



**Krajské volby 2024:
Jak mohou zřizovatelé
škol podpořit kvalitu
vzdělávání**

Největší vliv na kvalitu vzdělávání dětí mají učitelé a ředitelé škol. Neexistuje příklad kvalitní školy bez kvalitního ředitele. Proto je klíčové, abychom systémově podporovali ředitele škol. Významnou roli v tom mohou sehrát zřizovatelé, kteří by měli ředitelům poskytnout maximální podporu, aby se mohli naplno věnovat pedagogickému vedení školy a rozvoji potenciálu každého žáka.

Nezisková organizace Učitel naživo nabízí expertní podněty a příklady dobré praxe, jak mohou kraje jako zřizovatelé středních škol efektivně rozvíjet vzdělávací soustavu ve svém regionu. Cílem je, aby se všechny děti učily naplno a s radostí.

1. Systematický rozvoj vzdělávací soustavy v kraji
2. Vyhledávání a motivace talentů s lídrovským potenciálem
3. Podpora a odměňování ředitelů škol
4. Snižování nepedagogické administrativní zátěže ředitelů škol
5. Vytvoření učících se komunit ředitelů a učitelů škol
6. Podpora vedení škol a pedagogických pracovníků v dalším vzdělávání
7. Podpora podpůrných pozic na školách

1. Systematický rozvoj vzdělávací soustavy v kraji

Kraje mají klíčovou odpovědnost za kvalitu středních škol na svém území, jejich rozvoj a plánování kapacit. Pro tyto účely vytváří své vlastní dlouhodobé záměry, které navazují na *Dlouhodobý záměr ČR 2023-2027* a vychází ze *Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+*.

Zřizovatelé by proto měli neustále zlepšovat řízení a správu vzdělávací soustavy v kraji, zejména kvalitu naplňování úlohy kraje coby zřizovatele středních škol:

- ✓ Vytvořit a pečovat o systémové podmínky pro fungování a rozvoj vzdělávací soustavy v kraji. Činit tak ve spolupráci s klíčovými aktéry vzdělávací politiky v území včetně krajských pracovišť NPI ČR a ČŠI, krajských koordinátorů středního článku, MAS, MAP a dalších.
- ✓ Rozšiřovat čtyřletá gymnázia a lycea s cílem posílit všeobecný vzdělávací proud. Díky tomu kraje přispějí ke snížení nerovností mezi jednotlivými typy oborů středních škol a prevenci předčasných odchodů, které hrozí primárně na odborných školách. Všeobecné vzdělání nabídne absolventům kvalitnější vzdělávání, ale také lepší pozici na trhu práce.
- ✓ Při plánování středního školství zohledňovat vývoj počtu uchazečů, plánovaný rozvoj území a předpokládané dlouhodobé potřeby trhu práce v kraji.
- ✓ Systémově spolupracovat s obcemi (zejména s obcemi s rozšířenou působností) v oblasti vzdělávací politiky, nastavit pravidelnou komunikaci mezi obcemi a krajem s cílem sdílet příklady dobré praxe v rámci řízení a správy škol.
- ✓ Mapovat dobrou praxi pedagogického vedení škol vycházející z identifikovaných indikátorů kvality činnosti škol z dat ČŠI. Rozhodování, řízení a správa vzdělávacího systému musí být postavená na vhodných datech, na výzkumných poznatcích a na kvalitní informační infrastruktuře.
- ✓ Zřídit komplexní soustavu pravidelně sledovaných indikátorů, díky níž bude možné indikovat nejen dopady zaváděných opatření, ale i naplňování cílů strategických dokumentů a dlouhodobého záměru kraje.
- ✓ Zajistit kvalitní přípravu budoucího Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy kraje.
- ✓ Koordinovat vybrané agendy relevantní pro MŠ a ZŠ definované v Dlouhodobém záměru kraje (například prevence předčasných odchodů ze vzdělávání, kariéerní poradenství...)



