

NA PROGRAMU MATEŘINKY

Odborná fóra *Ředitelské akademie* táhnou

Konference, na které jsou zváni zástupci mateřských škol, bývají pro mateřinky spíš okrajově. Alespoň tak to občas slyším od učitelek mateřských škol. Na setkáních, která pořádá *Ředitelská akademie*, to bývá naopak. Když jsou určena předškolnímu vzdělávání, pak se soustředí především na ně. Ale účastníky odjinud může leccos zaujmout také.

života, což vůbec není jednoduché. Teď se stavujte a motivujte svůj tým v nejasných obrysech, v době, kdy se do školy strefuje, kdo má ruce a nohy. To je nefér. A platí to jak pro základní, tak pro mateřské školy. Proto jsem přesvědčený o tom, že bychom jim měli na našich setkáních nejen předávat informace, ale také jim vlévat energii do srdce a do žil.“

Podobně to bylo na listopadovém odborném fóru předškolního vzdělávání s podtitulem *Jaké to je být ředitelkou mateřské školy 3*.

Program byl nabitý tématy i osobnostmi, které je účastníkům přinášely. *Maličkosti ve výchově* ve zkušenostech a úvahách speciálního pedagoga a rodinného terapeuta Jiřího Haldy. Informace o nové hygienické vyhlášce zprostředkovala Martina Běťáková z ministerstva školství. *Heterogenní a homogenní třídy v mateřské škole v datech ČŠI* bylo téma pro Irenu Borkovcovou z oddělení kanceláře ústředního školního inspektora. *Jak získat rodiče pro partnerskou spolupráci* motivovala ve světle svých zkušeností dlouholetá ředitelka liberecké mateřské školy Kamila Podrápská. Proč je důležitá *Klidná mysl v dobách zlých*, připomínala psychiatrička Martina Hrnčířová. Václav Trojan zvedl téma *Profesní sebevědomí ředitelky mateřské školy*. Dita Vacková z NPI radila, *Jak na pedagogickou diagnostiku z pozice ředitelky školy*. K tomu všemu možnost kohokoli se na cokoli zeptat, vyměnit si zkušenosti s kolegyněmi třeba i z druhého konce republiky. Nádavkem ještě křest knihy Václava Trojana *Ohlodaná kost*. No neberte to!

Na slovíčko...

Václav Trojan jako zakladatel *Ředitelské akademie* je také pořadatelem nejen odborných fór pro pedagogy (jednou do roka je *Akademie* pořádána pro základní a jednou do roka i pro mateřské školy), ale také mnoho dalších profesních setkání ve školách. Zcela zaplněný sál v pražské *Radosti* ho musel potěšit.

„Dnes to je už třetí odborné fórum zaměřené na předškolní vzdělávání a počet účastníků je rekordní. Dokonce jsme jich asi dvacet museli, ač neradi, odmítnout. Jsme limitováni kapacitou sálu,“ vysvětloval Václav Trojan. „Pravděpodobně se nám podařilo je oslovit zajímavými lektory, celkovou koncepcí i našimi aktivitami. Někteří účastníci tu jsou poprvé, jiní už k nám



chodí opakovaně. Ale za dalšími naopak jezdíme my. Zrovna nedávno jsme spočítali, že jsme od minulého fóra připravili pro mateřské a základní školy celkem 71 prezentací, což obnáší stejný počet interakcí s řediteli a jejich pedagogickými sbory.“

Prozradil, že větší zájem bývá ze strany mateřských škol. „Když jsme na jaře pořádali odborné fórum pro základky, byl sál plný jen ze dvou třetin. Vysvětlují si to tím, že postavení ředitelů základních škol je v poslední době nejméně jisté, jsou také hodně demotivováni.“

Proč myslíte?

„Vždyť se podívejte, co se kolem nich děje. Drze řeknu, že jedním z důvodů je neustále odkládané kurikulum. Přitom NPI utrácí v rámci OP JAK peníze za jeho implementaci. Poslanecká iniciativa o sobě dává vědět tím, že by podle ní stačilo na základy vzdělávání osm let, ovšem kurikulum chystáme na devět let. Tyhle a další impulzy musí ředitel přetavit do každodenního

Do jaké míry se to daří, jsme se namátkou zeptali několika účastnic odborného fóra.

