



Řízení školy online

Aplikace pro řízení školy

Neocenitelný průvodce
pro management
všech typů škol
a školských zařízení

- Řešení pracovních situací (pracovní právo, BOZP, přijímací řízení, GDPR, veřejné zakázky, spisová služba, ICT, provoz školy atd.)
- Kalendář s přehledně zapracovanými povinnostmi při řízení školy
- Směrnice, vzory a formuláře, které můžete vyplnit, vytisknout
- Zákony, vyhlášky a nařízení
- Online články z časopisu Řízení školy a všech jeho speciálů
- Každodenní zpravodajství z oblasti školství a vzdělávání

Otestujte zdarma
www.rizeniskoly.cz/register

OBSAH

NOVINKY – LEGISLATIVA, INFORMACE

PhDr. Mgr. Monika Puškinová, Ph.D. 2

AKTUÁLNĚ

Šablony OP JAK startují | Mgr. Lucie Karešová 4

LEGISLATIVA

Změny nebo očekávané změny v činnosti škol a školských zařízení ve školním roce 2022/2023 | PhDr. Mgr. Monika Puškinová, Ph.D. 6

Má mít pedagog postavení úřední osoby dle trestního zákoníku? | Mgr. Alice Kubů Frybová; Mgr. Jan Kaczor 9

Co udělat s učitelem podporujícím Putina nebo šířícím proruské dezinformace? | Mgr. Jan Kaczor 13

Tzv. digitalizace a školy a školská zařízení – část 2. | Mgr. Jan Schwaller 16

Spisový řád – obsah (1. část) | Ing. Miroslav Čejka 19

VZDĚLÁVACÍ POLITIKA

Audit vzdělávacího systému 2021. Analýza Přijímací řízení: vybíráme správně? (1. část) | Mgr. Miroslav Hřebecký 20

PŘEDSTAVUJEME

Nové kvalifikační studium Lídr školy vrací pozornost ředitelů k dětem | Anna Francová 24

Funkční studium v Libchavách: Jde to i jinak! | Mgr. Luboš Lisner 25

Doučování sociálně znevýhodněných žáků jako ideální praxe pro studenty pedagogických fakult | doc. PhDr. Zbyněk Němec, Ph.D.; Mgr. Barbora Dyrková Šimůnková 27

Válka na Ukrajině a jak se Post Bellum snaží pomáhat ukrajinským i českým žákům, studentům a pedagogům | Magdaléna Benešová 30

Stálá konference ředitelů: Hodnoty a vize jsou i v MŠ velké téma | Mgr. Jitka Luňáková 32

Školní infocentra umí ocenit aktivní žáky | Richard Prajsler 34

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

Motivační program (o motivaci netradičně obecně) | Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.; Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D. 36

Nakažlivý manažer | PhDr. Jan Voda, Ph.D. 38

KLIMA ŠKOLY

Společné profesní učení a zlepšování školy | PhDr. Hana Košťálová 41

Sexualita mezi žákem a učitelem | Mgr. Jarmila Kubáňková, Ph.D. 43

ZAMYŠLENÍ NAD

Nepřavosti | PhDr. Václav Mertin 44

Chtěl bych jednou učit? Protože... | Jiří Sejkora 45

PR VE ŠKOLSTVÍ

Co je pro žáky při výběru školy nejdůležitější? | Mgr. Nela Pliešovská .. 47

VZDĚLÁVÁNÍ

Revize ICT: Využijte konzultace s odborníky, opakovaně a zdarma | PhDr. Daniela Kramulová 49

POHLED DO HISTORIE

Můžeme se inspirovat při modelování středních článků řízení (podpory) školskými úřady? – 5. část | PaedDr. Tomáš Bouda 51

ROZHOVOR

Svou karabinu mám na klíčkách od školy | Mgr. Tomáš Holubec 53

Právní předpisy a informace významné pro práci škol a školských zařízení

Změny za období květen 2022

MONIKA PUŠKINOVÁ

Sbírka zákonů

Zdroj: www.mvcr.cz

Vyhláška č. 111/2022 Sb., kterou se mění vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláška č. 310/2018 Sb., o krajských normativních, ve znění vyhlášky č. 572/2020 Sb.

Účinnost 1. 9. 2022, 1. 1. 2023

Částka 55/2022 Sbírký zákonů

Základní změnou je upřesnění definice *pravidelné docházky*, v rámci krajského normativu zavedení dvou jednotek výkonu pro školní kluby a v rámci krajského normativu zavedení tří jednotek výkonu pro střediska volného času.

Usnesení Poslanecké sněmovny č. 113/2022 Sb., o ukončení stavu pandemické pohotovosti

Účinnost 5. 5. 2022

Částka 56/2022 Sbírký zákonů

Poslanecká sněmovna ukončila dnem 5. května 2022 od 00:00 hodin stav pandemické pohotovosti, vyhlášený dnem 27. února 2021. Ukončení stavu pandemické pohotovosti je nutné brát v potaz v souvislosti se zákonem č. 26/2022 Sb., o mimořádném ředitelském volnu a mimořádném vzdělávání distančním způsobem pro období epidemie onemocnění COVID-19 a o změně zákona č. 520/2021 Sb., o dalších úpravách poskytování ošetrovného v souvislosti s mimořádnými opatřeními při epidemii onemocnění COVID-19.

Vyhláška č. 116/2022 Sb., kterou se mění vyhláška č. 511/2021 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad, ve znění vyhlášky č. 47/2022 Sb.

Účinnost 14. 5. 2022

Částka 59/2022 Sbírký zákonů

Vyhláškou se zvyšuje průměrná cena pohonných hmot, a to v případě benzínu automobilového 95 oktanů na 44,50 Kč za jeden litr a v případě motorové nafty na 47,10 Kč za jeden litr.

Informace MŠMT

Zdroj: www.msmt.cz, www.edu.cz

Vzdělávání dětí, žáků z Ukrajiny

V souvislosti s přijímáním dětí, žáků ke vzdělávání a vlastním vzděláváním dětí, žáků z Ukrajiny MŠMT zveřejnilo následující materiály:

- Postup při zajištění financování nárůstu počtu dětí a žáků cizinců v MŠ a ZŠ spojený s informacemi o možnosti spádových mateřských a základních škol žádat o úpravu rozpisu přímých výdajů,
- informace o vzájemném uznání vzdělávání, kterého se účastní ukrajinští žáci v českých školách, a vydání žákovi Potvrzení o studiu, pokud se žák vrací na Ukrajinu,
- Metodický materiál Postup pro mateřské a základní školy pro konání tzv. zvláštního zápisu podle § 2 zákona č. 67/2022 Sb. ze dne 21. 3. 2022 (Lex Ukrajina školství), jehož cílem je zdůraznit specifika vyhlášení a průběhu dalšího zápisu, např. spolupráce se zřizovatelem při ověření místa pobytu spádového uchazeče, vymezení zákonných zástupců uchazeče podle ukrajinského a českého práva. Materiál je doplněn dvojjazyčnými vzory oznámení o konání zápisu a oznámení výsledků zápisu.

Přezkoumání maturitní zkoušky konané formou didaktického testu

Žadatelům o přezkoumání maturitní zkoušky konané formou didaktického testu v rámci společné části maturitní zkoušky v jarním zkušebním období 2022 MŠMT zpřístupnilo informace o způsobu podávání a vyřizování žádostí.

Informace MŠMT a ČŠI

Zdroj: www.msmt.cz, www.csicr.cz

MŠMT a ČŠI připravily publikaci *České školství* v mapách spolu s webovou platformou www.vzdelavanivdatech.cz. V nich obsažené informace jsou využitelné pro ministerstvo, řízení a podporu vzdělávání ze strany jednotlivých krajů, strategické a akční plánování v územích, zřizovatele škol i pro školy

samotné, pregraduální přípravu budoucích učitelů nebo pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání

Zdroj: www.cermat.cz

Centrum zveřejnilo

- zadání jednotné přijímací zkoušky z prvního a druhého řádného termínu pro víceletá gymnázia a z prvního a druhého náhradního termínu,
- zadání didaktických testů společné části maturitní zkoušky v jarním zkušebním období 2022.

Informace Ministerstva vnitra

Zdroj: www.mvcr.cz

Ministerstvo vnitra ve spolupráci s dalšími institucemi zpracovalo kartu KID – leporelo obsahující jednoduchý návod k odhalení varovných signálů v chování dítěte i jeho okolí. Má pomoci rozpoznat projevy a znaky ohroženého dítěte.

Připravovaná legislativa

Zdroj: <https://apps.odok.cz>

Návrhy novely vyhlášky č. 13/2005 Sb., o středním vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři, ve znění pozdějších předpisů

Navrhuje se doplnit § 13 novým odstavcem 7: *Jestliže se odborný výcvik uskutečňuje v počtu alespoň 10 skupin podle § 2 odst. 6, může ředitel školy určit 1 zástupce ředitele školy pro*

odborný výcvik nebo vedoucího učitele odborného výcviku; jestliže se odborný výcvik uskutečňuje v počtu alespoň 20 skupin, může určit až 2 zástupce ředitele školy pro odborný výcvik nebo vedoucí učitele odborného výcviku a za každých dalších 20 skupin dalšího zástupce ředitele školy pro odborný výcvik nebo vedoucího učitele odborného výcviku. Do počtu skupin podle věty první se započítává také jedna polovina všech skupin žáků, které vede instruktor podle odstavce 6, zaokrouhlená na celé číslo směrem dolů. Jestliže se odborný výcvik uskutečňuje v počtu 9 a méně skupin, nelze určit zástupce ředitele školy pro odborný výcvik nebo vedoucího učitele odborného výcviku.

Navrhuje se účinnost od 1. 9. 2022.

Návrh zákona o ochraně oznamovatelů

Návrh zákona vymezuje předmět úpravy, definuje oznámení a související pojmy, stanoví ochranu před odvetným opatřením a právo na přiměřené zadostiučinění. Návrh dále stanoví pro povinné subjekty povinnost zavést vnitřní oznamovací systém a další náležitosti pro jeho řádné fungování, upravuje postupy pro přijetí a vyřízení oznámení a práva a povinnosti osob podílejících se na ochraně oznamovatelů. Navrhuje se účinnost od 1. července 2023.



PhDr. Mgr. Monika Puškinová,
Ph.D., poradenské služby ve školství,
www.monikapuskinova.cz



CO JE NOVÉHO VE ŠKOLNÍM SYSTÉMU BAKALÁŘI

1. Posílili jsme zákaznickou podporu, proto budeme zákazníkům rychleji k dispozici.
2. Na YouTube Bakaláři Software jsou nová a aktuální videa s návody ke školnímu systému.
3. Víťáme všechny připomínky od uživatelů. Podle nich budeme dál systém upravovat a zlepšovat.

Do připomínkování systému se mohou zapojit všichni naši zákazníci. Více k tomu máme na <https://www.bakalari.cz>



Šablony OP JAK startují

LUCIE KAREŠOVÁ

S novým Operačním programem Jan Amos Komenský (OP JAK) je pro Řídící orgán zásadní prioritou nabídnout školám a školským zařízením výzvy šablon, aby bylo možné navázat na šablony z posledních výzev Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV). Šablony OP JAK, určené především mateřským, základním, střední a vyšším odborným školám, jsou tak mezi prvními vyhlášenými výzvami v rámci nového programového období.

K jakým změnám došlo oproti šablonám OP VVV?

- jednodušší a bohatší výběr tematických zaměření vzdělávacích šablon
- možnost vzdělávání všech pracovníků školy (nejen pedagogů) v rámci DVPP i neakreditovaných programů
- výběr inovativních forem výuky a jejich časový rozsah v rámci jedné šablony až v době realizace
- efektivnější využívání úvazků v personálních šablonách
- snížení rozsahu dokládáných výstupů jednotlivých šablon
- dvě vlny šablon s délkou projektů až 36 měsíců

	I. vlna šablon OP JAK pro MŠ a ZŠ	I. vlna šablon OP JAK pro SŠ a VOŠ
Příjemci dotace	MŠ, ZŠ, ŠD, ŠK, SVC, ZUŠ a poradny zapsané v Rejstříku škol a školských zařízení	SŠ, VOŠ, DM a INT zapsané v Rejstříku škol a školských zařízení
Délka projektů	24–36 měsíců	24–36 měsíců
Období realizace	květen 2022 – 31. 12. 2025	květen 2022 – 31. 1. 2026

Šablony OP JAK pro mateřské a základní školy

Ve výzvě **Šablony pro MŠ a ZŠ I** dojde k pilotnímu ověření nového způsobu financování podpůrných pedagogických pozic školního speciálního pedagoga a školního psychologa v základních školách. Tento model tzv. institucionalizace uvedených podpůrných pedagogických pozic byl schválen vedením MŠMT a ve své první fázi do 31. 12. 2024 bude jeho funkčnost ověřována za pomoci prostředků ESF, tj. z OP JAK. Významná část alokace v této výzvě bude věnována právě pozicím školního speciálního pedagoga a školního psychologa v základních školách. **Základní školy** budou mít stanovenou nejen standardní alokaci na čerpání šablon, ale také (s výjimkou škol dle § 16 odst. 9 školského zákona, škol při zdravotnických zařízeních a škol do 19 žáků) samostatnou alokaci na školního speciálního pedagoga/školního psychologa do 31. prosince 2024, a to v závislosti na počtu žáků. Je cílem MŠMT, aby od 1. ledna 2025 přecházelo financování školních speciálních pedagogů a školních psychologů do státního rozpočtu.

Základní školy od 180 žáků budou čerpat šablonu školního speciálního pedagoga a školního psychologa přímo

z nabídky šablon, **základní školy do 179 žáků** mohou využít sdíleného školního speciálního pedagoga a sdíleného školního psychologa prostřednictvím pedagogicko-psychologických poraden.

Poradny budou tedy nově oprávněnými žadateli výzvy a základním školám do 179 žáků ve svém kraji nabídnou podporu prostřednictvím těchto dvou sdílených pozic.

Z jakých šablon mohou jednotlivé školy a školská zařízení vybírat?

Mateřské školy:

Školní asistent MŠ / Sociální pedagog MŠ / Dvojjazyčný asistent MŠ / Vzdělávání a spolupráce pracovníků ve vzdělávání MŠ / Podpora dětí prostřednictvím inovativního vzdělávání v MŠ / Podpora dětí s odlišným mateřským jazykem v MŠ / Odborně zaměřená tematická a komunitní setkávání v MŠ

Základní školy:

Školní speciální pedagog a školní psycholog prostřednictvím připravovaného modelu, vč. nabídky ze strany poraden / Školní asistent ZŠ / Sociální pedagog ZŠ / Kariérový poradce

ZŠ / Dvojjazyčný asistent ZŠ / Vzdělávání a spolupráce pracovníků ve vzdělávání ZŠ / Podpora žáků prostřednictvím inovativního vzdělávání v ZŠ / Podpora žáků s odlišným mateřským jazykem v ZŠ / Odborně zaměřená tematická a komunitní setkávání v ZŠ

Školní družiny a školní kluby mohou být podpořeny šablonami svých ZŠ (popř. MŠ, jsou-li součástí MŠ) a dále mohou čerpat pro svůj subjekt tyto šablony:

Vzdělávání a spolupráce pracovníků ve vzdělávání ŠD / ŠK / Podpora žáků prostřednictvím inovativního vzdělávání v ŠD/ŠK

Střediska volného času:

Vzdělávání a snictvím inovativního vzdělávání v SVČ / Odborně zaměřená tematická a komunitní setkávání v SVČ

Základní umělecké školy:

Vzdělávání a spolupráce pracovníků ve vzdělávání ZUŠ / Podpora dětí/žáků prostřednictvím inovativního vzdělávání v ZUŠ / Odborně zaměřená tematická a komunitní setkávání v ZUŠ

Šablony OP JAK pro střední a vyšší odborné školy

Ve výzvě **Šablony pro SŠ a VOŠ I** mohou střední školy i nadále využívat šablony školního speciálního pedagoga a školního psychologa stejným způsobem jako v II. vlně šablon OP VVV (střední školy nejsou zahrnuty do pilotního ověření připravované institucionalizace těchto pozic).

Z jakých šablon mohou jednotlivé školy a školská zařízení vybírat?

Střední školy, vč. konzervatoří:

Školní asistent SŠ / Školní speciální pedagog SŠ / Školní psycholog SŠ / Sociální pedagog SŠ / Kariérový poradce SŠ / Dvojjazyčný asistent SŠ / Koordinátor spolupráce školy a zaměstnavatele SŠ / Vzdělávání a spolupráce pracovníků ve vzdělávání SŠ / Podpora žáků prostřednictvím inovativního vzdělávání v SŠ / Podpora žáků s odlišným mateřským jazykem v SŠ / Odborně zaměřená tematická a komunitní setkávání v SŠ

Vyšší odborné školy:

Koordinátor spolupráce školy a zaměstnavatele VOŠ / Vzdělávání pracovníků VOŠ / Podpora žáků prostřednictvím inovativního vzdělávání ve VOŠ

Domovy mládeže a internáty mohou být podpořeny šablonami svých škol (jsou-li součástí škol) a dále mohou čerpat pro svůj subjekt tyto šablony:

Spolupráce pracovníků v DM/INT / Inovativní vzdělávání v DM/INT

Podpora žadatelům a příjemcům ze strany Řídicího orgánu

Stejně jako v OP VVV bude fungovat konzultační linka pro šablony OP JAK na mailové adrese dotazyZP@msmt.cz a telefonické lince 234814777 (každý pracovní den od 9 do 15 hodin).

Aktuální informace k vyhlášeným výzvám jsou k dispozici na webu OPJAK.cz.



Mgr. Lucie Karešová, odbor administrace zjednodušených projektů, MŠMT



Spolufinancováno
Evropskou unií



Buďte s námi ve spojení. Nenechte si ujít novinky ze světa vzdělávání!

@rizeniskoly
 @RizeniSkoly

Změny nebo očekávané změny v činnosti škol a školských zařízení ve školním roce 2022/2023

MONIKA PUŠKINOVÁ

Cílem článku je vyčlenit základní nové úkoly vznikající při řízení školy nebo školského zařízení ve školním roce 2022/2023, které jsou důsledkem změn nebo očekávaných změn právních předpisů a změn rámcového vzdělávacího programu.

Vlastní pedagogická činnost podle změněného RVP

K jádru pedagogického vedení školy bezesporu patří řízení procesu, jehož výsledkem je

- a) změněný školní vzdělávací program (dále jen „ŠVP“), nebo
- b) řízení vyhodnocování vlastního vzdělávání podle změněného ŠVP.

V tomto kontextu je vhodné připomenout lhůty, ve kterých měly nebo mají být ŠVP uvedeny do souladu s aktualizovaným rámcovým vzdělávacím programem a ve kterých má škola zahájit vzdělávání podle aktualizovaného ŠVP:

- **k 1. 9. 2021** školy poskytující předškolní vzdělávání uvedly svůj ŠVP do souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání ve znění *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, srpen 2021, č. j. MSMT-44476/2020-6¹; do rámcového vzdělávacího programu byla doplněna podkapitola 8.4 Jazyková příprava dětí s nedostatečnou znalostí českého jazyka,
- **do 1. 9. 2022** uvést do souladu s aktualizovaným rámcovým vzdělávacím programem ŠVP oborů středního odborného vzdělávání, a to oborů vzdělání uvedených v příloze

č. 1 *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se vydávají aktualizované rámcové vzdělávací programy oborů středního vzdělávání kategorie dosaženého vzdělání J, E, H, LO, M a P stanovené v nařízení vlády č. 211/2010 Sb., o soustavě oborů vzdělání v základním, středním a vyšším odborném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, a změny rámcových vzdělávacích programů středního odborného vzdělávání v oblasti profilových zkoušek maturitní zkoušky ze dne 31. srpna 2020*, č. j. MSMT-31622/2020-1²; změny rámcových vzdělávacích programů jsou zaměřeny na ekonomické a inženýrské vzdělávání,

- **do 1. 9. 2022** uvést do souladu s aktualizovaným rámcovým vzdělávacím programem ŠVP oborů vzdělání 23-51-H/01 Strojní mechanik, 29-41-L/51 Technologie potravin, 36-46-M/01 Geodézie a katastr nemovitostí, 36-52-H/01 Instalatér, 63-41-M/02 Obchodní akademie, 64-41-L/51 Podnikání, 69-53-H/01 Rekondiční a sportovní masér, 69-41-L/02 Masér sportovní a rekondiční, obory vzdělání skupiny 82, a to dle *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění vybrané rámcové vzdělávací programy oborů středního odborného vzdělání*, září 2021, č. j. MSMT-22745/2021-2³,
- **1. 9. 2022** nabývá účinnosti *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro gymnázia*, září 2021, č. j. MSMT-24248/2021-2, podle kterého gymnázia poskytující vzdělávání v obo-

¹ *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, srpen 2021, č. j. MSMT-44476/2020-6. [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/opatreni-ministra-zmena-rvppv-2021>.

² *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se vydávají aktualizované rámcové vzdělávací programy oborů středního vzdělávání kategorie dosaženého vzdělání J, E, H, LO, M a P stanovené v nařízení vlády č. 211/2010 Sb., o soustavě oborů vzdělání v základním, středním a vyšším odborném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, a změny rámcových vzdělávacích programů středního odborného vzdělávání v oblasti profilových zkoušek maturitní zkoušky ze dne 31. srpna 2020*, č. j. MSMT-31622/2020-1. [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/stredni-vzdelavani/vydani-aktualizovanych-rvp-pro-stredni-odborne-vzdelavani?highlightWords=opatreni-ministra-zmena-rvppv-2021>.

³ *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění vybrané rámcové vzdělávací programy oborů středního odborného vzdělání*, září 2021, č. j. MSMT-22745/2021-2. [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/stredni-vzdelavani/opatreni-ministra-skolstvi-mladeze-a-telovychovy-kterym-se-2>.

rech vzdělání 79-41-K/41, 79-41-K/61 a 79-41-K/81 zahájí vzdělávání podle školního vzdělávacího programu vytvořeného podle Rámcového vzdělávacího programu pro gymnázia vydaného tímto opatřením ne později **od 1. září 2025** ve všech ročnicích oboru vzdělání 79-41-K/41 a vyšších stupňů oborů vzdělání 79-41-K/61 a 79-41-K/81 a nižší stupeň víceletého gymnázia 79-41-K/61 a 79-41-K/81 zahájí vzdělávání podle školního vzdělávacího programu vytvořeného podle Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání vydaného opatřením č. j. MSMT-40117/2020-4 nejpozději **od 1. září 2025** ve všech ročnicích⁴; změnou se zavádí digitální kompetence a vzdělávací oblast Informatika,

- **1. 9. 2022** nabývá účinnosti *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro dvojjazyčná gymnázia*, září 2021, č. j. MSMT-24248/2021-3, podle kterého gymnázia poskytující vzdělávání v oboru vzdělání 79-43-K/61 zahájí vzdělávání podle školního vzdělávacího programu vytvořeného podle Rámcového vzdělávacího programu pro dvojjazyčná gymnázia vydaného tímto opatřením nejpozději **od 1. září 2025** pro všechny ročníky⁵, změnou se zavádí digitální kompetence a nově koncipovaná vzdělávací oblast Informatika,
- **1. 9. 2022** nabývá účinnosti *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro gymnázia se sportovní přípravou*, září 2021, č. j. MSMT-24248/2021-4, podle kterého gymnázia se sportovní přípravou poskytující vzdělávání v oboru vzdělání 79-42-K/41, 79-42-K/61 nebo 79-42-K/81 zahájí vzdělávání podle školního vzdělávacího programu vytvořeného podle Rámcového vzdělávacího programu pro gymnázia se sportovní přípravou vydaného tímto opatřením nejpozději **od 1. září 2025** ve všech ročnicích a nižší stupeň víceletého gymnázia 79-42-K/61 a 79-42-K/81 zahájí vzdělávání podle školního vzdělávacího programu vytvořeného podle Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání vydaného opatřením č. j. MSMT-40117/2020-4 nejpozději **od 1. září 2025** ve všech ročnicích⁶, změnou se zavádí digitální kompetence a nově vzdělávací oblast Informatika,

- **od 1. září 2023** ve všech ročnicích prvního stupně, **od 1. září 2024** ve všech ročnicích druhého stupně zahájí školy poskytující základní vzdělávání podle ŠVP vytvořeného podle Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání vydaného *Opatřením ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání*, leden 2021, č. j. MSMT-40117/2020-4⁷; změna rámcového vzdělávacího programu se týká především nového pojetí informatiky.

Vlastní pedagogická činnost v souvislosti s Lex Ukrajina

Specifický úkol v oblasti řízení pedagogického procesu ve školním roce 2022/2023 je spojen se vzděláváním dětí, žáků, studentů – cizinců z Ukrajiny, a to

- s případnou změnou obsahu vzdělávání v mateřské, základní, střední, vyšší odborné škole a konzervatoři dle § 3 zákona č. 67/2022 Sb., o opatřeních v oblasti školství v souvislosti s ozbrojeným konfliktem na území Ukrajiny vyvolaným invazí vojsk Ruské federace, a to **do 31. 3. 2023**,
- s případným využitím výjimky z hygienických požadavků na školy a školská zařízení dle § 7 zákona č. 67/2022 Sb., a to **do 31. 3. 2023**.

Řízení pedagogického procesu v souvislosti s týdenním rozsahem přímé pedagogické činnosti zástupce ředitele

Kvalitní řízení pedagogického procesu je v mnohém závislé na delegování úkolů zástupcům ředitele nebo jiným vedoucím pracovníkům školy. Ti musejí mít v rámci své pracovní doby vyčleněnou dostatečnou dobu na manažerské činnosti (doby tzv. nepřímé pedagogické činnosti).

Proto je pro veřejné školy (zřízené MŠMT, krajem, obcí, dobrovolným svazkem obcí) pro školní rok 2022/2023 podstatná navrhovaná novela nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciální pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti

⁴ *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro gymnázia*, září 2021, č. j. MSMT-24248/2021-3. [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.edu.cz/ramcove-vzdelavaci-programy-pro-gymnazia-rvp-g/>.

⁵ *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro dvojjazyčná gymnázia*, září 2021, č. j. MSMT-24248/2021-3. [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.edu.cz/ramcove-vzdelavaci-programy-pro-gymnazia-rvp-g/>.

⁶ *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro gymnázia se sportovní přípravou*, září 2021, č. j. MSMT-24248/2021-4. [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.edu.cz/ramcove-vzdelavaci-programy-pro-gymnazia-rvp-g/>.

⁷ *Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se mění Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání*, leden 2021, č. j. MSMT-40117/2020-4. [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/opatreni-ministra-skolstvi-mladeze-a-telovychovy-informatika>.

LEGISLATIVA

pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.⁸ Základem navrhované změny nařízení vlády č. 75/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů, která má nabýt účinnosti 1. 9. 2022, je zavedení tzv. „konta“ či „banky“ odpočtů z týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti zástupců ředitele škol. Ředitel školy má získat kompetenci určit počet zástupců ředitele a mezi ně z „banky“ odpočtů rozdělit určitý počet hodin snížení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti.

Je zřejmé, že s rozdělením „banky“ odpočtů mezi zástupce ředitele ředitelé škol teprve získají zkušenosti a mohou prvotní způsob rozdělení „banky“ odpočtů následně přehodnotit. Přitom musejí brát v potaz normu, která je obsažena v § 23 odst. 1 zákona o pedagogických pracovnících: *Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti stanoví ředitel školy pedagogickému pracovníkovi na období školního vyučování nebo na pololetí školního vyučování.*

Řízení školního klubu a střediska volného času

Pro řízení školských zařízení poskytujících zájmové vzdělávání (zejména školního klubu a střediska volného času) a pro jejich financování (pokud jsou zřizovány územními samosprávnými celky nebo svazky obcí) je od školního roku 2022/2023 důležitá novela

- vyhlášky č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, která nabývá účinnosti 1. 9. 2022, a
- vyhlášky č. 310/2018 Sb., o krajských normativních, ve znění pozdějších předpisů, která nabývá účinnosti 1. 1. 2023.⁹

Novela vyhlášky č. 74/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů, zpřesňuje legální definici „pravidelné docházky“ uvedenou

v § 2 odst. 3 písm. b) vyhlášky č. 74/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Nově je „pravidelná docházka“ definována následujícím způsobem: *Pro účely této vyhlášky se rozumí pravidelnou docházkou přihlášení k zájmovému vzdělávání, které není pravidelnou denní docházkou a které se koná po dobu nejméně 5 po sobě jdoucích měsíců v období školního vyučování pravidelně s výjimkou období školních prázdnin alespoň jednou za*

1. týden v rozsahu alespoň 1 hodiny, nebo

2. 2 týdny v rozsahu alespoň 2 hodin.

S využitím změněné definice „pravidelné docházky“ se v novelizované vyhlášce č. 310/2018 Sb., ve znění pozdějších předpisů, zavádějí tři jednotky výkonu krajských normativů pro střediska volného času a dvě jednotky výkonu pro školní kluby.

Výroční zpráva

Úvodní týdny školního roku 2022/2023 ředitel školy věnuje vyhotovení výroční zprávy školy za období školního roku 2021/2022. Při přípravě podkladů, ze kterých bude výroční zpráva vycházet, i při plánování struktury zprávy je vhodné mít na paměti očekávanou novelu vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv, ve znění pozdějších předpisů.¹⁰ Její účinnost se navrhuje na 1. červenec 2022.

Očekávaná novela redukuje povinné obsahové body výroční zprávy (ze současných 14 bodů na 11 bodů) a vyžaduje takové nové obsahové náležitosti výroční zprávy, které zajistí její vypovídací hodnotu o kvalitě vzdělávání. Toho je dosaženo zařazením do § 7 odst. 1 vyhlášky č. 15/2005 Sb. následujících norem.

Výroční zpráva o činnosti školy obsahuje vždy

...

e) **stručné vyhodnocení naplňování cílů školního vzdělávacího programu,**

...

g) údaje o prevenci sociálně patologických jevů, **rizikového chování a zajištění podpory dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami, nadaných, mimořádně nadaných a s nárokem na poskytování jazykové přípravy...**

⁸ Návrh nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/veklep-detail?pid=KORNC7DFJ41K>.

⁹ Viz vyhláška č. 111/2022 Sb., kterou se mění vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláška č. 310/2018 Sb., o krajských normativních, ve znění vyhlášky č. 572/2020 Sb.

¹⁰ Návrh vyhlášky, kterou se mění vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv, ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/veklep-detail?pid=KORNCAUE7V4R>.

Ochrana oznamovatelů (whistleblowing)

Za současné neujasněné situace v oblasti ochrany oznamovatelů se dá předpokládat, že ve školním roce 2022/2023 se školy znovu vrátí k tématu vnitřního oznamovacího systému, určení pověřené osoby a nastavení procesů vyřizování, zpracovávání a uchování oznámení v rámci vnitřního oznamovacího systému.

Shrnutí

Ve školním roce 2022/2023 je vhodné věnovat náležitou pozornost klíčovým manažerským činnostem spojeným

s řízením pedagogického procesu – zpracování aktualizovaných ŠVP, případně vyhodnocení vzdělávací činnosti podle aktualizovaných ŠVP a řízení vzdělávání cizinců z Ukrajiny. Dále je účelné sledovat, nakolik se osvědčilo využití „banky“ odpočtů a zefektivnilo činnost zástupců ředitele.

