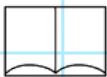
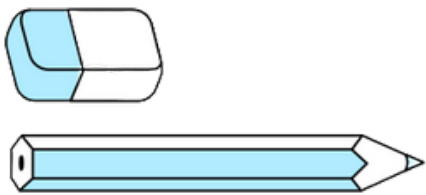


7 investic do školství, které se obci vyplatí

**DOMÁCÍ
ÚKOLY**
 **2021**



7 investic do školství, které se obci vyplatí

Zajištění základních podmínek - nejen vybavení a prostor, ale také kompetentních zaměstnanců - je pro kvalitní školství v obci nezbytné minimum. Jak lze ke kvalitě školství přispět více, napovídá doporučení iniciativy Domácí úkoly **7 investic do školství, které se obci vyplatí:**

1. Odbřemenit ředitele od papírování
2. Zajistit školám sociálně-zdravotní podporu
3. Podporovat potenciál všech žáků
4. Spravedlivě odměňovat a podporovat ředitele
5. Podpořit ředitele ve spolupráci
6. Aktivně podpořit vzdělávání zaměstnanců a spolupráci s odborníky
7. Pomoci škole najít a udržet zaměstnance



Aktuálním tématem je dnes integrace cizinců, specificky uprchlíků před válkou na Ukrajině. Tématu se věnuje například ČOSIV, jehož základní doporučení pro školy naleznete [pod odkazem](#).



Pokud chcete získávat aktuální informace a sdílet dobrou praxi s ostatními aktivními zřizovateli škol, je možné se zdarma stát členem [Klubu zřizovatelů](#), který organizuje informační centrum o vzdělávání EDUin.



Odbřemenit ředitele od papírů

Administrativní zátěž ředitelů a ředitelky se neustále zvyšuje. Zejména malé školy mohou mít problém najít a zaplatit potřebné podpůrné pracovníky. Ředitelky a ředitelé se dnes stávají manažery malé firmy a administrátory formulářů. Mají stále méně času na to být vzdělávacími lídry. Role dobrého „řídícího“ učitele či učitelky je ale pro kvalitní vzdělání v obci naprosto zásadní. Administrativní úkoly naopak může plnit někdo jiný.

To nejjednodušší, co může zřizovatel udělat, je domluvit se se svými řediteli a ředitelkami, jak si administrativní zátěž rozdělit.

- [Správu počítačů](#), budov, účetnictví, vyřizování dotací apod. může pro všechny obecní organizace řešit jedna firma či obecní zaměstnanci.
- Nákup kancelářských a čistících potřeb, nábytku, energií či licencí a právních nebo IT služeb může vyjít výhodněji, když ho centrálně zajistí obec.
- Veřejné zakázky, realizaci zejména stavebních projektů, [dotační nebo projektové žádosti](#) může místo ředitele či ředitelky zajistit zkušený zaměstnanec obce nebo externí firma.
- Zřízení a provoz webových stránek může zajistit zřizovatel tak, aby škola jen snadno doplňovala obsah.



Nechte ředitele a ředitelky být dobrými vzdělávacími lídry a co nejvíce technických věcí řešte za celou obec centrálně. Takové centrum pak **efektivně koncentruje zkušenosti** a odbornost. Možná by se na provozní spolupráci šlo domluvit i s okolními obcemi (a spolu s nimi vysoutěžit rámcové smlouvy, zřídit dynamický nákupní systém nebo zaplatit projektového manažera).

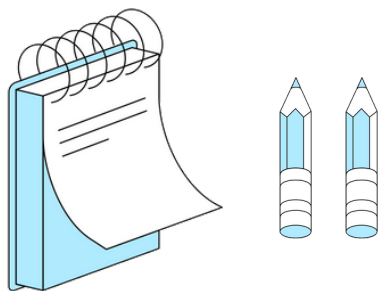
2

Zajistit školám sociálně-zdravotní podporu

Přibývá dětí, které trpí duševním onemocněním a traumaty. Dětem se závažnými kázeňskými anebo vzdělávacími problémy nelze efektivně pomoci bez spolupráce s rodinou. Pomoc ale potřebují i nadané děti například s pocity odloučení, nebo i samotní učitelé a učitelky významně ohrožení např. syndromem vyhoření. Obvykle je do řešení takových situací nezbytné zapojit odborníky a odbornice ([sociální pedagogy](#), sociální pracovníky, [psychology](#), speciální pedagogy, asistenty pedagoga...). Úplně nejlepší je problémům včas předcházet. Škole i dětem může malá a včasná pomoc odborníků ušetřit velké trápení. Běžní pedagogové a pedagožky nemohou být experty na všechno.