Individuální přístup potřebuje lepší podmínky

„Jsem tady poprvé a jsem velmi spokojená. Ráda se vzdělávám ve všem, co se týká dětí předškolního věku. Našla jsem tady opravdu velmi inspirativní nápady a informace, náměty k zamyšlení – ať už ve vystoupení Jiřího Haldy, nebo paní Běťákové. Byl to pro mě velký přínos,“ dovědli jsme se od Jitky Severinové, asistentky ředitelky *Mateřské školy Varenská* v Ostravě a autorky knih pro děti. „Zdejší atmosféra jako by byla nabitá energií nejspíš díky tomu, že se tady sešli lidé, kteří mají zájem se něco nového dovědět. Všimla jsem si, že se tu mnozí setkávají opakovaně. Učitelky se navzájem vítaly a bylo znát, že se vidí rády. I organizačně je všechno dobře zajištěné.“

S otázkou, co v současné době vnímá jako největší problém mateřinky, v níž působí, jsme se obrátili na ředitelku téže školy Stanislavu Korcovou.

„Potřebovali bychom větší podporu pro personální zajištění. V každé třídě bychom uvítali aspoň jednu asistentku pedagoga bez příznání podpůrných opatření. Jsem ráda, že máme velkou možnost získat finanční prostředky na různé projekty a děkuji za to. Město Ostrava opravdu podporuje mateřské školy, které mají zájem psát projekty, přemýšlet nad nimi. Nemáme problém s materiálním zajištěním, dosáhneme na individuální vzdělávání učitelek i na semináře pro celou sborovnu, ale personální zajištění nám pořád chybí.

Myslím, že lidi, kteří by byli schopni a ochotni jako asistenti s dětmi pracovat, bych našla. I když to není jednoduché. Chybějí mi však na tyto pozice finance.“

Asistentky, které by nepotřebovaly pro svoje působení v mateřské škole doporučení pedagogicko-psychologické poradny, by tady uvítali hlavně proto, že se snaží děti vzdělávat skutečně individualizovaně.

„Chceme rozvíjet každé dítě podle jeho potřeb a zájmů. Pracujeme s nimi v centrech aktivit, ve skupinách a k tomu bychom potřebovali, aby ve třídě bylo víc lidí. Zatím se to snažíme zajistit v rámci daných podmínek. Učitelky se překrývají už na dopolední činnosti. Ovšem může to tak být jen proto, že ráno a odpoledne, kdy ještě nebo už nejsou třídy zcela zaplněné, děti spojujeme. Škola je pětitřídní, ale ráno od šesti do sedmi hodin máme otevřenou jenom jednu třídu. Odpoledne se popřípadě od čtyř hodin děti ze všech tříd opět sejdou v jedné.“

V mateřských školách nedostává se mužský element

„Nabídky na nejrůznější semináře a kurzy nám chodí poměrně často, ať už po telefonu, nebo mailem. Vždycky mě však zajímá program. Jestli jsou nabízená témata nejen aktuální, ale také důležitá pro koncepci naší školky. Teprve na jeho základě se rozhoduji, jestli nabídku přijmeme, nebo ne,“ prozradila Kateřina Aschermannová, ředitelka Mateřské školy Marina v Králově Dvoře u Berouna.

Na odborném fóru Ředitelské akademie je podobné.

„Už první konference byla zajímavá. Stejně jako ta dnešní nebyla monotematická, věnuje se předškolnímu vzdělávání z různých úhlů. Což je pro mě vždycky zajímavější, než když je seminář okleštěný jen na jedno téma. Ale hlavně – je opravdu zaměřená na problematiku předškolního vzdělávání. Na to, co zajímá pedagogy mateřských škol. Leckdy se setkávám s tím, že vzdělávání je tak sice pojmenované, ale nakonec se kolem mateřských škol jenom mihne. Tady jsem se už poprvé přesvědčila, že účast na odborném fóru pro mě bude přínos. Je to tak i dneska.“

Jaké téma považuje v oblasti předškolní výchovy za aktuální? Muže ve školství.

