouhodobě věnuje tématu zavádění inovací ve vzdělávání. Více než dvacet let aktivně učila v mateřské a základní škole, byla koordinátorkou tvorby ŠVP, pracovala jako hlavní metodička pro primární a preprimární edukaci a jako projektová manažerka a lektorka v EDUKační LABoratoři. Podílela se na přípravě a realizaci projektů Škola dotykem, Školka hrou, Zavádění formativního hodnocení a dalších. Je odbornou garantkou programů DVPP pro předškolní vzdělávání v oblastech čtenářské a matematické pregramotnosti. Na ředitelské pozici působila ve společnosti Tutor, s. r. o., v rámci své pracovní pozice na MŠMT se věnovala problematice dlouhodobých záměrů vzdělávání. Dílčím způsobem se podílela také na přípravě Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. Svou publikační činnost zaměřuje na rozvoj pregramotností u dětí v předškolním věku.

PhDr. VÁCLAV TROJAN, Ph.D., se dlouhodobě věnuje rozvoji a podpoře ředitelů a ředitelů škol, jejich zástupců a prakticky všem skupinám pedagogických pracovníků hlavně v oblasti pedagogického vedení. V poslední době se hodně zabývá vztahem mezi řediteli škol a jejich zřizovateli. Působil jako vedoucí katedry Centrum školského managementu na Pedagogické fakultě UK v Praze. Spolupracuje na systému vzdělávání a podpory vedoucích pedagogických pracovníků v Čechách v souvislosti s tvorbou Strategie 2030+. Působí jako nezávislý konzultant, lektor i autor odborných i popularizujících textů, ve nichž se zaměřuje zejména na oblast pedagogického vedení. Právě vycházející publikací je Ředitel školy – Uvažování o vyvažování života ředitelů škol (www.vaclavtrojan.cz).

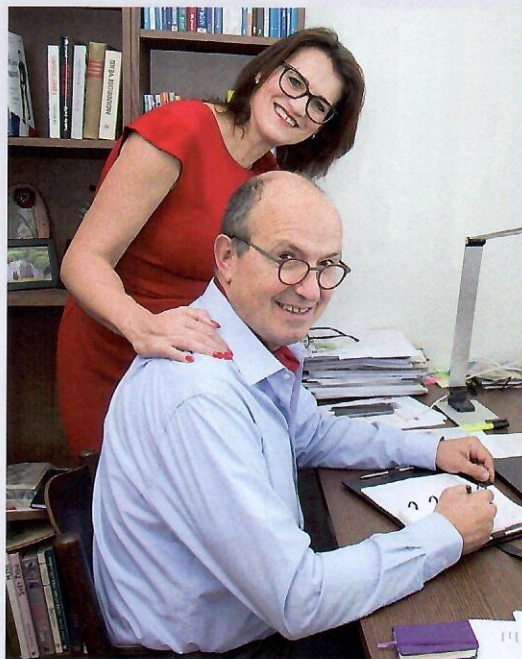


Foto: archiv

▶ **Znamená to, že všechno podnikáte na vlastní triko? Nejste kryti nějakou hlavičkou?**

V. Trojan: Jen sami sebou, a to zcela záměrně. V tuto chvíli už máme rozběhnuto pár seminářů, spoluprací se zřizovateli a podobně. Jdeme do toho naprosto otevřeně. Ředitelská akademie je v tuto chvíli založená jako s. r. o., nebude se schovávat za projekt, za „nezisk“ nebo něco podobného. Jsme přesvědčení, že ve spolupráci s MAPY, KAPY a dalšími se rozjedeme.

M. Vondráková: Vsadili jsme na „polní práci“, která nám bude přinášet zdroje na obživu. Nepotřebujeme honosné kanceláře, stačí nám náš obýváček. O to častěji budeme vyjíždět za lidmi.

Akademie vznikla v momentě, kdy máme profesně co nabídnout. Víme, o čem se mluví, jsme s lidmi z terénu nablízko. Není to pohled z letadla, ale prošlapaná cesta. Máme na co navázat. Myslím, že to je ten nejčistší základ.

Máte velkou a zároveň těžkou šanci propojit to zajímavé, co se v různých oblastech školství děje. Chopíte se jí?