Co pro své školy a jejich žáky může udělat zřizovatel?

- Základem je prostřednictvím školy sdílet s dětmi a také s rodiči [informace o dostupných krizových a psycho-sociálních službách](#) ([mapa Ohrožené dítě](#)).
- Obec může se zaměstnáním odborníků pomoci tím, že zpropaguje výběrová řízení, dofinancuje potřebný úvazek nad rámec [financí získaných od státu nebo kraje](#) a nabídne náborové benefity.
- Odborníky a odbornice potřebné pro školy může i přímo zaměstnat centrálně (tím, že sdruží finance ze škol, požádá o dotaci...) nebo na ně přispět místním neziskovým organizacím.
- Spolupráci škol a odborníků může podpořit tím, že svolá a poskytne zázemí pro vznik [podpůrného týmu](#) složeného podle možností ze zástupců školy (metodiků prevence, výchovných poradců, třídních učitelů...) a odborných pracovníků zaměstnaných školami, městem či neziskovými organizacemi (jako jsou sociální pedagogové, sociální pracovníci, psychologové, zástupci pedagogicko-psychologické poradny, zástupci ČŠI aj.).



- Na obcích s rozšířenou působností je základem úzká spolupráce mezi sociálním odborem, odborem školství (či jejich vhodnými ekvivalenty) a školou, respektive školním poradenským pracovištěm. Všichni tři aktéři by měli pravidelně sdílet informace na koordinačních schůzkách a problémy řešit i předvídat společně.

Školní poradenské pracoviště

Metodiku rozvoje inkluzivního a kvalitního vzdělávání v obcích a co je [školní poradenské pracoviště](#) (ŠPP) naleznete pod odkazy.



Na setkáních podpůrného týmu účastníci včas odhalují, kterým dětem a žákům je potřeba se věnovat, aby se problémům předcházelo, a řeší, jak přistoupit k už vzniklým problémům. V případě potřeby si zvou i externí odborníky. Do řešení problémové situace zapojují i rodiče. Pilotně v republice vznikají i regionální [Týmy duševního zdraví pro děti a mládež](#).

Well-being

Předcházet obtížím v duševním zdraví žáků a pracovníků škol lze systémovým přístupem k podpoře well-beingu ve školách. Více o tématu well-beingu se dozvíte na webu [Partnerství pro vzdělávání 2030+](#). Jak podpořit ředitele či ředitelky v přijímání opatření podporujících well-being ve školním prostředí pak napovídá např. článek [Systémová podpora well-beingu ředitelů škol](#) v Řízení školy.

3 Podporovat potenciál všech žáků

Významná část dětí má kvůli svému sociálnímu původu nebo ekonomickým bariérám rodičů ztížený přístup k aktivitám, které pomáhají uspět ve škole (např. doučování), [rozvíjet talent](#) (umělecké, sportovní, přírodovědné či humanitní kroužky), nebo budovat sociální kompetence a vazby (spolková činnost).

To nejmenší, [co může zřizovatel udělat](#), je, že bude bez složitých žádostí a formulářů

- přispívat na obědy, dopravu, školu v přírodě a podobné aktivity (vždy bez složitých žádostí a formulářů),
- zajišťovat zdarma doučování, kroužky, letní školy, příměstské tábory, poskytovat svačiny,
- zohledňovat ve financování škol míru sociálního a jiného znevýhodnění oproti ostatním školám.



O tom, kdo by pomoc potřeboval, určitě vědí třídní učitelé či učitelky a místní spolky. Leckde pak funguje domluva, že město účastnické poplatky pro potřebné zaplatí nebo doplatí přímo poskytovateli, nebo umožní ředitelům a ředitelkám využívat fond, z něhož za sociálně slabší děti aktivity hradí přímo škola. [Důležité je, že dítě není v kolektivu zapsáno jako „to chudé“.](#)

4 Spravedlivě odměňovat a podporovat ředitele

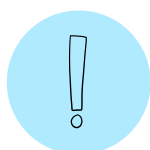
Když ředitel či ředitelka rozepisují odměny svým podřízeným a přitom si není jistí, jestli nějakou odměnu dostanou, případně za svou dobrou práci dostávají mnohem menší odměny než jejich zaměstnanci, může to být frustrující. Taková situace rozhodně k motivaci nepřispívá.