Lze také předpokládat, že ve školním roce 2022/2023 budou školy zpracovávat výroční zprávu akcentující vyhodnocení naplňování cílů ŠVP.



PhDr. Mgr. Monika Puškinová, Ph.D., specialista na školskou legislativu;
www.monikapuskinova.cz

MONIKA
PUŠKINOVÁ

Má mít pedagog postavení úřední osoby dle trestního zákoníku?

ALICE KUBŮ FRÝBOVÁ, JAN KACZOR

V návaznosti na vraždu učitele na učilišti v pražské Michli se ve veřejném prostoru objevily požadavky, aby byl učitel v trestním zákoníku označen jako úřední osoba. Na otázky, zda je to vůbec možné, zda by to přispělo k ochraně učitelů a co by to pro ně v praxi znamenalo, hledáme v tomto článku odpovědi.

Může být učitel úřední osobou?

Nejprve se podívejme na to, zda učitel může, a za jakých podmínek, být pro účely trestního práva považován za úřední osobu. Tuto kategorii osob definuje § 127 odst. 1 zákona č. 40/2009 Sb., trestního zákoníku:

(1) Úřední osobou je

- a. soudce,
- b. státní zástupce,
- c. prezident České republiky, poslanec nebo senátor Parlamentu České republiky, člen vlády České republiky nebo jiná osoba zastávající funkci v jiném orgánu veřejné moci,
- d. člen zastupitelstva nebo odpovědný úředník územní samosprávy, orgánu státní správy nebo jiného orgánu veřejné moci,

- e. příslušník ozbrojených sil nebo bezpečnostního sboru nebo strážník obecní policie,
- f. soudní exekutor při výkonu exekuční činnosti a při činnostech vykonávaných z pověření soudu nebo státního zástupce,
- g. notář při provádění úkonů v řízení o dědictví jako soudní komisař,
- h. finanční arbitř a jeho zástupce,
- i. fyzická osoba, která byla ustanovena lesní stráží, stráží přírody, mysliveckou stráží nebo rybářskou stráží,

pokud plní úkoly státu nebo společnosti a používá při tom svěřené pravomoci pro plnění těchto úkolů.

Pro naplnění pojmu *úřední osoba* je potřeba naplnit tři znaky:

- a) musí jít o některou fyzickou osobu vyjmenovanou v § 127 odst. 1, nebo o úřední osobu cizího státu podle § 127 odst. 3,

LEGISLATIVA

- a nebo pro účely trestných činů úplatkářství o osobu uvedenu v § 334 odst. 2,*
- b. *tato osoba plní úkoly státu a společnosti, a*
- c. *používá při tom pravomoci, která jí byla svěřena v rámci plnění těchto úkolů.*¹

Prvním předpokladem tedy je, aby pedagogičtí pracovníci byli zahrnuti do výčtu osob v § 127 odst. 1, což se neobejde bez změny zákona. Druhý předpoklad je v případě pedagogů jistě splněn – v návaznosti na § 2 odst. 3 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školského zákona), podle něž je vzdělávání veřejnou službou, pedagogové nepochybně plní úkoly státu a společnosti.

Je sporné, zda by pedagogové, i při zahrnutí do výčtu v § 127 odst. 1 mohli být označeni za osoby vykonávající pravomoc. Výkonem pravomoci se totiž rozumí oprávnění úřední osoby *vykonávat veřejnou moc, tj. autoritativním způsobem rozhodovat o právech a právních povinnostech jiných osob.*² Slovy Nejvyššího soudu: *Stěžejní význam má znak pravomoci, kterou se rozumí zejména oprávnění rozhodovat o právech a povinnostech občanů a organizací. V pojmu pravomoc je vždy obsažen prvek rozhodování, moci.*³

Školy mají specifickou povahu, kde se snoubí poskytování veřejné služby (vzdělávání) s výkonem veřejné moci (autoritativním rozhodováním o právech a povinnostech osob).⁴ Není přitom jednoznačné, kde je hranice mezi oběma činnostmi. Např. v okamžiku, kdy pedagog s žáky procvičuje látku (aniž by je hodnotil) nebo s nimi jede na školní výlet, je jisté, že pouze poskytuje veřejnou službu a nevykonává veřejnou moc. Naopak přijímá-li ředitel školy žáka ke vzdělávání nebo jej ze školy vylučuje, pak se i v souladu s rozsudky soudů o výkon veřejné moci jedná.⁵

Určité činnosti jsou však hraniční, mezi nimi zejména následující:

1. Oprávnění pedagogických pracovníků, vydávat žákům pokyny, které jsou žáci povinni plnit dle § 22 odst. 1 písm. c) školského zákona.
2. Hodnocení výsledků vzdělávání žáků. V rámci toho lze různou intenzitou nalézt v:
 - a) průběžném hodnocení v průběhu školního roku,
 - b) hodnocení na vysvědčení,
 - c) hodnocení v rámci maturitních či závěrečných zkoušek.

Soudíme, že za určitých okolností by některou z těchto činností bylo možné posoudit jako výkon veřejné moci – tedy by šlo hovořit o tom, že učitelé vykonávají *svěřenou pravomoc*. Proto by mohli, za předpokladu, že by byli zaneseni do výčtu v § 127 odst. 1, v souvislosti touto činností být považováni za úřední osobu. Soudem však nebyla věc doposud řešena a byla by vyřešena až tehdy, pokud by v § 127 odst. 1 trestního zákoníku byli pedagogičtí pracovníci skutečně uvedeni a věc by se následkem podané obžaloby dostala před soud.

Pokud by se však ukázalo, že učitelé pravomoc vykonávají, pak by jejich zařazení do katalogu možných úředních osob v § 127 odst. 1 mělo rámcově následující následky.

Jaký je smysl ochrany úředních osob?

Smyslem úpravy úředních osob není jejich individuální ochrana, ale zájem na ochraně řádného výkonu některých činností veřejné správy. Proto trestní zákoník:

1. Zvýšeně chrání úřední osoby, aby při výkonu pravomoci nebyly vystaveny protiprávním útokům, a
2. Chrání řádný výkon veřejné správy tím, že spáchá-li některé trestné činy úřední osoba při výkonu své pravomoci, stanovuje vyšší trestní sazbu nebo zvláštní trestný čin.⁶

Vůči pedagogům by jejich zařazení do katalogu úředních osob mělo důsledky v obou uvedených sférách.

Následek první: zvýšená ochrana pedagogů

Prvním důsledkem by byla zvýšená ochrana pedagogických pracovníků, která by se projevila třemi způsoby:

1. Učitel by byl chráněn před trestnými činy chránícími výkon pravomoci orgánu veřejné moci a úřední osoby, tedy:
 - a) násilí proti úřední osobě (§ 325 TZ),
 - b) vyhrožování s cílem působit na úřední osobu (§ 326 TZ).
2. Rodiče, žáci a veřejnost by se vůči učiteli mohli dopustit trestného činu nepřímého úplatkářství (§ 333 TZ).
3. Učitel by byl chráněn prostřednictvím zvýšené trestní sazby u některých trestných činů, u kterých by figuroval jako oběť. Například za „běžnou“ vraždu je trestní sazba

¹ DRAŠTÍK, A., DURDÍK, T., FREMR, R., RŮŽIČKA, M. a A. SOTOLÁŘ. *Trestní zákoník: Komentář*. [Systém ASPI]. Wolters Kluwer [cit. 2022-4-19]. ASPI_ID KO40_2009CZ. Dostupné z: www.aspi.cz. ISSN 2336-517X.

² Tamtéž.

³ Stanovisko Nejvyššího soudu ze dne 27. 11. 1979 zveřejněné ve sbírce rozhodnutí Nejvyššího soudu ve svazku 4–5, ročník 1981 na straně 222, pod pořadovým číslem 19/1981.

⁴ K tomu viz Rozsudek Nejvyššího správního soudu ze dne 30. 6. 2021, č. j. 9 As 264/2020-51, bod 49.

⁵ Viz např. rozsudek Nejvyššího správního soudu ze dne 30. 3. 2011, č. j. 1 Ao 1/2011-49, body 27 a 36.

⁶ Např. RIZMAN, S. § 329 [Zneužití pravomoci úřední osoby]. In: ŠÁMAL, P. a kol. *Trestní zákoník*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 3147, marg. č. 1.

od 10 do 18 let, za vraždu úřední osoby činí trestní sazba 12 až 20 let.

Tato zvýšená ochrana by se projevila pouze tehdy, pokud by k trestnému činu došlo v souvislosti s výkonem pravomoci učitele, jak popisujeme výše.

V tomto ohledu považujeme za významné, že učitelé jsou proti agresivnímu jednání žáků, rodičů a veřejnosti chráněni již nyní, za stejných podmínek, za jakých je chráněn kdokoliv jiný.

Následek druhý: zvýšená trestní odpovědnost pedagogů

S postavením úřední osoby se na druhou stranu váže zvýšená odpovědnost učitelů. Tyto následky jsou pro učitele vesměs dvojího typu:

1. Učitel se jako úřední osoba bude moci dopustit trestných činů, které jako neúřední osoba spáchat nemůže, tedy:
 - a) zneužití pravomoci úřední osoby (§ 329 TZ),
 - b) maření úkolu úřední osoby z nedbalosti (§ 330 TZ).
2. Učitel může být odsouzen za některé trestné činy ve zvýšené trestní sazbě, konkrétně za:
 - a) mučení a jiné nelidské a kruté zacházení (§ 149 TZ),
 - b) porušování tajemství dopravovaných zpráv (§ 182 TZ),
 - c) pletichy v insolvenčním řízení (§ 226 TZ),
 - d) zjednání výhody při zadání veřejné zakázky, při veřejné soutěži a veřejné dražbě (§ 256 TZ),
 - e) pletichy při zadání veřejné zakázky a při veřejné soutěži (§ 257 TZ),
 - f) pletichy při veřejné dražbě (§ 258 TZ),
 - g) přijetí úplatku (§ 331),
 - h) osvobození vězně (§ 338 TZ),
 - i) maření spravedlnosti (§ 347a).

Ad 1) Ke zvláštním trestným činům

§ 329: zneužití pravomoci úřední osoby

Trestný čin zneužití pravomoci úřední osoby spáchá podle § 329 trestního zákoníku úřední osoba, která v úmyslu způsobit jinému škodu nebo jinou závažnou újmu anebo opatřit sobě nebo jinému neoprávněný prospěch (...) vykonává svou pravomoc způsobem odporujícím jinému právnímu předpisu, (...) překročí svou pravomoc, nebo (...) nesplní povinnost vyplývající z její pravomoci.

Učitel by podle našeho mínění mohl spáchat tento trestný čin, pokud by dlouhodobě šikanoval žáka, závažně porušil pravidla hodnocení žáka, které by vedlo až k ukončení vzdělávání žáka, nebo pokud by naopak při hodnocení zvýhodňoval některé žáky, protože by například chtěl být „zadobře“ s jejich rodiči. Záleželo by ovšem vždy na posouzení

konkrétní míry společenské škodlivosti v daném případě, ne každé zvýhodnění nebo znevýhodnění žáka by bylo automaticky trestným činem.

§ 330: Maření úkolu úřední osoby z nedbalosti

Trestný čin maření úkolu úřední osoby z nedbalosti podle § 330 trestního zákoníku spáchá úřední osoba, která při výkonu své pravomoci z nedbalosti zmaří nebo podstatně ztíží splnění důležitého úkolu. Není jisté, zdali lze v situacích, které jsme vymezili jako ty, v nichž by učitelé mohli vykonávat pravomoc, lze najít tak důležité úkoly, jejichž zmaření nebo ztížení by odůvodňovalo trestní odpovědnost učitele. Zdá se, že spíše nikoli.

Ad 2) Ke zvýšeným trestním sazbám

Pokud by byl učitel úřední osobou a v souvislosti s výkonem pravomoci spáchal některý trestný čin, pak by byl potrestán přísněji než v současnosti. Například u trestného činu přijetí úplatku (§ 331) hrozí úřední osobě trest odnětí svobody s vyšší trestní sazbou či propadnutí majetku. Ještě přísnější trest jí pak hrozí, spáchá-li tento trestný čin v úmyslu opatřit sobě nebo jinému značný prospěch. Pedagog by tak mohl „spadnout“ do vyšší trestní sazby např. tehdy, pokud by v souvislosti s hodnocením výsledků vzdělávání přijal úplatek.

Obdobně je to i v případě dalších trestných činů uvedených výše, jejichž spáchání je v souvislosti s výkonem činnosti pedagoga však spíše nepravděpodobné.

Alternativa: učitel jako chráněná osoba?

Institut úřední osoby chrání samotnou úřední činnost prostřednictvím zvýšené ochrany úředních osob a jejich zvýšené odpovědnosti, jak jsme popsali výše. Pokud je však cílem pouze chránit učitele, a nikoliv nezávislost jejich pedagogické činnosti, pak lze uvažovat o zavedení institutu učitele jako chráněné osoby v případě určitých trestných činů.

Bylo by možné jít v zásadě dvěma cestami:

a) ochranou v rámci skutkové podstaty trestných činů

Bylo by možno se inspirovat např. tím, že již nyní je u některých trestných činů jako okolnost podmiňující vyšší trestní sazbu zmíněna skutečnost, že trestný čin je spáchán na zdravotnickém pracovníkovi při výkonu zaměstnání. Obdobně by tak mohl být do budoucna ošetřen trestný čin spáchán na učiteli při výkonu zaměstnání.

Např. § 145 těžké ublížení na zdraví (2) Odnětím svobody na pět až dvanáct let bude pachatel potrestán, spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 (...) e) na zdravotnickém pracovníkovi při

LEGISLATIVA

výkonu zdravotnického zaměstnání nebo povolání směřujícího k záchraně života nebo ochraně zdraví, nebo na jiném, který plnil svoji obdobnou povinnost při ochraně života, zdraví nebo majetku vyplývající z jeho zaměstnání, povolání, postavení nebo funkce nebo uloženou mu podle zákona, (...).

Obdobně § 140 (vražda) či § 146 (ublížení na zdraví).

b) vymezení zcela nové kategorie chráněných osob

Druhou možností je inspirovat se např. na Slovensku, kde tamní zákon č. 300/2005 Z. z., trestný zákoník, krom veřejných činitelů (obdobu našich úředních osob) vymezuje v § 139 i tzv. *chráněné osoby*, kam řadí mj. děti, těhotné matky, osoby vyššího věku či již výše zmíněné zdravotníky. Takovou kategorii by jistě bylo možné vymezit (např. pod názvem „chráněná osoba“) i v českém trestním zákoníku a šlo by sem zařadit právě pedagogické pracovníky.

Ve zvláštní části trestního zákona by pak tyto osoby byly zvláště chráněny.

Shrnutí

Nabízí se tři způsoby, jak s věcí naložit dále:

Za prvé – neprovádět žádné změny a ponechat ochranu i odpovědnost učitelů v rámci obecných ustanovení trestního zákoníku. V tomto případě se vychází z toho, že povolání učitele není rizikovější než povolání jiných veřejných zaměstnanců a také jeho povaha neodůvodňuje potřebu zvýšené ochrany řádného výkonu jejich činnosti. Postačí tedy ochrana, kterou již učitelé v rámci trestního nebo přestupkového práva mají.

Druhou možností je zavést učitele jako úřední osobu.

V tomto případě se předpokládá, že je zde zvýšený zájem na řádné a nezávislé (v rámci a mezích zákonů) činnosti učitele tam, kde učitel uplatňuje svou pravomoc (je-li vůbec taková chvíle, což by však později vyjasnil až soud). Pak může být učitel při výkonu své činnosti více chráněn, ale zároveň na něj budou kladeny vyšší požadavky a bude se moci dopustit trestných činů, kterých se jako „neúřední“ osoba dopustit nemůže.

Toto řešení, tedy zanesení učitelů mezi úřední osoby, je do jisté míry koherentní s dosavadním pojetím trestního práva, a to právě proto, že by se jak zvýšená ochrana, tak zvýšené požadavky na učitele, obdobně jako na další úřední osoby, i nadále vztahovaly na dané osoby pouze tehdy, pokud vykonávají pravomoc. Právě tím se totiž pedagogové (možná skutečně liší např. od zdravotníků či sociálních pracovníků, kteří žádnou pravomoc nevykonávají. Je však otázkou, zdali je to žádoucí.

Za třetí lze uvažovat o tom, že by pro pedagogy a případně další osoby byla zavedena kategorie zvláště chráněných osob – tedy osob, které mají z určitého důvodu být při výkonu své činnosti chráněny více než jiné, aniž by se to promítalo do zvýšení jejich odpovědnosti. Je však ožehavou otázkou, jakým způsobem určit, kdo si „již“ takovouto zvýšenou ochranu zaslouží a kdo „již“ ne, a zejména podle jakých kritérií takové rozčlenění provést. Krom pedagogů totiž můžeme uvažovat i o mnoha dalších osobách poskytujících veřejné služby, které při své činnosti, obdobně jako pedagogové, přicházejí do styku s větším počtem osob. Mohlo by jít např. o zdravotníky, sociální pracovníky, řidiče veřejných dopravních prostředků, vlakové průvodčí, poštovní doručovatele či letušky.

Závěrem

Před jakoukoli změnou tohoto charakteru je vhodné si uvědomit, že pedagogové již dnes nejsou nechráněni – jakékoli násilí na pedagogy či jeho napadení je již nyní trestné či postížitelné podle přestupkového práva, obdobně jako násilí na jakékoli jiné osobě či její napadení. Je vhodné si klást otázku – přiměje zvýšení trestní sazby u těchto činů v případě, že útok směřuje na adresu pedagoga, skutečně k tomu, že takových útoků bude méně? Bude to na pachatele, který se k něčemu takovému odhodlá, mít dopad? A má smysl chránit učitele např. před trestným činem *vyhrožování s cílem působit na úřední osobu*, když i nyní je trestné jakékoli *vyhrožování* podle jiného ustanovení trestního zákona? Nepůjde o pouhou politickou deklaraci, která nebude mít na ochranu učitelů reálný efekt?



Mgr. Alice Kubů Frýbová,
Holubová advokáti, s. r. o
HOLUBOVÁ 'CZ



Mgr. Jan Kaczor, právník pro
Scioškoly

Co udělat s učitelem podporujícím Putina nebo šířícím proruské dezinformace?

JAN KACZOR

Tisíce mrtvých, desetitisíce zraněných, miliony vyhnaných z domovů. Další miliony žijící ve strachu z toho, že je zasáhne raketa, náboj, střepina... A to aniž by se jakkoli provinili. Každému soudnému člověku je jasné, kde je dobro a kde zlo. Kdo je obětí a kdo viníkem. Ale bohužel se objevují i tací, kteří ruskou agresi proti obyvatelům Ukrajiny schvalují nebo kteří šíří nepravdivé či velmi zkreslené informace, jejichž cílem je obhájení ruské agrese.

Co má dělat škola, když se takový člověk objeví mezi žáky, jsme již psali v Řízení školy 5/2022. Ale co když se objeví mezi učiteli? A co s tím může dělat rodič, žák, student nebo kolega?

Jaké jsou povinnosti učitele?

Povinnosti pedagogického pracovníka při vzdělávání definuje především § 22b zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školského zákona), přičemž zajímat nás bude hned písm. a). Podle něj je pedagogický pracovník povinen *vykonávat pedagogickou činnost v souladu se zásadami a cíli vzdělávání.*

Jedním z cílů vzdělávání je podle § 2 odst. 2 písm. a) školského zákona *rozvoj osobnosti člověka, který bude vybaven (...) mravními a duchovními hodnotami pro osobní a občanský život, (...).* Podle písm. c) pak *pochopení a uplatňování zásad demokracie a právního státu, základních lidských práv a svobod (...).* Cíle vzdělávání závazně definuje i čl. 13 odst. 1 Mezinárodního paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech, podle nějž je jedním z cílů vzdělávání *rozvoj vzájemného porozumění, snášenlivosti a přátelství mezi všemi národy a všemi rasovými, etnickými a náboženskými skupinami, jakož i rozvoj činnosti Organizace spojených národů pro zachování míru.* Je evidentní, že vzdělávací činnost, jejímž cílem je podpořit u žáků příznivý postoj k ruským válečným zločinům na Ukrajině, je v příkrém rozporu s výše uvedenými normativními cíli vzdělávání.

Dále se vzdělávání dle § 2 odst. 1 písm. e) řídí zásadou *svobodného šíření poznatků, které vyplývají z výsledků soudobého stavu poznání světa a jsou v souladu s obecnými cíli vzdělávání,* přičemž jedním z uvedených cílů, kromě již výše zmíněných, je dle § 2 odst. 2 písm. a) *rozvoj osobnosti člověka, který bude vybaven poznávacími a sociálními způsobilostmi, (...).* Z uvedeného především vyplývá, že ve škole nelze šířit

informace, které jsou v rozporu se soudobým stavem poznání světa (jinými slovy – které jsou nepravdivé), popř. vykonávat takovou činnost, která, namísto aby žáky vybavovala způsobilostí poznávat svět takový, jaký je, směřuje k opačnému cíli – tedy vybavuje je *nezpůsobilostí* poznávat svět takový, jaký je.

Takovým vzdělávacím působením na děti, žáky či studenty se tedy pedagog dopouští porušení § 22b odst. 1 školského zákona.

Trestněprávní vymezení

Schvalování napadení Ukrajiny Ruskou federací ve škole může naplnit znaky dvou trestných činů. Jednak přečinu *Schvalování trestného činu* dle § 365 zákona č. 40/2009 Sb., trestního zákoníku, podle nějž ***kdo veřejně schvaluje spáchaný zločin nebo kdo veřejně vychvaluje pro zločin jeho pachatele,*** bude potrestán *odnětím svobody až na jeden rok.* Jde přitom o schvalování trestného činu agrese podle § 405a trestního zákoníku: *Kdo v postavení, které mu umožňuje vykonávat kontrolu nad některým státem nebo řídit jeho politické a nebo vojenské akce, v rozporu s ustanoveními mezinárodního práva plánuje, připravuje, zahájí nebo provede útočný čin, který spočívá v použití ozbrojené síly takovým státem proti svrchovanosti, územní celistvosti nebo politické nezávislosti jiného státu nebo v použití ozbrojené síly takovým státem jakýmkoli jiným způsobem neslučitelným s Chartou Organizace spojených národů a který svou povahou, závažností a rozsahem zakládá zjevné porušení Charty Organizace spojených národů, bude potrestán odnětím svobody na dvanáct až dvacet let nebo výjimečným trestem.*

Dále pak přečinu dle § 405 trestního zákoníku *Popírání, zpochybňování, schvalování a ospravedlňování genocidia,* podle nějž ***Kdo veřejně popírá, zpochybňuje, schvaluje nebo se snaží ospravedlnit nacistické, komunistické nebo***

LEGISLATIVA

jiné genocidium nebo nacistické, komunistické nebo jiné zločiny proti lidskosti nebo válečné zločiny nebo zločiny proti míru, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až tři léta.

Požadavek veřejnosti, s nímž obě zmíněná ustanovení trestního zákoníku pracují, vysvětluje § 117 trestního zákoníku tak, že jde o trestný čin, který je spáchán:

a) obsahem tiskoviny nebo rozšiřovaného spisu, filmem, rozhlasem, televizí, veřejně přístupnou počítačovou sítí nebo jiným obdobně účinným způsobem, nebo

b) před nejméně třemi osobami současně přítomnými.

Ze znění písm. b) pak snadno dovodíme, že v této kategorii bude většina situací, kdy pedagog přichází do styku se skupinou žáků, ať již při vyučování či jindy.

To, že schvalování agrese naplňuje znaky výše uvedených trestných činů, soudí i nejvyšší státní zástupce.

Může škola učitele propustit?

Podle § 52 písm. g) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, může dát zaměstnavatel zaměstnanci výpověď *jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi.* Podle § 55 odst. 1 písm. b) zákoníku práce je důvodem k okamžitému zrušení pracovního poměru *porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem.*

Souhrnně se těmto důvodům říká „porušení pracovní kázně“, přičemž se rozlišuje:

- méně závažné porušení (je nutno upozornit na možnost výpovědi a posléze teprve vypovědět, nedojde-li k nápravě),
- závažné (možno vypovědět i bez upozornění) a
- zvláště hrubé (možno okamžitě ukončit pracovní poměr bez výpovědní doby).

To, o jakou míru intenzity porušení pracovní kázně se jedná, je již na posouzení zaměstnavatele, tedy školy. Vzhledem k tématu nicméně můžeme uvažovat určité modelové případy.

V úrovni méně závažného porušení pracovní kázně by šly hodnotit např. případy, kdy pedagogovi při vzdělávání ve třídě „uklouzne“ názor, který by jinak neprezentoval a ani to

neměl v úmyslu (připomeňme v tomto kontextu, že zaměstnanec nemůžeme vypovědět pouze na základě toho, co si myslí, nebo toho, co nám o svých názorech řekl u kávy – důležité je až to, jak se tyto názory promítají do jeho pracovní činnosti). V takovém případě zaměstnanec v souladu s § 52 písm. g) písemně upozorníme, že prezentování takových názorů ve škole je nepřijatelné a že bude-li se to opakovat, může mu hrozit výpověď. Mohou sem rovněž spadat případy, kdy se zaměstnanec přímo k věci nevyjadřuje, ale před žáky s cílem obhájit ruskou invazi naznačuje, mluví v jinotajích, případně jim předkládá vzdělávací obsah, který sice není přímo nepravdivý či manipulativní, ale jehož zařazování směřuje proti normativním cílům vzdělávání. Zde je opět namísto zaměstnance upozornit, aby takového jednání zanechal a vzdělával v souladu s normativními zásadami a cíli vzdělávání a dát mu prostor k nápravě.

Na úrovni závažného porušení pracovní kázně, po němž může následovat výpověď pracovního poměru bez dalšího, by dle mého mínění byla situace, kdy by zaměstnanec-učitel vědomě a úmyslně před žáky prezentoval své postoje obhajující ruskou agresi na Ukrajinu, popř. kdyby jim prokazatelně jim předkládal nepravdivé či hrubě zkreslené informace, jejichž cílem by bylo podpořit či schválit ruskou agresi proti ukrajinskému lidu. Mohly by sem spadat i případy, kdy zaměstnanec učí žáky pracovat s prokazatelně dezinformačními médii jako relevantním zdrojem informací – zde ale skutečně záleží na intenzitě i cílech takového jednání a je těžké obecně stanovit hranici mezi méně závažným a závažným porušením pracovní kázně.

V souladu se závěry Nejvyššího soudu, podle nichž se o zvláště hrubé porušení pracovní kázně jedná tehdy, když *po zaměstnavateli nelze spravedlivě požadovat, aby zaměstnanec zaměstnával až do uplynutí výpovědní doby* (viz např. NS 21 Cdo 5727/2015) by do třetí kategorie, kdy lze pracovní poměr zrušit okamžitě, spadala např. situace, kdy by zaměstnanec svým jednáním jednoznačně naplnil znaky některého z trestných činů uvedených výše. Po škole by jistě nebylo spravedlivé požadovat, aby jako učitele nadále zaměstnávala osobu, která se přímo při výkonu učitelského povolání dopouští jednání majícího znak úmyslného trestného činu. Dalším důvodem k okamžitému zrušení pracovního poměru by mohlo být i jednání, které jsme popsali v předchozím odstavci (tedy veřejná či skrytá podpora ruské agrese a ruských válečných zločinů před žáky nebo šíření nepravdivých a hrubě zkreslených informací), za situace, kdy nelze očekávat, že toho pedagog zanechá – tedy kdy zaměstnavatel z dosavadního jednání se zaměstnancem či z okolností má důvodně za to, že pedagog bude v jednání, které je v příkrém rozporu s jeho povinností, *vykonávat pedagogickou činnost v souladu se zásadami a cíli vzdělávání*, pokračovat i během výpovědní doby.

A konečně škola, jakož i kdokoli jiný, může na učitele podat trestní oznámení na policii či státní zastupitelství.

Musí škola učitele propustit?

Zatím jsme popsali **možnosti** školy (resp. jejího ředitele), ale podívejme se i na to, zdali má ve věci nějaké **povinnosti**.

Podle § 164 odst. 1 písm. b) školského zákona ředitel školy *odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3*. Dochází-li při vzdělávání ve škole k činnosti, která je v příkrém a jednoznačném rozporu s normativními cíli vzdělávání, má ředitel školy povinnost konat.

To však neznamená, že musí učitelé okamžitě ukončit pracovní poměr – má nicméně přijmout taková opatření, aby se činnost v rozporu s cíli vzdělávání neodehrávala (mohou krom ukončování pracovního poměru zahrnovat také metodické vedení učitele, hospitace či přeřazení učitele, jenž doposud učil občanskou výchovu a přitom se dopouštěl méně závažného porušování pracovní kázně, na místo učitele tělesné výchovy, v jejímž rámci bude na žáky působit v souladu se zásadami a cíli vzdělávání).

Nebude-li ředitel školy konat a bude-li ve škole nadále docházet ke vzdělávání, které je v rozporu se zásadami a cíli vzdělávání (tedy např. nechá-li ředitel školy i nadále působit na žáky učitele, který šíří proruské dezinformace, obhájí ruskou agresi a válečné zločiny, popř. na žáky v tomto duchu výchovně působí), může to být důvodem k odvolání ředitele dle § 166 odst. 5 písm. a) školského zákona, podle něž zřizovatel odvolá ředitele veřejné školy v případě *závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z jeho činnosti, úkolů a pravomocí na vedoucím pracovním místě ředitele (...)*. Česká školní inspekce by rovněž mohla, pokud věc sama zjistí, podat návrh na odvolání ředitele školy z důvodů *zjištění závažných nedostatků v činnosti školy nebo školského zařízení* ve smyslu § 174 odst. 14 školského zákona.

Co s tím, když zřizovatel zůstane nečinný a na škole se dále vzdělává v rozporu s cíli vzdělávání? Pak by měl přistoupit orgán vedoucí rejstřík (MŠMT nebo krajský úřad) k výmazu školy z rejstříku škol a školských zařízení z důvodu dle § 150 odst. 1 písm. c) školského zákona.

Co může dělat rodič či žák?

Je-li žák svědkem jednání učitele, který, ať již otevřeně, či skrytě, při vzdělávání obhájí agresi a válečné zločiny Ruské federace vůči Ukrajině nebo šíří proruské dezinformace, nebo zjistí-li rodič, že se toto ve škole děje, měl by (v návaznosti na závažnost jednání učitele) postupovat instančně. Tj. nejprve komunikovat svou nelibost učitelé samotnému – sdělit, že takové jednání je nepřijatelné a že očekává, že okamžitě přestane. Pokud by to k ničemu nevedlo nebo je předem jasné, že by to k ničemu nevedlo, pak by měl postupy stanovenými školou kontaktovat osobu, která

je k řešení stížností na učitele pověřena (zpravidla zástupce ředitele pověřený vedením určitého úseku). A pokud ani to nepovede k výsledku, pak ředitele školy.