Analytické zprávy pro mikroregiony PAQ Research podrobně popisují situaci v každém z 206 ORP a navrhují kroky ke zlepšení.



Regionální rozdíly v nabídce středoškolských oborů mají vliv na kvalitu výuky, předčasné odchody ze školy, motivaci studentů i úspěšnost ve studiu. To následně ovlivňuje celé mikroregiony. **PAQ Research** popisuje Klíčové problémy středního vzdělávání v ČR.

2. Vyhledávání a motivace talentů s lídrovským potenciálem

ČR se dlouhodobě potýká s nezájmem mladých talentovaných pedagogů o funkci ředitele ve středním školství. Ve školním roce 2022/2023 se do 32 % konkurzů na pracovní místa ředitelů středních škol přihlásil jeden uchazeč (**ČŠI**)

S nízkou přirozenou generační obměnou souvisí i pokračující negativní trend ve stárnutí ředitelů středních škol. Průměrný věk ředitelů gymnázií se v roce 2021/2022 zvýšil bezmála na 55 let a ve středních odborných školách na necelých 56 let (**ČŠI**). Obzvláště alarmující je zjištění, že se kontinuálně zvyšuje počet ředitelů, kterým končí funkční období a dosáhli důchodového věku, pokračuje tím dlouhodobý problém jejich adekvátní náhrady.

Zřizovatelé mohou pracovat s image profese, aby lákala více relevantních lidí. Zároveň mohou aktivně vytipovávat šikovné učitele/zástupce na školách s leadership potenciálem a různými formami je získávat pro myšlenku být ředitelem. Zřizovatelé by zároveň měli nastavit jasná a moderní pravidla pro výběr ředitelů škol.

- ✓ Během mapování zřizovaných škol a pravidelného hodnocení koncepce školy identifikovat, na jakých pozicích se ve školách vyskytují talentovaní učitelé.
- ✓ Ve spolupráci s ČŠI a krajskými koordinátory středního článku podpory konzultovat, jací pedagogičtí lídři jsou z jejich pohledu kvalitní a osvědčili se při inspekční činnosti.
- ✓ Na identifikaci talentů spolupracovat se zřizovateli v celém kraji, školskými radami i aktivními rodiči, kteří mohou mít tipy na potenciální uchazeče o post ředitele.
- ✓ Na základě **kritérií Kvalitní školy** ČŠI a podoby konkrétní školy určit, jaké požadavky na budoucího ředitele zřizovatel má. Jaká má zřizovatel od ředitele očekávání, jaký typ ředitele pro danou školu potřebuje, jaké má mít ředitel osobnostní předpoklady a kompetence a v neposlední řadě jakou vizi školy má mít a naplňovat.
- ✓ Ve spolupráci s ČŠI konzultovat výběr ředitele, specifikovat objednávku a vhodně vybrat složení konkurzní komise, aby byla nezávislá a pokud možno co nejodbornější.
- ✓ Včas a transparentně zveřejňovat nabídky na pozici ředitele na různých kanálech (oznámení na úřední desce, web školy, sociální sítě).



Zřizovatelům může proces výběru ředitele usnadnit „**Průvodce výběrem ředitele školy**“, který adresuje jednotlivé povinné i doporučené činnosti a procesy z pohledu zřizovatele, výběrové komise a uchazeče.



Vypsání konkurzu na ředitele škol a školských zařízení lze zveřejnit v transparentní **tabulce a na facebookové skupině**, která slouží ke sdílení informací.



Využití lze také tabulku aktuálně vyhlášených výběrových řízení na pracovní místa ředitelů škol a školských zařízení na webových stránkách **edu.cz**.