Co by měl zřizovatel udělat?

- Nastavit **předvídatelná kritéria odměňování** ředitelů (navázat přidělení například na dobré hospodaření a splnění domluvených úkolů jak v provozní, tak pedagogické oblasti.).
- Odvodit výši odměny pro ředitele či ředitelku od odměn učitelů (nebo jiných vlastních zaměstnanců).
- Vždy proces hodnocení doplňovat rozhovorem s ředitelem nad kritérii a jejich plněním.



Ministerstvo školství zveřejnilo [metodikou k odměňování ředitelů](#), kterou se zřizovatelé mohou inspirovat, jak předvídatelně a spravedlivě odměňovat své ředitele.



Hodnocení a odměňování ředitelů je náročná disciplína. Zřizovatel by se neměl obávat s nastavením odměňování obrátit na odborníky nebo odbornice.

5

Podpořit ředitele ve spolupráci

Ředitel či ředitelka stojí na vrcholu hierarchie školy, což ale také často znamená, že jsou na leccos sami. Odtud je jen kousek ke zbytečným či nezáměrným chybám nebo vyhoření. Zejména pokud zřizovatel zřizuje více škol či školek, měl by podporovat kulturu spolupráce a důvěry.

- Jak na to? Pořádejte pro ředitele a ředitelky neformální setkávání, výjezdy, semináře... (občas i bez účasti zřizovatele), jejichž primárním cílem bude sdílení dobré praxe (co funguje a čeho se naopak vyvarovat) a společné plánování. Zvěte na ně čas od času „lidi zvenčí“, ať už jako hosty (ředitele a učitele z jiných obcí), nebo jako odborníky.
- Zřídte webový portál, kde budete sdílet všechny dokumenty (metodiky, předpisy, vzory smluv a formulářů, zajímavé odkazy, atd.) a kde mezi sebou budou moci sdílet nápady nebo materiály hlavně samotní ředitelé a ředitelky (i skupina na sociální síti by mohla být užitečná).
- Zvažte možnost z místního zkušeného (bývalého) ředitele či ředitelky udělat metodika, který podpůrné aktivity bude mít na starosti a bude kolegům zkušeným a pravidelně vzděláným přítelem na telefonu.



V případě, že více škol a školek nezřizujete, může být o to užitečnější aktivity podporující spolupráci pořádat meziobecně. Konec konců by mohl existovat i meziobecní metodik, na jehož financování by se zapojení zřizovatelé složili.

6

Aktivně podpořit vzdělávání zaměstnanců a spolupráci s odborníky

Nové vyhlášky, změny rámcových vzdělávacích programů, děti se speciálními potřebami, nadaní žáci a žákyně, online výuka, nový informační systém... Učitelé, ředitelé i další zaměstnanci se neustále potýkají s novými příležitostmi a náročnými situacemi. Mnoho se toho naučí sami, leckdy by ale ocenili, kdyby je někdo proškolil, a občas by bylo dobré, kdyby přijel nějaký odborník a pomohl jim přímo ve škole. Při zavádění změn je pak naprosto zásadní **dlouhodobější spolupráce odborníků.**

Co může dobrý zřizovatel udělat?

- Zřídit fond dalšího vzdělávání a z něho flexibilně uvolňovat potřebné finanční prostředky, když je potřeba přizvat odborníka, zajistit školení, nebo zaplatit kurz.
- Proaktivně motivovat zaměstnance školy k prohlubování své kvalifikace (proplacením studia, zohledněním v hodnocení ředitele aj.)
- Aktivně s ředitelem či ředitelkou a školními zaměstnanci diskutovat o problémech, jejich řešení i o inovacích a způsobech jejich zavedení. Úspěšné řešení problému či zavedení inovace do praxe odměňovat. Za stejným účelem finančně podporovat efektivní dlouhodobou spolupráci s odborníky.



Někteří zřizovatelé společně se svými školami a jinými příspěvkovými organizacemi vytipovávají oblasti dalšího vzdělávání (např. v návaznosti na objevený problém, nebo novou legislativu).

V daných oblastech pak obec zajistí proškolení a „pomoc na telefonu“ buď z řad vlastních zaměstnanců, nebo od najatých odborníků a odbornic, a to cíleně například pro všechny metodiky prevence, matikáře či účetní.

