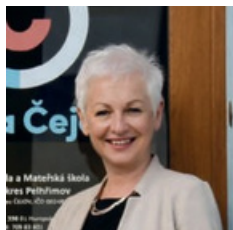


Když škola znovu žije: cesta ředitelky z Čejova mezi ředitele budoucnosti



Základní škola a Mateřská škola Čejov prošla v posledních letech zásadní proměnou – od ohrožení existence až k ocenění v soutěži Ředitel budoucnosti. Ředitelka Zuzana Žaloudková v rozhovoru přibližuje, jakou roli hraje otevřená komunikace, práce s týmem, vztahy s komunitou i důsledná podpora individualizace ve výuce.

?) V úvodu mi dovolu trochu zavzpomínat na náročné začátky. Když si dnes vzpomenete na svůj nástup na pozici ředitelky ve chvíli, kdy hrozilo, že se škola v Čejově zavře, co si v ybavíte?

Rok 2020 byl pro čejovskou školu zlomový; skutečně reálně hrozilo, že skončí. V obci se našlo několik odvážných lidí, kteří se postavili za její zachování. Škola tu stojí už bezmála 150 let a po generace vytváří bezpečné zázemí pro děti i rodiny. Díky společnému úsilí se jí podařilo zachránit. A zároveň tím začal i můj osobní příběh spojený s Čejovem.

V té chvíli jsem cítila, že to není jen organizační úkol, ale závazek. Mám ráda výzvy a tahle byla komplexní: školu bylo potřeba znovu nastavit ve všech rovinách, od vybavení a provozu přes pracovní tým až po obsah vzdělávání a atmosféru. Právě to mě na tom přitahovalo: postavit krok za krokem školu, která bude stabilní, kvalitní a bude mít důvěru rodičů i obce. Dnes už můžu zodpovědně říct, že se to podařilo.

?) Co bylo prvním konkrétním krokem, který jste po nástupu do funkce udělala, aby se škola znovu takzvaně nadechla?

Prvním krokem bylo nastavení očekávání a otevřená komunikace. Krátce po svém jmenování jsem zorganizovala setkání v sále obecního úřadu. Dostalo název „Čejov mluví o vzdělávání“ a upřímně mě překvapilo, kolik rodičů tenkrát přišlo.

Setkání mělo podobu pracovního workshopu. Společně jsme hledali odpovědi na otázky: Jakou školu vlastně pro svoje děti rodiče chtějí? Co je pro ně důležité? Co potřebují, aby škola fungovala a měla jejich důvěru? Právě tohle zapojení rodičů a otevřenost směrem k veřejnosti považuji za klíčové. Stejně důležitá byla od začátku i spolupráce se zřizovatelem. Celkově nešlo o velká gesta, ale o drobné, konzistentní kroky, které byly vidět každý den. A právě tahle kombinace – otevřená komunikace a jasné priority – škole pomohla „znovu se nadechnout“.

?) Když se ohlédnete zpátky, na co jste nejvíce hrdá a naopak co byste dnes udělala třeba úplně jinak?

Když se ohlédnu zpátky, nejsem hrdá na sebe jako na ředitelku, ale na to, co se podařilo společnou prací celého týmu školy a lidí kolem ní. Podařilo se nám společně vytvořit bezpečné a respektující prostředí pro děti i dospělé, školu jako místo, kde se lidé nebojí mluvit otevřeně a společně hledat řešení. Došlo k celkové proměně školy navenek i uvnitř. Společně jsme vytvořili podnětné a inspirativní prostředí pro děti i zaměstnance, skvělé školní stravování i pestrou nabídku aktivit, jako jsou kroužky nebo letní kempy, které posilují vztah dětí ke škole.

Nejvíce jsem hrdá na viditelný posun ve výuce. Ve vyučování dneska vidím větší individualizaci, práci s pedagogickou diagnostikou a formativním přístupem i propojování učení se skutečným životem. Ve třídách učitelé a žáci běžně pracují s cíli učiva, na konci bloku žáci hodnotí, co se jim podařilo a co chtějí příště zkusit jinak. Učitelé k tomu přidávají svoji krátkou zpětnou vazbu, která směřuje spíše k dalším krokům než k hodnocení, „jak moc je to správné“.

A chyb bylo určitě hodně, mám však dar se z nich učit. Dnes vím, že některé změny by se daly provádět pomaleji, dala bych si větší práci s tím, aby byla ještě jasněji nastavená komunikace a očekávání, např. co je prioritní a co může počkat. Tahle zkušenost mě naučila, že změna není sprint.

Je todlouhá cesta, která stojí na důvěře, správném tempu a srozumitelnosti.

?) Co vás v posledních letech jako ředitelku nejvíce překvapilo? Ať už pozitivně, či negativně?

V posledních letech mě pozitivně překvapily dvě věci.

Zprv rychlost, s jakou se vrací důvěra, když je škola čitelná. Když všichni rodiče, děti i zaměstnanci jasně vidí, jak to u nás

ROZHOVOR

děláme a proč, napětí se zklidní. Místo domněnek nastupuje spolupráce.

Zadruhé mě překvapilo, jak silně spolu souvisí „podmínky“ a samotné učení. Když se zlepši prostředí školy, kvalita stravování a celkový rytmus dne, tedy věci, které na první pohled vypadají jako provozní, změní se i to, jak se dětem ve škole celkově daří. Pohoda dětí i dospělých není něco „navíc“, ale naprostý základ. Na ní stojí soustředění, motivace i kvalita výuky. A to je zkušenost, která se u nás ve škole potvrzuje každý den.