Zůstane-li nečinný i ředitel školy (nebo snad hůře – učitelé i podpoří), pak je namístě podat stížnost České školní inspekci ve smyslu § 174 odst. 6 školského zákona. Ve stížnosti je dobré popsat přesně, jakého jednání se učitel dopouští, jak na věc reagovala škola, a, jsou-li k dispozici, přiložit i podklady, které k věci jsou. Nápravu lze žádat i u politické reprezentace samosprávného celku (obce/kraje), který zřizuje školu, kde se takové věci dějí. Lze rovněž navrhnout věc k řešení školské radě.

Co může dělat kolega?

Ani kolegové by neměli zůstat slepí a hluchí, dozvědí-li se věrohodně, že ve škole dochází ke schvalování ruských činů na Ukrajině nebo k šíření dezinformací. Krom rozhovoru s kolegou, kterého se to má týkat, s žáky, kteří jsou tím dotčeni, upozornění ředitele školy nebo jiného pověřeného zaměstnance mohou i oni, v situaci, kdy by vnitřní nápravné mechanismy školy (které jsou vždy primární!) selhaly, kontaktovat Českou školní inspekci či zřizovatele a upozornit je na to, že ve škole dochází ke vzdělávání v rozporu se školským zákonem.

Může škola učitele propustit, když ruské činy schvaluje mimo souvislost se vzděláváním?

Doposud jsme hovořili čistě o situacích, kdy se pedagog dopouští schvalování ruské agrese nebo šíření dezinformací ať již přímo, či nepřímo v souvislosti se vzděláváním. Může ale škola něco činit, pokud pedagog veřejně schvaluje ruskou agresi na sociálních sítích nebo jiným způsobem na veřejnosti, aniž by je promítal do své vzdělávací činnosti ve škole?

Nejvyšší soud v rozsudku ze dne 19. 2. 2015, sp. zn. 21 Cdo 550/2014, vyložil podmínku *bezúhonnosti* pedagogického pracovníka zakotvenou v § 3 odst. 1 písm. c) zákona č. 563/2004 Sb. šířeji než jako pouhé neodsouzení za trestný čin. V uvedeném případě šlo o učitele, který se účastnil natáčení sadomaochistických pornovideí, obsahujících např. tematiku „trestání žákyň učitelem“. Nejvyšší soud potvrdil, že ačkoli toto jednání nebylo trestné, lze i v případě tohoto pracovníka hovořit o ztrátě bezúhonnosti, tedy o ztrátě předpokladu k výkonu pedagogické činnosti. Konkrétně NS uvedl: *S přihlédnutím k obecným zásadám uvedeným v zákoně o pedagogických pracovnících a ve školském zákoně, ze kterých je třeba při výkladu bezúhonnosti pedagogického pracovníka (učitele, ředitele) vycházet, je třeba na předpoklad bezúhonnosti pedagogického pracovníka pohlížet v širším slova smyslu, nejen jako na bezúhonnost trestní, ale také jako na bezúhonnost občanskou a morální, která souvisí s důstojností, autoritou a obecnou slušností.*

LEGISLATIVA

Ve světle tohoto rozsudku mám za to, že dopouští-li se někdo prokazatelně veřejného schvalování ruské agrese a válečných zločinů vůči Ukrajině a jejímu lidu (což je dle mého mínění daleko odpudivější jednání než natáčení pornografických materiálů), přičemž nejde o ojedinělý „exces“, ale z jeho činnosti je zjevné, že uvedené reprezentuje jeho hodnotovou orientaci, pak lze říci, že taková osoba pozbyla bezúhonnosti ve smyslu § 3 odst. 1 písm. c) zákona o pedagogických pracovnících. Je tedy dán výpovědní důvod dle § 52 písm. f) zákoníku práce, podle něž zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď *nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce*.

Závěrem

Ještě jednou zmiňme tezi obsaženou v tomto článku – pouhá skutečnost, že si někdo něco myslí, není důvodem k uplatňování právního postihu, ať již trestněprávního, či pracovněprávního. Je to jistě nicméně důvodem ke „zbystření“

a ke zjištění, zdali se názory dotyčné osoby nepromítají do její vzdělávací činnosti takovým způsobem, že jsou děti, žáci či studenti ovlivňováni ve směru schvalování ruské agrese a válečných zločinů na Ukrajině nebo že jsou jim prezentovány lživé či silně zkreslené informace. V takovém případě je namístě konat. Rovněž je namístě konat, pokud veřejné činy či slova daného pedagoga svědčí o tom, že zaměstnanec ztratil bezúhonnost v morálním smyslu, a tedy by neměl být nadále pedagogem.

Děkuji na tomto místě advokátce Alici Kubů Frýbové za cenou připomínku k věci spočívající v upozornění na výše uvedené rozhodnutí Nejvyššího soudu.

Poznámka redakce

Text byl původně připraven pro Perpetuum, magazín o vzdělávání od Scio, a upraven pro Řízení školy.



Mgr. Jan Kaczor, právník pro ScioŠkoly

Tzv. digitalizace a školy a školská zařízení – část 2.

Spisový plán

JAN SCHWALLER

V předchozí části jsme si popsali, jak využít přechodné období, které poskytuje zákon č. 261/2021 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s další elektronizací postupů orgánů veřejné moci, ve znění pozdějších předpisů (tzv. DEPO), abychom se řádně připravili na tzv. plnou digitalizaci a výkon spisové služby v plně elektronické podobě.

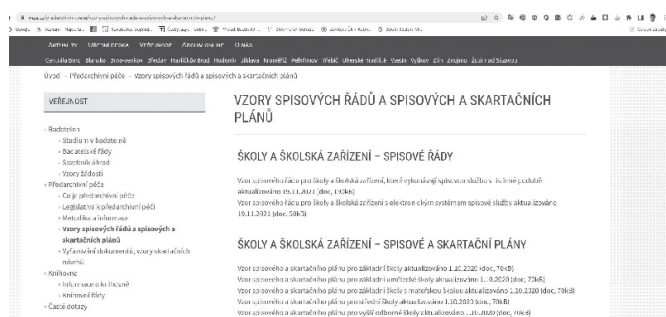
Jedním z prvních kroků je dle mého názoru aktualizovat nebo nově vytvořit tzv. spisový a skartační plán původce. Jednoduše řečeno vymezit seznam dokumentů, které jsou původci doručovány nebo je sám vytváří.

Povinnost pro veřejnoprávní původce je mít spisový a skartační plán, a to podle § 66 odst. 2 zákona číslo zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále AZ).

Jen pro připomenutí – veřejnoprávními původci jsou dle § 3 odst. 1 písm. j) i školy.¹

Možný postup vytvoření spisového a skartačního plánu jsem zformuloval během své praxe a níže jej předkládám s vysvětlivkami a případnými zdroji.

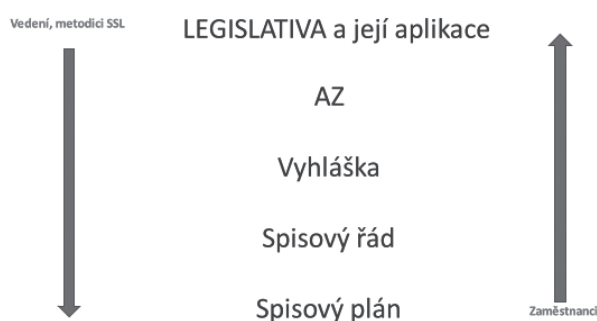
1. Inspirovat se vzorovým spisovým a skartačním plánem (pro veřejnoprávní původce mohou být tyto připravené ke stažení na stránkách veřejných archivů). Nevýhodou je to, že se jedná o normu vzorovou a její implementace do vlastní organizace může být problematická.



<https://www.mza.cz/predarchivni-pecce/vzory-spisovych-radu-a-spisovych-a-skartacnich-planu/>

2. Mít dobře propracovaný spisový a skartační plán a z něj odvozený **spisový a skartační řád** (ze zkušenosti autora v tomto pořadí).

Poznatek z praxe: Zaměstnanci na úrovni ne vedoucích pracovníků nejčastěji přicházejí do styku s dokumenty, se kterými musí vykonávat určité činnosti, které odpovídají typu dokumentu a legislativě, kterou se řídí. Například účetní dokumenty zákonem o účetnictví atd. Označení všech dokumentů v organizaci musí být ale jednotné pro všechny zaměstnance bez ohledu na agendu, a proto potřebují pracovat s konkrétním spisovým plánem, který je součástí konkrétního spisového řádu. Čím jdeme v hierarchii organizace výše, tím se zvyšuje potřeba znalosti vyhlášky, respektive AZ. Graficky se to dá znázornit takto:



3. Podpora vedení organizace a pravomoci. Toho by mělo být docíleno tak, že pracovník (či pracovníci) tímto pověřený (většinou jsou v organizační struktuře pojmenováni jako metodici spisové služby) by měl mít rozhodující kompetence při implementaci (například elektronického vedení spisové služby), koordinaci zavádění některých agendových systémů (aby tyto byly kompatibilní se systémem spisové služby) a kontrole správného výkonu spisové služby (včetně vedení organizace, kterému by měl být takový pracovník v této souvislosti i nadřazen). Každý pracovník jakékoli organizace má ve vztahu k dokumentům jasně definovaný vztah, který je odvozen ze spisového a skartačního řádu. Každý dokument má také jasně definovanou právní, ekonomickou i historickou hodnotu, která je odvozena ze spisového a skartačního plánu.

4. Vypracovat si plán vlastní. To znamená zapojit do tohoto procesu v podstatě všechny pracovníky organizace, kterým prochází rukama nějaké (úřední) dokumenty. Může se ukázat, že i profese, které nemají prioritně administrativní charakter, mohou disponovat dokumenty, jejichž neexistence může pro organizaci znamenat velký problém.

5. Pracovníci mají vymezen časový okamžik na to, aby sdělili, které typy dokumentů jim procházejí rukama a jaké činnosti jsou s nimi spojeny (základ spisového a skartačního řádu).

6. Zvláštní péči je třeba věnovat příjmu dokumentů (podatelna – příjem většinou analogových dokumentů, datová schránka, elektronická podatelna i e-mailová komunikace).

7. Ze zjištěných informací sestavit seznam dokumentů, které se v organizaci vyskytují (častý nářek pracovníků nad množstvím se většinou ukáže jako nepřesný). Objem se rozhodně nerovná typům dokumentů. Typy dokumentů se v podstatě opakují. S tím souvisí i to, že se opakují i stejné pracovní postupy při práci s dokumenty.

8. Tento seznam se rozdělí podle vyřizovaných agend nebo podle organizační struktury nebo vzájemnou kombinací obojího.

9. Každá agenda dostane označení, které ji přesně zasazuje do organizační struktury organizace – spisový znak. Podoba spisového znaku není striktně dána. Většinou se jedná o číselnou kombinaci (například 610. 2. 2), někdy i kombinací písmen a čísel.

10. Každá agenda se pojí se skartačním znakem a skartačním lhůtou.

11. Tyto informace je dobré porovnat s příslušným vzorovým spisovým a skartačním plánem, který byl získán například od místně příslušného archivu. S ním je obecně prospěšné metodicky tyto záležitosti konzultovat.

¹ V této souvislosti je nasnadě opět připomenout postavení mateřských škol. Viz SCHWALLER, J. Musí vykonávat spisovou službu i mateřská škola? In: *Speciál pro MŠ + časopis Řízení školy* 6/2015., kde jsem vyslovil názor, že mateřské školy by spisovou službu vykonávat měly, a tudíž by měly mít spisový plán také.

LEGISLATIVA

12. Při implementaci elektronického systému spisové služby by měl být vlastní spisový plán jednou z mála věcí, které dodavatel elektronického systému spisové služby nemůže jen tak poskytnout. Měl by vždy vycházet z konkrétní situace původce. Jinak se ten bude přizpůsobovat systému a ne naopak.

13. Kromě informací o typech dokumentů by měl každý pracovník popsat procesy, které při práci s dokumenty vykonává – z tohoto se vytvoří základ spisového a skartačního řádu.

14. Spisový a skartační řád shrne povinnosti jednotlivých pracovníků pozic v závislosti na činnosti s dokumenty.

15. Tím by mělo být dáno jednoznačně, co se má dělat při příjmu, co při označování, evidenci atd.

16. Obecně platí, že čím přesnější je evidence dokumentů na jejich počátku (při doručení nebo vzniku), tím snazší je práce s nimi v průběhu jejich povinné existence (**skartační lhůty**), v případě hledání za jakýmkoli účelem i v rozhodování, zda je dotyčné dokumenty možné vyřadit či nikoli.

17. Z výše uvedeného se dá také zjistit **objem a podoba dokumentů**, které probíhají organizací, a čas, kdy musejí v organizaci fyzicky existovat. Z toho se dá odvodit, jaké je nutné personálně technické zabezpečení dokumentů. Organizace, která produkuje malý objem dokumentů, které se navíc z velké části v relativně krátké době mohou vyřazovat, bude mít situaci snazší oproti organizaci, kde je objem dokumentů neskonale vyšší, skartační lhůty delší a podoba dokumentů vyžaduje speciální péči (častý problém dlouhodobého uložení dokumentů v digitální podobě po relativně dlouhou dobu).

2.	PEDAGOGICKÁ DOKUMENTACE		VĚCNÁ AGENDA
2.1	Pedagogické a studijní materiály		
2.1.1	Školní vzdělávací program	A 5 (po ztrátě platnosti)	
2.1.2	Organizace výuky na škole (dokumenty vztahující se k souborům pravidel MŠMT) – Rámcový vzdělávací program, Učební osnovy	S 5	
2.1.3	Třídní výkazy (včetně katalogových listů)	A(45)	
2.1.4	Třídní knihy	S 10	
2.1.5	Záznamy o práci ve volitelném, nepovinném předmětu, zájmovém útvaru	S 10	SKARTAČNÍ LHŮTA
2.1.6	Organizace školního roku		
2.1.6.1	Dokumenty sloužící jako podklady ke mzdám (suplování, přesčas, rozvržení pracovní doby, stanovení přímé a nepřímé vyučovací povinnosti atd.)	S 5	
2.1.6.2	Rozvrhy tříd a učeben, dohledy nad žáky - dozory	S 1	
2.1.6.3	Tématické plány	S 1	
2.1.6.4	Učební plány	S 5	
2.1.7	Individuální vzdělávací plány žáků (platí pouze pro některé školy)	S 5	
2.1.8	Klasifikační zprávy	S 5	
2.1.9	Hospitace	S 5	
2.1.10	Záznamy z činnosti výchovných poradců	S 5	
2.1.11	Dokumentace akcí pořádaných školou, mimoškolní akce, exkurze	V 5	SKARTAČNÍ ZNAK
2.1.12	Dokumentace praxe žáků	S 5	
2.1.13	Propagace práce školy, nábor	V 5	
2.1.14	Osobní spisy žáků (osobní spisy uvádějte jako samostatnou položku pouze tehdy, pokud je vedete samostatně, tedy vně spisů přijímacího řízení 2.6., v rámci této položky rozepište, které dokumenty do osobních spisů zakládáte, tyto dokumenty se pak již na dalších místech spisového a skartačního plánu nevyskytují, součástí bývá často kartotéční list nebo osobní list žáka)	S 10 (po ukončení studia)	SPISOVÝ ZNAK
			SPOUŠTĚCÍ UDÁLOST

https://www.mza.cz/wp-content/uploads/2020/09/ssp_pro_stredni_skoly.docx

Vysvětlivky k tabulce:

1. Agenda – strukturu spisového a skartačního plánu tvoří hierarchicky uspořádané věcné skupiny. Věcné skupiny na nejnižší úrovni obsahují dokumenty a spisy uspořádané podle věcných charakteristik.

2. Spisový znak – věcné skupiny spisového a skartačního plánu jsou označeny spisovým znakem.

Poznatek z praxe: Spisový znak také pomáhá při **jednotném pojmenování dokumentu**, což je důležité při řadě dalších činností. Hlavně při hledání.

3. Skartační znak a skartační lhůta – věcné skupiny spisového a skartačního plánu uvedené na nejnižší úrovni hierarchie obsahují **skartační režim**.

a) skartační lhůta – doba, během níž musí být dokument uložen u původce

b) skartační znak – označení dokumentu, podle něhož se dokument posuzuje ve skartačním řízení

Poznatek z praxe: Zjednodušeně řečeno je skartační lhůta na původci, který zde aplikuje právní předpisy patřící k agendě školství, finanční atd. Jsou určené lhůty pro uchování typů dokumentů. Naopak skartační znak je pro původce orientační a o tom, zda bude dokument vyřazen nebo předán k trvalému uložení, rozhoduje příslušný archiv.

Pozor! Nelze vyřadit dokument s poukazem na to, že je označen skartačním znakem „S“! Nedošlo by k umožnění výběru archiválií a došlo by k přestupku podle AZ. Sankce může být ve výši až 200 000 Kč – viz § 74 odst. 10 a odst. 12 písm. c) AZ.

Stanovení skartačních lhůt je leckdy obtížné, a to z důvodu, že tyto lhůty neexistují anebo neodpovídají současnému stavu, to znamená, že lhůta je sice stanovena, ale nestačí. Důležitá je proto komunikace s příslušným archivem, kam původce spadá. Velmi orientační pomůckou může být tato metodika – *Přehled právních předpisů stanovujících povinnost ukládat vybrané typy dokumentů* (<https://www.mvcr.cz/soubor/pravni-predpisy-skarta-lhuty-2021-05-pdf.aspx>).

4. Spouštěcí událost – počátek plynutí skartační lhůty stanoví spouštěcí událost, kterou se rozumí vyřízení dokumentu nebo uzavření spisu. Pokud určený původce pro příslušný dokument nebo spis stanoví jinou skutečnost jako spouštěcí událost, připojí ke skartační lhůtě uvedené ve spisovém a skartačním plánu poznámku o této spouštěcí události.

Takto vytvořený spisový a skartační plán nadále aktivně používáme:

1. Zašleme jej do příslušného archivu k uložení – § 66 odst. 2 AZ.
2. Budeme podle něj ukládat ve spisovně – § 68 odst. 1 AZ.
3. Použijeme jej při zavádění elektronického systému spisové služby.
4. Při analýze spisovny zjistíme skutečný stav věcí – co již lze vyřadit.
5. Připravíme skartační řízení – viz pokračování příště.



Mgr. Jan Schwaller, Archiv hl. města Prahy

Spisový řád – obsah (1. část)

MIROSLAV ČEJKA

V minulých číslech jsme popsali základní charakteristiky spisového řádu a probrali výchozí doporučení pro jeho tvorbu. Nyní se podíváme na obsah spisového řádu, na co byste neměli při jeho tvorbě zapomenout. Rozsah článků bohužel neumožňuje jít do všech detailů spisového řádu ani neumožňuje zmínit všechny oblasti. Věříme však, že alespoň základní kostra této velmi důležité směrnice vaší školy, kterou přinášíme, vám pomůže při její tvorbě.

V **úvodní kapitole** spisového řádu definujte, co je jeho obsahem (jednoznačně „vykolíkovat“ oblast, kterou řeší), kdo se jím musí řídit, kdo nese zodpovědnost za správný výkon spisové služby a jakým způsobem se budou realizovat průběžné kontroly. Nezapomeňte, že povinná evidence se týká všech dokumentů školy, nemůže proto chybět zmapování a výčet všech **informačních systémů spravujících dokumenty** (ISSD) a evidencí, které mohou být i v různých formách (listinná / elektronická evidence). Spisový řád není izolovanou normou, uveďte proto také vztahy a návaznosti na jiné interní směrnice a standardy (organizační řád, podpisový řád, grafický manuál atp.).

V kapitole **Příjem dokumentů** definujte všechna příjmová místa (podatelna nemusí být jen jedna), jejich činnost a zodpovědnosti. Jednoznačně popište všechna omezení, která mohou být důvodem **odmítnutí podání** (formát, velikost, čitelnost, vir, spam atp.) a způsob informování podatele o této skutečnosti. S ohledem na značné odlišnosti se zvlášť věnujte příjmu listinných a elektronických podání. Popište všechny varianty příjmu podání (pošta, osobně, e-mail, datová schránka, portál atp.), definujte okamžiky doručení, označování dokumentů, kroky zpracování i způsoby a postupy ověřování autentizačních prvků (podpis, pečeť, časové razítko). Vydefinujte povinné **evidenční údaje**, které podatelna musí zanést do informačního systému, i zodpovědnosti konkrétních osob. A nezapomeňte, že cílem je co nejvíce sjednotit a zpřehlednit výkon spisové služby, což zahrnuje i digitalizaci listinných dokumentů a převod digitálních dokumentů do správných formátů. Proto je ideální ihned na vstupu maximálně využívat autorizované konverze nebo

převodu listin do digitální podoby, případně změny digitálního dokumentu do tzv. výstupního datového formátu (PDF/A).

Další rozsáhlá oblast spisového řádu se bude věnovat **evidenci a vyřizování**. Vydefinujte evidenční náležitosti každého dokumentu. Jde o výčet povinných i nepovinných evidenčních údajů a také o povinnou strukturu **čísla jednacího**. V případě samostatných evidencí se může jednat o agendová čísla ze samostatných evidenčních řad. Dále se jedná o způsob **tvorby spisů** a uspořádání dokumentů ve spisu, který by měl být jednotný pro všechny agendy. Pro elektronicky vedenou spisovou službu je jednoznačně nejvhodnější tvorbou spisu tzv. spojování dokumentů (nikoliv sběrným archem). Samostatnou oblastí je i definice **oběhu** dokumentů a spisů v organizaci, způsoby předávání a potvrzování příjmu.

Popis konkrétních **procesních postupů** při vyřizování spisů se zpravidla velmi různí podle jednotlivých agend a je vhodné je detailně řešit v samostatných směrnících. Obdobným způsobem (odkaz na samostatnou směrnici) je vhodné popsat i závazná pravidla pro tvorbu nových dokumentů, věnovat se jejich **grafickému vzhledu** a dalším povinným náležitostem. Nezapomeňte také na povinnost nové dokumenty vytvářet již v digitální podobě ve výstupním datovém formátu (**digital-bornPDF/A**) a na jejich opatření autentizačními prvky – podpis/pečeť a časové razítko.

V rámci evidence dokumentů věnujte také detailnější pozornost popisu práce se **jmenným rejstříkem**, jeho

VZDĚLÁVACÍ POLITIKA

správě, ověřování údajů v systému základních registrů a řešení přístupových práv. V této souvislosti je nutné zmínit a řešit i celou oblast práce s osobními údaji a GDPR, kterou je možné také vyčlenit do samostatné interní směrnice.

Nedílnou a povinnou součástí spisového řádu je **spisový a skartační plán**. Jedná se o věcné členění všech dokumentů a jejich hierarchie, se kterými vaše organizace pracuje. Plán je seznamem spisových znaků, jim příslušných skartačních režimů (skartačních znaků a skartačních lhůt). Plán tedy také určuje, co se bude dít s každým dokumentem a spisem po jeho vyřízení – jak dlouho bude uložen ve spisovně a jak s ním bude naloženo ve skartačním řízení. Každý dokument a spis musí být zařazen pod konkrétní spisový znak.

V příštím čísle se budeme věnovat obsahu zbývajících kapitol spisového řádu.



Ing. Miroslav Čejka, ředitel odboru Metodiky archivní a spisové služby společnosti Gordic

Audit vzdělávacího systému 2021

Analýza Přijímací řízení: vybíráme správně? (1. část)

MIROSLAV HŘEBECKÝ

Co nám přináší a co bere stávající systém přijímacího řízení na střední školy? V čem se systém jednotné přijímací zkoušky osvědčil? Splnil původní očekávání? Jaké jsou jeho výhody a nevýhody?

Blíže představujeme jednu z podrobnějších analýz, jež je součástí Auditů vzdělávacího systému 2021 a kterou letos na jaře představil EDUin (viz *Řízení školy 5/2022*).

Přijímací řízení na střední školy je v současné chvíli v případě maturitních oborů povinně navázáno na jednotnou přijímací zkoušku (JPZ), kterou připravuje a organizuje Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání (CERMAT).

V systému, který by byl z pohledu žáků ideální, by platila vyrovnanost nabídky a poptávky při výběru školy, případně by nabídka byla vyšší než poptávka. Pak by si uchazeč vybíral svobodně školu, nikoliv škola své žáky. Zásadním problémem naší středoškolské soustavy je ovšem zastaralá struktura. Ta neodpovídá preferencím a zájmům rodičů a žáků, takže na straně jedné máme poloprázdné střední školy zaměřené především na profesní přípravu (učiliště), které jsou pro stát finančně nejnáročnější, a na straně druhé existuje převis zájmu o školy se všeobecně vzdělávacím programem. To způsobuje, že celý systém je nákladný, část veřejnosti je s ním nespokojena a kvůli nerovnováze mezi nabídkou

a poptávkou praktikujeme jednotnou přijímací zkoušku. Zavedli jsme výběrový systém na principu postupného vylučování části žáků, kteří se posléze koncentrují ve „zbytkovém“ učňovském školství.¹ Tento model je zásadní systémovou vadou. Místo toho, abychom podporovali mladé lidi v dosažení maximálního možného vzdělání, klademe jim v tom naopak překážky.

O problémech učňovského školství pojednává více kapitola auditu od analytika EDUin Jana Zemana, která vyšla v *Řízení školy 5/2022*.

JPZ zavedl v roce 2016 tehdejší ministr školství Marcel Chládek. Vyslyšel především jeden ze silných proudů ve veřejné polemice, který tvrdí, že „v kvalitním a náročném vzdělávacím systému rozhodně nemohou mít všichni maturitu.“² Stát se tímto krokem pokoušel za podpory zaměstnavatelů naplnit poloprázdná učiliště. Dalším důvodem pro zavedení jednotné zkoušky byla snaha vyhovět části základních i středních škol požadujících účinný nátlakový nástroj na žáky, který by „zázračně“ zvýšil jejich motivaci k učení.

¹ Více argumentů v blogu Jiřího Münicha: <https://www.eduin.cz/clanky/jiri-munich-dobre-testy-spatne-testy-a-fundamentalni-problem-prijimacich-zkousek/>.

² Viz tehdejší ministr školství Marcel Chládek na Radiožurnálu: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/marcel-chladek-ve-dvaceti-minutach-radiozurnalu-6256671>.

Výsledkem je, že zatímco u učebních oborů jsou kritéria pro přijetí plně v gesci ředitele školy, u oborů maturitních je dnes nedílnou součástí JPZ s povinnou minimálně šedesátiprocentní vahou v kritériích přijímacího řízení. Jde o tzv. high-stakes zkoušku, tedy prověrku se zásadním vlivem na to, jak bude pokračovat vzdělávání daného jedince a jakého stupně vzdělání nakonec dosáhne. Tato zkouška má zároveň potenciál měnit to, co se děje před ní. Zákonitě se jí přizpůsobuje předchozí příprava žáků v průběhu základní školy i v soukromých přípravných aktivitách mimo školu.

Proměna podoby přijímacího řízení

Právě povinné stanovení 60% váhy JPZ v celkovém výsledku přijímacího řízení mělo zásadní vliv na jeho podobu. Velmi brzy se z dosavadní pestré palety kritérií a používaných nástrojů mnohé z nich ve školách vytratily (typicky ústní pohovor). Většina škol se omezila právě na výsledek JPZ, většinou v kombinaci s průměrem známek z posledních ročníků ZŠ, který má ale menšinovou váhu. Některé školy ještě marginálně započítávají úspěchy uchazečů v soutěžích a olympiádách.

Na proporcionálním rozložení žáků na středních školách však JPZ nic moc nezměnila. Před zavedením JPZ byl poměr žáků v nematuritních a maturitních oborech 70 % ku 30 %,

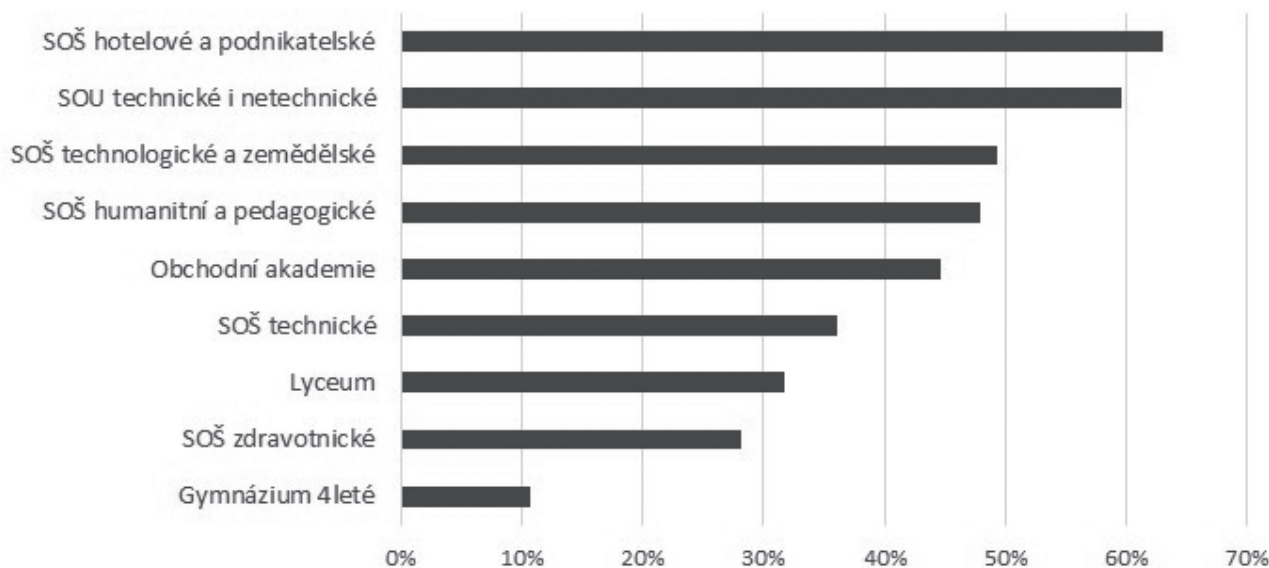
po zavedení JPZ zůstal tento poměr v zásadě stejný. Zavedli jsme silný nástroj, který na distribuci žáků nic nezměnil, byť si to při jeho zavádění mnozí přáli.

Změny v JPZ během pandemie a jejich dopad na žáky

Pandemický rok 2020/21 znamenal u JPZ změnu. Dozvěděli jsme se díky tomu o mechanismu a dopadech jednotné zkoušky mnoho zajímavého. MŠMT stanovilo zkoušku pro jaro 2021 povinnou pouze pro první kolo přijímacího řízení do oborů vzdělání na víceletých gymnáziích. V případě čtyřletých oborů vzdělání s maturitní zkouškou a oborů nástavbového studia JPZ povinnou součástí přijímacího řízení nebyla, přičemž o nekonání jednotné přijímací zkoušky mohl rozhodnout ředitel školy.

Na základě této mimořádné situace se potvrdilo, že stávající model centrálně řízené JPZ vyhovuje především gymnáziím a obecně školám s velkým převisem poptávky. Pro školy s převisem nabídky je JPZ nadbytečná a určitým segmentům škol nevyhovuje povinná skladba testovaných předmětů – český jazyk a matematika. Typicky hotelové školy v pandemickém roce ochotně zaměňovaly zkoušené předměty JPZ raději za zkoušky z cizího jazyka.