M. Vondráková: Propojovat chceme určitě, oba spolupracujeme s mnoha partnery na mnoha úkolech. Jsme do nich vtaženi, ale zároveň chceme být jejich zrcadlem. Vážíme si projektu Ředitel na živo, je úžasný, ale pracuje s výběrovými jedinci. My budeme těmi, kteří řeknou: V Horní Dolní je také schopný ředitel, který potřebuje pomoc. Nebojíme se o tom mluvit.

V. Trojan: Nechceme být mostem, protože po mostě se šlape. To říkal už Jan Masaryk. Ale spojovat, ano, to je naše přání a zároveň úkol, který jsme si dali. I když není snadný. Právě proto, že jsme zapojeni

v různých aktivitách – ČŠI, NPI, MŠMT – vidíme věci z většího nadhledu, můžeme proto rychleji reagovat. Může se ale stát, a už se stalo, že jsme byli v týmech, které si oponovaly. Bylo to velmi delikátní jednání. Není bez zajímavosti, že když se pak bavíte s těmi, kdo na obou stranách rozhodují, leckdy zjistíte, že názor mají stejný.

Trochu jsme utekli od podpory ředitelů...

V. Trojan: Další oblastí, v níž chceme spolupracovat, je otázka zřizovatelů. Už jsem to našel. Kraje jsou na tom jako zřizovatelé mnohem lépe, protože jsou na tuto funkci vybaveny. Na odborech školství pracují vesměs lidé, kteří se ve školství pohybovali. Zastupitelé v malých obcích jsou na tom mnohem hůř. Někteří ředitelé si stěžují. Chápu je, ale střežovat se do těchto zřizovatelů není fér. Jak jsem před časem slyšel na jedné konferenci, mají se řídit asi 4000 zákony. Jak potom můžeme vyčítat starostovi, že nezná zrovna ten školský?

M. Vondráková: Abychom těmto zřizovatelům – a potažmo i školám – pomohli, připravili jsme pro ně semináře s tématy, jako je pomoc při konkurzu, kritéria hodnocení ředitelů škol a podobně.

V. Trojan: Ani s těmito aktivitami nejsme sami. Nejsme tak naivní, abychom si mysli, že všechno vyřešíme. Ale máme co nabídnout. Jsme bráni terénem, což je důležité. Za deset let, kdy jsem působil v Centru školského managementu, jsem se setkal s tisíci lidmi, kteří znají mé názory. Když dneska přijedu na jakékoli ředitelské fórum, jeho účastníci vědí, koho mají před sebou. Je to velmi nesmlouvavé a náročné publikum, hned tak někomu nevěří. Naším základním slovem bude sdílení a taky síťování. Nejen brát, ale i dávat.

M. Vondráková: Uvědomujeme si, že vzdělávací terén je trochu pokroucený projekty. Ne všechny jsou kvalitní, protože někteří lidé skáčou z jednoho projektu do druhého, jen dokud jim to přináší finanční efekt. Slovo projekt proto v mnoha lidech evokuje představu: Teď po nás něco budou chtít, ale nic nám nevrátí. Původní záměr, že projekt ověří, jestli je jeho myšlenka životaschopná, a hlavně dlouhodobě udržitelná, už dávno neplatí. Lidé vstupují do projektů s vidinou, že jim přinesou finance na něco, co škola potřebuje, alespoň na pár let. Investují do projektu spoustu energie, sil, a za tři roky je konec. Už nevěří tomu, že by díky projektu něco získali do dalších let... Je čím dál složitější někoho pro projekty nadchnout, učitelé jsou vyčerpaní. Rádi bychom je přesvědčili, že ze všeho nejdůležitější je poctivá práce.

Teď mluvíme o ředitelích, kteří jsou aktivní, chtějí na sobě dál pracovat. Existuje ale skupina ředitelů, kteří jsou uzavřeni ve své škole, co je mimo ni, je tolik nezajímá. Nikam nejedí, k ničemu se nehlásí. Jak na ně dosáhnout?

V. Trojan: Tohle mohu jenom potvrdit. Když přijdete na konferenci týkající se školství, potkáváte vesměs stejné tváře. Samotného mě udivuje, že se ostrůvky pozitivní deviance častěji nespojují. Nebo že se spojují pomalu.