„Líbilo by se mi, kdyby byla genderová křivka ve školství vyváženější. Mužský element chybí nejen ve škole, ale často i v rodině. Protože otcové jsou převážně živiteli rodin, tráví s dítětem méně času než maminky. Pokud máme tu možnost, snažím se pro školu získat muže alespoň jako externí lektory – na výuku jazyků, na výuku plavání. Jsme totiž sportovní plavecká školka.

Mojí původní profesí je porodní asistentka, poté jsem vystudovala ještě speciální pedagogiku. Hodně se zajímám o zdravý životní styl a hlavně o pohyb. Dneska tráví děti spoustu času u televize, u tabletu. To není dobře. Myslím, že by měly umět lézt po stromech, jezdit na kole, prostě se hýbat. To je gró, proč jsem školku zakládala. Pohyb a chlapský element, to je to, co se snažíme do školy přivést. Vidím v tom pro děti důležitý přínos.“

Nevadí rodičům třeba to, že by se jejich děti měly učit lézt po stromech?

„Naopak, vstupují k nám právě proto, že jsme pohybová školka a tím pádem budeme pohyb všemožně podporovat. Máme například svůj vlastní velký bazén. Jsem přesvědčená, že právě plavání je nejlepší prostředek pro vývoj dětského tělčka.

Myslím, že můžu směle tvrdit, že naše děti jsou z devadesáti procent v šesti letech dobrými plavci. Ne snad zkušenými plavci ve smyslu vypilování stylu, ale výborně se ve vodě orientují a určitě se neutopí.“

Protože Marina je soukromá škola, nenaráží na stanovenou spádovost. Rodiče, kteří o ni mají zájem a jsou schopni uhradit školné, se nemusejí bát, že je škola nebude moci přijmout.

„Proto si také můžeme vymýšlet, co všechno bychom mohli s dětmi podnikat. Samozřejmě v rámci daných možností. Na konference chodíme, abychom získali jiný úhel pohledu. Srovnání s obecními mateřskými školami je to pro nás zajímavé právě proto, že je nás málo. Ne vždycky se můžeme k něčemu vyjadřovat, protože naše podmínky jsou nastavené trochu jinak. Není možné říct, které školství je lepší, jestli to veřejné, nebo soukromé. My si jen můžeme snáze určovat, jak budeme s dětmi pracovat. Ale z pohledu mých zkušeností záleží vždycky všechno na lidech. Když učitelka nebo učitel pracuje s dětmi s láskou, je jedno, jestli je ve škole, která náleží do veřejného, nebo soukromého sektoru.“

Chybí nám pohlazení po duši

Zuzana Máchová, ředitelka Mateřské školy Tehovec, přijela do Prahy na odborné fórum poprvé, ale několika seminářů, které manželé Trojanovi pro pedagogy mateřských škol pořádají, se už zúčastnila.

Tentokrát ji kromě záruky pořadatelů přilákal také jméno Jiřího Haldy.

„Velice zajímavé bylo vystoupení Marty Běťákové, která dokáže přinést důležité informace z ministerstva školství srozumitelně.“ V této souvislosti ji potěšila naděje, že pro příští rok by se pro mateřské školy neměla výše PHmax měnit.

V nejednom vystoupení na fóru byla nadhrožena otázka, zda jsou učitelé dostatečně „hlazeni po duši“. Od ředitelů, rodičů, zřizovatelů, veřejnosti... ▶



► „Neřekla bych, zejména práce ředitelky mateřských škol je často hodně podceňovaná. Působím v malé obci, ve dvoutrídce, která má jen 36 dětí. Nemám k ruce žádnou zástupkyni. Moje přímá pedagogická činnost u dětí je dvacet hodin. Dalších dvacet hodin minimálně strávím na práci související, což je nejen příprava na práci s dětmi, ale na vedení zaměstnanců a také obrovské množství administrativy.