Odhadovaný podíl škol, které nekonaly JPZ v roce 2021



Zdroj: https://data.ceremat.cz/files/files/2021/JPZ/JPZ2021_prihlasky_analyza_fin.pdf

Pandemie však ukázala i neblahou rezistenci a nezávislost CERMATu na svém zřizovateli – ministerstvu školství. Typickým příkladem byl okamžik, kdy MŠMT v roce 2021 nařídilo v JPZ prodloužit čas k řešení úloh, aby ulevilo žákům potýkajícím se s dopady distanční výuky. CERMAT coby autor testů

se novému pravidlu podřídil, ale ve výsledku příliš o úlevu nešlo, protože byly v úlohách českého jazyka prodlouženy texty zadání či v matematice přidány prvky zvyšující obtížnost například použitím těžších čísel či potřebou kombinovat v úloze více operací. Snaha MŠMT ulevit žákům tak ve výsledku

VZDĚLÁVACÍ POLITIKA

dopadla na dyslektiky a děti s poruchami pozornosti jako bu-merang.³

Je třeba dodat, že CERMAT byl patrně veden snahou zachovat rozlišovací funkci těchto testů zejména pro víceletá gymnázia, kde je peloton uchazečů v určitém segmentu dosti vyrovnaný. Je to mimo jiné i důsledkem toho, že se boduje pouze celými body a na poměrně omezené škále.

Vliv JPZ na hodnocení

JPZ lze považovat za institut tvrdého externího hodnocení, jejím cílem je žáky rozřadit. To má na vzdělávací systém zásadní dopad. Rodiče a veřejnost hodnotí podle výsledku JPZ nejen děti, ale i jejich učitele českého jazyka a matematiky či celou školu. Někdy se můžeme setkat dokonce i se zahrnováním výsledků JPZ žáků do hodnocení učitelovy práce ze strany ředitelů škol. Orientace JPZ na ostrou soutěž dokáže spolehlivě neutralizovat snahy o zavádění formativního hodnocení na školách.

Česká škola stojí převážně na vnější motivaci. Předpokládá, že se žáci budou bát známek, učitelů a přijímaček, a proto se budou učit. S postupující liberalizací výchovy však tato rovnice přestává platit. Dopady JPZ na další vzdělávací dráhu žáků bohužel naplno zůstávají.

OECD nám oproti tomu doporučuje, abychom oslabili kontrolní funkci hodnocení (tedy například k tomu účelu používané testy a známky). A naopak posílili hodnocení ve výuce, které dá žákům zpětnou vazbu a návod, jak se zlepšit.

Výhody a nevýhody stávajícího modelu JPZ

Klady stávající podoby JPZ

- **Standardizace a zajištění vzájemné srovnatelnosti.** S rostoucí decentralizací českého školství byla snaha standardizovat úroveň škol.
- **Profesionální úroveň testů.** Je jasné, že zázemím centrální instituce CERMAT mají testy vyšší kvalitu a didaktickou úroveň v porovnání s většinou testů vytvářených samotnými školami.
- **Sjednocení požadavků a ověřovaného vzdělávacího obsahu.** Zajištění dopředu známého a jednotného ověřovaného vzdělávacího obsahu je žádoucí pro přípravu na zkoušku i třeba pro případ podání přihlášky na dvě školy současně.
- **Logistické a organizační zjednodušení pro školy.** Tzn. automatizace zpracování, centrální tvorba testů i vyhodnocování. Toto je ze strany škol velmi ceněný aspekt.

Výsledky JPZ a celý proces jejího konání jsou v praxi však jen zdánlivě transparentní a spravedlivé, jak se pokusíme vysvětlit v přehledu záporů.

Zápory stávající podoby JPZ

- **Zvyšování nerovností.** Pro úspěch v JPZ je klíčový vliv socioekonomického statusu, rodinného zázemí a ochoty rodičů podílet se na přípravě dítěte. Tento fakt velmi omezuje funkci školy coby sociálního výtahu. K tomuto jevu nicméně dochází ve všech přijímacích mechanismech, kde poptávka převyšuje nabídku.
- **Dopad na nematuritní obory.** Učiliště a žáci na ně směřující se ocitají ještě více na okraji zájmu, jde o totální ztrátu prestiže a atraktivity učebních oborů. Vypovídající byl například okamžik v závěru školního roku 2019/20 – v červnu 2020, po prvním velkém lockdownu, MŠMT umožnilo návrat žáků do ZŠ nejprve u 9. ročníků s odůvodněním přípravy na přijímací zkoušky. Mnohé ZŠ více či méně nepřímo signalizovaly svým žákům, že návrat je žádoucí jen pro děti, které budou JPZ skládat, u ostatních už není, o co se snažit.
- **Omezená možnost profílance přijímacího řízení pro odborné školy.** Při povinné 60% váze JPZ, tedy zkoušky z českého jazyka a matematiky, mnohé odborné školy nemohou naplno sledovat ty vlastnosti a dovednosti uchazečů, které budou pro studium na jejich oboru klíčové. I pokud se testované předměty k danému středškolskému oboru hodí (např. matematika u technických oborů), je zde problém s kalibrací testu. Ten má především rozřazovací funkci a je konstruován tak, aby ji dobře splnil u gymnázií s velkým převisem poptávky uchazečů. Mnohem hůře tak tuto roli naplňuje u uchazečů na odborných školách, kteří na mnoho z úloh nestačí a vzájemné porovnání mezi nimi (při bodování celými body) není dostatečně vypovídající pro všeobecně velkou neúspěšnost v centrálním testu.⁴
- **Testy neměří celý vzdělávací obsah.** Už z podstaty forma testů není schopna pokrýt prověření všech stránek kompetenčně pojatého kurikula, byť jen v předmětech českého jazyka a matematiky. Objektivita a srovnatelnost centrálních testů je zdánlivá. Poměříme všechny žáky pouze dovedností obstát v testu. Nejsou zjišťovány a porovnávány parametry jako mluvní či písemný projev, měkké dovednosti a mnohé další. Například kreativita je v přímém protikladu vůči jednotným testům vyhodnocovaných počítačem. V přípravných kurzech jsou často žáci před kreativitou v JPZ výslovně varováni. Na nejlepší školy tak přednostně vybíráme určitý typ osobností

³ Konkrétní důkazy i návrh řešení přináší ve svém článku Oldřich Botlík: <https://www.eduin.cz/clanky/oldrich-botlik-udelejme-prijimacky-ktere-se-obejdou-bez-cermatu/>.

⁴ ČŠI ve své tematické zprávě *Vzdělávání ve středních školách s vysokou mírou neúspěšnosti žáků ve společné části maturitní zkoušky* doporučuje školám, aby rozšířily způsob přijímání žáků a důsledně uplatňovaly školní přijímací zkoušku, která ověří obecné studijní předpoklady uchazečů.

schopných vejít se do přesné šablony, nevybočujících příliš z řady.

- **Nejasný rozsah požadovaných vědomostí a dovedností.** Testovaný obsah by měl být jasně stanoven a logicky by měl být otiskem rámcového vzdělávacího programu. U zvolené testové formy JPZ s centrálním vyhodnocováním to však v praxi není proveditelné. Rozsah je tak stanovován prostřednictvím tzv. Specifikace testů, která je uveřejněna na webu CERMATu. Struktura a formulace jsou však dosti vágní, umožňují v konkrétním znění testů značnou volnost, což na druhé straně způsobuje nejistotu uchazečů, rodičů i učitelů. Principiálně správným řešením by bylo, aby MŠMT ustanovilo nezávislou komisi odborníků, kteří požadavky jednoznačně a jasně definují. Zatím to probíhá tak, že toto zadání si vytváří sám CERMAT a ministerstvo ho jen formálně schvaluje.
- **Zpětný efekt na ZŠ a její kurikulum, opomíjení části žáků, zužování obsahu vzdělávání.** V závěrečných ročních ZŠ se pozornost učitelů soustředí na děti směřující na maturitní obory. V českém jazyce a v matematice se v probíraném učivu velmi zohledňuje podoba testů JPZ bez ohledu na školní vzdělávací programy. O tom, co se učí, nerozhoduje RVP, ale obsah testů v přijímacím řízení. Ve výsledku tento fakt snižuje celkovou úroveň absolventů ZŠ a u zájemců o maturitní obory (nejvíce u víceletých gymnázií) vede často k drilování čistě jen na přijímací testy.
- **Omezená pravomoc ředitelů škol.** Ředitel školy je podle školského zákona hlavní odpovědnou osobou za podobu a výsledky pedagogického procesu na své škole. Předepsaná JPZ s více jak nadpoloviční vahou v soustavě přijímacích kritérií mu tuto pravomoc již na vstupu zásadně omezuje a mnoha specifickým školám v podstatě vnucuje systém koncipovaný primárně pro gymnázia.
- **Šedé (stínové) vzdělávání⁵.** Způsob testování v JPZ rozjždí doučovací průmysl prostřednictvím soukromých agentur, na který mají jen některé rodiny, děti z těch chudších to opět znevýhodňuje. Nácvik se soustředí

v rozporu s kompetenčně pojatým RVP na typové úlohy a obecně jednoúčelové strategie, jak v testech uspět.⁶

- **Neadekvátní vliv CERMATu.** Jde o přímo řízenou instituci MŠMT, která je tradičně skoupá na sdílení informací. Tím, že CERMAT dosti autonomně určuje podobu a obsah testů, realizuje de facto svoji vlastní vzdělávací politiku se značným dopadem na celý vzdělávací systém.
- **Problematická kvalita testů.** Především je třeba konstatovat, že centrální testy připravované CERMATEM jsou kvalitou o řád lepší, než kdyby testy vytvářely jednotlivé samotné školy. I přesto jsou vůči CERMATu od odborné veřejnosti dlouhodobě vznášeny výhrady po stránce obsahové i psychometrické.
- **Dopad na cizince.** Není dostatečně zohledněno specifikum žáků s odlišným mateřským jazykem ani romského etnika. Nedostatečná znalost českého jazyka je odsuzuje předem, bez ohledu na jejich potenciál, ke studiu na méně atraktivních školách a oborech, což je v rozporu s jejich zájmy i se zájmy společnosti na jejich co nejúspěšnější integraci. JPZ tak dosti zásadně limituje integraci mladých cizinců a vznik romské střední třídy.^{7,8}

Přestože v oblasti kompenzace specifických vzdělávacích potřeb vykonal CERMAT velký pokrok a je třeba ocenit míru zohledňování handicapů, stále principiálně hrozí riziko, že vzdělávací porucha ovlivní jednorázový výsledek v testu. Pro všechny jmenované případy by byla kritéria přijímacího řízení zohledňující dlouhodobé výsledky a osobnost uchazeče mnohem vhodnější.

Konec první části analýzy. Druhá část zaměřující se na finanční aspekty a kvalitu JPZ včetně přehledu alternativ přijímacího řízení a návrhu řešení za EDUin vyjde po prázdninách v Řízení školy 9/2022.

Kompletní audit najdete na adrese <https://audit.eduin.cz/2021/>.



Mgr. Miroslav Hřebecký, programový ředitel EDUin

⁵ Viz https://pages.pedf.cuni.cz/uvrv/files/2017/05/UNCE-Statny_Web.pdf.

⁶ Podrobně se stínovému vzdělávání a jeho socioekonomické podmíněnosti věnoval výzkum CLoSE - <https://pages.pedf.cuni.cz/uvrv/close/>.

⁷ Podrobněji v tiskové zprávě organizace META – <https://meta-ops.eu/novinky/nastaveni-prijimacich-zkousek-plytva-potencialem-zaku-z-ciziny/>.

⁸ Alespoň částečnou kompenzací pro cizince může být fakt, že dle § 20, odst. 4 školského zákona se osobám, které získaly předchozí vzdělání ve škole mimo území České republiky (...), při přijímacím řízení ke vzdělávání ve středních a vyšších odborných školách promíjí na žádost přijímací zkouška z českého jazyka...

Nové kvalifikační studium Lídr školy vrací pozornost ředitelů k dětem

ANNA FRANCOVÁ

Pro budoucí a začínající ředitele se od září otevírá nové kvalifikační studium, na kterém spolupracuje Národní pedagogický institut ČR (NPI ČR), organizace Učitel naživo a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Program Lídr školy na rozdíl od většiny ostatních kvalifikačních studií dává větší prostor rozvoji pedagogického leadershipu – dovednosti udržovat výuku a učení v centru veškerého rozhodování s cílem zlepšovat učení všech dětí ve škole. Posiluje také schopnost zavádět změny a inovace, podporovat učitele a rozvíjet jejich kompetence.

Ministr školství Petr Gazdík vnímá program jako příležitost změnit pohled na roli ředitelů v českém školství. „Ředitelé škol tu nejsou pro ty papíry, účetnictví, zákony, právní věci, smlouvy. To není hlavní úkol ředitele školy. Hlavní úkol ředitele školy je být lídrem pedagogického procesu, vytvářet jakéhosi dobrého ducha školy,“ řekl ministr na tiskové konferenci, kde společně s partnery z NPI ČR a Učitele naživo představil nové kvalifikační studium.

Na velký objem administrativní práce a malou pozornost věnovanou vedení školy, včetně pedagogického, u českých ředitelů upozorňuje řada studií i strategických materiálů. Například analýza PAQ Research pro organizaci Učitel naživo z loňského jara ukazuje nejen to, že čeští ředitelé oproti svým kolegům v Evropě pociťují, že nemají možnost se dostatečně věnovat pedagogickému leadershipu, ale i to, že nejsou v této dovednosti dostatečně vzdělávání. Lídr školy má chybějící podporu v této oblasti doplnit a připomenout význam pedagogického vedení v moderním školství.

Ředitel NPI ČR Ivo Jupa podotýká, že inovované studium neopomíjí znalosti provozně-právní agendy, pouze je posiluje o podstatný prvek, který v ředitelské přípravě chyběl. „Ředitel potřebuje jistotu, že ví, jak plnit své povinnosti vůči zřizovateli, České školní inspekci a dalším. Ale musí se také věnovat tomu, co se děje ve třídách. To je ta hlavní práce. A to nám z toho dosavadního studia vypadlo. My jsme si řekli, že je bezpodmínečně nutné, aby tyto věci byly pohromadě,“ popsal cestu k novému modelu vzdělávání.

NPI ČR proto přizval ke spolupráci organizaci Učitel naživo, která třetím rokem provozuje rozvojový program pro vedení škol Ředitel naživo. Pedagogický leadership (pedagogické vedení) je jedním z pilířů tohoto programu, který čerpá ze zahraniční praxe a zkušeností úspěšných českých ředitelů. Jeho výrazným prvkem je obrácení pozornosti vedení škol k dětem a jejich učení.

„Z programu Ředitel naživo přenášíme do Lídra školy důraz na přemýšlení o vizi školy, sledování dopadu učení na děti a také praxi vzájemného učení se, sdílení zkušeností a vytváření komunity,“ popisuje Martin Kozel z organizace Učitel naživo. Od Lídra školy si slibuje i to, že pomůže změnit image ředitelské profese a vzbudí o ni větší zájem mezi zkušenými učiteli, které od kariérního posunu odrazovala obava z přebujelé administrativy.

„Vysíláme začínajícím a budoucím ředitelům jasné sdělení, že přechod do ředitelny neznamená, že ztratí kontakt s učním a s dětmi,“ míní Kozel. „V roli ředitele mohou předávat své zkušenosti pedagogickému sboru, podporovat učitele a učitelky v tom, aby se dál učili, a jít jim v tom příkladem. A při tom všem mít na zřeteli, že je potřeba sledovat dopad učení na děti a to, jestli jsou ve škole spokojené. To je role pedagogického lídra,“ dodává.

Po dvouleté pilotní fázi chce ministerstvo školství program Lídr školy vyhodnotit a podle výsledků nastavit nový standard kvalifikačního studia pro ředitele.

Lídr školy

Každá škola potřebuje lídra. Naučte se pomáhat žákům a učitelům růst.

Lídr školy dává prostor rozvoji pedagogického leadershipu, dovednosti udržovat výuku a učení v centru veškerého rozhodování s cílem zlepšovat učení všech dětí ve škole.

Studium obsahuje i základní právní předpisy, pracovní právo, financování a organizaci školy v souladu se standardem Studia pro ředitele škol a školských zařízení.

Studium je určeno především budoucím nebo začínajícím ředitelům mateřských, základních a středních škol, zástupcům ředitele, učitelům a pedagogickým pracovníkům. Není určené pro zkušené ředitele.

Přihlášky je možné podat do konce června.

Prezenční setkání jsou prakticky zaměřená na specifický kontext dané školy, staví na principech zkušenost-

ního učení, na reflexi, kolegiální podpoře a společném učení a jsou vedena zkušenými a inspirujícími lektory s bohatou pedagogickou a manažerskou praxí. Až 35 hodin studia je věnováno stáží na inspirativních školách a následné reflexi.

Více informací na www.lidrskoly.cz



Anna Francová, Učitel naživo

Funkční studium v Libchavách: Jde to i jinak!

LUBOŠ LISNER

Když se stanete lídrem školy, potřebujete se naučit a zvládat úplně nové věci. To si dříve nebo později uvědomí každý. Stejně tak i my, ředitelé a zároveň absolventi vzdělávacích programů v AKADEMII Libchavy, kteří se domluvili, že připraví prakticky pojaté funkční studium pro ředitele škol.

Když jsme se vrátili v myšlenkách a v pocitech do svých ředitelských začátků, shodli jsme se na principech, které pro nás byly zásadní, abychom efektivně a s dobrým pocitem vedli svoji školu. V AKADEMII Libchavy sázíme na velké propojení s praxí, na koučovací přístup a také na zákonitosti, které jsou důležité pro fungování jakéhokoliv týmu. A na tom všem je založeno i naše „Funkční studium v praxi“.

Začali jsme v září 2021, proběhlo pět dvoudenních až třídních setkání a nyní jdeme do finále. Možná právě teď, když čtete tyto řádky, se naši studenti připravují na závěrečnou zkoušku. Avšak nikoliv na „potítku“, nýbrž s portfoliem v ruce a (dovolím si dopředu odhadnout) s lehkým úsměvem na tváři. Ale nepředbíhejme...

Usazení v roli

Znáte to. Jste zástupcem ředitele, na kterého si všichni myslí, že „to jednou vezme“ po paní ředitelce. A pak se to stane. Najednou jste přes noc šéfem a říkáte si, jak zítra... Anebo jste učitel, na kterého si nikdo nemyslí. Pak zazáříte u konkurzu

a nelze vám odolat. A teď máte před první poradou... Anebo ještě jinak: jste někdo „zvenku“. Třeba bývalý ředitel z jiné školy. A tuto školu vlastně neznáte. A oni neznají vás.

První dvoudenní libchavského funkčního studia je netradiční. Ani jeden zákon. Ale **váš příběh**, vaše emoce, vaše vztahy uvnitř školy, vaše záměry, vaše hodnoty, vaše energie, vaše aktuální vědomosti, vaše očekávání od funkčního studia. A také velebný úvod do koučování. Jak se ptát ostatních i sám sebe.

Zákony, které podporují

Zákon jako strašák? Nebo zákon jako opora? To je rozdíl. Asi již tušíte, jak to máme v Libchavách. Hora právních předpisů může být plná lákavých cest, pokud primárně neočekáváte nástrahy a pasti, ale **zorientované poznání**.

Součástí modulu Základy práva je i tzv. kontraktování. Konkrétně na téma „**Užitečný konec funkčního studia**“. Nepředkládáme studentům žádná témata závěrečných prací ani

PŘEDSTAVUJEME

žádný povinný rozsah. Máme jenom jedno kritérium: práce je využitelná v praxi účastníka. Takže z naší strany nejde o zadávání, ale o domlouvání se. A domluvili jsme se na mnoha zajímavých tématech, jako je například „checklist začínajícího ředitele“ či „respektující komunikace v základní umělecké škole“.

Večer a noc

Večer a noc je (jak se zdá) důležitým prvkem ve funkčním studiu. Večer se neformálně rozebírají všechna ředitelská témata. Později už bez přítomnosti lektorů, což má také svoji hodnotu (všichni známe přínosy přestávek při akcích DVPP). V noci se vše uloží, mozek si to zpracuje i přeskládá a ráno se pak ještě ledacos dořeší.

Pracovní právo jako příležitost pro budování vztahů

V modulu věnovaném pracovnímu právu se více než kde jinde prosadila zásada „**zákon až jako druhý krok**“. Budování vztahů s učiteli nemůže být založeno na ustanoveních právních předpisů. Jak pravil Komenský: *Bud' příjemný a milý ve tváři, vlídný a zdvořilý ve způsobech, přívětivý a pravdomluvný ústy, vroucí a upřímný srdcem. Miluj, a tak milován budeš.*

A pak tu jsou samozřejmě všechny ty náležitosti pracovních smluv, náplní práce, dovolených a přesčasů... A tam jsme se z lektorů a koučů přepnuli do mentorského módu a poskytli jsme našim studentům příklady **ze své vlastní praxe** pro jejich volnou spotřebu.

Praxe

Součástí funkčního studia jsou **tři stáže**. Tu první jsme pojali jako mentorink, tedy stáž na škole stejného typu. I v naší škole jsem pro studenty zorganizoval stáž – pro naše tři studentky ze základních uměleckých škol. Pro mě osobně to byl zážitek vyrovnanosti dávání a brání. Poskytl jsem kolegyním to nejlepší ze svého know-how. A stážistky mi na oplátku poskytly zpětnou vazbu k některým prostorám školy, jejichž unylost jsem již pro svoji provozní slepotu neviděl.

Druhá stáž probíhala na ústředí České školní inspekce. Pro naše studenty to znamenalo setkání s člověkem, nikoliv s inspektorem. A to je pro ředitele školy velice důležité. Děkuje mi, pane Andrysi.

Poslední stáž je inspirativní – na jiném typu školy. Mnohdy dochází k netušeným možnostem, které člověk zaznamená až mimo svoji „bublinu“. Rozšířené a pestré vnímání, to je náš cíl.

Chytré financování školy

Finance každý ředitel více či méně deleguje. V některých případech ani nemůže jinak, protože na všechny detaily nemůže

odborně dohlédnout. Ale finanční toky, rozpočet, veřejné zakázky a doplňková činnost, tam musí být ředitel jakékoliv školy „in“. Pronikali jsme do PHmaxů i do normativů, prokoušovali jsme se rozpočty, které si účastníci donesli ze svých škol, a vyzkoušeli jsme si také napsat jednoduchý grant.

Aplikace Řízení školy

Pokud jsme museli (a ve funkčním studiu je takových okamžiků skutečně hodně) pracovat s právními předpisy, používali jsme aplikaci **Řízení školy online**, jejíž užívání mají naši studenti na půl roku zdarma. Je opravdu rozdíl mezi memorováním zákonů a tím, když si vše dohledáte online v aktuálním znění, s příslušnými komentáři a také v článcích o skutečných pracovních i jiných situacích. Účastníkům funkčního studia se také hodně líbil „Kalendář událostí“, který lze nastavit podle daného typu školy i pro svoji vlastní školu. Na něco nezapomenout, to je noční můra většiny začínajících ředitelů.

Smysluplná organizace smysluplných činností

Čtvrtý obsahový modul asi nejvíce zasahuje každodenní činnosti vedení školy. To jsou RVP, ŠVP, vize školy, koncepce, hospitace, evaluace, organizační struktura, pedagogická dokumentace, maturity, zkoušky, bezpečnost...

A také péče o kvalitu školy. Každý zbystrí, když se jedná o kritéria kvalitní školy z dílny České školní inspekce. Skutečně je lze používat a kreativně s nimi pracovat.

Po tomto modulu následuje závěrečný integrační dvouden, který obsahuje i obhajobu závěrečné práce a závěrečné zkoušky. Že nejde o zkoušení, nýbrž o přidanou hodnotu tohoto studia, to je (doufám) z předchozího textu jasné.

Funkční tým pro funkční studium

Kromě mojí maličkosti se na „Funkčním studiu v praxi“ v tomto školním roce lektorsky podíleli Romana Lisnerová (garantka studia), Pavel Škramlík, Jiří Šmejkal a Klára Vondříčková. V září 2022 startujeme druhý „běh“ a už se těšíme na novopečené ředitele, zástupce či budoucí zájemce o práci ve vedení školy. Tentokrát studium zorganizujeme jako sedm „dvoudnů“. Trojdný byly již dost časově i energeticky náročné, což jsme zjistili na základě zpětné vazby od účastníků, které si nesmírně vážíme.

A jak to vidí účastníci?

Naši studenti tvoří různorodou skupinu. Najdete v ní začínajícího ředitele, zkušenou ředitelku, zástupkyni ředitele, vedoucí oddělení, aspiranty na zástupce ředitele či zájemce o funkci ve vedení školy.

Nebudu zde interpretovat jejich zkušenosti, zážitky a dojmy z funkčního studia. „Naladte“ si **Rádio AKADEMIE** (na Spotify anebo na <https://anchor.fm/akademie-libchavy>). Je tam spousta inspirativních podcastů, mimo jiné i zkušenosti ředitelky školy a její zástupkyně z libchavského funkčního studia.



Přeji vám hezký poslech a krásné prázdniny!

QR kód Funkční studium



Mgr. Luboš Lisner, ředitel ZUŠ Štefánikova, Praha 5; lektor „Funkčního studia v praxi“ v AKADEMII Libchavy; předseda rady Gymnázia ARTION



AKADEMIE

Doučování sociálně znevýhodněných žáků jako ideální praxe pro studenty pedagogických fakult

ZBYNĚK NĚMEC, BARBORA DYRKOVÁ

V důsledku restrikcí a omezení prezenční výuky v základních školách vznikla v posledních dvou letech významná poptávka po doučování zejména u sociálně znevýhodněných žáků, kteří z různých důvodů nemají potřebnou vzdělávací podporu v rodinném zázemí; s nástupem ukrajinských žáků do škol se nyní poptávka po doučování ještě zvyšuje o velké množství žáků s odlišným mateřským jazykem. A protože pracovní kapacity učitelů i pedagogických asistentů jsou limitované, výrazně se zvyšuje zájem škol o doučování zajišťované externisty, v našem konkrétním případě z řad studentů pedagogických fakult.

Následující text čerpá ze zkušeností studentů Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, kteří v projektu obecně prospěšné společnosti Nová škola¹ už třetím rokem zajišťují on-line i off-line doučování spojené s volnočasovými aktivitami (odpoledními kluby) pro sociálně znevýhodněné žáky, a to skupinovou i individuální formou v pěti pražských základních školách. Text se soustředí na popis přínosů doučování a na doporučení postupů, kterými mohou školy a učitelé základních škol doučování zajišťované vysokoškolskými studenty podpořit.

Přínosy doučování a odpoledních klubů pro sociálně znevýhodněné žáky

Na základě dvouleté zkušenosti z projektu, ve kterém studenti-lektoři zapojili do doučování a odpoledních klubů ve školách už téměř pět set žáků, víme, že podobné aktivity mají pro vzdělávání sociálně znevýhodněných žáků velký smysl. Protože nás ale zajímá i perspektiva samotných lektorů, zeptali jsme se lektorek a lektorů z řad studentů pedagogické fakulty, v čem oni vidí hlavní přínos doučování

¹ Konkrétně jde o projekt „Nevzdáme to!: Podpora ohrožených dětí a jejich školní úspěšnosti prostřednictvím odpoledních klubů ve škole a intervence v rodině“ (reg. č. projektu: CZ.03. 2. X/0.0/0.0/18_095/0011217) podpořený z prostředků EU v Operačním programu Zaměstnanost.

PŘEDSTAVUJEME

sociálně znevýhodněných žáků. V obsáhlých odpovědích pak mimo jiné zaznělo:

„Podle mého názoru žákům se sociálním znevýhodněním dává doučování prostor pro školní přípravu, který doma mohou postrádat.“ Daniela, studentka českého jazyka a speciální pedagogiky

Doučování zajišťované studenty primárně zabezpečuje školní přípravu těm dětem, kterým z mnoha různých důvodů nemohou se školní přípravou pomoci jejich rodiče. A nemusí to být ani zdaleka vždy jen proto, že by rodiče neměli čas nebo se nechtěli s dětmi učit – například Daniela tak doučuje žákyni vyrůstající v péči babičky, která se jinak ve všech ohledech velmi snaží, školní látku si ale už sama mnohdy nepamatuje a za doučování vnučky je tak velmi vděčná.

„Učitelé si někdy neuvědomují, že je pro tyto žáky mnohem těžší mít připravené pomůcky, dělat si v nepříznivém domácím prostředí úkoly atp. Od toho jsme tam my, kteří jim s těmi úkoly pomáháme.“ Veronika, studentka učitelství českého jazyka a speciální pedagogiky

Ze zkušenosti našich lektorů je také zřejmé, že pro řadu učitelů může být při třiceti žácích ve třídě obtížné rozlišit, které děti mají podporující domácí prostředí a které naopak takové prostředí doma nemají. Při zapojení studentů-lektorů do doučování toto ale přestává být významné – protože dětem, které nemají podporující domácí prostředí, poskytne potřebnou pomoc s úkoly a s přípravou na výuku doučující lektor.

„Největší výhodou projektu je, že je pro rodiče zcela zdarma, většina rodin našich žáků by si nemohla individuální doučování finančně dovolit...“ Petra, studentka učitelství biologie a výchovy ke zdraví

Zapojení studentů vysokých škol do doučování žáků umožňuje vyrovnávat rozdíly mezi většinovou populací a sociálně znevýhodněnými rodinami tak, aby se nepříznivá ekonomická situace rodiny co nejméně promítala do vzdělávání dítěte. Toto je nejvíce citelné při přípravě žáků devátých tříd na přijímací zkoušky na střední školy – žáci z běžně sociálně situovaných rodin si mnohdy platí různé přípravné kurzy, žáci ze sociálně znevýhodněných rodin si ale finančně náročné doučování dovolit nemohou, proto je pro ně individuální a bezplatná podpora ze strany vysokoškolských studentů vítanou pomocí.

„Jako hlavní přínos vidím, nejen pro děti, ale i pro nás lektory, to, že se děti opravdu chtějí zlepšovat a zlepšují.“ Karolína, studentka českého jazyka a základů společenských věd se zaměřením na vzdělávání

Velmi důležitým poznatkem z projektového doučování je, že řada sociálně znevýhodněných žáků chce na sobě pracovat a zlepšovat své školní výsledky (u mnohých tedy neplatí chybný předpoklad učitelů, že tito žáci prostě jen nemají zájem). Nicméně je potřebné zajistit těmto žákům nadstandardní

podporu, třeba právě formou doučování realizovaného studenty vysokých škol.

„Doučování pomáhá dětem v tom, že si mohou dopřát dostatek času a klidné prostředí k dostudování potřebné látky.“ Daniel, student psychologie a speciální pedagogiky

Řadě žáků doučování pomáhá také proto, že nemají v domácím prostředí potřebný klid na školní přípravu – v některých případech se například jedná o děti, které s celou rodinou sdílí jednopokojový byt. Výhodou individuálního doučování také je, že děti při něm nejsou vystavené tlaku okolí a nejsou srovnávány s vrstevníky.