3. Podpora a odměňování ředitelů škol

- ✓ Zmapovat, jaké zřizované školy jsou. Na základě koncepčních materiálů školy, výročních zpráv, zpráv ČŠI a ve spolupráci s vedením školy definovat, jaká je škola v různých oblastech, včetně oblasti vedení a kvality pedagogického procesu.
- ✓ Podpořit ředitele a pedagogický sbor v kvalitním a efektivním vlastním hodnocení na základě předem stanovených kritérií.
- ✓ V souladu s kritérii Kvalitní školy definovat, jaké by zřizované školy měly být. Jaká kritéria má škola splňovat, jak bude škola provázána s dalšími školskými zařízeními a jak mají fungovat jednotlivé součásti školy.
- ✓ Na základě definovaných kritérií a podoby školy určit, jaké požadavky na (stávajícího i budoucího) ředitele zřizovatel má. Jaká má zřizovatel od ředitele očekávání, jaký typ ředitele pro danou školu potřebuje, jaké má mít ředitel osobnostní předpoklady a kompetence, jakou vizi školy má mít a naplňovat.



Česká školní inspekce v roce 2015 představila **kritéria Kvalitní školy**, která popisují, co dělá kvalitní škola v celkem 6 oblastech. V souvislosti s kritérii Kvalitní školy lze ve spolupráci se školami využívat **Nástroje pro vlastní hodnocení**, které zveřejnila ČŠI.



Ministerstvo školství vydalo k odměňování ředitelů **Metodické doporučení pro zřizovatele**.



V publikaci **Kápézetka** od EDUin najdete sumář legislativních povinností zřizovatele s metodickými radami a příklady k tomu, jak hodnotit školu, jak nastavit řediteli plat a jak jej odměňovat.

4. Snižování nepedagogické administrativní zátěže ředitelů škol

Ředitelé škol mají být vzdělávacími lídry. Pedagogický leadership má po kvalitě učitelské práce největší vliv na to, jak dobře se učí děti ve školách. V České republice ale mají ředitelé dvakrát až čtyřikrát méně času na pedagogické vedení než v zemích s nejlepšími výsledky. (**Partnerství 2023**).

Pedagogickému vedení věnují jen 15 % svého času, přičemž jejich administrativní zátěž se neustále zvyšuje. Nepedagogickými administrativními činnostmi naopak tráví čeští ředitelé nejvíce času v EU, až 40 % (**IDEA Cerge-EI 2019, TALIS 2018**).

Vzdělávací systémy, které mají lepší vzdělávací výsledky žáků a menší nerovnosti ve vzdělávání než ČR, se obvykle vyznačují vysokou úrovní profesionalizace správy škol ze strany zřizovatelů. Velká část této profesionální podpory je zaměřena na snižování nepedagogické administrativní zátěže ředitelů škol (správa budov, účetnictví, projektová administrativa, veřejné zakázky, IT podpora, úklid, právní servis, výkaznictví, nepedagogický personál,...).

Zřizovatel se může se svými řediteli a ředitelkami domluvit, jak si administrativní zátěž rozdělit a vytvořit jim více prostoru na pedagogické vedení, které je pro kvalitu a rozvoj škol zásadní.

- ✓ Revidovat interní normy kraje a z nich vyplývající procesy vedoucí ke snížení administrativní zátěže škol v působnosti kraje.
- ✓ Posílit mezi školami sdílení provozních zaměstnanců (a obecně posílit úvazky škol na provoz). Např. zřízením tzv. center administrativní podpory v působnosti zřizovatelů, které budou školám poskytovat projektový management, metodické vedení a další obřemenění od administrativy, a svázání jejich vzniku s financováním podpůrných profesí (standardem nepedagogické práce) či financováním školství v obcích.
- ✓ Cíleně (finančně a metodicky) podporovat vznik svazkových škol, které vedou k efektivnějšímu sdílení kapacit.
- ✓ Správu počítačů, budov, účetnictví, vyřizování dotací apod. může pro všechny krajské školy řešit jedna firma či zaměstnanci kraje.
- ✓ Nákup kancelářských a čistících potřeb, nábytku, energií či softwarových licencí a právních nebo IT služeb může vyjít výhodněji, když ho centrálně zajistí kraj.
- ✓ Veřejné zakázky, realizaci zejména stavebních projektů, dotační nebo projektové žádosti může místo ředitele či ředitelky zajistit zkušený zaměstnanec kraje nebo externí firma.
- ✓ Zřízení a provoz webových stránek může zajistit zřizovatel takovým způsobem, aby škola jen snadno doplňovala obsah.