Protože naši rodiče nemají srovnání s tím, jak se můžou dětem věnovat učitelky ve velkých městských školách, kde mají třídy někdy naplněné až na okraj, myslím, že náš způsob práce ani nedoceňují. Právě proto, že jsou naše třídy maličké, můžeme s dětmi pracovat opravdu individuálně.“

Když se zeptáte, jakou podporu by pro svoji práci potřebovala, je odpověď jed-

programu fóra. „Určitě vystoupení Jiřího Haldy, jeho knížky jsem četla, teď jsem ho ráda viděla naživo. Hodně důležité pro mě byly informace Marty Běťákové o hygienické vyhlášce. Budeme stavět novou budovu, takže by se nás vyhláška mohla dotknout. Projekt, který se řídí dosavadními pravidly, už máme hotový. Snad se náš zřizovatel bude držet původního modelu a nebude trvat na odstranění plotu nebo na úpravě počtu záchodků pro děti.“

Naposledy na odborném fóru přednášela na jedno z témat tehdy ještě připravovaného zákona o pedagogických pracovnících.

„Tenkrát jsme řešili některé kompetenční spory mezi školskými a klinickými logopedy. Protože jsem původní profesí klinický logoped, upozorňovala jsem na rozdíly

Její mateřská škola je dvoutrídni. Děti od tří do šesti let jsou v heterogenních třídách rozděleny rovnoměrně. Znamená to mít ve škole učitelky připravené na to, aby dokázaly věkově rozvrstvené zvládnout, což není vždycky snadné.

„Heterogenní uspořádání tříd má své výhody. Vzhledem k tomu, že už je u nás takový způsob práce zakořeněný, kolegyně si zvykly a myslím, že jsou spokojené.“

Problém však může nastat, když do školy nastoupí nová učitelka. I když heterogenní třídy ve většině mateřinek převládají, všude tímto způsobem nepracují.

„Máte pravdu, také měníme kolektiv. Jednou odejde učitelka na mateřskou dovolenou, jindy do důchodu. Zapracovat nového člověka není snadné. Ale protože jsme malá škola, myslím, že se nám to dobře daří. Říkáme, že jsme taková rodinná škola. Cokoli se přihodí, řešíme společně. Konzultujeme spolu veškeré problémy a situace.“

Jako největší problém vidí momentálně nedostatek pracovníků. „Z nečekaných důvodů od nás odešla jedna kolegyně a dodnes za ni nemáme zástup. Jeden z dalších příkladů – na konci srpna jsme obdrželi požadavek na asistenta pedagoga, nemohli jsme však sehnat spolehlivou kolegyni. Řešit tak zásadní otázky na poslední chvíli je hodně náročné. Nevím, zda by nám ve shánění pracovníků do školy mohl pomoci střední článek, ale bylo by to dobré. Myslím, že s nedostatkem pracovníků na všech pozicích se potýká víc škol.“

S financemi v rozpočtu zatím vycházejí, v kritické situaci nejsou. „Ale nedokážu si představit, že by nám byl rozpočet snížen. To by bylo hodně špatné. Doufám, že mateřským školám opravdu stávající parametry PHmax zůstanou.“

Otevřít knížku

Před rokem křtil Václav Trojan svoji knihu s názvem *Autentická pedagogika*. Uběhl rok a je tady *Ohlodaná kost*. „Požádalo mě o ni slovenské nakladatelství jako o vážně nadhledový pohled na vzdělávání. V polovině října jsme ji také v Bratislavě pokřtili.

Název je poněkud provokativní, v podtitulu stojí *Vzdělanost jako cesta k vědomí společnosti*. Svým způsobem však obojí tak trochu vystihuje vzdělávání v současné době. Ohlodáváme je, ubíráme učitelům jejich možnosti, strefujeme se do školy, kde se dá i nedá. Kniha je na jedné straně kritická, najdete v ní kapitoly *Paradoxy vzdělávací politiky* či *Autonomie škol nemusí být nutně kurikulární*. Na druhé straně jsem v ní chtěl pohlédit po duši lidem, kteří se vzděláváním zabývají a dávají mu ze sebe to nejlepší. Rozhodně nechci proti sobě stavět lidi, kteří by měli spolupracovat: učitele, žáky, rodiče, zřizovatele... Jen se prostě dívám na vzdělávání z různých úhlů pohledu. Někdy mám pocit, že o základních věcech nedokážeme mluvit jednoduchým způsobem.“



noznačná: Především odstranění zbytečné administrativy. Ale také právní podporu, pomoc při vytváření vnitřních směrnic.