Tipy na další vzdělávání ředitelů

[Národní pedagogický institut ČR](#), [Ředitel naživo](#), [Ředitelská akademie](#), [ČOSIV](#)

7

Pomoci škole najít a udržet zaměstnance

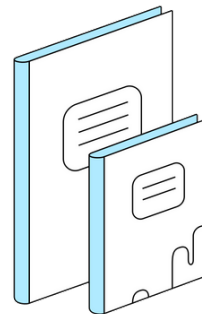
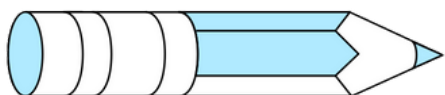
Najít aprobovaného fyzikáře nebo matikářku, dobrou učitelku cizích jazyků či kuchaře, nebo přilákat mladé učitele, kteří na škole vydrží, může být pro ředitele nadlidský úkol. Nedostatek potřebných zaměstnanců na škole přitom vede k přetěžování ostatních, a to se odráží na kvalitě výuky i na vztazích ve škole. Nově nastupující zaměstnanci navíc potřebují při nástupu odbornou i osobní oporu, aby ve škole vydrželi.

Jak může dobrý zřizovatel školy významně pomoci?

- Podpořit na místní škole zaplacením kurzů, mimořádnou roční odměnou apod. vznik pozice [provázejícího učitele](#). Průvodce z řad zkušených pedagogů pro studenty učitelství, kteří na školu přicházejí na praxi, a neopomenout případně ani domluvu s pedagogickou fakultou v kraji.
- Podpořit vznik pozice [uvádějícího učitele](#) (mentora), a jeho dalším vzděláváním, který bude podporovat nově nastupující kolegy či kolegyně, což pomůže předejít vyhoření a sníží riziko odchodu.
- Nabídnout nefinanční benefity pro nové zaměstnance (služební telefony, slevy na MHD, obecní byty...), náborový příspěvek, odměny k platu od zřizovatele či financování dalšího vzdělávání.



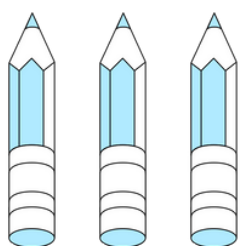
Dobří zřizovatelé vědí, že důležitý je i pocit žádanosti a váženosti. Proto každoročně vyhodnocují třeba kuchařky a aktivně jim zprostředkovávají školení od šéfkuchařů, pořádají neformální večery pro učitele a učitelky a dalšími způsoby dávají najevo, že si zaměstnanců školy váží a respektují jejich názory a potřeby.