Ředitele uzavřené do čtyř stěn musíme přesvědčit, ale vím, že v tuto chvíli je to hodně obrozenecké. Na druhou stranu, když se k nim onou polní prací dostanete, často zjistíte, že jejich schování se ve škole není tak jednoznačné. Starají se jen o svoji školu, ale starají se o ni dobře. Třeba jen nemají ambice jít někam dál.

V ten moment začnu naopak přemýšlet, jak to dělají ředitelé, kteří jsou všude. Jak

Nastoupila zvláštní móda střetovat se do druhých. Říkáte, kdo dělá špatně, s pod-
textem: My to děláme dobře, ostatní jsou
hlupáci. Jsme přesvědčeni, že je naopak
třeba ocenit každého, komu se něco po-
vede.

Ministerstvo školství není ve snadné situa-
ci. Má v rukou důležité rozhodnutí, potře-
buje se přetřást. Přitom přesvědčit po-
dlouhém období přehližením ředitele, že
má cenu s ním jít, nebude jednoduché.

M. Vondráková: Obtížné to bude zejména
v souvislosti s revizí RVP, což je nyní jedno
z nejdůležitějších témat. Bez ředitele se
to nepovede. Ministerstvo se potřebuje
naučit s nimi komunikovat srozumitelnou
uvěřitelnou formou. Dominám se, že tady
by mohla být naše role docela zásadní.

Vzít ji na sebe ale nebude k závidě-

V. Trojan: My si jí taky nezavídíme, ale
hlásíme se k ní. Naopak věříme tomu, že
hlásíme se k ní. Naopak věříme tomu, že
to ministerstvo pochopí. V pedagogic-
kém terénu je slyšet názor, že pokud se
nepodává přesvědčité ředitele, nemá cenu
o revizi vůbec uvažovat. To si může, kdo
chce, povídat něco o 50 % látky, kterou je
třeba škrtnout, pravdu nemá. Podíváme
na, jak vypadaly školy před 15 lety a jak
pracují dneska. Tam, kde šla kvalita výš,
byl ředitelem skutečný pedagogický lea-
der. Člověk schopný pedagogický sbor
přesvědčit.

I kdyby se nakrásně podařilo nachystat
sebelepší RVP, dokud ho ředitel nepustí
do školy, bude to prázdný dokument.
Zejména při tak velké autonomii. Mízi
nás, když přijdeme do školy a zjistíme, že
kantorů svůj ŠVP neznají, nepovažují ho
za důležité. O to víc vzpomínají na osno-
vy a chtěli by je zpátky. Ředitel musí lidi
získat na svoji stranu. Jestli to neumí, je
třeba mu v tom pomoci. Vytvořit mu ve
škole podporující podmínky. Přivést tam
člověka, který umí myšlenku RVP učitelům
vysvětlit. Když se ředitelské akademii
podařilo jenom tohle, bude úspěšná.

A zase jsme u podpory ředitelů škol. Když
budeme donekonečna říkat, co všechno
ředitel musí, že nemá dost času na peda-
gogickou práci, nic se neposune. Už je nej-
vyšší čas. Podíváme se na tvrdá data ČŠI,
kolik lidí přišlo ke konkurzům. Ve 48 %
škole mohli být excelentní ředitelé, takže
proti němu nikdo nešel, ale napříklád
v Praze byly školy, do nichž se ke konkurzu
při roku nedostavil nikdo.

M. Vondráková: Ředitelem nemůže být
každý. Proto ti, kteří mají o tuto profesi
zájem, potřebují pomoc. Do konkurzů se
hlásí stále méně uchazečů. To je důvod,
proč jsme přesvědčeni, že je třeba práci
ředitelů zpodulinarizovat. Nabídnout zá-
jemcům o ni podporu v pravou chvíli ve
správné formě.

pracovšitě NPI nebo MAPY. Nezastřáme,
že jsou mezi nimi někdy diametrální roz-
díly. Nebojíme se je pojmenovat. Tady
umějí super tohle, tam zase něco jiného.
Můžeme poradit odborníka pro síťování,
lektora pro sborovnu.