„Díky projektu mohou děti vidět, jak každému jde něco jiného a že nemusí se kvůli prospěchu cítit méněcenní, nebo se dokonce bát říct si o pomoc.“ Petr, student dějepisu a společenských věd se zaměřením na vzdělávání

Základním konceptem doučování je nabídka individuální podpory, kterou pedagogičtí pracovníci škol jinak často nemají kapacity zajistit v potřebné míře. Toto je mnohdy zřejmé u žáků s odlišným mateřským jazykem, kterým individuální práce s lektorem umožňuje doptat se na významy, které v běžné výuce nezachytili, a dále si rozvíjet slovní zásobu v češtině.

„Hlavní přínos je podle mě to, že si mají děti s kým popovídat a můžou se nám svěřit s některými věcmi, které se dějí u nich doma.“ Barbora, studentka angličtiny a základů společenských věd se zaměřením na vzdělávání

V doučování děti také mají možnost neformálně si s lektorem popovídat a svěřit se, projevít znalosti, na které v běžné výuce nedojde. Barbora tak například doučovala žákyni deváté třídy, u které se až při méně formální individuální práci s lektorkou ukázalo, že má ve třídě problém projevit se mezi spolužáky a že její znalosti jsou reálně daleko vyšší, než se může z jejich výkonů při běžné výuce zdát.

„To si myslím, že je obecně největší přínos odpoledních klubů pro žáky – nové sociální vazby v rámci nového kolektivu, který by bez klubů vůbec nevznikl.“ Anna, studentka učitelství českého jazyka a základů společenských věd



Propojení skupinového doučování s volnočasovými aktivitami v odpoledních klubech má také sociální přínos pro žáky. Například Anna tak ve svém odpoledním klubu měla současně zapojeného sociálně znevýhodněného chlapce s deficitem v oblasti intelektu a chlapce z rodiny migrantů z Afriky – oba kluci ve svých třídách neměli úplně dobré postavení v kolektivu, společně ale navázali přátelství právě v odpoledním klubu.

Důležitost spolupráce s učiteli

Důležitým poznatkem z našeho projektu je ale také to, že pro úspěch doučování nestačí jen zajistit lektora z řad studentů VŠ, podstatné je i jeho propojení s učiteli školy – tak, aby lektor měl od učitelů dostatečné informace o dítěti a aby věděl, na co se při práci s žákem zaměřit. Pokud byste tedy i ve vaší škole plánovali zapojit studenty pedagogických oborů do doučování sociálně znevýhodněných žáků, z naší projektové zkušenosti bychom vám doporučovali minimálně zvážit i možnost:

Zajistit koordinátora doučování – ve sboru ustanovit prostředníka z řad učitelů (nebo asistentů), který může zprostředkovávat komunikaci mezi ostatními pedagogy a studenty-lektory. Z projektových zkušeností se jako ideální koordinátor jeví zástupce ředitele, školní speciální pedagog nebo výchovný poradce.

Podpořit učitele v tom, aby zpřístupnili studentům-lektorům učebnice, které při práci s žáky využívají. Pokud učitelé pro výuku žáků využívají nějaké online prostředí (např. MS Teams, Google classroom apod.), umožnit studentům-lektorům přístup do tohoto prostředí.

Zprostředkovat studentům-lektorům individuální zadání práce s žákem. Například pokud je to možné a vhodné, učitel může poslat jednoduché zadání pro aktuální doučování studentovi-lektorovi mailem nebo přes domluvenou komunikační online platformu (WhatsApp, Messenger apod.). V jiných případech může učitel předat zadání osobně (nebo poslat po asistentovi), ve škole, před začátkem doučování.

Zajistit prostor pro individuální konzultace. Domluvit se s pedagogy a následně informovat studenty-lektory o tom, jak mohou studenti kontaktovat pedagoga v případě, že by potřebovali nějakou individuální konzultaci k práci s žákem.

Podpořit učitele při poskytování zpětné vazby studentům-lektorům. Vybědnout učitele, aby třeba alespoň jednou měsíčně sdělili nebo poslali studentovi-lektorovi krátkou zprávu o tom, zda jsou u žáka viditelné výsledky doučování a případně na co se dále zaměřit jiným způsobem než dosud.

Umožnit/nabídnout studentům-lektorům přístup do vyučování. Řada lektorů patrně nebude mít možnost nebo důvod pro využití takové nabídky, máme ale i zkušenosti s případy, kdy se lektorka přišla podívat do dopolední výuky a tato návštěva jí pak velmi pomohla při realizaci odpoledního doučování.

Přínos doučování i pro studenty vysokých škol

Co bychom rádi zdůraznili závěrem: Doučování sociálně znevýhodněných žáků realizované studenty pedagogických fakult je aktivitou, která je výhodná pro všechny. Žáci se sociálním znevýhodněním zde získávají podporu, která by jim jinak v domácím prostředí chyběla, učitelé a pedagogičtí pracovníci škol získávají zdroj pro doučování žáků nad rámec personálních kapacit školy, a v neposlední řadě i samotní studenti-lektori zde získávají zkušenosti, které navazují na jejich vysokoškolské studium a rozvíjejí jejich praktické kompetence – jak také zmínila jedna z našich lektorek:

„Doučování je pro mě osobně velkým přínosem i k mému studiu. To, že studuji pedagogickou fakultu a připravuji se na profesi učitele, je skvělé, ale mít znalosti a umět ty znalosti předat jsou dvě rozdílné věci. Díky doučování žáků se v tom můžu zdokonalovat.“
Lenka, studentka českého jazyka a základů společenských věd se zaměřením na vzdělávání

Článek vznikl jako výstup projektu „Nevzdáme to!: Podpora ohrožených dětí a jejich školní úspěšnosti prostřednictvím odpoledních klubů ve škole a intervence v rodině“ (reg. č. projektu: CZ.03.2.X/0.0/0.0/18_095/0011217).

Nová škola, o. p. s (novaskolaops.cz)



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



doc. PhDr. Zbyněk Němec, Ph.D.,
vysokoškolský pedagog (PedF UK), s Novou školou, o. p. s., spolupracuje jako metodik a lektor



Mgr. Barbora Dyrková Šimůnková, metodička a koordinátorka projektu Nevzdáme to!

Válka na Ukrajině a jak se Post Bellum snaží pomáhat ukrajinským i českým žákům, studentům a pedagogům

MAGDALÉNA BENEŠOVÁ

Stojíme za Ukrajinou. A snažíme se pomáhat, jak nejlépe umíme. Jedním z prvních kroků bylo vytvoření webu Ukrajina na školách ve spolupráci se spolkem Díky, že můžem. Na jednom místě sdružujeme vzdělávací aktivity a materiály, které slouží učitelům a rodičům pro edukaci dětí ohledně války na Ukrajině. Od té doby vzdělávací oddělení Post Bellum rozjelo několik dalších aktivit, jejichž přehled vám přinášíme v tomto článku.

Adaptační centrum

V dubnu 2022 jsme začali provozovat v Praze 3 adaptační centrum pro studenty 10. a 11. ročníků ukrajinských škol (přibližně ve věku 15–17 let). Studenti se učí česky, anglicky, část dopolední výuky probíhá v ukrajinštině. Důležitý je ale kontakt s českými vrstevníky, proto do odpoledních sportovních či výtvarných kroužků chodí společně s českou mládeží. Zároveň jsme vyvinuli program, tzv. projektový den, který nabízíme českým školním třídám, aby si společně se studenty z adaptačního centra zažili pod vedením našich lektorů česko-ukrajinský den.

Ukrajinské dvacáté století: pohledy a vzpomínky

Po útoku Ruska na Ukrajinu se okamžitě objevila otázka, jak toto téma reflektovat ve školách. Ty k tomu přistoupily různě: někde téma výuku zcela pohltilo, jinde se mu spíše vyhýbali. Mnozí dějepisáři cítili potřebu přiblížit historický kontext konfliktu svým žákům. Ale kde začít? Anexi Krymu? Rozpadem Sovětského svazu? Banderovci? Říjnovou revolucí? Kyjevskou Rusí?

I my v Paměti národa jsme brzy přišli na to, že přiblížit žákům historii Ukrajiny, byť jen v kontextu 20. století, je úkol skoro nemožný. Vybrali jsme proto šest témat, která se objevují v argumentacích obou stran, a nahlédli na ně ve zkratce pohledem některého z pamětníků. Žáci se tak budou moci seznámit nejen s příznaky minulosti, jako byl například *holodomor* nebo *gulag*, ale také s osobní reflexí ukrajinské dívky, která se snaží integrovat do běžného života v ČR.

Jedna lekce zabere maximálně jednu vyučovací hodinu. Celý program nabízíme také lektorsky, vejde se do dvou vyučovacích hodin. Metodický sešit *Ukrajinské dvacáté století: pohledy a vzpomínky* lze stáhnout z webových stránek skoly.pametna-rod.cz nebo objednat jako lektorský program tamtéž.

Divadlo Paměti národa

Lektoři Divadla Paměti národa pořádají od druhé poloviny března pro ukrajinské děti každý týden tvůrčí dílny. Zázemí pro program, na kterém si děti mohou aktivně odpočinout, hravým způsobem se seznámit s novým prostředím a vyzkoušet si některé divadelní postupy, našlo v Divadle Bez zábradlí. Děti si tak v devadesátiminutových blocích dosud vyzkoušely mj. práci s rekvizitou, společnou akční malbu či oživení soch Karlova mostu. Ke spolupráci na dílnách jsme přizvali i ukrajinskou herečku Alenu Zavgorodnyu, která s dětmi chystá závěrečný výstup shrnující celou společnou cestu. Jeho základním tématem je: Můj domov je v mém srdci v tomto okamžiku. Dílnami postupně prošla zhruba čtyřicítka dětí. Nad společným výstupem se v současnosti schází 10–15 z nich, kteří pracují společně s dětmi z divadelních kroužků, které jsou stálou nabídkou Divadla Paměti národa. Starší děti z Ukrajiny dostaly rovněž možnost se do kroužku, určeného středoškolákům, připojit a pravidelně tak tvořit ve skupině českých vrstevníků.

Integrace – kudy cesta nevede?

Vzdělávací materiály a aktivity Paměti národa jsou vždy nějak navázány na příběhy pamětníků. Zajímavá svědectví nám ve světle současných událostí přinášejí také příběhy československých emigrantů. Velmi silně v nich rezonuje linka, které si člověk dříve skoro ani nevšiml – jak pamětník vnímal své přijetí většinovou společností. Často při poslechu nahrávek vzpomínek vyvstává mezi řádky, jak náročné bylo vyrovnat se s pocitem nepřijetí. A zároveň jak toto nepřijetí nebylo od hostitelů vědomé nebo nějak zle zamýšlené. Takto toto téma reflektuje paní Trudy Bandler Scaramuzzi, Wintonovo dítě: „Angličané jsou zvláštní, jelikož bydlí na ostrově, tak jsou přesvědčeni, že jen to anglické je dobré a správné,

to ostatní je špatné. A na nás se pořád dívali jako na cizince, zvláště v tomto období války byl tento pocit ještě silnější. Nechci říct, že by nás nenáviděli, ale bylo patrné, že jsme pro ně pořád cizinci.“

Do českých škol již teď přichází, a od září se to projeví ještě mnohem výrazněji, bezprecedentní množství dětí, které utekly z Ukrajiny. Jestli se proces integrace uprchlíků podaří, bude záležet mimo jiné na tom, co budou tyto děti zažívat v českých školách. V právě vznikajícím vzdělávacím programu se skrze vzpomínky českých emigrantů toto téma snažíme otevřít a ukázat, jak je důležité nepřemýšlet o dětech, které do našich škol přicházejí, jako o jedolitě mase ukrajinských uprchlíků, ale jako o jednotlivých lidských bytostech, z nichž každá je jedinečná.



Volnočasové aktivity – každou středu máme volný přístup do sportovního areálu Pražačka, kde nás trénují dobrovolníci, kteří se sportu a fyzioterapii věnují profesionálně



Socializace v adaptačním centru – jedna z partiček našich studentů, kteří se velmi skamarádili, tráví spolu mnoho času v centru i mimo něj



Adaptace – každý čtvrtek se setkáváme s českými studenty z Přírodní školy a podnikáme společné akce. Toto je fotka z ukončení poznávací trasy ve skupinách v okolí Karlova mostu

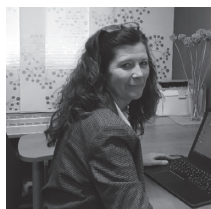


Edukační program – zachycení dopoledního vyučování: program s klasickými předměty s největším důrazem na učení jazyků – češtiny a angličtiny



Magdaléna Benešová, vedoucí vzdělávacích projektů Post Bellum

Stálá konference ředitelů: Hodnoty a vize jsou i v MŠ velké téma



Pokud bychom vzdělávání přirovnali k zapínání knoflíčků u košile, potom by vzdělávání v MŠ mohlo představovat ten první. První knoflíček se většinou od těch ostatních neliší, je určitě stejně důležitý, ne-li nejdůležitější, říká Mgr. Jitka Luňáková, ředitelka MŠ Klatovy a členka Stálé konference ředitelů fungující v rámci projektu SYPO Národního pedagogického institutu České republiky.

?) Jste ředitelkou MŠ, která je vedle mnohých dalších věcí mimořádná i tím, že ve skutečnosti jde o devět odloučených pracovišť pod jedním vedením. Řídit MŠ Klatovy tak musí být opravdu pestrobarevná zkušenost, ne? Ostatně i motto vaší školy je: „MŠ jako pestrobarevný svět...“

Tak to nejde slovy popsat. Miluji pestrost života, ráda poznávám nové věci, zažívám nové zkušenosti, a to si v této roli opravdu užívám plnými doušky. Řídit takto velký subjekt znamená především koordinovat, motivovat, podporovat, organizovat všechny procesy, které se ve spojení se vzděláváním ve škole odehrávají. Jejich výčet je nekonečný, což si umí představit každý ředitel školy. Vše se stále proměňuje a nikdy není hotovo. Bez skvělého a podporujícího týmu by to ale nebylo možné zvládnout a udržet. A já ho mám.



?) Přejde mi, že sestavení společně sdílených hodnot vaší školy není náhodné. Na prvních místech je bezpečí, důvěra, spolupráce..., pak následují další a končí to „profesionalitou“. Jak se s devíti pobočkami a 138 zaměstnanci buduje společně sdílená vize školy?

Hodnoty a vize školy jsou mé velké téma. Oba dokumenty jsou základními kameny, na kterých stojí naše škola, školní

vzdělávací programy. Hodnotový systém není náhodný, vyvíjí se o celkovém nastavení školy a na jeho sestavení se podílela všechna pracoviště. Stejně vznikala vize školy. Vychází z analýzy potřeb a představ, kam chceme směřovat, jakou chceme být školou. Pak už je to snadné.

?) V nedávné době jste obdržela ocenění „Pedagog Plzeňského kraje“. Co pro vás toto ocenění znamená a jaké je vaše pedagogické krédo?

Vnímám toto ocenění jako poděkování všem zaměstnancům za fungování školy v době mimořádných opatření. Ve škole byla hejtmanem zřízena dětská skupina pro IZS, takže i v době uzavření škol bylo potřeba zajistit provoz. Tyto dva roky krizového řízení školy byly velkým prozkoušením pro všechny. Ptáte se na mé pedagogické krédo. Tak to nebude nic překvapivého, je to Komenský a jeho myšlenka „děti jsou každému cennějším nad zlato, drahokamy a všechny ostatní poklady“. Po rodičích jsme v mateřských školách prvními učiteli, se kterými se děti setkávají. Vytváříme základy pro celoživotní vzdělávání. S velkým respektem k této práci přistupuji.

?) Stálá konference ředitelů je instituce, která je vlastně docela mladá. Byla založena v rámci projektu SYPO v Národním pedagogickém institutu České republiky. Jak si vysvětlujete, že doposud nikoho nenapadlo shromáždit ředitele ze všech druhů škol, včetně zástupců zřizovatele, ČŠI nebo MŠMT, a dát jim prostor ke společnému dialogu? Co pro vás osobně členství v SKŘ znamená?

Netuším, proč to doposud nikoho nenapadlo. Máme mnoho společných témat a prostor o nich diskutovat. Rozhodně je každé setkání inspirativní. Přináší možnost pochopit věci v souvislostech i z pohledu jiných stupňů škol.

?) Ve Stálé konferenci ředitelů jste členkou Sekce mateřských škol. Čím se v sekci nyní zabýváte a jakým otázkám se věnujete především? Co v současnosti podle vás „hýbá“ mateřskými školami?

V poslední době jsem měla možnost za sekci mateřských škol připomínkovat návrh metodiky k připravované změně v nařízení vlády č. 75/2005 Sb., která upravuje možnost snížení počtu hodin přímé výchovné práce pro zástupce ředitele. Je to celkem složitá početní záležitost pro školu naší velikosti. Mám devět zástupkyň, které mají snížené hodiny přímé výchovné práce podle stávající legislativy. Pokud bude vše schváleno, znamená to pro nás nevýhodnou situaci. Ale snad budou i mateřské školy, kterým to pomůže, to nedokážu posoudit. Hýbe s námi téma revize rámcových vzdělávacích programů a obavy, které z této změny plynou. Myslím si, že pro mateřské školy jsou velmi nadčasově nastavené a díky systému INSPIS učitelky podle něj plánují, denně pracují s jeho cílovými kategoriemi. Tak doufám, že revize se nás příliš nedotkne.



?) Jak a čím by mohla SKŘ pomoci ředitelům nebo spíše ředitelkám MŠ? Čím je podle vás SKŘ oproti běžným profesním asociacím ve školství specifická a mohla by být užitečná?

Jsme zkušené ředitelky, ředitelé s mnohaletou praxí různých typů mateřských škol – jedno i vícetřídních, spojených se ZŠ, speciálních, církevních i velkých subjektů. Součástí sekce jsou zástupci zřizovatele, MŠMT. Vidím v tomto spojení užitečnost pro mapování terénu, hledání možností a potřeb

jednotlivých typů mateřských škol, ověřování dokumentů v praxi MŠ. Pomáháme i konkrétně v rámci aktivity *Mateřská škola na telefonu*, kde nabízíme pomoc při hledání vhodného řešení začínajícím ředitelům.

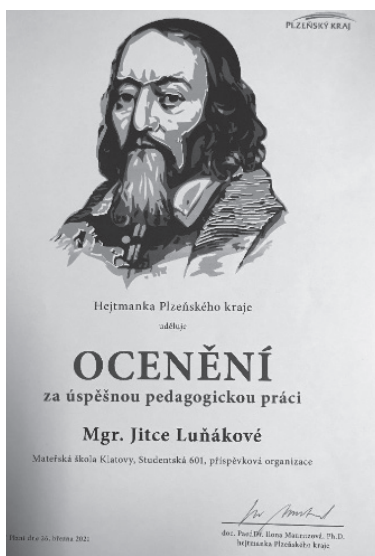
?) Vzdělávání v MŠ by se vlastně dalo přirovnat k takovému zapínání prvního knoflíčku u košile. Když se nezapne dobře, je pak celé zapínání špatné. Kdyby se vás nový pan ministr školství zeptal, jaké tři věci by měl pro MŠ udělat, co byste mu doporučila?

Doufám, že se mnou budete souhlasit, že většinou se první knoflíček nijak neliší od těch knoflíčků dalších. Je stejně důležitý, ne-li nejdůležitější, moc bych si přála, aby mateřská škola byla postavená na stejnou úroveň jako školy ostatní. Doporučila bych panu ministrovi zaměřit se na zkvalitnění studia opravňujícího vykonávat povolání učitelky mateřské školy. Na některé soukromé střední pedagogické školy, nástavbová studia se přijímají studentky bez zkoušek. Po dvou letech studia přijde uchazečka s vadou řeči, neumí zpívat, hrát na hudební nástroj, nemá vztah ke sportu, nezná rámcový vzdělávací program. Náročnost práce učitelky v mateřské škole se zvýšila – vzdělávání dětí se speciálními potřebami, kvalitní diagnostika, konzultace s rodiči, formativní hodnocení atd. Potřebuje být dobře teoreticky vybavená. Myslím si, že by pomohl požadavek alespoň na bakalářské vzdělání a odpovídající vyšší platové zařazení srovnatelné se základní školou. Poslední doporučení se týká rozšíření okruhu profesí, které nám v mateřských školách chybí. Doporučila bych ustanovit školní poradenská pracoviště v mateřských školách s vyšším počtem tříd. Již pátým rokem máme svého školního speciálního pedagoga a je to úžasné. Metodicky vede asistentky, kterých máme celkem 19, pracuje s dětmi, pomáhá řešit problémové situace, komunikuje s rodiči, SPC, PPP. Stejně je to s pozicí chůvy, kterou využíváme ve třídě pro dvouleté děti. Obě pozice jsou placené ze Šablon, což přináší nejistou budoucnost po skončení projektu.

?) Hodnocení žáků je velké téma a týká se i dětí, které navštěvují MŠ. Jak toto téma vnímáte? Není naše společnost až příliš nastavená na výkonnost, a to už od těch nejmenších?

Souhlasím, je skvělé, že se v tomto školy propojují a hodně se přemýšlí o tom, jak by to šlo jinak. Již několik let měníme nastavení hodnocení dětí na formativní způsob hodnocení, nejde to tak snadno a lehce, je to proces. Ta změna probíhá jak v teoretické přípravě učitelů v rámci vzdělávání, tak i v praxi. Učíme děti vidět své vzdělávací pokroky v jednotlivých oblastech, dokázat se hodnotit vzájemně, vedeme je k sebehodnocení, sebereflexi.

PŘEDSTAVUJEME



?) Hodně se v současnosti diskutuje zásadní strategický dokument Hlavní směry vzdělávací politiky ČR (tzv. Strategie 2030+). Jaké nejzásadnější změny očekáváte ve vzdělávání za dvacet, třicet let v typu školy, kterou řídíte? Co všechno bude podle vás jinak, a co naopak jako pedagogický základ přetrvá?

Myslím si, že škola našeho typu bude existovat nadále, protože má velký potenciál a řadu výhod, na které samostatné školy nedosáhnou. Zasáhne nás digitalizace. Zvýší se kompetence pedagogů v oblasti IT,lepší se přístup k informacím. Budeme využívat nejrůznější technologie, které nám budou pomáhat rozvíjet potenciál dětí. Přesto věřím, že bude stále nejdůležitější činností dítěte předškolního věku

hra. Děti zůstanou dětmi a stále budou potřebovat naši lásku a pozornost, laskavost a vlídnost. Určitě se mnohé změní, nechám se překvapit.

Děkujeme za rozhovor.

Projekt SYPO chystá pro ředitele na konec školního roku (i na ten příští) **benchlearning**. Zajímavou formu učení se „od jiných a s jinými“. Ředitelé se seznámí s inspirativním příběhem kolegy ředitele / kolegyně ředitelky a společně budou hledat své vlastní cesty rozvoje. Hlavně ale zjistí, že v tom nejsou sami a že mohou využívat další nabídky profesní podpory z projektu SYPO, jako jsou **skupinové konzultace, workshopy** nebo třeba **online konference**. Pokud ve škole ředitelé očekávají příchod začínajícího učitele, mohou využít online **individuální konzultace** pro začínajícího i uvádějícího učitele a také členy vedení škol. Začínající učitelé se mohou učit na dálku v naší **online škole**, kde najdou speciální webináře určené přímo pro ně. Online škola může být zajímavá ale i pro ostatní učitele, nejen ty začínající. **Více informací najdete na webu projektu www.projektsypo.cz, kde je možné se i vrátit ke všem webinářům, které již proběhly.**

npi | Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Rozhovor vedl Jiří Stárek, předseda Stálé konference ředitelů a ředitel ZUŠ Hostivař.

Školní infocentra umí ocenit aktivní žáky

RICHARD PRAJSLER

Se školními digitálními infocentry uděláte krok vpřed. Digitální a interaktivní technologie v praxi slouží k rychlému informování i zapojení žáků do důležitých témat. Umožňují také snadné přizpůsobení se novinkám a změnám – ať už prostřednictvím propojení školních systémů v podobě rozvrhu hodin, suplování a jídelníčku, nebo samotného obsahu, který připravuje ÁMOS vision ve spolupráci s odbornými garanty.

V infocentrech jsme nově spustili Chatbota „Digitální stopa: Příběh Svůdčáka“. Ten byl připraven ve spolupráci projektu EduKids s Národním úřadem pro kybernetickou a informační

bezpečnost a získal záštitu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Chatbot ve školních digitálních infocentrech zazil velký úspěch – za únor a březen vyzkoušelo chatbot

téměř 9 tisíc žáků, celkem od začátku školního roku však už 14 tisíc. Žáci a studenti se tak hravou formou vzdělávají v oblasti bezpečí na internetu a více si uvědomují úskalí digitální stopy.



Zábavnými a žáky velmi oblíbenými prvky v infocentrech jsou soutěžní kvízy. Břežnový soutěžní kvíz zaštitilo Národní pedagogické muzeum J. A. Komenského. Žáci tak mohli vyhrát vstup zdarma do muzea, publikace z knihovny nebo jedinečnou medaili J. A. Komenského od Igora Kitzbergera.

První místo vyhrály dívky z 5. A ze ZŠ Kbely. Slavnostní předání proběhlo ve středu 13. 4. 2022 v základní škole za přítomnosti vedoucího Oddělení koncepční, edukační a PR NPMK Romana Škody a zakladatele ÁMOS vision Richarda Prajslera. Národní pedagogické muzeum a knihovna J. A. Komenského (NPMK) dlouhodobě spolupracuje s ÁMOS vision na základě šíření odkazu J. A. Komenského. Březen 2022 byl věnovaný právě této osobnosti vzhledem k velkému výročí – 430 let od jeho narození.



Richard Prajsler, inpublic.cz



V kontextu situace na Ukrajině jsme připravili kvíz, ve kterém si žáci mohli otestovat své základní znalosti ukrajinštiny, jež mohli získat např. z našich edukačních spotů. Každou odpověď v kvízu věnují žáci symbolickou korunu na jednu z organizací, která pomáhá Ukrajině. Tuto částku poté ÁMOS vision zašle na příslušnou sbírku. Aktuálně je zde 1 850 odpovědí a vzkazů pro děti z Ukrajiny.

„Když jsme se v roce 2020 rozhodli do základních škol v Praze 5 pořádat Ámosky, netušili jsme, jak se budou hodit v různých krizových situacích. Už za pandemie měly svůj velký význam, např. připomínaly žákům hygienická pravidla. Tento přínos se potvrzuje i nyní. V našich školách máme zapsáno 352 ukrajinských dětí a například ukrajinsko-český slovníček vzbudil velkou popularitu. Ámoska se pro žáky z Ukrajiny stala užitečným pomocníkem, který zároveň vytváří příležitosti pro spontánní setkávání českých a ukrajinských dětí. Moderní technologie ve školách musí být samozřejmostí, jelikož nabízejí široké využití. Ámoska je toho pravým důkazem,“ říká Mgr. Renáta Zajíčková, starostka Prahy 5 a dlouholetá ředitelka střední školy.



V obsahu infocenter se také rádi zabýváme udržitelností. Ke Dni Země jsme letos spustili kvíz, kde se žáci mohli dozvědět něco nového o naší planetě. Kromě kvízu jsme však do vysílání zařadili také videospoty o udržitelném rozvoji a recyklaci. Jsme rádi, že můžeme žáky a studenty aktivně zapojovat do našich aktivit a nabízet jim další možnosti rozvoje, ale i zábavy.

Motivační program (o motivaci netradičně obecně)

IRENA TROJANOVÁ, ZUZANA SVOBODOVÁ

V minulých článcích našeho motivačního seriálu jsme se společně zabývali jednotlivými motivačními typy a jejich individuálními potřebami. Ve stejném duchu jsme upozorňovali na jednotlivé motivační kotvy, které signalizují potřebné pracovní směřování. Ale zkušenosti vědí, že je třeba mít i obecné nastavení motivačního působení, především z důvodu spravedlivých podmínek pro všechny pracovníky. Dnešní článek se tedy bude věnovat obecnému motivačnímu programu, ale rozhodně se nezříká individuálního motivačního přístupu.

Co je to vlastně motivační program? **Motivační program** představuje: „... konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.“ (Bedrnová a kol., 2007). Motivační program je obvykle rozdělen na finanční motivaci (součást vnitřního platového předpisu školy) a motivaci nefinanční. **Motivace nefinanční**, ač ji odborná literatura považuje za mnohem účinnější než motivaci finanční, nebývá většinou nikde prokazatelně uvedena. Rozhodně je to škoda, protože její účinnost je dlouhodobější a může zasahovat do průběhu celého školního roku. Jaké položky nefinanční motivace lze ve škole uplatnit? Zásadní položkou je čas, tedy naplnění přímé pedagogické činnosti pedagoga. Je sice pravdou, že i v době nepřímé pedagogické činnosti lze přikázat setrvání na pracovišti, ale není to nezbytně nutné. Na rozdíl od stanoveného **rozvrhu a dohledů**, tam prostě pedagog být musí. Takže pokud máte více požadavků na úpravu rozvrhu a dohledů, upřednostněte kolegyni či kolegu, které chcete ocenit. A také to zdůvodněte ostatním, kterým vyhovět nemůžete (nebo nechcete).

V souvislosti s rozvrhem je třeba zmínit i přidělení **úvazků a třídnictví**. Zohlednit se dá zaměření budoucího třídního učitele v souvislosti s věkem žáků (příkladem může být víceleté gymnázium) nebo spolupráce při akcích školy u třídních z více tříd stejného ročníku. A možná i potřeba změnit složení ročníkového týmu. Další možností je **přidělení funkce**, která umožňuje realizaci pracovníka. Může to být vedení vzdělávacího týmu (metodického sdružení, předmětové komise), pozice, která je vymezená v organizační struktuře školy a provázaná obvykle i s finanční odměnou. Nefinanční motivace této položky bude zdůrazněna i zveřejněnou pracovní náplní, zdůrazňovanými kompetencemi na poradách a pravidelnými schůzkami s vedením školy.

Od vedení vzdělávacího týmu je pak už jen krok k funkci zástupce ředitele. Ale jsou i další funkce, výchovný poradce,

metodik prevence, koordinátoři... K těmto funkcím je už ovšem potřeba odpovídající vzdělání, které je další motivační položkou. **Vzdělávání** je sice legislativní povinností pedagoga, ale ne vždy má škola či školské zařízení finanční prostředky na realizaci všech požadavků. Proto se i vzdělávání může stát motivační položkou. Neopomenutelnou nefinanční motivací je také motivace „materiální“. Nejsou to jen **pomůcky** (od papírových učebních materiálů až k IT), ale i **místnosti**, kde se bude učit (co třeba přidělit učiteli stabilní učebnu, kam za ním žáci dochází) a která má okna do parku na rozdíl od učebny směřující na rušnou ulici. Možná vás napadají i další možnosti, rozhodně je využijte a mluvíte o nich. Ještě je ale jedna nefinanční motivační položka, kterou možná považujeme za samozřejmou, a tou je **zájem vedení školy** o práci pedagogů. Nejsou to jen hospitace s poskytovanou zpětnou vazbou a nejrůznější „oficiální“ rozhovory, ale běžné setkávání se na chodbách, při obědech... A také podpora v případech potřeby, ať už při jednáních s rodiči, nebo při realizaci nápadů.