Spolupráce s pedagogickými fakultami

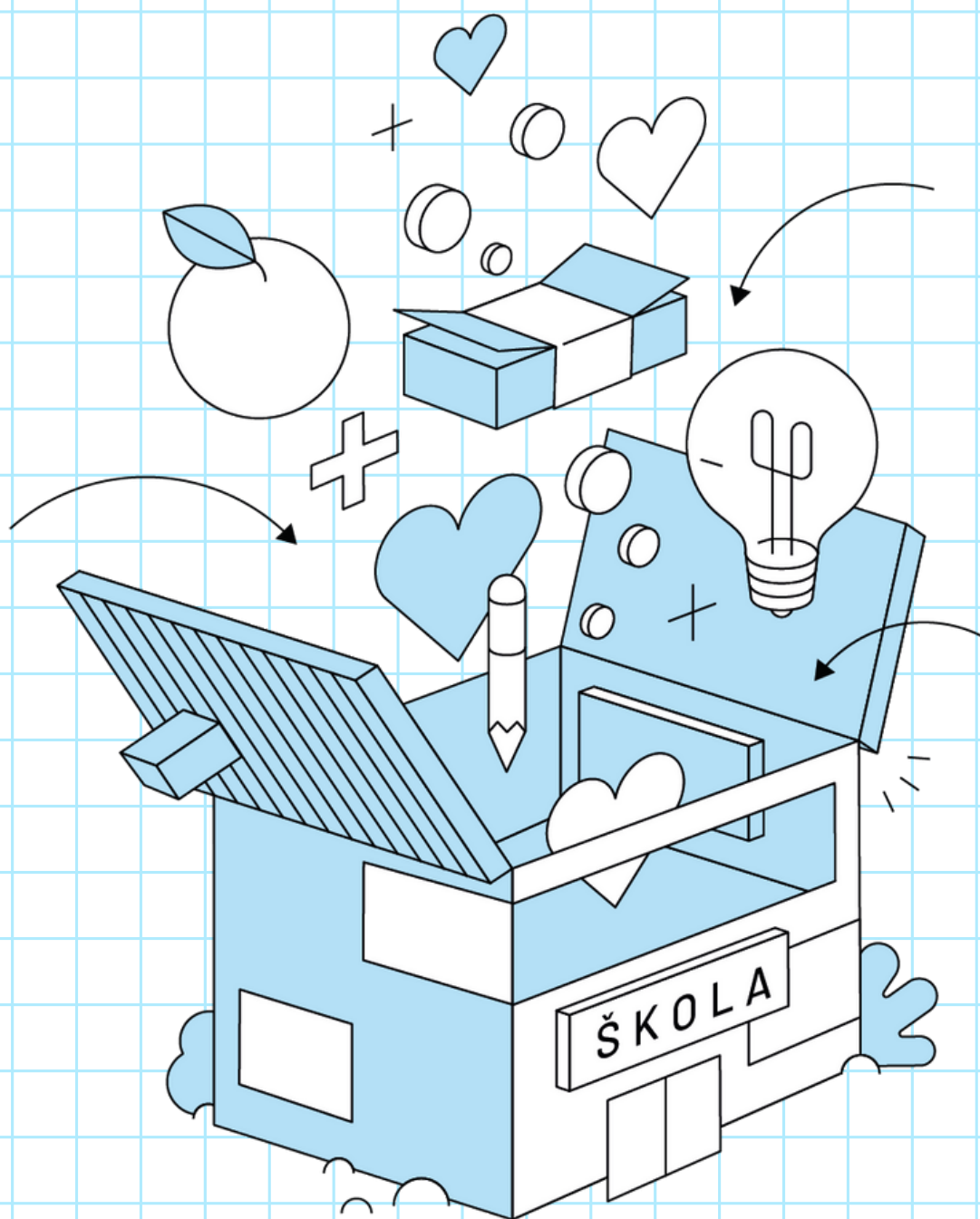
S pedagogickou fakultou lze vytvořit oboustranně výhodný vztah. Fakulta má zájem o spolupracující školy, kde může sbírat důležité poznatky o tom, co dnešní absolventi a absolventky učitelství potřebují pro praxi. Obec tím získá vysokou šanci, že si absolventi pro své uplatnění vyberou právě její školu. Spolupráce nemusí končit jen u učitelů, ale může se rozšířit i na psychology nebo sociální pracovníky.

Poznámky:

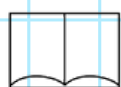


Tři dobré rady na závěr

- 1.** Školky by neměly stát vždy až poslední v řadě: Vzdělávání začíná už povinným předškolním vzděláváním. Proto při uvažování o tom, jak podpořit školství v obci, nezapomínejme na mateřské školy. Kvalitní a víceleté předškolní vzdělávání má totiž podle výzkumů zásadní vliv na úspěšnost dětí v následném povinném vzdělávání ([Nejčastější mýty o mateřských školách](#)).
- 2.** Nepodceňujte přínos rodičů a mimoškolních aktivit: Důležitou úlohu v místním vzdělávání zastávají kromě škol, školek a školských zařízení i [mimoškolní aktivity](#), spolková činnost, instituce jako střediska volného času a domy dětí a mládeže a také aktivity rodičů. Úkolem dobrého zřizovatele je pomáhat všechny tyto prvky kvalitního vzdělávání v obci propojovat a podporovat tím komunitní úlohu školy. Základem je zapojování mládeže do místního života, např. skrze žákovské rady a parlamenty, a vytváření míst pro setkávání mládeže, jako jsou klubovny. Tématu utváření vztahu dětí a mladých lidí k místu, kde žijí, se věnuje např. příručka [Zapojování dětí a mladých lidí do tvorby sídel](#).
- 3.** [Podpůrná infrastruktura je podstatnou částí při vnímání kvality školství](#): Součástí uvažování o kvalitním vzdělávání v obci musí být kromě škol a školek i školská zařízení (jako družiny a jídelny) a také nezbytní nepedagogičtí zaměstnanci (školníci, uklízečky, kuchařky, ekonomky, účetní, sekretářky...), bez nichž by poskytování vzdělávání v obci ani nebylo možné. Tato pro vzdělávání podpůrná infrastruktura je vždy součástí hodnocení kvality vzdělávání v obci rodiči, dětmi, žáky i samotnými zaměstnanci.



DOMÁCÍ ÚKOLY 2021



Koordinátor: Jakub Černý (Frank Bold)
jakub.cerny@frankbold.org

© 2022