5. Vytvoření učících se komunit ředitelů a učitelů škol

Ředitel je často osamělý běžec, přestože má kolem sebe řadu kolegů, kteří řeší podobné problémy. Vytvořme komunitu a prostor pro pravidelná setkávání, jejichž primárním cílem bude sdílení dobré praxe a společné plánování.

Zřizovatelé mohou podpořit sdílení dobré praxe mezi učiteli a školami:

- ✓ Organizací pravidelných setkání ředitelů škol z celého kraje. Pořádejte pro ředitele a ředitelky neformální setkávání, výjezdy, semináře, jejichž primárním cílem bude sdílení dobré praxe (co funguje a čeho se naopak vyvarovat) a společné plánování.
- ✓ Zřízením webového portálu, kde ředitelé najdou všechny dokumenty (metodiky, předpisy, vzory smluv a formulářů, zajímavé odkazy...) a kde mezi sebou sami budou moci sdílet nápady a materiály.
- ✓ Motivací ředitelů a učitelů k vytváření vlastních učících se komunit a sdílecích skupin.
- ✓ Vytipováním příkladů dobré praxe na školách v kraji, jejich pravidelným oceňováním a sdílením ostatním školám.
- ✓ Vytvářením příležitostí pro setkávání se a sdílení dobré praxe díky organizaci odborných akcí, přednášek a workshopů pro pedagogy z území.
- ✓ Zvážením možnosti z místního zkušeného (bývalého) ředitele či ředitelky udělat metodika, který podpůrné aktivity bude mít na starosti a bude kolegům zkušeným a pravidelně vzdělávaným přítelem na telefonu.



EDUin a Učitelská platforma pořádají napříč ČR **Učiteling**, který skrze den workshopů učitelům a ředitelům ZŠ a SŠ dává možnost vzájemného mezioborového sdílení a inspirace.

6. Podpora vedení škol a pedagogických pracovníků v dalším vzdělávání

Kvalitu vzdělávacího systému nejvíce ovlivňuje kvalita učitelů a ředitelů. Zkvalitňování profesních dovedností a zlepšování pracovních podmínek pedagogických pracovníků je klíčovou součástí rozvoje vzdělávací soustavy.

Učitelé a ředitelé mají největší vliv na to, jak se děti ve třídách učí. Až 30 % toho, co se děti naučí, ovlivňují učitelé. Po samotných žácích a jejich vlastnostech jsou tím pádem nejvýznamnějším faktorem určujícím výsledky vzdělávání (Hattie 2003).

Čeští ředitelé nesou odpovědnost za 70 % všech rozhodnutí ohledně vedení školy (**PAQ Research 2021**). Na pedagogických, odborných a řídicích schopnostech ředitele tudíž závisí úspěšný vzdělávací proces ve škole i celý chod školy jakožto právního subjektu.

Kraje mohou pedagogické pracovníky a vedení škol podpořit zejména v těchto oblastech:

- ✓ Zavést mentoring pro ředitele a zástupce škol. Společně s krajskými koordinátory středního článku vytipovat v území zkušené ředitele s mentorskými dovednostmi a podpořit je v tom, aby pomáhali ostatním ředitelům v území.
- ✓ Motivovat ředitele k rozvíjení a propracování DVPP pro vedení školy, učitele i ostatní pedagogické pracovníky. Společně s dalšími zřizovateli a jinými příspěvkovými organizacemi vytipovávat oblasti dalšího vzdělávání (např. v návaznosti na objevený problém, nebo novou legislativu) a zprostředkovávat nabídky ředitelům v území.
- ✓ Podpořit vzdělávání vedení škol a školských zařízení především v oblasti strategického plánování a řízení pedagogického procesu, které jsou klíčové pro kvalitu vzdělávání, dále manažerských dovedností, legislativní oblasti aj.
- ✓ Zřídit fond dalšího vzdělávání a z něho flexibilně uvolňovat potřebné finanční prostředky na DVPP, školení či kurz.
- ✓ Proaktivně motivovat vedení školy k dalšímu vzdělávání (proplacením studia, zohledněním v hodnocení ředitele aj.)
- ✓ Poskytovat ředitelům škol zřizovaných krajem zpětnou vazbu od zřizovatele v rámci pravidelné evaluace naplňování koncepce školy.



Akademie Libchavy nabízí vzdělávání ředitelů, učitelů, sborovny i mentorů.



Ředitel naživo je dvouletý akreditovaný vzdělávací program pro dvojice/trojice z vedení škol zaměřený na rozvoj pedagogického leadershipu.



Národní pedagogický institut ČR organizuje řadu vzdělávacích programů a kurzů.

7. Podpora podpůrných pozic na školách

Přibývá dětí, které trpí duševním onemocněním a traumaty. Z **průzkumu** Národního ústavu duševního zdraví (NÚDZ) ve spolupráci s Českou školní inspekcí z roku 2023 vyšlo najevo, že více než 50 % žáků devátých tříd v ČR projevuje známky zhoršeného wellbeingu.

Výzkum dokládá, že 30 % dotazovaných žáků má znaky středně těžké až těžké úzkosti. Téměř každému třetímu deváťákovi by pomohlo zajištění odborné pomoci.

Čtyři z deseti oslovených žáků vykazují známky středně těžké až těžké deprese. Jednalo-li by se o průměrnou třídu s dvaceti žáky, průměrně šest jich nese příznaky úzkosti a osm příznaky středně těžké až těžké deprese, dalších pět deprese mírné.

Obecně jsou ve všech sférách duševního zdraví více postiženy dívky: oproti chlapcům jich depresivními i úzkostnými příznaky trpí více než dvojnásobek.

Dětem se závažnými kázeňskými nebo vzdělávacími problémy nelze efektivně pomoci bez spolupráce s rodinou. Pomoc ale potřebují i nadané děti např. s pocity vyloučení z kolektivu, nebo i samotní učitelé a učitelky významně ohrožení např. syndromem vyhoření.

Obvykle je do řešení takových situací nezbytné zapojit odborníky a odbornice (sociální pedagogy, sociální pracovníky, psychology, speciální pedagogy, asistenty pedagoga...), přičemž platí, že primárně dětských psychologů a psychiatrů se významně nedostává.

Nicméně malá a včasná pomoc odborníků může ušetřit dětem i škole velké trápení. Běžní učitelé a učitelky nemohou být experty na všechno.

Zřizovatelé se zajištěním těchto pozic mohou pomoci následujícími způsoby:

- ✓ Dodat finanční podporu školám, aby si mohly různé podpůrné pozice zajistit sami nebo alespoň sdíleně mezi několika školami.
- ✓ Zprostředkovat informace a pomoc při získávání finančních prostředků na tyto pozice z dalších zdrojů.
- ✓ Zajistit výhodné pracovní podmínky pro tyto pozice (např. zajištění bydlení).
- ✓ Zaměstnat odborníky přímo či přispět na ně místním neziskovým organizacím.
- ✓ Propagovat výběrová řízení.



Na webu NPI ČR: Podpora společného vzdělávání v praxi v **sekcí pro zřizovatele** naleznete k tématu zpracovanou legislativu, modelově zpracované dokumenty, publikace, články, videa a další materiály.



Nezisková organizace **Nevypust' duši** nabízí programy pro středoškolské studenty i pro vyučující.