„Firem, které pomoc mateřským školám nabízejí, je hodně, ale každá vám poradí něco jiného. Nemůžete se na ně vždycky spolehnout. Doufám, že střední článek podpory, který vzniká, nám bude opravdu pomáhat. Naplno by se měl rozjet 1. ledna, ale v něčem se na ně můžeme obracet i dnes.“

Zaostřeno na hygienickou vyhlášku

„Na odborném fóru Ředitelské akademie jsem potřetí. Dvakrát jsem tu byla jako aktivní přednášející, tentokrát tu jsem poprvé jako účastník,“ konstatovala Šárka Krátká Wagenknechtová, ředitelka Mateřské školy v Jesenicích u Prahy. Přivedlo ji sem přání setkat se s kolegyněmi, s nimiž tuto možnost běžně nemá, ale samozřejmě témata na

mezi kompetencemi obou profesí. Připomínala jsem kolegyním, na co by si měly dávat pozor, pokud bude pozice školského logopeda schválena. Schválena nakonec byla, úplně spokojena s tím nejsem. Ale doufám, že se to podstatné teď bude řešit na úrovni ministerstev zdravotnictví a školství. Že se kompetence, které v zákoně upřesněny nejsou, dobře vymezí prováděcím předpisem.“

Když nejsou lidi

Opět byly mezi lákadly kromě možnosti sdílení zkušeností s kolegyněmi také informace o hygienické vyhlášce a možnost vyslechnout si přednášku Jiřího Haldy.

„Už jsem byla na několika jeho seminářích, i dneska bylo jeho vystoupení poutavé. Vždycky se těším, že se na fóru dozvím něco nového, a nemýlím se,“ řekla Hana Sochůrková, ředitelka Mateřské školy Małostranská ve Zručí nad Sázavou.



Václav Trojan

Když se zeptáte, co podle jeho názoru momentálně na školy nejvíc doléhá, odpoví, že zcela jistě stav společnosti, ale také naivní představy o lecčems, co se vzdělávání dotýká.

„Jiří Halda například mluvil o naivní představě výchovy bez pravidel. O naivní představě, že dítě na všechno přijde samo. Že pravidla, hierarchie, systém jsou pojmy dávno překonané. To přece není pravda. Při křtu říkal, že kniha by mohla mít pět svazků. Jenže já jsem ji schválně napsal úsporně, aby mohla být ‘do kapsy’, do vlnku. Aby nabádala k přemýšlení. Proto jsem k ní připojil bohatý aparát knížek, z nichž jsem čerpal. Vždycky mě potěší, když po některém z těch titulů čtenáři sáhnou.“

Knížka vznikala na slovenskou objednávku, přesto má co říci i u nás. Zajímalo mě, jestli jsou školské problémy pro oba státy společné.

„V tom základním asi ano. Když škrtneme některé specifické záležitosti, například kritéria kvalitní školy ČŠI, nebo moje návrhy opatření právě pro náš český kontext, je v knize určitě mnohé společné dané nejen společnou historií a vývojem vzdělávání. Nakladatelství Dr. Josef RAABE má teď zájem na tom, aby knížka vyšla i v Bulharsku, zvažuje také německé prostředí. Ukazuje se, že základní principy vzdělávání jsou nadčasové, podle mého soudu také využitelné napříč vzdělávacími systémy.“

Jedno bych chtěl zdůraznit. Ačkoli je *Ohlondaná kost* někdy ironická, rozhodně není útočná. Jsem přesvědčený o tom, že ve školství potřebujeme zasypávat příkopy. Nedávno jsem byl na konferenci, kde jsem příliš často slyšel: Děláte to špatně, jen my to děláme dobře... Podle mého názoru je takový přístup škodlivý. Neměli bychom vzdělávací terén dělit, ale spojovat. Vysvětlovat, ukazovat inspirativní příklady, pomáhat. Tvrdit někomu, že jen my máme patent na rozum, je špatně. Bohužel takových příkladů přibývá.“

Říká, že témata pro knížky, odborná fóra i semináře přicházejí k Ředitelské akademii životem. Dovídají se je od učitelů a ředitelů ve školách. Setkávají se i s kritikou?