V roce 2016 proběhl výzkum v rámci bakalářských prací na tehdejší katedře Centrum školského managementu, dnes Katedře andragogiky a managementu vzdělávání, Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. Výzkum se týkal nefinanční motivace v mateřských, základních a středních školách. V mateřských školách pedagogové nejvíce oceňovali výběr metod práce a pomůcek a vstřícnost ze strany vedení školy. Na základních školách to bylo užívání IT techniky, pověření úkoly a možnost dalšího vzdělávání. A na střední škole pak opět výběr metod práce, poskytování zpětné vazby vedením školy a pomoc při realizaci nápadů. Výzkum je sice staršího data, ale i tak může sloužit pro inspiraci a třeba i pro vytvoření školního dotazníku na zjišťování motivačních potřeb vašich pracovníků. Protože individuální motivační potřeby, navzdory obecným směrnici, je nutné brát v úvahu.

Od nefinanční motivace se nyní přesuňme k **motivaci finanční**. Jak už bylo řečeno, považuje se za méně účinnou

než motivace nefinanční, ale upřímně – peníze jsou potřeba. Klasickým příkladem jsou osobní příplatky a odměny vymezené legislativně v zákoníku práce a také, stejně jako ostatní položky finanční motivace, ve vnitřním platovém předpisu. **Odměny** jsou poskytovány za splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu. Konkrétní úkoly mají být vymezené ve zmiňovaném vnitřním platovém předpise, a i v tomto případě lze využít nápady pedagogů. Obvykle to bývají následující položky: inovace školního vzdělávacího programu, spolupráce s kolegy (jednorázová párová výuka, předávání informací ze seminářů), příprava žáků na soutěže, realizace akcí, pomoc při zápisech a přijímacích zkouškách... Možností je i vypsání tzv. cílové odměny: oznámí se činnost, která je potřeba pro školu udělat (nová tematická výzdoba), s předem určenou částkou za realizaci. **Osobní příplatky** jsou, stejně jako odměny, nenárokovou složkou platu, ale na rozdíl od nich se poskytují za časově delší činnost a jsou vymezeny v platovém výměru. Osobní příplatek je přidělen pracovníkovi, který dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. Do kritérií může patřit nadstandardní pedagogická činnost (prokazatelně zjištěná), uvádění nového kolegy, vedení školní knihovny, agenda BOZP nebo třeba koordinace vzdělávacího týmu (pokud nepobírá vedoucí příplatek za vedení). Vzhledem k tomu, že osobní příplatky nejde bezdůvodně odebrat (a to ani v případě nedostatku přidělených finančních prostředků), je namísto psát do platového výměru důvod přidělení s časovým omezením.

Další položky finanční motivace jsou položky nárokové, ale vzhledem k finančnímu rozsahu a možnosti přidělení lze i je považovat za motivační. Mezi ně patří **příplatek za vedení**: rozsah je určený podle stupně řízení a mezi rozhodující kritéria může patřit obsah práce vedoucího pracovníka, počet podřízených, které vedoucí pracovník řídí, a aktuální situace (podmínky pro výkon práce). Kromě příplatku za vedení je to **zvláštní příplatek (třídnictví)**, v rámci kterého je možné zohlednit celkový počet žáků, dále žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, specifika ročníku, asistenta ve třídě a případně další skutečnosti (např. spolupráce s OSPOD, policií...). K příplatkům se řadí ještě **specializační příplatek**, např. za práci metodika prevence. Pozor ale na to, jak už bylo zmíněno dříve, že metodik musí mít odpovídající vzdělání stanovené legislativou. Ani tento příplatek není fixně daný, ale má stanovený rozsah, takže ho rozhodně lze motivačně využít. O jedné položce finanční motivace se málo uvažuje, i když je velmi zajímavá – jsou to **hodiny nad rámec stanovené přímé pedagogické činnosti**, tedy nadúvazky a zastupování nepřítomného pedagoga. I když je při nich samozřejmě nutné zvažovat aprobovanost, v případě více aprobovaných učitelů daného předmětu a jejich zájmu o nadúvazek máte najednou v rukách velmi dobrý motivační nástroj. A za motivační, zvláště u pedagogů ve školní družině, lze považovat i **příplatek za dělené směny**.

U všech položek finanční, a vlastně i nefinanční motivace, je nutné dodržovat **Adamsovu teorii spravedlivé odměny**. Tato teorie poukazuje na skutečnost, že každý pracovník srovnává své úsilí s úsilím ostatních a v těchto dimenzích posuzuje svou odměnu (Trojanová, 2017). Odměna tak může být spravedlivá (za stejné pracovní úsilí stejná odměna), nespravedlivá nebo více než spravedlivá (za stejnou práci obdrží pracovník vyšší odměnu než ostatní). Není bez zájmovosti, že obě poslední odměny vedou k demotivaci.

Jak tedy postupovat, pokud bychom chtěli vytvořit smysluplný motivační program pro naši školu nebo školské zařízení? Nedá se nic dělat, musíme se pustit do analýz, a to konkrétně:

1. Jaké finanční možnosti má naše škola?
2. Jaké nefinanční možnosti máme a jaké jsou v souladu s celkovým směřováním a vizí naší školy?
3. Jaké motivační potřeby mají zaměstnanci?

Motivační potřeby zaměstnanců zjistíme nejlépe již zmiňovaným dotazníkovým šetřením, které zařadíme do autoevaluačních činností školy. Využít můžeme využít i pohovory s učiteli (Trojanová, 2017). Výsledky, potřeby a přání zaměstnanců dáme pak do souladu s možnostmi školy. Motivační program samozřejmě pravidelně vyhodnocujeme a zjišťujeme, zda se motivační potřeby pracovníků mění a zda jsou spokojeni se svými pracovními podmínkami. Nefinanční i finanční motivace je nezbytnou součástí práce ředitele školy či školského zařízení. Nastavte si ji tedy tak, aby splňovala to, co vaše organizace potřebuje, a aby zároveň byla pro vaše kolegyně a kolegy povzbuzující. Přejeme hodně elánu!

ZDROJE

- BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2007.
- TROJANOVÁ, I. *Hodnocení učitelů. Náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017.
- TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017.



autorky blogu skolaroduzenskeho.cz
Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.,
 ředitelka ZŠ Bohumila Hrabala
 v Praze
Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D.,
 Katedra andragogiky
 a managementu vzdělávání PedF UK

Nakažlivý manažer

JAN VODA

Nálada vedoucího pracovníka má přímý a zásadní dopad na emoce lidí kolem něho – v dobrém i špatném. Náladový šéf na pracovišti šíří stísněnou atmosféru, která sotvakomu prospívá; pozitivní a emocionálně konzistentní vedoucí naopak dokáže uklidnit a povzbudit své spolupracovníky i ve vypjatých situacích. Emoce putují od nadřízeného jako proud po elektrickém vedení a rychle a nezadržitelně se šíří celou organizací – nálada šéfa je doslova nakažlivá. Proto musí vedoucí tolik věnovat pozornost dopadu své nálady a svých emocionálních projevů na podřízené. Jeho emoce jsou jiskra, která budto zapaluje oheň úspěchu, nebo za sebou nechává krajinu popela.

Nálady definujeme jako pocitové stavy, často bez jasných předcházejících příčin. Někdy ani sám jedinec přesně neví, proč má určitou náladu, avšak každý pozná, jestli je v dobré nebo špatné („blbě“) náladě. Jaká nálada panuje u šéfa obvykle zjišťujeme u sekretářky, než vstoupíme do kanceláře nadřízeného nebo před komisí.

Skupiny totiž mohou zažívat různé pocity a chovat se různě v závislosti na náladě vedoucího – nálady nadřízených obvykle ovlivňují výkon celého týmu. Výzkumníci¹ například pozorovali 70 pracovních týmů napříč různými odvětvími a zjistili, že lidé na společných schůzích nasdíleli kolektivní náladu (*group mood*) – ať už dobrou, nebo špatnou – během dvou hodin. Avšak **nálady, které začínají v organizaci nahore**, mají tendenci se pohybovat nejrychleji, protože každý sleduje šéfa a vyhodnocuje jeho emocionální signály. A i když šéf není příliš viditelný – například ředitel, který pracuje za zavřenými dveřmi v horním patře – jeho rozpoložení ovlivňuje nálady jeho přímých podřízených a ty se v celé organizaci šíří jako dominový efekt.

Vedoucí předávají své nálady ostatním členům skupiny prostřednictvím nákazy náladou (*mood contagion*). **Nakažlivost náladou** je mechanismus, který navozuje shodný emocionální stav skupiny prostřednictvím pozorování a přejímání projevů nálady jiné osoby. Vědci popsali přenos emoční nákazy jako dvoustupňový proces. V první fázi jednotlivci neúmyslně zrcadlí pozorovatelné projevy nálad druhých. Ve druhé fázi se toto neuvědomované přejímání mimiky obličeje, postojů těla nebo verbálních projevů promítne do prožívání nálad, které jsou s tímto chováním spojeny. Například úsměv navozuje pozitivní náladu. Obdobně, když se mračíme, jsme více pesimističtí.

Lidé ve vedoucích pozicích jsou spíše **přenašeči nálad** a podřízení jsou spíše **příjemci nálad**. Vedoucí mají více příležitostí vyjadřovat a předávat své nálady, protože ovlivňují

a kontrolují čas, zdroje a interakce ve skupině a podřízení na nich zpravidla závisí.

Co se pozná při stavbě stanu

Prokázala to mimo jiné **studie** z roku 2004, ve které američtí badatelé² Thomas Sy, Stephane Cote a Richard Saavedra navrhli experimentální design k řízené manipulaci s náladou vedoucího skupiny, aby tak určili, zda jeho nálada přímo ovlivní náladu podřízených při práci na zadaném úkolu. Hodinového experimentu se zúčastnilo 189 zkoumaných osob rozdělených do 56 skupin. Aby nedošlo ke zkreslení výsledků, nebyli ani účastníci, ani jejich pozorovatelé předem obeznámeni s hypotézou a cílem studie. Badatelé jim pouze sdělili, že studie se týká účinků skupinové interakce na schopnost zapamatovat si informace.

Autoři náhodně v každé skupině ustanovili jednoho člena do vedoucí role tím, že mu poskytli potřebné znalosti k dokončení úkolu – skupina bude **stavět stan se zavázanými očima**. (Pilotní pokusy potvrdily, že tento typ úkolu zprostředkovává věrný obraz skupinové dynamiky, účastníci se zavázanými očima jsou méně sebevědomí a chovají se přirozeně.) Vedoucí pak měli 5 minut, aby si prostudovali brožuru s pokyny a obrázky; brožura však neposkytovala úplný postup k postavení stanu krok za krokem. (V důsledku toho mohly během akce skupiny zvolit různé strategie stavby.) Poté měli vedoucí pozorně sledovat **filmový klip** s tím, a že si podle instrukcí badatelů snažili zapamatovat maximum informací; bylo jim řečeno, že až skončí cvičení stavby stanu, podstoupí test paměti. Ve skutečnosti bylo video nástrojem, pomocí něhož výzkumníci **působili na náladu vedoucích**. U poloviny vedoucích byla stimulována pozitivní nálada zhlédnutím vtipného klipu, v němž vystupoval zábavný varietní účinkující. Druhá polovina, již se badatelé

¹ BARTEL, A. a R. SAAVEDRA. The Collective Construction of Work Group Moods. *Administrative Science Quarterly*, 2000, roč. 45, č. 2, s. 197–231.

² Thomas Sy je z California State University, Stephane Cote z University of Toronto a Richard Saavedra z University of Michigan.

Dopady vedoucího na skupinu

snažili uvést do negativní nálady, sledovala část televizního dokumentu o sociální nespravedlnosti a agresi. Oba klipy trvaly asi 8 minut³.

Poté, co vedoucí zhlédli video, vyplnili **dotazník nálady** (proměnná: nálada vedoucích před úkolem) a vrátili se ke zbytku své skupiny. Před stavbou stanu měli skupiny a jejich vedoucí 7 minut, aby se domluvili a naplánovali si postup. Vědci očekávali, že právě během této doby **dojde k přenosu nálady** z vedoucích na členy skupiny. Po uplynutí 7 minut dostali tentokrát zase členové skupiny vyplnit dotazník nálady (proměnná: nálada podřízených před úkolem). Bezprostředně po fázi plánování se členové skupiny pustili do stavby stanu se zavázanýma očima. Na splnění úkolu měly skupiny 15 minut. Skupinové procesy byly pozorovány a kódovány podle objektivních kritérií. Pro každou skupinu byl přidělen jeden experimentátor a dva pozorovatelé. Povinností experimentátorů bylo provádět a řídit experimentální proces, ale skupinové procesy hodnotili pouze pozorovatelé. Pokud například člen skupiny ležel na podlaze a neúčastnil se činnosti, pozorovatelé zaznamenali toto chování do standardizovaného formuláře v části pro hodnocení úsilí.

Jakmile skupiny dokončily stavbu stanu nebo vypršel čas, všichni účastníci opět vyplnili dotazník nálady (proměnná: nálada vedoucích a podřízených po skončení úkolu). I když pro testování nákazy náladou vedoucích výzkumníky zajímala pouze nálada podřízených, dotazník odevzdali všichni zúčastnění, aby se zmírnilo podezření. Nakonec všichni účastníci dostali falešný paměťový test, aby si udrželi zdání, že předmětem studie bylo testování účinků skupinové interakce na paměť. Vedoucí byli požádáni, aby si vybavili informace z videoklipu.

K měření pozitivní a negativní nálady v dotazníku byla použita standardizovaná, dvacetipoložková škála **Job Affect Scale**⁴. Škála pozitivní nálady zahrnuje 6 položek vysoce pozitivní nálady (aktivní, silná, vzrušená, nadšená, energická a povznesená) a 4 položky s nízkou pozitivní náladou s inverzní hodnotou (ospalost, otupělost, mátožnost a malátnost). Škála negativní nálady zahrnuje 6 položek vysoce negativní nálady (utrápená, opovrhlivá, nepřátelská, ustrašená, nervózní a vylekaná) a 4 položky s nízkou náladou s inverzní (opačnou) hodnotou (mírná, uvolněná, nenucená a klidná). Skupinové úsilí, koordinaci a strategii řešení úkolů pozorovatelé hodnotili pomocí pětibodových škál.

Badatelé předpokládali, že členové skupiny s vedoucím v pozitivní náladě budou po interakci s tímto vedoucím **pozitivněji naladěni** než členové skupiny s vedoucím v negativní náladě. A naopak. Výzkum skutečně prokázal, že negativní nálada členů skupiny s vedoucím v negativní náladě byla statisticky vyšší než negativní nálada členů skupiny s vůdcem v pozitivní náladě. Navíc skupiny s pozitivně naladěným vůdcem měly pozitivnější kolektivní náladu než skupiny s vůdcem naladěným negativně. Skupiny s vedoucím v pozitivní náladě vykazovaly výrazně **lepší koordinaci** než skupiny s vedoucím v negativní náladě.

Výsledky výzkumu dále ukázaly, že **skupiny s vedoucím v negativní náladě vynaložily více úsilí** než skupiny s vůdcem v pozitivní náladě. Členové si pravděpodobně vykládali negativní náladu vedoucího jako signál, že jejich pokrok je nedostatečný a že musí přidat, což vybudilo skupinu k vyššímu úsilí. Obráceně podřízení pravděpodobně interpretovali pozitivní náladu vedoucího jako potvrzení, že dosahují adekvátních výsledků.

A konečně v oblasti společné strategie řešení úkolu se skupiny s pozitivně naladěným lídrem výrazně nelišily od protějšků s negativně naladěným vedoucím.

Provedená studie odhaluje, že nálady vedoucích mají na skupinu významné dopady. Nejprve se nálady vedoucích přenesly na ostatní členy skupiny. Jednotlivci zažívali po interakci s pozitivně naladěnými lídry více pozitivních nálad a méně negativních nálad než jedinci s lídry naladěnými negativně. Následně nákaza nálady od vedoucích k podřízeným ovlivnila emocionální rozpoložení skupiny jako celku.

Emocionální vedení

Pokud nálada vedoucího skutečně do takové míry určuje pracovní klima v organizaci, pak hlavním nárokem na manažery je emocionální vedení. Jste-li ve vedoucí pozici, měli byste svými projevy vyzařovat optimistické, energické, ale současně autentické rozpoložení, díky němuž se budou vaši spolupracovníci cítit dobře. Každý máme zkušenost, jak nás pozitivní nálada našeho manažera chytla, zatímco nepříjemný šéf z nás vysál všechnu chuť do práce. Když je manažer v dobré náladě, také jeho okolí vidí všechno v pozitivnějším světle. Díky tomu jsou lidé optimističtí, pokud

³ Pokud se nálada člověka může měnit na základě takto krátkého podnětu, potom bychom si měli dávat veliký pozor na všechny negativní události během dne, včetně nepříjemných telefonátů, emocionálně vypjatých jednání apod. Je celkem logické, že pokud ředitel např. zažije hádku na pracovišti a následující hodinu jde učit, bude to mít negativní dopady na žáky.

⁴ BURKE, M., BRIEF, A., GEORGE, J., ROBERSON, L. a J. WEBSTER. Measuring Affect at Work. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, roč. 57, č. 6, s. 1091–1102.

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

jde o dosahování vytčených cílů, což zvyšuje jejich kreativitu a efektivitu, a tím předurčuje k úspěchu.

Skutečnost je ale o něco složitější. Neznamená to, že jako lídři nemůžeme mít špatný den nebo týden; to se v životě prostě stává. Náladu vedoucího nemusí být za každou cenu veselá a nepřetržitá, ale vždy musí **ladit s jeho okolím**. Odborníci tomu říkají **dynamická rezonance**. Nejúčinnější manažeři projevují nálady a chování, které odpovídají dané situaci, se zdravou dávkou optimismu. Respektují, jak se ostatní lidé cítí, např. když jsou zasmušilí nebo poražení, ale současně modelují, jak se přenést přes překážky s nadějí a humorem.

Jak poukázali autoři v článku v *Harvard Business Review*, značný počet vedoucích ve skutečnosti neví, zda se svými organizacemi rezonují. Netuší, jak je jejich náladu lidmi interpretována. Není to tak, že by se vůbec nestarali o to, jak jsou vnímáni. Nesprávně ale předpokládají, že tuto informaci dokážou rozluštit sami. Často si myslí, že pokud by působili na ostatní negativně, někdo jim to řekne. Ale to se obvykle nestane. **Lidé neříkají šéfům celou pravdu** o jejich emocionálním dopadu z mnoha důvodů. Někdy se bojí, že budou nositeli špatných zpráv. Jiní mají pocit, že jim nepřísluší vyjadřovat se k tak osobnímu tématu. Další si ještě neuvědomují, že to, co je ve skutečnosti znepokojuje, jsou účinky emocionálního stylu vedoucího. Ať už je důvod jakýkoli, ředitel se nemůže spolehnout na to, že mu jeho kolegové spontánně poskytnou úplný obrázek.

Význam seberegulace

Proto je emoční inteligence pro vedoucí tak důležitá. Mít pod kontrolou své emocionální stavy je však pro mnohé z nás obtížné, stejně jako správně odhadnout, jak naše emoce ovlivní ostatní. **Emocionálně inteligentní manažer** může sledovat své nálady prostřednictvím sebeuvědomění,

měnit je k lepšímu pomocí sebeřízení, chápat jejich dopad prostřednictvím empatie a jednat způsobem, který zvyšuje náladu ostatních prostřednictvím řízení vztahů. Vedoucí pracovníci by měli neúnavně získávat objektivní obrázek sami o sobě. Jedním ze způsobů je udržet si extrémně **otevřený přístup ke kritice**. Dalším je hledat negativní **zpětnou vazbu**, dokonce vychovat jednoho nebo dva blízké spolupracovníky do role ďáblových advokátů. Velmi se také doporučuje shromáždit zpětnou vazbu od co největšího počtu lidí – nadřízených, podřízených i vrstevníků. Jinou cestou jsou manažerské kurzy nebo individuální koučink zaměřené na zvýšení osobní výkonnosti, rozvoj komunikačních dovedností, budování vašeho image, řízení týmů a dalších soft-skills.


Zjištění současného výzkumu přisuzují emoční inteligenci lídrů důležitou roli. Vedoucí musí pochopit, že k úspěchu výrazně přispívá jeho náladu, kterou kolem sebe šíří. Úspěšní lídři citlivě působí na kolektivní náladu svého týmu tím, že mají pod kontrolou své vlastní nálady. Je prospěšné, když se vedoucí naučí, jak regulovat své prožívání a projevy nálad vůči podřízeným. Četné studie prokázaly, že lídři, kteří nejsou schopni usměrňovat své nálady, ovlivňují skupinové procesy negativně. Naopak posilováním schopnosti seberegulace budete ve své organizaci šířit nákazu náladou, která spíše povede k lepším pracovním výsledkům. Pamatujte na to nejen v létě, až pojedete pod stan.

ZDROJE

- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. a A. MCKEE. Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, 2001. Dostupné z: <https://hbr.org/2001/12/primal-leadership-the-hidden-driver-of-great-performance>.
- SY, T., COTE, S. a R. SAAVEDRA. The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 2004, roč. 90, č. 2, s. 295–305.



PhDr. Jan Voda, Ph.D., ředitel základní školy Wonderland Academy



EDUJOB
práce ve vzdělávání

Hledáte zaměstnance?
Hledáte práci?

Celá ČR

www.edujob.cz

Společné profesní učení a zlepšování školy

HANA KOŠTÁLOVÁ

V tomto školním roce publikovali autoři z řad projektu Pomáháme školám k úspěchu sérii textů, které se zabývaly společným profesním učení. Nyní přinášíme text, který shrnuje to hlavní, čemu jsme se v projektu dosud naučili a co současně odpovídá výzkumným zjištěním.

Ředitelka Dáda z menší školy nedaleko krajského města sedí ve volné hodině se svou kolegyní, zeměpisářkou Janou, a plánují výuku zeměpisu, kterou zítra párově odučí v sedmém ročníku. Nevadí, že Dáda je češtinářka. Přináší návrhy, jak zeměpis propojit s rozvojem čtení. Další schůzku mají v plánu hned zítra odpoledne. Budou reflektovat proběhlou dvouhodinovou a budou při tom zkoumat dětské výstupy a záznamy o tom, co děti při učení říkaly nebo dělaly. Zaměří se na to, aby odhalily, které kroky hodiny vedly k tomu, že se děti učily s chutí a nasazením, nakolik se přiblížily cíli učení a co by bylo dobré udělat příště jinak. Spolupracují v páru celý rok.

Zástupce ředitele Petr z velké sídlištní školy je v tutéž chvíli na návštěvě v partnerské škole z druhého konce Prahy. Pozoruje v hodině biologie pětičlennou skupinu žáků a zapisuje, co říkají a co dělají při práci na zadáních, která společně připravovali se dvěma kolegyněmi z této školy. Naplánovali společně lesson study, jejímž cílem je zkoumat, zda zvolený postup výuky opravdu vede k tomu, že děti lépe porozumí tomu, co je hypotéza, jak vzniká a jak je možné ji ověřovat. V hodině jsou nyní všichni tři autoři lekce, kmenová učitelka vyučuje a zbývající dva plní pozorovatelské úkoly podle domluvy. Hned po hodině společně vyhodnotí, jak postup fungoval. Pokud bude třeba, udělají v přípravě změny. Mají na to jednu vyučovací hodinu. Následovat bude hodina v paralelní sedmičce, v ní budou postupovat podle upravené přípravy. A pak znovu vyhodnotí, co pomáhalo dětem v učení. Udělají z toho zápis, který se všemi materiály poskytnou dalším kolegům biologům v síti spolupracujících škol.

V tomtéž dopoledni Jitka, ředitelka z moravské málotřídky, zkouší ve své hodině nový postup. Vymysleli ho posledně s kolegy v učící se skupině. Ta funguje napříč pěti partnerskými školami a scházejí se v ní učitelé především z málotřídek. Jitka má při ruce vytištěnou přípravu, do ní si dělá rychlé poznámky v průběhu hodiny, pokud to stíhá. Po hodině si hned zachytí další postřehy, shromáždí všechny materiály, které s hodinou souvisejí – plán a všechny poznámky, texty, výstupy dětí. Uvažovala i o nahrávce

některých momentů na mobil, ale to nevyšlo, protože děti to rušilo, nejsou na to zvyklé. Příští týden se Jitka účastní měsíčního setkání učící se skupiny, které se tentokrát koná v její škole. Těší se, že ukáže kolegům výsledky své práce a uvidí na oplátku, jak úkol, který si posledně dali, zvládli druzí. Už se jí v hlavě shromažďují otázky, které by společně s kolegy chtěla otevřít.

Všichni tito formální pedagogičtí lídři vedou školy, kde se celé sbory cíleně zaměřují na to, aby se žákům dařilo bez ohledu na všemožné překážky, kterým možná čelí. Jejich pedagogové usilují o to, aby se děti zapojovaly do svého učení, měly výsledky a byly ve škole spokojené. V tom jsou si blízké vize všech zmíněných škol.

Na tom, aby to ve škole fungovalo, je třeba pracovat stále znovu a znovu. Každý den staví před pedagogy nové výzvy. Co přinášelo výsledky včera, dneska už nemusí. Co vzbudilo zájem v sedmé A, se může setkat s nulovou odezvou v sedmé B. Učitelé v úspěšných školách myslí a jednají jako adaptivní profesionálové, pedagogické vedení jako adaptivní lídři. Nedomnívají se, že když se jim daří, není co zlepšovat. Učí se ne proto, že by byli špatnými pedagogy, ale proto, že chtějí být ještě o chlousek užitečnější svým žákům. Nebo proto, že jim stále nějaká část žáků uniká. Nebo proto, že s novými žáky přicházejí nové nároky. Nebo proto, že je potřeba reagovat na naléhavé výzvy, které přináší život na lidmi ohrožované planetě.

Klíčem k obnově a zlepšování školy je pro ně soustavné společné profesní učení, které probíhá z velké části na pracovišti a funguje na denní bázi. Tedy přímo ve třídě nebo při řešení konkrétních problémů, které vzešly z každodenní praxe.

Tím, kdo určuje, čemu se bude profesně učit, je v těchto školách právě ten, kdo se učí. Tedy pedagog sám. Nejlépe zná svou praxi a své žáky a díky spolupráci s kolegy ví, na čem chce pracovat, aby se zlepšilo zapojení, výsledky a spokojenost dětí. Cíl a obsah učení zde neurčuje lektor DVPP, který nabízí kurz, ani ředitel školy ročním plánem školení, ani závazný „standard kvality“ nebo mentor.

KLIMA ŠKOLY

Základem společného profesního učení je cyklus zlepšování. Existují různá pojetí. Základem všech jsou následující fáze:

- Vyhodnocujeme učení žáků, aby bylo možné určit, co dál. Děje to se společně, ve skupinách pedagogů, a to jak ohledně jednotlivých dětí, tak celé školy.
- Společně vyvíjíme postup, který pomůže žákům v dalším učení. Jeho součástí je plán, jak budeme ověřovat, zda postup funguje, tedy že žákům opravdu pomohl.
- Společně vyhodnocujeme dopad, aby učitelé mohli postup vylepšit.

Cyklus nebo spirálu zlepšování můžeme dobře pochopit díky popisu zkušenostního učení (learning by doing), jak ho podal psycholog David Kolb už v 50. letech. Specificky pro profesní učení pedagogů jsou rozpracované další varianty. Ve všech přirozeně hraje zásadní roli nejen samo jednání (činění, praxe), ale především jeho reflexe, která je mostem mezi praxí a teorií, jak připomíná Helen Timperleyová, a v ní spočívá jádro trvalého učení.

Pro trvalý pedagogický rozvoj školy je podstatné, že se cyklus zlepšování stává přirozenou součástí myšlení i jednání všech lidí ve škole. Jak učitelů, asistentů, vychovatelů, tak vedení školy. To se stává pedagogickým vedením ve chvíli, kdy přijímá aktivní odpovědnost za učení žáků i za profesní učení dospělých. Ta je realizována mj. tím, že se člen vedení školy zapojuje do profesního učení jakožto učitel. Stává se součástí párové výuky, učící se skupiny, lesson study. Plánuje společně s kolegy, vyhodnocuje výuku společně s kolegy a také otvírá svoje hodiny a reflektuje je s kolegy, vždy s oporou o evidence. Mnohdy je tím prvním, kdo se pouští do něčeho nového, aby ukázal, že to myslí vážně, aby povzbudil kolegy, ale i ověřil, že zvolená cesta může přinést ovoce za přiměřenou cenu.

Nesmíme ale zužovat pojem pedagogický lídr jen na ředitele školy. Pro školu je důležité, aby v ní existovala vnitřní struktura pedagogické podpory či pedagogického vedení v podobě srozumitelně vymezených rolí. Ve školách mají fungovat uvádějící učitelé, oboroví lídři i obecně pedagogičtí učitelští

lídři či konzultanti a další podpůrné profese. Stejně jako profese učitele už neizoluje vyučujícího mezi zdi jeho třídy, tak i role pedagogického vedení se stává věcí týmovou.

V ideálním případě by školám byli dostupní také pedagogičtí lídři na úrovni území (okresu), kteří by pomáhali jak jednotlivým školám, tak společnému učení pedagogů napříč školami. Aby systém zůstal soudržný, bylo by třeba, aby dobře plnili svou roli i systémoví pedagogičtí lídři. Jejich pozice a role nejsou v našem školství identifikované.

Jakmile se začne ve škole roztáčet cyklus nebo spirála zlepšování, začne se proměňovat i kultura školy a stává se kulturou učící se organizace. Možná už zbytečně připomínáme, že to neznamena, že si škola zve externí experty, aby se od nich něčemu naučila, nebo že jednotlivci či sbor vyjíždějí na školení mimo školu. To samozřejmě k učení patří taky. Ale nejdůležitějším rysem učící se školy je návyk řídit své vlastní učení v rámci cyklu zlepšování. To znamená, že učící se škola pravidelně vyhodnocuje, jak se daří jejím žákům – jak se učí a jak jsou spokojeni; plánuje, co udělá pro to, aby se žákům dařilo ještě lépe; realizuje své plány; vyhodnocuje posun s oporou o evidence; a plánuje další rozvoj. Zkrátka celá škola se pohybuje v cyklu zlepšování, který pro ni nezajišťuje nikdo zvenčí, ale za který vnitřně odpovídá. Externí experti nebo konzultanti mohou škole pomáhat, ale řízení procesu i hlídání kvality je na škole samé.

Součástí kultury učení je přijetí nebo lépe sdílení odpovědnosti – každý učitel se cítí odpovědný za učení každého žáka ve škole, ale také za učení každého z kolegů. Čím lépe se bude dařit každému z učitelů, tím lépe na tom bude každý žák i škola jako celek.



Věříme, že pokud by se společné profesní učení založené na cyklu zlepšování opřené o zkoumání evidencí, podpořené systémovými i školními pedagogickými lídry rozšířilo do všech škol a území, vedlo by ke zlepšení učení i větší spokojenosti našich dětí.