Jsme na začátku, náš tým se bude po-
stupně rozšiřovat. Začínáme o sobě dávat
vědt. Ze stoji o spolupráci, o pojme-
nování témat, v nichž ředitelé potřebují
poradit. Nechceme se vyptávat, jak moc
mají ředitelé starosti. Chceme jim říct:
Hodte svoje starosti na naši Nabídku na-
ších seminářů budeme postupně zveřejňo-
vat na webu (www.reeditelskaakademie.
cz). Na rozdíl od některých vzdělávacích
ředitelů, co potřebují. To jim potom na
zakázku připravíme.

Představení Ředitelské akademie pro-

běhio před Vánoecmi online...
V. Trojan: Zvolili jsme magická čísla 17. 12.
v 17.12 hod. Vysílali jsme z domova přes
wi-fi a trnuli, jestli všechno vyjde. Kama-
radí profíci nám pomohli, takže jsme se
mohli propojovat s našimi spolupracov-
níky, jako je Vladimíra Špiilková, Jaroslav-
Jirásko, Jiri Stárek nebo vítěz ankety Redi-
tel roku, dneska senátor Jan Grulich.

Máte kolem sebe pedagogy zručných

jmen, spolupracujete mimo jiné také
s ministerstvem školství. Slyší na
vaše podněty?
V. Trojan: Věřím, že slyšet bude. Zatím
máme signály, že jsou stejně jako ČŠI
vstřícní záměrným myšlenkám. Skuteč-
nost, že problémů pojmenováváme ote-
věně, ještě neznamena, že se stavíme
proti ministerstvu. Naopak. Počítáme
s tím, že budeme dávat najevo svoje názo-
ry, že budeme blogovat. Dneska to jinak
nejde. Těším se, že budu moci říct: Pan mi-
nistr dělá pro ředitele výborné věci.

Jedno se mi v poslední době nelíbí. Na
jedné straně korona lidi spojuje, na dru-
hé jako by akcentovala nesašženlivost.



Kate Kulisevich / Shutterstock

často jsou ve škole? Přitom u nich doma
by měla být hlavní náplň jejich práce. Sa-
mozřejmě spolupracují s ostatními, sdílejí,
Už nemůžeme mít školy jako konkurenty.
Normativní financování je často stěžílo
proti sobě. Měli bychom víc uvažovat
o pedagogické strategii regionu... Mimo-
chodem, to je taky neprošlápaná cesta.

V poslední době poznamenané covi-
dem se naopak některé školy, které
žily často samy pro sebe, začaly spo-
lovat. Například málotřídky. Byly na
všechno samy a zjistily, že potřebují
vzájemnou pomoc.

V. Trojan: O málotřídkách uvažujeme už
nějakou dobu, tady je třeba říci do
budnu. Máme na 1300 málotřídek, každý
čtvrtý ředitel je ředitelem málotřídky. Ale
ani s tím vzdělávací nepočítají, stejně
jako školský systém. Přitom ČŠI zjistila na
zakladě tvrdých dat, že minimálně sociální
kompetence dětí, které navštěvují málo-
třídky, jsou lepší než ve velkých školách. Že
! jejich znalosti jsou srovnatelné. Ve Strate-
gi 2030+ se mluví o tom, že ředitel střeďní
školy by měl mít kvestora. Jestliže je čtv-
tina zakladních škol málotřídních, měly by
mít zástupce ředitele pro ekonomiku?

M. Vondráková: Máte pravdu, že covid
střeván a sdílení trochu napomohl. Přesto
se mnoho škol stýdí říct si o pomoc. Při-
znat, že něco nezvládají. Naším přáním je
být pro ně místem důvěry. Azyiem pro ty,
co tápou. Aby věděli, že jsme schopni jim
pomoci, nabídnout nebo zprostředkovat
podporu. Díky regionálnímu síťování jsme
schopni jim cílenou podporu poskytnout.

Kdo chce, může se na vás obrátit, a vy
jsíte připraveni mu pomoci, nebo ho
odkázat na regionálního spolupracov-
níka?

M. Vondráková: V každém případě se o to
budeme snažit. Ředitelský terén máme
zmapovaný. Pokud by nebyla pomoc mo-
mentálně v našich silách, víme, na koho
odkázat. Víme i to, jak kde fungují krajská