„Nečekám, že s mými názory budou souhlasit všichni. Zejména tam, kde otevřeně pojmenovávám, že by něco mělo být jinak. Jsem přesvědčený, že vzdělávací politiku by měl dělat ten, kdo je na ni patřičně vybaven. Pokud se dotknu někoho, kdo takové vědomostní či osobnostní zázemí nemá, pak se samozřejmě potrefená husa ozve. Stává se to zejména na sociálních sítích. Proto se na nich pohybuji jen minimálně. Na druhé straně máme stovky pozitivních ohlasů od absolventů našich seminářů, ve kterých nám za naše myšlenky upřímně děkují, stejné to je od čtenářů posledních dvou knížek.“

Ovšem jiný úhel pohledu vždycky vítám. Vždyť to je v pořádku, každý má právo na svůj názor. Společně bychom však měli přemýšlet o tom základním. Ve škole jsou přece děti, žáci, studenti.“

Úryvky z Paradoxů vzdělávací politiky

Paradox neustálých začátků

S velkou slávou se vyčlení neskutečná finanční částka, je sestaven autorský tým (nechejme dnes bokem okolnosti jeho vzniku, kdo je vůbec přizván a kdo se kouká jen přes zamlžené okno), sestaví body, text, strategii. Mnohdy jsou to body zajímavé, lákavé a voňavé. Jenže jak jde čas, postupně se na ně zapomíná, jsou překryty aktuálními problémy, či přímo opuštěny a po jisté době přichází druhý paradox.

Paradox objevování objeveného

...My dnes víme, kde leží Amerika, víme, že je Země kulatá a cesta do Ameriky a dál je dávno známá, globus znají žáci prvního stupně základní školy. Nikoli ve vzdělávací politice. Například v oblasti vzdělávání a podpory ředitelů škol se stejně zajímavé myšlenky a návrhy objevují v Bílé knize, potom ve Strategii 2020, ve Strategii 2030+ a najednou jsou nově objevovány v systémových projektech či kmenových aktivitách Národního pedagogického institutu. Možná to souvisí se třetím paradoxem.

Paradox hlasitých laiků

Stalo se už jakousi normou, že ve vzdělávací politice jsou stále silněji akcentováni jednotlivci i celé skupiny přednedávněm o škole a vzdělávání nic netušící, neznající kontext, historii a tím pádem spokojeně hledající a objevující v souladu s druhým paradoxem vzdělávací politiky. Je poněkud zvláštní číst, že se v určité oblasti dosud vůbec nic neudělalo a že laická skupina učinila objev století. Přesně tohle hlásá v době dokončení této knihy (léto 2023) mediálně zdatná aktivistická organizace v oblasti přípravy a podpory ředitelů škol...

Paradox nekončícího řešení

Několikrát jsem se v textech i na setkáních ptal, zdali chceme něco dokola a neustále řešit, nebo už je na místě věc vyřešit? Pochopil jsem, jak je proces řešení (nikoli vyřešení) lákavý a přitažlivý zejména pro ty hlasité laiky, zvláště při přípravě nesmyslných projektových žádostí. I na kulatém stole MŠMT na podzim 2022 bylo několikrát bohorov-

ně řečeno, že proces je důležitější než výsledek, tudíž se bude znovu a znovu řešit totéž. Že jsem škarohlíd? Jsou to jen připomínky témat stále dokola předkládaných – odbřemenění ředitelů, vytvoření kompetenčního modelu pedagogických pracovníků, neexistence systému podpory škol, změna učitelské přípravy, podpora předškolního vzdělávání. Najděte někdy čas (a odvahu) přečíst si odstavce z citované Bílé knihy, odstavce z výborného projektu Cesta ke kvalitě, projektů Komplexní systém hodnocení, Vzdělávací lídr, Strategické řízení a plánování, Systém podpory učitelů a ředitelů, Střední článek, Kurikulum – lehce najdete obrovskou míru shody. V diplomových pracích se opisovat nesmí, ve vzdělávací politice ano?

Paradox nezralosti tvůrců

Tento paradox považuji za zásadní. Vzdělávací politika musí být realizována zralými osobnostmi, které unesou skutečnost, že něco navrhly či rozhodly špatně. Na tom přece není nic špatného do chvíle, než je patrné přehlížení chyby či přímé lhaní, často do vlastní kapsy.