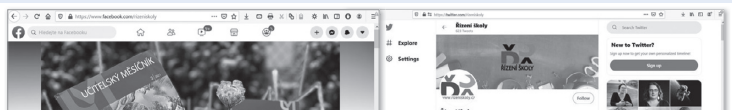


PhDr. Hana Košťálová, programová ředitelka projektu Pomáháme školám k úspěchu financovaného Nadací The Kellner Family Foundation, vedoucí odborného týmu projektu



Bud'te s námi ve spojení. Nenechte si ujít novinky ze světa vzdělávání!

 @rozeniskoly
 @RizeniSkoly



Sexualita mezi žákem a učitelem

JARMILA KUBÁŇKOVÁ

Na konci jedné z covidových vln nám zavolala maminka patnáctileté žačky s tím, že se jí nelíbí chování učitele vůči dceři a jejím spolužačkám. Šlo o výměnu fotek, kdy učitel dostával dívčí zadky (oblečené) a na oplátku jim poslal své selfie v upnutém triku (od pasu po krk). Dívčám to přišlo zábavné, mamince nikoliv a chtěla, aby učitel dostal okamžitý vyhazov. Jak by se taková situace řešila na vaší škole?

Podobných hovorů jsme na Lince 116 000 řešili několik, na příklad

- učitel a současně trenér školního sportovního klubu dostával od jedné z žaček její polonahé fotografie s textem, že jsou foceny přímo pro něho, a fantaziemi, jak si představuje jejich romantický vztah
- jiný učitel byl svými žákyněmi žádán, aby posoudil, zda v covidovém lockdownu nepřibraly, a za tím účelem mu poslaly své fotografie v bikinách

Ačkoliv detaily se obvykle liší, podstata potíží zůstává stejná – komunikace mezi učitelem a jeho žákem je zřetelně sexualizovaná, a i kdyby byla oboustranně pozitivně přijímaná, vždy existuje někdo, kdo ji považuje za nežádoucí a chce po vás zjednat nápravu. Pojdme se nejprve podívat, co je pravděpodobně ve hře.

1. Důvěra v objektivní hodnocení

Škola je považována za instituci, která se má podílet na vzdělávání a výchově žáků a má jim zaručit rovný přístup ke vzdělání. K němu patří i hodnocení podle předem daných kritérií (klasifikačního řádu). Ve chvíli, kdy se mezi žákem a jeho vyučujícím rozvíjí sexuální vztah, najdete jen málo žáků (rodičů, ostatních pedagogů), kteří budou ochotni uvěřit tomu, že hodnocení ze strany takového učitele je dostatečně nestranné a objektivní. A nastane nekonečná řada podezření a stížností, že vyvolenému žáku (a např. i jeho kamarádům) je nadržováno, zatímco ostatní jsou hodnoceni přísněji (a nejpřísněji ti, kteří se s vyvoleným žákem nemají rádi).

2. Možnost zneužití moci

Aby byl vztah považován za partnerský, měli by být oba zúčastnění podobně „mocní“ a schopni existovat nezávisle na sobě. Žák a jeho učitel nikdy stejně „mocní“ nebudou, protože žák byl učiteli svěřen a určitou moc nad ním vykonává. I když se tedy mnohdy nejedná ze strany učitele o porušení

zákona, neexistuje způsob, jak dokázat, že učitel svého vlivu a moci nezneužil a obratně s žákem nemanipuluje.

Z našich zkušeností jsou oba dva předchozí body pro mnoho z vašich žáků, jejich rodin i pedagogického sboru natolik důležité, že jejich ohrožení často vede k odchodu na jinou školu, event. ve zpochybnění jiných hodnot (např. respektování jiných názorů a kultivované diskuse, někdy i ve stylu „když si může kolega honit ego před prvačkama, tak já je ve své hodině trochu sježu, aby si nemyslely“). Krom toho si někteří z aktérů mohou říct, že pokud je sexualita prostředkem pro získávání pozornosti aj. benefitů, tak to v budoucnu zkusí také.

Co je nám známo, mnohé lze vyřešit pomocí etického kodexu učitele. Je daleko méně energeticky náročné a mnohem elegantnější s nově příchozím učitelem probrat váš etický kodex, kde je zakotvena i nepřipustnost sexuálních vztahů mezi ním a jeho žáky, než začít o tom též mluvit v okamžiku, kdy se to už děje a učitel vcelku přirozeně nemá žádný zájem vás poslouchat.

Tvorba nového kodexu, event. revize toho stávajícího, často bývá i vhodnou „rozechřivací“ aktivitou před začátkem dalšího školního roku, kdy přicházejí noví kolegové. Vy tak budete považován za leadera, který myslí na vše, krom toho při diskusi nad jednotlivými body zjistíte, jaké hodnoty má váš tým. A to naopak pomůže vám při práci s týmem. Přeji příjemné léto, bez žáků, bez učitelů, zato třeba s romantikou a v bikinách.



Mgr. Jarmila Kubáňková, Ph.D.,
metodička služeb 116 000 a 116 123,
statutární zástupkyně Cesta z krize,
z. ú.



Nepravosti

VÁCLAV MERTIN

Někdy se v našich školách dějí ve vztahu k dětem a žákům velké nepravosti. Týká se to dospělých na všech stupních, tedy mateřskými školami počínaje a vysokými konče. Určitě nezapomínám na to, že nepravosti páchají i žáci a jejich rodiče. A patrně víc než dřív. Jenže v této triádě je jediný odborník učitel, proto ve vztahu k němu je má tolerance nulová.

Doba se změnila, mění se rovněž naše přístupy ke školní edukaci. Velmi dobře si uvědomujeme, že pouze některé pedagogické přístupy a postupy vedou k dobrým dlouhodobým výsledkům a zaručují současně bezpečí a radost dětí ve škole i ochotu vzdělávat se i v dospělosti. Snažím se porozumět, proč někteří učitelé dětem podle mého názoru ubližují. Nechme stranou, že existují případy skutečných „koukolů v obilí“. Většinou však jde o následek názorového nesouladu – současné odborné poznatky jsou již léta někde jinde, naproti tomu učitel v praxi uplatňuje opuštěné lidské i pedagogické přístupy.

Omlouvám se všem ředitelům/učitelům, kteří nevěří, že je něco takového dnes ještě možné. Vše je z reálného současného školního života. A žádný uvedený obecný příklad se nevyskytuje v jediném exempláři.

Někteří učitelé zapomínají, že jsou v práci a naplňují v ní určitou roli, která by měla mít určité atributy. Jejich naplňování se nepochybně poněkud liší, zda jde o muže či ženu, mladého učitele či zkušenějšího, své sehrává i jedinečnost každého učitele, významným způsobem ji ovlivňují vzdělávací cíle i doba, ve které se vzdělávání uskutečňuje. Nicméně přes tyto rozdíly existují způsoby, které dnes mají dominovat. Jde např. o respekt k dítěti, uznání, že pozitivní přístup i dobré vztahy ve třídě podporují učení, přesvědčení, že nároky jsou nezbytné, ale je zapotřebí uplatňovat je laskavě, byť důsledně a vytrvale apod. Samozřejmě s ohledem na jedinečnost každého žáka. Když na to pak učitel zapomene nebo snad o tom ještě neví, chová se plně podle svého temperamentu a osobnostních charakteristik, pedagogických pohledů převzatých od svých učitelů, někdy rodičů, protože je přesvědčený, že to tak má být, používá výchovné praktiky uplatňované při výchově vlastních dětí, pak ve školní praxi uplatní rozmanité nezpůsoby, nad kterými zůstává rozum stát. Jestli je výbušný, při sebemenším problému zvyšuje hlas, a jestli je méně vychovaný v běžném životě, jedná tak i ve škole.

Takže pak takoví učitelé na děti křičí, nadávají jim, vyhrožují, ponižují je – to rozhodně k roli nepatří. Představte si se mnou třetíky, na které paní učitelka křičí, nadává jim – i docela vulgárně, prý někdy i nějaký mírný pohlavek přilítne (před vyděšenou asistentkou, která je ve třídě a která pochopitelně neví, co s tím má dělat). Někdy tito učitelé mají pocit, že jde

o správné přístupy odpovídající reálnému životu. Zejména když kolem sebe vidí, jak se všechno rozvolňuje, mají obavy, jak se ty „jejich“ děti vyrovnají s dospělostí. Takže oni je ve skutečnosti svým přístupem připravují pro skutečný dospělý život. Nevědí však např., že křik dětí akutně skutečně zastraší, takže se chvíli chovají dobře (pokud se bojí hodně, tak se v přítomnosti konkrétního učitele chovají dobře vždycky). Jenže on přijde zítřek a nový týden a jiní učitelé a dospělost, ve které nám už nikdo nevyhrožuje. Najednou se nemusíme bát a jsme jak utržení ze řetězu. A když pak takové dítě po devíti letech méně vhodných přístupů dojde do střední školy, co od něho můžeme očekávat? Takže opakované vlídné a laskavé, jistě i důrazné upozornění, tedy laskavá důslednost, přinese v dlouhodobém horizontu efekt větší.

Za další problém spatřuji „objektivní“ hodnocení, se kterým někteří učitelé začínají okamžitě od zahájení první třídy. Za nedokonalý výkon je dítě oceněno objektivně špatnou známkou z existující stupnice. Takže za jednu hodinu matematiky dostala dívka v první třídě dvě pětky! Jenže učitel touto horší známkou ve skutečnosti sděluje světu *ještě jsem tě to nenaučil, neumím s tebou pracovat* a špatnou známkou tak vlastně dává sobě. Pokud ji žákovi dává opakovaně (např. psaní, stejná látka), mělo by mu být okamžitě odebráno osobní ohodnocení, protože není s to dovést žáka ani k dobrému nebo dostatečnému zvládnutí látky. Někdy tak postupuje proto, že si nenastudoval, že některé zcela běžné děti si osvojují konkrétní dovednosti pomaleji a skutečně neovlivní to, že požadavky jsou v ročníku jednotné. Samozřejmě u starších žáků je to složitější, ale princip zůstává. Rovněž v tomto případě má učitel za to, že tím připravuje žáka na dospělý život.

Učitel zastává názor, že je spravedlivý, když měří všem žákům ve třídě úplně stejně. Ve třídě ovšem nejsou stejné děti, ony nemohou za to, že někdo kdysi rozhodl, že v jednom ročníku budou děti podle věku a současně na ně budou kladeny stejné požadavky. Z hlediska vývoje dětí je jeden rok rozdílu ve školním věku (plus 25 % dětí starších po odkladu) šestina, sedmina... jejich dosavadního života! Takže pak stejný přístup k nesterjým dětem je ve skutečnosti velmi nespravedlivý.

V pololetí hodnotí žáka horší známkou (když je skutečný prospěch podle jeho hodnocení mezi stupni) s tím, že na

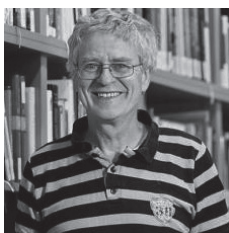
konci mu přidá. Je za tím myšlenka, že horší známka dovede žáka k vyšší výkonnosti. Podobně zřejmě „povzbuzují“ své žáky pětkami, negativními „výkřiky“ v sešitě, ironickými poznámkami, výsměchem, znevažováním úspěchu a někdy i osobnosti samotného žáka. Pak se v sešitě prvňáka v únoru objeví sdělení *Strašné, fuj*. Přičemž z pohledu na stránku je zřejmé, že paní učitelka ještě mj. nezvládla naučit žáka analýzu a syntézu slov. I kdyby tomu tak nebylo, zkusme si představit, jaký formativní obsah nese takové sdělení. Nemluvě o tom, co to udělá s motivací žáka a jeho vztahem ke vzdělání, k sobě...

Někteří učitelé píší hojně poznámky. A dokonce jsou v tomto směru podporováni na poradách svými řediteli (sic!). Efekt je nepochybně minimální. Jde pouze o bezesmyslné represivní výchovné opatření (já vím, že formálně jde pouze o sdělení rodičům) bez zaměření na pomoc. Či snad jde o projev neschopnosti a bezmoci? Ti učitelé, kteří poznámky nepíší, protože banální problémy řeší sami, jsou v takových školách pokládáni za měkké, s nedostatečnou autoritou, možná i nepřilíši schopné.

Neúspěchy bere učitel výlučně jako nedostatek schopností žáka, jeho péle, podpory v rodině, připisuje je tedy výlučně žákovi. Reflexe vlastního podílu je nulová. Když učitelka na třídní schůzce sdělí rodičům (a patrně před tím i dětem), že už začne dávat i trojky, je nefér, když dítě přinese čtyřku.

Kdo má ve škole bránit děti před nevhodnými přístupy? Samozřejmě třídní učitel, výchovný poradce, psycholog a v neposlední řadě rovněž vedení školy. Patří to k jejich roli a nic na tom nemění fakt, že jde o kolegy učitele. Problém je, když se o tom moc neví, a navíc, když dotyčný učitel některé žáky skutečně naučí. Ještě složitější situace nastane, když vedení zastává stejný odborný pohled jako kritizovaný učitel.

Je odpovědností dospělých, aby chránili děti. Při jakémkoli pedagogickém výstřelku musí vedení školy neprodleně jednat. *To ale za chvíli nebudeme moct dělat nic, protože se budeme bát, že na nás někdo vyrukuje s právy dítěte...* To je čirá demagogie. Je mnoho učitelů, kteří jsou laskaví, důslední, s přiměřenou autoritou, žáci je mají rádi, rodiče je respektují.



PhDr. Václav Mertin, dětský psycholog

Chtěl bych jednou učit? Protože...

JIŘÍ SEJKORA

Když si představím školství, tedy základní školy, gymnázia, střední odborné a průmyslové školy, vysoké školy a ty, které jsem nejmenoval, v České republice, vidím obrovskou mašinerii. Učitelé v první linii, za každým z nich dvacet dětí, za každým z dětí dva rodiče. A úplně vzadu, za všemi těmito nasazenými jednotkami, stojí jako bájný fénix instituce školy a její ředitel, nad kterým mává svým mocným ukazovákem magistrát školy. Celý tento kolos je poté velkolepě zastřešen samotným ministerstvem školství.

Ptáte se: „O co jde tak významného, že je kvůli tomu speciálně zřízeno ministerstvo? Že je na tento úkol nasazena taková masa lidí? Za co tato armáda bojuje?“

Bojuje za to, na co byl dán nárok jen jedinému ze všech dosud známých žijících organismů, člověku. Bojuje za vzdělání. Vzdělání pro všechny, kteří ho potřebují. Vzdělání hodnotné. Vzdělání, které nás připraví na život. Vzdělání, které nás opravdu vzdělá.

Právě teď sedím v letadle a dívám se na svět z výšky. Já se vůbec rád dívám na svět z výšky, pokud k tomu mám příležitost. Odsud vidím to, co by na první pohled nemuselo být zjevné. Vidím boje. Ale co víc, vidím boje mezi vlastními. Studenti bojují s učiteli. Učitelé se studenty. Studenti s rodiči. Rodiče s učiteli. Ekonomická fakta s ředitelem. Ředitel s učiteli. Zkrátka na všech frontách jsou v tomto zástupu lidí válčících za stejný cíl různé roztržky vedoucí k nesourodosti a každý ze zúčastněných se musí na onom pomyslném

ZAMYŠLENÍ NAD

kolbišti ohánět, seč může, aby dosáhl vytouženého cíle většiny. Zvenku mohou se tyto hádky jevit jako nanejvýš nevhodné, ale uvažme, že všichni bojují za stejný cíl – i když každý tak trochu po svém. Válka navíc pomáhá věci měnit – zpravidla kupředu. A obratnému diplomatovi může být tento všeobecný zápal pro věc dokonce sympatický.

Já osobně, byť nezkušený voják, bych byl nerad, kdybych z této skupiny vypadl v den ukončení studia. Vždyť pokud mě opravdu něco někam posunulo, byla to škola, a zejména její pedagogové. Ať si kdo chce, co chce říká. Mé nejoblíbenější filmy jsou Cesta do hlubin študákovy duše a Škola základ života. Můj největší vzor je moje bývalá středoškolská profesorka třídní a mezi našim učitelským sborem mám stále několik oblíbených bytostí. A i proto mi jsou cíle tohoto davu příliš blízké na to, abych je tak brzy opustil. To je ten důvod, proč zvažuji, že se zapíšu do armády. Do armády učitelů bojujících denně za edukaci našich studentů.

Ovšem účast v každé válce má svá negativa. Každého může dříve či později trefit kulka, šrapnel, mokrá houba, člověk může upadnout do zajetí, či dokonce dezertovat z boje. V případě učení jsou těmito negativy fakta jako časová náročnost, nízký plat či množství administrativy. Na druhou stranu dostane každý voják také výzbroj a uniformu, s jejichž pomocí se musí probjovat dál. V případě učitele můžeme mluvit o dlouhých prázdninách, pevném řádu – který mně osobně velmi vyhovuje, radosti z této ušlechtilé práce či pobytu mezi studenty, který má na mnoho dospělých organismů blahodárné účinky (ovšem jen v tom případě, že učitel o tyto účinky stojí).

Lhal bych však, kdybych neřekl, že mám k učitelství i docela osobní vztah. Moje mamka je učitelka – tělem i duší. Její otec byl učitel. Jeho otec – rovněž učitel. Můj tatka skoro učil, nakonec však, z finančních důvodů, začal s jinou prací. Zkrátka učitelská rodina. Odmala mi nevadilo vystupování na veřejnosti. Samozřejmě jsem předtím nervózní, ale když to přijde, tak si to jenom užívám a pozoruji blahodárné účinky veřejného vystupování, o kterých s oblibou mluví herci. Navíc pokud chce člověk předávat kvalitní vzdělání, musí být sám vzdělán. A to je něco, co mě láká.

Sledovat vývoj doby a přizpůsobovat svůj předmět novým poznatkům – pokud takové jsou. Sledovat, jak se z žáků stávají studenti. Dopomáhat procesu, při kterém se z dětí stávají krásní mladí lidé. Diskutovat s mladou generací. Vychovávat ji. Pomáhat jí. To je něco, co by mě naplňovalo. Jak lépe mohu pomoci v proměně společnosti k lepšímu? Jak lépe mohu předávat znalosti, které za život nabudu? A je nutno říct, že nabývání a předávání znalostí je činnost, která mě neuvěřitelně baví.

A proto pořád dokola přemýšlím nad uvedenými skutečnostmi a rozmyšlím se... Zapíšu svůj život této válce?!

Článek vznikl v rámci série Inspirující učitelé Česka (otevreno.cz) – studenti a studentky středních škol byli vyzváni, aby napsali jejich pohled na učitelství. Tento text je jednou z pěti vítězných úvah.



Jiří Sejkora, student Gymnázia Jaroslava Heyrovského v Praze

Zlatá karabina 2022

Nominační brány jsou již otevřeny!

Oceňte svého zástupce a nominujte jej do 9. ročníku soutěže o nejlepšího zástupce ředitele školy.

Slavnostní vyhlášení výsledků se uskuteční 11. 10. 2022 v rámci konference Zástupce v časech dobrých i zlých.

www.zlatakarabina.cz



Co je pro žáky při výběru školy nejdůležitější?

NELA PLIEŠOVSKÁ

Firma Než zazvoní dělá pravidelné průzkumy mezi osmáky a deváťáky v základních školách. V průzkumech řeší například to, kolik času tráví na sociálních sítích, zda se účastní dnů otevřených dveří (a jaký vliv dny mají na rozhodování) nebo co je pro ně při výběru školy nejdůležitější. A posledního z témat se budeme věnovat v následujícím článku – je totiž zásadní v náborovém procesu i celkové komunikaci školy.

Posledního průzkumu *Než zazvoní* týkajícího se rozhodování o výběru střední školy se zúčastnilo 4 467 žáků devátých ročníků základních škol. V jedné z otázek měli za úkol vybrat z nabídky maximálně tři charakteristiky (popř. přidat vlastní), které by je na střední škole nejvíce oslovily, tedy výhody či argumenty, které jsou pro ně při výběru školy důležité. Na prvním místě je dle respondentů (87,9 %) kvalitní výuka. Téměř stejný podíl 87,4 % respondentů pak považuje za velmi důležitý dobrý přístup školy k žákům a 86,6 % žáků škola osloví především dobrým kolektivem.

Nejméně důležité je pak pro deváťáky při výběru školy dobré jídlo ve školní jídelně, dobrý stav budovy nebo moderní vybavení, které zvolilo jen 67 % žáků. Při pohledu na stránky škol je ale zřejmé, že právě tyto důvody školy komunikují jako hlavní silné stránky a budova je často dominujícím prvkem webu škol.

Průzkum obsahoval také otázku, co by respondenty od výběru školy odradilo. Opět mohli vybrat až tři odpovědi. Na prvních třech příčkách se objevují opozita toho, co na škole nejvíce obdivují. V 81,1 % případů by respondenty odradil špatný přístup školy k žákům, v 78,8 % pak nespravedliví učitelé a 77,4 % deváťáků nejvíce odradí nekvalitní výuka.

Důvodem, proč by o škole neuvažovali, je také ve třech čtvrtinách případů i šikana na škole. Materiální věci jako moderní vybavení či dobré jídlo není pro uchazeče o studium rozhodujícím kritériem.

Co to znamená pro školy a jejich vedení?

Často uváděnými argumenty pro výběr školy jsou tradice nebo moderní budova. Z výsledků průzkumu je ovšem zřejmé, že školy komunikují naprosto odlišné hodnoty než ty, které jsou pro uchazeče o vzdělávání relevantní. Svou komunikací se tak zbytečně připravují o uchazeče. Klíčové otázky v tuto chvíli jsou: **Jaké jsou současné argumenty pro výběr školy? Jakým způsobem škola komunikuje a kde se prezentuje?** Pokud škola komunikuje to, co uchazeče o studium

zajímá a na platformách, kde jsou nejčastěji – skvělá práce. Pokud ne, je na čase zamyslet se nad tím, jak se škola prezentuje a komunikuje.

Jaká je výchozí situace školy?

Základem pro nastavení komunikační strategie je znát výchozí pozici školy – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Mít přehled o tom, jak školu vnímají žáci, jak se na škole cítí učitelé a jak o škole mluví veřejnost. Ujasnit si, v jakých oblastech má škola nedostatky a co jsou naopak její silné stránky. To jsou důležité aspekty, které ovlivňují nejen spokojenost žáků a zaměstnanců a atmosféru na škole, ale druhotně také počet přihlášek a zápisových lístků. To vše můžete získat dotazníky, rozhovory nebo třeba metodou ohniskových setkání. Názor současných žáků, zaměstnanců i veřejnosti tvoří pověst školy. A pověst školy ovlivňuje počet přihlášených uchazečů.

Budování značky školy

Pověst školy existuje, ať už se škola o její budování aktivně snažila, či nikoli. Brand (značka) školy je v hlavách zákazníků i širší nezúčastněné veřejnosti – mají se školou spojené určité představy a emoce. Proces vědomého budování značky se nazývá branding. Jeho cílem je propojit vnímání značky u veřejnosti s tím, co značka komunikuje. Brandová část tvoří rámec marketingové strategie, vizuálního manuálu školy, řízení školy, ovlivňování vnímání školy a vyhodnocování dat. Jedná se především o procesy, které umožní soustavnou kontrolu komunikace v souladu se značkou. Nastavení všech procesů a dodržování jednoduchých marketingových zásad je pro školu mnohdy zásadním pomocníkem.

Čím se škola odlišuje od konkurence?

Při komunikaci je potřeba, aby si škola ujasnila své silné a slabé stránky – na těch slabých se snažila pracovat a na silných stránkách stavět. Při hledání silných stránek mohou pomoci

PR VE ŠKOLSTVÍ

tyto otázky: *V čem je škola výjimečná? Co všechno nabízí svým žákům? Jsou to zážitky ve formě zahraničních studijních pobytů, kvalitní praxe nebo odborníci ve výuce? Cítí se na škole žáci dobře? Funguje studentský parlament, díky kterému mohou ovlivňovat dění na škole?*

Při hledání odpovědí pomůže znát také názor učitelů, žáků a veřejnosti. Dlouholetá tradice není argument, který by uchazeče o studium přesvědčil o výběru školy. Vhodným argumentem může naopak být, že kvalitu vaší výuky dokládá velké množství úspěšných absolventů.

Důležité je zaměřit se především na již zmíněné hodnoty, které jsou pro respondenty průzkumu (uchazeče o studium) důležité – kvalitní výuka, přístup školy k žákům nebo dobrý kolektiv. Z těch poté vytvořit argumenty, které mohou školy ve své náborové komunikaci využívat.

Kdo je cílová skupina?

Při jakékoliv komunikaci je potřeba si uvědomit, kdo je cílová skupina. Ke komu míří daná zpráva? Koho má sdělení ovlivnit? Pro střední školy jsou primární cílovou skupinou žáci základních škol, kteří se budou v následujících dvou letech ucházet o studium.

Při nastavování komunikace může dobře posloužit vytvoření tzv. osoby – imaginárního zástupce cílové skupiny. Persona slouží k ujasnění, jak zástupci cílové skupiny přemýšlí, co je zajímavá a jak mezi sebou komunikují. Komunikace by se jim potom měla snažit přiblížit.

Podnětné mohou být také rozhovory se samotnými žáky. Současně je vhodné vytvořit pro ně příležitost, kdy se budou moci zapojit do komunikace školy.

Mluvit stejně jako uchazeči

Cílem je mluvit tak, aby se škola co nejvíce přiblížila současným žákům, uchazečům a jejich rodičům. Při komunikaci vynechat na všech místech, kde je to možné, úřední jazyk a vykáni. Místo toho se zaměřit na otevřený a přátelský přístup. Používat jednoduchý spisovný jazyk a vyhýbat se složité terminologii.

Autenticita a jednotná komunikace

Důležité je, aby škola slibovala pouze to, co opravdu může splnit. Škola by si měla ujasnit své hodnoty a komunikovat

je ke všem skupinám stejně. To je důležité pro zachování a posilování jednotného vnímání brandu (značky).

Stejně tak styl, kterým se škola prezentuje, by měl být jednotný – tzn. používat své logo, stejné barvy, fonty a styl komunikace. Značka školy tak bude snadno rozeznatelná a odlišitelná od konkurence.

Prezentace na místech, kde se pohybuje cílová skupina

Uchazeči o studium se pohybují na internetu – především na sociálních sítích. Na nich a na webech vyhledávají a přijímají největší množství informací. Toho školy mohou využít a prezentovat se tam, kde je uchazeči nejnádhěji najdou – komunikovat na Facebooku, Instagramu, YouTube a na Twitteru.

Inspiraci pro komunikaci na sociálních sítích může škola načerpat na školení nebo zapojit do správy sítí samotné žáky. Výběr střední školy probíhá mnohem dříve než v deváté třídě základní školy. Rozhodnutí o střední škole se formuje už v nižších ročnících, proto by se komunikace měla zaměřit i na mladší žáky.

Doporučení na závěr

Pokud jsou v komunikaci školy mezery a škola chce nábor v příštím roce změnit, nejvyšší čas začít je právě teď. Změna komunikační strategie, přetextování nebo předělání celého webu, správná správa sociálních sítí a další nezbytné kroky zaberou opravdu velké množství času a energie. Je vhodné vyhradit si na ně dostatek prostoru, aby všechny změny proběhly v klidu a beze stresu. Inspirací mohou být například školení agentury *Než zazvoní*, webináře, které jsou na YouTube zdarma, nebo Letní Akademie – intenzivní čtyřdenní kurz školského marketingu.

Průzkum je k dispozici na <https://www.nezzazvoni.cz/pruzkum-pres-91-procent-devataku-vybira-skolu-na-internetu/>



Mgr. Nela Pliešovská, marketingová konzultantka a školitelka Než zazvoní

www.rizeniskoly.cz

Kompletní nabídka odborných informací pro oblast školství

Revize ICT: Využijte konzultace s odborníky, opakovaně a zdarma

DANIELA KRAMULOVÁ

Upravit školní vzdělávací program, promyslet náběh výuky i organizační zajištění vč. dělení tříd či využití dvouhodinovek – jen za těmito stručně formulovanými cíli se skrývá množství dílčích úkolů a hodin jednání v širším vedení školy, porad s pedagogickým sborem, hledání konsenzů, řízení, rozhodování, koordinace... Nebuďte na to sami – konzultanti NPI ČR k revizím v oblasti ICT jsou tu pro vás!

Úpravy školních kurikulárních dokumentů tak, aby byly v souladu s revidovaným RVP v oblasti informatiky, představuje pro všechny školy množství velmi podobných úkolů. Zároveň však platí, že **v konkrétním dokumentu každé školy se musí odrážet její specifické podmínky**. A tak i přes možnost využít vzorových typových dokumentů zůstává stále mnoho rozhodnutí a řešení, které je třeba zvážit a přijmout v podobě, která odpovídá personálním, technickým, místním aj. podmínkám vaší školy. Odborní konzultanti Národního pedagogického institutu České republiky vám v souvislosti s „malými revizemi“ rádi pomohou najít optimální řešení na míru vaší škole.

Vítaná pomoc

Základní škola Lidická v Hrádku nad Nisou se přihlásila k zahájení výuky podle revidovaného RVP od září 2021. Ředitel školy Jaroslav Poláček využil konzultace necelý půlrok před zahájením výuky, v době vrcholících příprav. „Bylo to opravdu složité období. Vše nastudovat, připravit, rozhodnout, nakoupit, proškolit... Chtěli jsme přitom zvládnout i nový ŠVP v INSPIS. Každá pomoc byla vítaná,“ říká. Vzhledem k tomu, že je spolupracovníkem projektu SYPO Národního pedagogického institutu ČR, dozvěděl se o možnosti odborné konzultace nejprve přes newsletter a webový portál SYPO a pak už si objednal konzultaci v jednoduchém formuláři na webu revize.edu.cz v sekci Kdo mi pomůže.

„Věděli jsme, kam směřujeme, jak chceme informatiku učit a s jakým vybavením. Potřebovali jsme ale naše představy opřít o realitu. Všichni ve škole chtěli vědět, jak to bude, a odpovědi čekali ode mě,“ vysvětluje ředitel Poláček, proč se rozhodl využít možnost konzultace. „Potřeboval jsem si ověřit, že naše představy jsou v praxi použitelné. Mnoha problémům jsme konzultacemi předešli – dělení tříd na skupiny, v jakém ročníku, kdy vytvářet dvouhodinovky 1x za 14 dní. Teď, když už máme téměř rok za sebou, vidíme vše zcela jasně. Konzultace rozhodně doporučuji.“ Dodává zároveň, že s vybavením školy pomoc nepotřeboval: „To jsme si vyřešili ve škole sami. Mám prostě skvělé spolupracovníky. Na vše ostatní mi při konzultaci vždy uměli odpovědět.“

Pokud se vy naopak potřebujete poradit v otázkách digitálních pomůcek, připomeňme, že s výběrem a pořízováním digitálních technologií, které budou kompatibilní se stávajícím stavem vybavení a konektivitou a budou odpovídat vašim záměrům a potřebám, vám pomohou odborníci v síti IT guru (viz QR kód v závěru článku).

Kdy a jak s novinkami začít?

Zatímco v ZŠ Lidická už budou mít roční zkušenost za sebou, školy, které se teprve připravují, mají ještě na výběr, zda začít s postupným náběhem už od letošního září, nebo počkat na závazný termín 1. září 2023 k zahájení výuky na prvním stupni. K rozhodování o dřívějším náběhu výuky na druhém stupni mají čas až do 1. září 2024, kdy už se musí rozjet povinně ve všech druhostupňových ročnících.

Otázky týkající se náběhu výuky jsou rovněž častým tématem konzultací. Školám, které už finalizují úpravy školního vzdělávacího programu, jasněji se jim rýsují tematické plány a kde vedení s pedagogy dospělo k základnímu konsenzu, jak s novou informatikou a rozvojem digitálních kompetencí začít, doporučuje pedagožka, lektorka a konzultantka NPI ČR Nikola Mihulková, aby začaly s výukou ve čtvrtém ročníku již od září 2022. Mnozí lektori a konzultanti z pedagogické praxe tento krok doporučují také. „Můžete začít v klidu učit jen žáky ve čtvrtých třídách, vyzkoušet si, jestli vám všechno půjde podle plánu. Případně máte čas ho ještě upravit, abyste měli vše v době, když už bude nutné zahájit výuku ve 4. i 5. ročníku, vyladěné,“ říká při konzultaci ředitelce menší školy v Plzeňském kraji. Paní ředitelka, možná podobně jako někteří z vás, namítá: „Ale co naši pátáci? Zdá se nám škoda, že by byli celý ten rok o nové věci ochuzeni.“ „Nemusí být úplně ochuzeni,“ odpovídá konzultantka. Části nového učiva se dají zařadit i v pátém ročníku, učitelé si mohou některé novinky, třeba práci s roboty, ale i unplugged aktivity rozvíjející informatické myšlení, vyzkoušet. Mnozí rádi a s chutí. Ve stávajících školních dokumentech je však potřeba zohlednit, že 4. ročník již naplňuje obsah revidovaného RVP vč. příslušných výstupů, zatímco ostatní ročníky ještě „jedou postaru“.

VZDĚLÁVÁNÍ

Jak na úpravy ŠVP

Další „balík dotazů“ se týká **rozsahu úprav školního vzdělávacího programu i konkrétních formulací**. Konzultantka Mihulková zdůrazňuje, že ŠVP je unikátním dokumentem každé školy a nejdůležitější je, aby jej i učitelé přijali za svůj. Proto ani není možné, aby ho konzultant zvenčí hodnotili jako dobrý, či špatný. Ze stejného důvodu je však velmi praktické, aby se na jeho úpravách podíleli také pedagogové dané školy a nezůstal jen dílem jednotlivce nebo úzké skupinky. „Když budou spolupracovat všichni učitelé, pak to bude vaše ŠVP, ne vaše jako ředitele-tvůrce, ale vaše jako školy,“ říká konzultantka a dodává: „Když je k tomu nepustíte, sami nepřijdou...“

Zejména u témat týkajících se rozvíjení digitální kompetence a konkretizace toho, co by měl žák na konci kterého ročníku umět, by se mělo zapojit co nejvíc vyučujících příslušného oboru. Daniela Růžičková, garantka vzdělávací oblasti/oboru informatika v NPI ČR, vysvětluje: „Každý se musí nejprve zamyslet nad tím, jak se jeho obor změnil vlivem digitálních technologií, jakou v něm hrají roli.“ Začneme-li uvažovat nad tím, co z digitálních obsahů zařadit do výuky, a jaké části digitální kompetence může příslušný obor či předmět rozvíjet, stojí podle Daniely Růžičkové učitel před druhou zásadní otázkou: „Co za mě nikdo neudělá?“ (Tématu digitální kompetence napříč předměty se blíže věnuje červnové číslo časopisu Učitelství měsíčník.)

Obecně však konzultantka Mihulková doporučuje uvádět do ŠVP spíše obecnější formulace, podrobnější rozpis učiva, jeho načasování v průběhu roku či vazbu na konkrétní učební pomůcky (např. určité typy robotů či robotických stavebnic) ponechat raději až do tematických plánů, které je v případě potřeby jednodušší aktualizovat. I v této oblasti však náleží konečné rozhodnutí škole samotné.

Kde se objednat na konzultaci?

Konzultaci si můžete objednat prostřednictvím jednoduchého formuláře (viz QR kód) přes vašeho krajského metodika pro revize ICT, který působí na příslušném krajském pracovišti NPI ČR. Většina konzultací stále probíhá online, můžete se ale s konzultantem setkat i prezenčně – záleží na vaší domluvě.

Objednejte se na konzultaci – i opakovaně a vždy zdarma.



Kdo mi pomůže / přímá podpora a konzultace

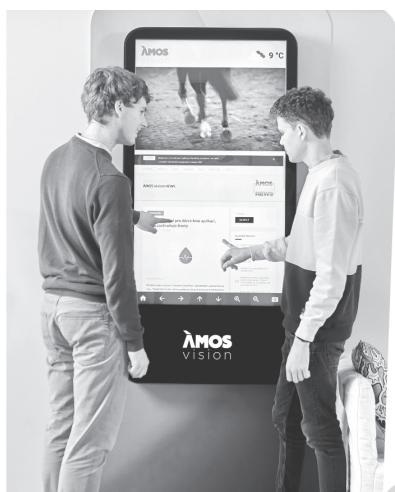
Pomoc související s digitalizací školy



Digitalizujeme školu.edu, vč. IT guru



PhDr. Daniela Kramulová, revize ICT, Národní pedagogický institut ČR



INFOCENTRUM MODERNÍ ŠKOLY

Vytvořte si vlastní informační centrum. AMOS vision přináší digitalizaci do praxe a umožňuje snadno a rychle předávat všechny důležité informace od vedení školy žákům, učitelům i návštěvníkům školy.

Objednejte si do vaší školy infocentrum AMOS s jarními bonusy na 724 70 50 60

JARNÍ
BONUSY

AMOS
vision



www.amosvision.cz

Můžeme se inspirovat při modelování středních článků řízení (podpory) školskými úřady? – 5. část

TOMÁŠ BOUDA

Dlouhodobě bývám dotazován, proč byly školské úřady (ŠÚ) zrušeny. Zejména po vzniku krajů jsem byl ve funkci vedoucího odboru školství krajského úřadu takto dotazován i starosty obcí. Zjištění jediného relevantního výzkumu o ŠÚ (1996, doc. Malach, MU), ze kterého vyplynulo, že za opodstatněné považuje ŠÚ 95 % ředitelů a 70 % starostů, dokládají úspěšnost odvětvové řízení školství, která v nějaké míře stále rezonuje. Pokusím se stručně shrnout příčiny, proč ŠÚ 90. léta nepřežily.

1. Role MŠMT: Žádný z ministrů s jejich administrativou nevyvinul potřebné úsilí zdůraznit složitou problematiku vzdělávání vyžadující, zvláště v etapě vytváření základů demokratické společnosti, silnou odbornou správu školství. To zároveň znamená, že k tomu neměli politický mandát. V období hledání struktury veřejné správy po r. 1997 argumenty k uhájení odvětvového řízení existovaly. Původní model ministerstva vnitra počítal nejen s oddělením státní správy a samosprávy na úrovni krajů (ovšem školství jako referát společného státního úřadu), ale i s 210 okrsky státní správy na nižší úrovni. Rovněž bylo možné argumentovat s oddělováním okresní státní správy v jiných resortech, např. MPSV. MŠMT ve snaze uhájit odvětvovou správu alespoň na krajské úrovni zavádělo tzv. určené ŠÚ, které neřešily to nejpodstatnější, tj. vzdalování odborného řízení a pomoci obecnímu školství, a byly proto neobhajitelné a jen komplikovaly i tak složitou roli ŠÚ.

2. Nevýrazná a roztržštěná expertní pracoviště, která nedokázala rozvést a zdůraznit závěry mnohých důležitých jednání: Z konference ke koncepčnímu materiálu Kvalita a odpovědnost v listopadu 1994, za přítomnosti stovky expertů a zástupců školské veřejnosti, vyplynulo: „Doporučujeme zachovat odvětvové řízení, kombinovat s prvky modelu municipálního.“ Mimořádné zasedání Výboru pro vzdělávání OECD v Praze v dubnu 1999 k střední (regionální) úrovni školské správy konstatovalo: „Návrh nového školského zákona se přiklání k zachování odvětvového řízení i po vzniku krajů... Na úrovni ZŠ by se regionální úroveň měla stát místem pro poskytování podpůrných služeb a zajišťování kvality vzdělávání – regiony nebo školské úřady by se měly stát prostředníky aplikace nástrojů zvyšování kvality vzdělávání vyvinutých na národní úrovni.“

3. Vliv konkrétních činností ŠÚ: Na startu dostaly ŠÚ na bedra zátěž, které se nesnadno zbavovaly, a to příliš velká

očekávání, větší, než vyplývalo z legislativy. Školská veřejnost očekávala, že si odborné útvary jistě poradí s žádoucí (avšak nejasně formulovanou) proměnou ve školách. V plnění či neplnění očekávání i povinností vyplývajících ze zákona, jak jsem již několikrát zmínil v předchozích dílech, docházelo mezi ŠÚ k značným rozdílům.

Byly hlavně způsobeny:

a) Vlivem již zdůrazněné dočastnosti, která směřovala odpovědné instituce, zejména MŠMT, více na udržení chodu ŠÚ než k jejich standardizaci. Tak se mohly některé ŠÚ i po relativně dlouhou dobu prosazovat direktivně, voluntaristicky. Nedostatky si část ředitelů ŠÚ uvědomovala a vyvíjela vlastní iniciativy:

- Neformální regionální sdružování (vzpomínám na naši „Pentagonálu“, sdružení původně pěti, později sedmi ŠÚ, které mi zejména v počátcích odvětvového řízení velmi pomáhalo; pozdější organizační rozčlenění ministerstvem školství na ŠÚ české a moravské mělo význam spíše společenský).
- Tvorba vzdělávacích kurzů ve spolupráci s Centrem dalšího vzdělávání MU Brno ve Šlapanicích (1995/96 a 1998, semináře s autorskými studijními materiály; zajímavá byla i účast pozdější hlavní realizátorky reformy veřejné správy prof. Yvonney Streckové, viz studijní text Bouda, T. a Y. Strecková. *Školská politika, státní správa a samospráva ve školství*).
- Založení Asociace školských manažerů v r. 1998, která chtěla průřezově organizovat řídicí pracovníky ve školství bez ohledu na druhy a typy škol či školské administrativy; měla cca 65 členů (čtvrtina ze ZŠ, sporadicky i pracovníci MŠMT) a pracovní sekce, např. pro vzdělávací politiku, pro ČŠI, pro DVPP. Snažili jsme se aktivně oslovovat ostatní školské asociace, hlavně zastupující ZŠ.

b) Nevyužíváním participačních institutů, viz minulý článek.

POHLED DO HISTORIE

c) Politizací obsazování vedoucích pozic ve ŠÚ. Sám jsem byl vystaven ataku vítězných politických stran – ODS 1993, ČSSD 1998.

Reforma veřejné správy tak proběhla s jasnou převahou politických řešení adorujících princip subsidiarity nad expertními stanovisky. Nejhlasitěji bránily odvětvové řízení školské odbory; zainteresované pedagogické asociace (zejména AŘZŠ) později připustily, že příliš zdůrazňovaly negativa a nedoceňovaly pozitiva odvětvového řízení. Kdyby byla silná expertní obhajoba a sjednocená školská veřejnost, odvětvové řízení bylo možné obhájit a postupně transformovat k účinnější spolupráci se samosprávami, jak tomu bylo např. ve Francii, která decentralizovala správu v podobně fragmentované obecní a školské struktuře.

Současný zájem o ŠÚ vyplývá kromě přežívající nostalgie ze snahy zjistit, zda se z nich lze při implementaci Strategie 2030+, zejména zavádění středního článku podpory (řízení), poučit.

Prof. Veselý uvažuje při třídění existujících modelů středních článků také „... o postupné změně a kombinaci dobudování středního článku státní správy, postupném vzniku školského obvodu s několika klíčovými institucemi a postupném rozšiřování záběru a významu SČ až k široce sdílené odpovědnosti řady aktérů v rámci daného území.“

Myslím si, že v devadesátých letech jsme byli na této cestě a snad to i z mých článků zaznívá. Pro kontext je třeba zdůraznit, že ŠÚ působily v období distributivních strategií směřujících k nové stabilitě a rovnocenným podmínkám, tzn. podpora nových škol, spravedlivé uspokojování nároků, orientace na vstupy; souběžně se prosazovaly strategie posilování autonomie, tzn. důraz na výstupy, monitorování a efektivitu vynaložených prostředků. To způsobilo a působí dodnes řízení školství potíže, protože byly přeskočeny strategie konstruktivní, které měly směřovat ke zvyšování kvality vzdělávání, tzn. zdůraznění pedagogické odbornosti škol i školské administrativy, také výzkumu jako hlavního určujícího činitele efektivní praxe.

Konstruktivní strategie vyžadují poměrně početné týmy ve školské administrativě (úřady státní i obecní, ministerstvo) a v resortních odborných (výzkumných) pracovištích; ostatním zmíněným strategiím stačí štíhlejší struktury. Přeskočení konstruktivní strategie se promítá dle mého názoru i do současné Strategie VP ČR 2030+. Proto její implementace se neobejde bez relativně posílených týmů řízení a podpory vzdělávání (v přímém protikladu s touto potřebou je dlouhodobé rušení a omezování přímo řízených odborných pracovišť MŠMT místo jejich optimalizace), což nemusí být v rozporu s diskutovaným vedením ze středu reagujícím na fakt, že posilování autonomie už proběhlo a je nezpochybnitelnou součástí školského systému.

Odvětvový systém neměl být rušen, ale kultivován (standardizován, depolitizován) a systematicky propojován se samosprávami. Že bychom se k některým jeho aspektům vrátili? Zkušenosti ze srovnatelných demokracií ukazují, že ani decentralizační (devoluční) proces nemusí být jednostranný (např. Anglie), takže se není třeba „děsit“ posilování role státu, pokud to může vést ke zkvalitňování vzdělávání. I u nás máme, byť jen v úrovni státní správy, příklad z nedávné doby – recentralizaci financování regionálního školství.

Státu může ubývat, pokud je nahrazován. Použiji slov V. Havla: ... když vzniká *hustá neprostopupná tkáň všech možných vazeb = samospráv, spolků, komunit*. Bylo něco takového v 90. letech? A je dnes? Jsme schopni sdílené zodpovědnosti vycházející z pozitivní vzájemné závislosti, spolupráce a důvěry? Abychom zvládli prohlubující se nerovnosti ve vzdělávání, musíme co nejrychleji souběžně optimalizovat strukturu, zdroje i procesy, a proto bychom měli také uvažovat o posilování kompetencí státu i za cenu oslabování rozhodovacích pravomocí obecních či krajských zřizovatelů (NERV: Rámec Strategie konkurenceschopnosti: „... omezit pravomoci tam, kde existuje přirozený sklon preferovat parciální, okamžité a lokální ekonomické zájmy“). Soudím, že při těchto úvahách mohou být ŠÚ inspirací.

Děkuji za cenné komentáře dlouholetému souputníkovi státní správou a současnému řediteli velké střední školy Pavlu Vlachovi.



PaedDr. Tomáš Bouda, vysokoškolský pedagog, lektor DVPP, emeritní ředitel školského úřadu a odboru školství KÚ

Svou karabinu mám na klíčkích od školy



Tomáš Holubec učí od roku 2007 humanitní a společenskovední předměty na Karlínské obchodní akademii v Praze. Posledních šest let je také zástupcem ředitele. Jeho nadřízený na něm oceňuje, že umí jednat se studenty i s kolegy, dokáže přiznat chybu a neustále se vzdělává. Má na starosti propagaci školy, spolu s kolegyní vede žákovský parlament. Za svůj aktivní přístup získal v listopadu Bronzovou karabinu, udělovanou právě zástupcům ředitele.

? Co říkáte na své ocenění v soutěži Zlatá karabina?

Velmi mě překvapilo a udělalo mi radost. Svou karabinu mám na klíčkích od práce. Každodenní závazek a připomínka toho, že jsem cenu dostal.

? Jakou dobrou radu byste dal někomu, kdo v roli zástupce ředitele začíná?

Jasně si vymezit svoje kompetence a očekávání směrem nahoru i dolů. Uvědomit si, že se možná promění vztahy s lidmi ve sboru. Říkat si o zpětnou vazbu.

? Co by zástupcům ředitele usnadnilo práci?

Trochu mě teď vyděsily diskuse o možném navýšení přímé pedagogické činnosti pro zástupce. Bylo by fajn, kdyby to zůstalo na ředitelích a ředitelkách škol. Role zástupce je individuální na každé škole. Mně velmi pomáhají pravidelná setkání s kolegy zástupci z dalších pražských obchodních akademií. Možná by pomohl vznik nějakého poloprofesionálního spolku. Třeba by se mohl jmenovat ZářeS – Zástupci (a zástupkyně) ředitelů sobě. (smích)

? Na co jste ze své práce nejvíc pyšný?

Že můžeme na naší škole prosazovat současné metody. Od letošního prvního ročníku jsme v některých předmětech výrazně upravili školní vzdělávací program. Zrušili jsme chronologickou výuku literatury, vyučujeme ji po tematických celcích. Navíc jsme ji propojili se společenskými vědami a dějinami.

Pro mě osobně je neuvěřitelně přínosná tandemová výuka. A jsem pyšný i na svoje kolegy, které práce baví a dávají tomu hodně.

? Co učíte tandemově a jak tento způsob pedagogické práce hodnotíte?

Jsem v tandemu při všech svých hodinách v rámci úvazku. Se školní psycholožkou učíme prváky psychologii a snažíme se jim tím usnadnit adaptaci na střední školu. S kolegou učíme projektové práce ve třetím ročníku. Budoucí maturanti se formou tvorby videoprezentací, posterů, letáků nebo příspěvků na sociální síti seznamují s nabídkou možností studia na vysokých školách a pozic na trhu práce. A nejvíc si užívám výuku v tandemu v rámci humanitní komise, kdy se hodně učím od svých (profesně mladších, a přesto velmi zkušených a inspirujících) kolegyně. Na tandemu mě baví společná energie, možnost pracovat s menšími týmy, rozdělit si žáky. I když jsou tandemy náročné na organizaci a přípravu, je to velmi přínosné pro nás, a hlavně pro žáky – velmi to oceňují. Třeba letošní maturanti si ve zpětných vazbách moc pochvalovali tandemovou výuku literatury. Nejvíc mě baví doplňovat se ve výuce z jiných úhlů pohledů a zkušeností, sehrát scénky, simulované „hádky“ apod.

? Připravil jste webinář pro učitele z jiných škol na téma primární prevence. Dají se stručně shrnout vaše tipy, jak na úspěšnou primární prevenci?

Mít šéfa školy, který toto sám považuje za jednu z priorit. Mít dobrý tým lidí, jasně si stanovit vytváření pozitivního klimatu jako jeden z cílů školy. U nás se velmi osvědčily třídnické hodiny pevně v rozvrhu, pravidelně každý týden. Jsem rád, že si to můžeme dovolit, i když jsme střední škola. Dále je to podpora třídním učitelům a učitelkám, kterou jim dává naše poradenské pracoviště. Být otevření zpětné vazbě od žáků. Nebát se řešit i nepříjemné věci. Společně pracovat na pravidlech tříd i školy.

? Váš pan ředitel na vás oceňuje veselou mysl a pozitivní přístup – máte na to nějaký recept? Jak bojujete proti vyhoření?

Hodně mi pomáhá pohyb. Běh, jízda na kole. Práce, ve které vidím smysl a baví mě. A ve velké krizi mi velmi pomohly

ROZHOVOR

supervize. Řešil jsem jednak určitou formu vyhoření po covidu, získal jsem možnost nahlédnout na svou práci, reflektovat ji. Pomohlo mi to i v uvědomění si, co se mi v práci daří, kde jsou mé silné stránky. Měl jsem štěstí, že jsem v tom měl podporu našeho ředitele. Bylo by užitečné, aby se tento

prvek dostal do systému českých škol napevno, pro každého a pravidelně. Narážíme bohužel na finanční otázku. U nás ve škole funguje díky podpoře naší metodičky prevence a školní psycholožky alespoň skupinová intervize pro třídní učitele i další pedagogy.

Rozhovor vedla Lucie Fialová, spolupracovnice redakce Řízení školy.

Nábor základních škol s bilingvním vzdělávacím systémem

Pro účel výzkumu vlivu akvizice dvou a více jazyků na sociální kognici hledáme **základní školy s bilingvním vzdělávacím systémem**, které by měly zájem se zúčastnit daného výzkumu. Tento výzkum je prováděn v rámci Ph.D. projektu pod záštitou Katedry psychologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. Cílem výzkumu je prohloubit a upřesnit míru, do jaké má podpora a rozvoj bilingvismu v útlém věku vliv na prosociální chování. Naší cílovou skupinou jsou monolingvní a bilingvní účastníci ve věku 10–15 let.

Pro více informací kontaktujte Hanu Tomáškovou na: 35415011@o365.cuni.cz.

Odměna bude.



Jana Březinová

NOVINKA

Já už nemůžu, paní učitelko

Jak rozpoznat a řešit krizové situace ve škole

Škola a její běžný život přináší mnoho rozličných situací. Některé z nich se dají označit jako krizové, náročné a výjimečné. Patří mezi ně nezvladatelný afekt, problémové chování, nebo např. odhalení sebepoškozování, sebevražedných tendencí či zneužívání a týrání žáka nebo žákyně. Právě zvládání náročných situací se, zejména v poslední době, ukazuje jako jedna z klíčových kompetencí pedagoga v oblasti tzv. měkkých dovedností (komunikace, rozvoj osobnosti žáka, poradenství, krizová intervence apod.).

Publikace si klade za cíl souhrnně a přehledně popsat nejčastější krizové situace ve škole a zaměřit se především na jejich možné řešení, zvládání a postupy, které jsou úkolem školy jako instituce a pedagogů jako profesionálů. Nabízí tzv. „užitečnou vodítka pro praxi“ a doplňuje je praktickými ukázkami rozhovorů ve fázi, ve které je může řešit jakýkoliv odborný pracovník školy, nejen školní psycholog nebo psychoterapeut. Přehledně a srozumitelně ukazuje vybrané techniky, postupy a teoretická východiska pro vedení užitečných rozhovorů, ať už se žáky, zákonnými zástupci nebo kolegy ve škole, pro dosažení požadovaného cíle. Nabízené techniky se nesou v duchu systemického přístupu. Autorka nabízí možné varianty řešení a čtenářům dává prostor i k vlastním úvahám.

Čtivě napsaná publikace, jež se opírá o řadu kazuistik a příkladů rozhovorů, je neocenitelným pomocníkem pro všechny pedagogické pracovníky ve škole, kteří se svými žáky a žákyněmi aktuálně řeší nějakou krizovou situaci, ale i pro ty, kteří zatím krizovou situaci s konkrétním dítětem nezažili.

100 stran | 280 Kč

www.pasparta.cz

Kapacita třídy – mimořádný zápis



Po zápisu do jedné třídy 1. ročníku nám zůstávají do naplnění kapacity třídy 25 žáků 3 místa volná. Už teď ale víme, že k mimořádnému zápisu přijde 5 dětí, které uprchly z Ukrajiny před válkou. Jak máme postupovat při jejich zápisu, když od zřizovatele víme, že školy v okolí (máme společného zřizovatele) už nemají pro budoucí prvňáčky místo, maximálně občas někdo jedno, více však ne. Stejně jsme na tom i v ostatních třídách na 1. i 2. stupni.

ODPOVĚĎ:

Pro nalezení řešení se zaměříme na tři věci: na kapacitu školy, na „nejvyšší povolený počet“ dětí ve třídě včetně výjimky z něj a na specifika navýšení kapacity školy na „nejvyšší povolený počet žáků ve třídě“ kvůli válce na Ukrajině.

Kapacita školy je celkový počet žáků, kteří jsou žáky školy. Jde o součet žáků všech tříd bez ohledu na rovnoměrnost počtu v jednotlivých třídách z pohledu hygienického a bezpečnosti. Kapacitu školy nelze zaměňovat s kapacitou třídy (v tomto případě 25 žáků), protože pojem kapacita třídy ani formálně neexistuje. Kapacita školy je maximální počet všech žáků, zatímco onou pomyslnou kapacitou třídy je nejvyšší povolený počet žáků ve třídě.

Tento „nejvyšší povolený počet“ je pro ZŠ 30 žáků na třídu (viz § 4 odst. 5 vyhl. č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání), pro MŠ to je 24 dětí na třídu (viz § 2 odst. 4 vyhl. č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání). Pro ZŠ z dotazu, která má aktuálně v každém ročníku jednu třídu teoreticky po 25 žácích, by pak měla být z důvodů hygienických a bezpečnosti kapacita školy 225 (25 x 9) žáků. Teoreticky je však možné, aby škola měla až 270 (30 x 9) žáků a v případě „výjimky z nejvyššího počtu“ dětí ve všech třídách pak až 306 (34 x 9). Výjimku z nejvyššího počtu žáků až o 4 pak obsahuje přímo školský zákon (§ 23 odst. 5). Jde tedy o tři

nezaměnitelné jevy – „kapacita školy“, „nejvyšší povolený počet“ žáků ve třídě a „výjimka z nejvyššího povoleného počtu“, které se vzájemně ovlivňují i podmiňují.

V souvislosti s mimořádným přijímáním k jednoletému předškolnímu a základnímu vzdělávání dětí, které uprchly z Ukrajiny před válkou, musíme vycházet z tzv. ukrajinského uprchlického vzdělávacího zákona (č. 67/2022 Sb.) jako právní úpravy, která má přednost před školským zákonem. Ukrajinský uprchlický vzdělávací zákon pracuje s následujícími odlišnostmi:

- Škola přijímá děti do výše nejvyššího počtu dětí, tj. do 30 na třídu v ZŠ a do 24 v MŠ, ne na výjimku z nejvyššího povoleného počtu (až 4). Pro školy to znamená navýšit kapacitu školy tak, aby mohly do každé třídy nejen budoucího 1. ročníku přijmout děti z Ukrajiny do počtu 30 dětí a v MŠ do počtu 24 dětí. Toto nemusejí dělat ty školy, jejichž kapacita uvedená ve školském rejstříku odpovídá počtu na třídu v průměru 30 žáků v ZŠ, nebo 24 dětí v MŠ.
- Pozor, nejde tedy o navýšení o 4 žáky v průměru na třídu, což je počet žáků na výjimku z nejvyššího povoleného počtu, ale do průměrného počtu 30/24 dětí na třídu. Škola z dotazu tak má požádat o navýšení kapacity minimálně o 5 dětí k využití v budoucí třídě 1. ročníku, který navýší na 30, ne 29, ve vyšších ročnících pak také na 30 žáků ve třídě.
- Pro navýšení kapacity se v tomto případě nepožaduje vyjádření orgánu ochrany veřejného zdraví a bezpečnosti. To znamená, že žádost škol o navýšení kapacity školu tak, aby mohlo být v každé třídě 30 žáků, se podává bez těchto vyjádření.
- Pokud nebude možné přijímat děti ke vzdělávání proto, že už bude naplněná kapacita školy a ve třídách je v průměru po 30 žácích, pak je omezená i obecná odpovědnost zřizovatele. Jakmile mu ředitel školy oznámí, že je kapacita plná, a zřizovatel nenajde jinou školu, pak tuto skutečnost oznámí krajskému úřadu a ten pak případně ministerstvu.

Mgr. Veronika Doležilová



Hledáte zaměstnance?

Hledáte práci?



www.edujob.cz

Dovolená

Měla bych dotaz na nárok čerpání řádné dovolené po nástupu zaměstnankyně zpět do pedagogického procesu po ukončení rodičovské dovolené. Vrací se nám paní učitelka po 8 letech, ve kterých porodila postupně tři děti. To znamená, že čerpala 3x mateřskou dovolenou. Načítá se jí za toto období řádná dovolená?

ODPOVĚĎ:

Doba čerpání mateřské dovolené se pro účely dovolené posuzuje jako výkon práce (§ 216 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., dále jen starý zákoník práce, ve znění zákona č. 262/2006 Sb.). Zaměstnankyni by tudíž za dobu trvání mateřské dovolené vznikl nárok na dovolenou. Konkrétní délka dovolené by se odvíjela od toho, kdy zaměstnankyně mateřskou dovolenou skutečně čerpala. V tomto období ovšem bylo obvyklé, že dovolená byla na žádost zaměstnankyně (§ 217 odst. 5 starého zákoníku práce) čerpána bezprostředně v návaznosti na mateřskou dovolenou, a to z toho důvodu, aby pak nedocházelo k jejímu krácení (§ 223 odst. 1 starého zákoníku práce). Za čerpání rodičovské dovolené by zaměstnankyni do 31. 12. 2020 nárok na dovolenou nevznikal (§ 216 odst. 3 starého zákoníku práce).

Pokud byla zaměstnankyně na mateřské dovolené alespoň 12 týdnů od 1. 1. 2021, vznikl by jí nárok na dovolenou za dalších 20 týdnů rodičovské dovolené. Za rok 2021 by v takovém případě měla zaměstnankyně nárok na poměrnou část dovolené v rozsahu alespoň 32/52.

V popsané situaci bych zaměstnavateli doporučoval zjistit, kdy přesně byla zaměstnankyně na mateřské dovolené a zda v návaznosti na ní čerpala dovolenou nebo nikoliv. Jak bylo uvedeno výše, bylo obvyklé tímto způsobem dovolenou čerpat z důvodu absence krácení. Proto by podle mého názoru dovolená za první dvě mateřské měla být vyčerpaná. S ohledem na změnu právní úpravy však může přicházet do úvahy stará dovolená za rok 2021, pokud platí, co je uvedeno v druhém odstavci této odpovědi.

Mgr. Martin Kaplán

měsíčník
ročník XIX
6/2022

- **Vydává:**
Wolters Kluwer ČR
www.wolterskluwer.cz
- **Šéfredaktorka:**
Mgr. Naďa Eretová
tel.: 246 040 433
e-mail: Nadezda.Eretova@wolterskluwer.com
- **Adresa:**
Wolters Kluwer ČR
Řízení školy
U Nákladového nádraží 10
130 00 Praha 3
tel.: 246 040 444
IČ: 63077639
- **Předplatné a distribuce:**
tel.: 246 040 400
e-mail: obchod@wolterskluwer.cz
www.rizeniskoly.cz
- **Inzerce:**
Mgr. Miroslav Hřebecký
tel.: 777 230 849
e-mail: mhrebecky@gmail.com
- **Tisk:**
SERIFA, s. r. o.
Jinonická 80, Praha 5

Za správnost údajů uvedených v článcích odpovídají jejich autoři.

Přetisk a jakékoli šíření dovoleno pouze se souhlasem vydavatele.

Vydávání povoleno Ministerstvem kultury ČR pod číslem MK ČR E 15063.
ISSN 1214-8679

Roční předplatné činí 2 095 Kč (DPH je účtováno podle aktuálně platné sazby). Všeobecné obchodní podmínky najdete na www.wolterskluwer.cz/obchod

Předáno do tisku dne 24. 5. 2022

© **Wolters Kluwer ČR, 2022**

 Wolters Kluwer | ASPI



Vytištěno na 100% recyklovaném papíru se značkou Eco-label EU.