? Můžete uvést nějaký příklad, jak se vám podařilo propojit školu s místní komunitou a zapojit rodiče do vzdělávání?

V malé obci je propojení školy a komunity přirozeně velmi silné. Nejde jen o to, „pořádat akce“, ale být aktivní součástí života obce a vytvářet příležitosti, kde se setkávají děti, rodiče, sousedé i senioři. A těch je v průběhu roku celá řada.

Důležitou součástí propojení školy s komunitou jsou pro nás rodiče. Snažíme se být otevření a zvát je do školy nejen při slavnostech, ale i v běžném školním životě. Zavedli jsme třídy, které podporují partnerský dialog mezi školou, dítětem a rodinou. Pořádáme také rodičovské kavárny jako prostor pro setkávání, sdílení a společné hledání toho, co dětem pomáhá.

? A co podle vás dělá školu důvěryhodnou právě v očích rodičů a obce?

Důvěryhodná škola je pro rodiče a obec hlavně škola otevřená a předvídatelná. Důvěru posiluje komunikace: umíme sdílet radosti, ale i včas pojmenovat, co se nedaří a jak to řešíme. Základem je bezpečí a klidné prostředí pro děti, laskavé vztahy, ale zároveň jasné hranice. A v malé obci je důležité

i to, aby škola byla přirozenou součástí komunity, partnerem, který přispívá k dobré atmosféře a nese odpovědnost.

? Existují nějaké otázky, které si sama kladete, když přemýšlíte o budoucnosti školy?

Ano, těch otázek je několik a v čase se proměňují, ale pořád se vracím k jedné základní: jak udržet školu jako bezpečné, stabilní a kvalitní místo pro každé dítě, i když systém kolem je složitý a často nepředvídatelný. Vidím velký význam malé školy v obci. Zároveň dobře chápu složitost financování a to, že se na školu někdy díváme jen optikou čísel. Školství se často řeší v tabulkách a strategiích, ale realita vzniká ve třídách a v každodenních rozhodnutích a také v tom, jak nastavujeme vztahy, jak pracujeme s podporou dětí i učitelů, jak držíme kvalitu výuky, klima a smysl školy.

? Jak u vás ve škole řešíte rozdílné potřeby žáků, například nadané děti nebo děti s odlišným vzdělávacím startem, v rámci běžné třídy?

U nás je to nedílná součást každodenní práce v běžné třídě. V mateřské i v základní škole máme hodně dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, včetně dětí nadaných. Částečně je to tím, že nás některé rodiny pro své děti cíleně vyhledávají, částečně díky dobré spolupráci s pedagogicko-psychologickou poradnou.

V praxi stavíme na individualizaci v rámci běžné výuky. Děti dostávají úkoly v různých úrovních náročnosti, pracujeme s cílenou podporou i rozšiřujícími výzvami pro nadané žáky. A klíčová je pro nás odborná opora. Třetím rokem máme ve škole speciálního pedagoga, což má obrovský význam. Pomáhá s diagnostikou, nastavováním podpůrných opatření, konzultacemi s učiteli i s rodiči a hlavně s tím, aby se podpora skutečně děla citlivě a systematicky, nikoliv nahodile.

? Co byste přála každému malému dítěti, které poprvé překročí práh (nejen) vaší školy?

Přála bych mu, aby se hned od první chvíle cítilo bezpečně, vítané a přijímané, zkrátka aby vědělo, že do školy patří. A aby jednou, až bude větší, na školu rádo vzpomínalo. Máme to zapsané v naší společné vizi: aby každá vzpomínka na naši školu vyvolala úsměv na tváři.

? A co byste přála sobě – jako ředitelce, která už dokázala tolik, ale stále hledá, jak být lepší?

Přála bych si, abych dokázala dál růst s pokorou a klidem, ne z tlaku „být ještě lepší“, ale z radosti a smyslu. Učím se vědomě přinášet do školy koučovací styl vedení, který například znamená víc se ptát, víc naslouchat, víc důvěřovat lidem a podporovat je, aby převzali odpovědnost a našli si svou vlastní cestu.

? Kdybyste mohla poslat krátký vzkaz každému učiteli v Česku, který právě pochybuje, jestli jeho práce má smysl, co byste mu řekla?

Jasně že to má smysl! A hlavně: buďte k sobě laskaví. Největší tlak si často vytváříme sami, ve snaze být pro děti pořád co nejlepší, všechno stihnout, všechno podržet a nic nepokazit. Jenže děti nepotřebují dokonalého učitele; potřebují dospělou osobu, který je stabilní, férový a lidský. A když si dovolíte být laskaví k sobě, dáváte tím dětem jednu z nejcennějších lekcí: že je v pořádku nebyť perfektní a přesto pokračovat.

Uvědomuji si v této souvislosti, že mojí největší radostí je pořád to stejné: stát ve třídě před dětmi a sledovat jejich pokrok, vnímat chvíle, kdy mají chuť se ptát nebo najednou pochopí něco, co včera ještě nešlo. Děkuju za tuhle otázku, znovu jsem si uvědomila, co je vlastně nejdůležitější.

?) A poslední otázka. Kdybyste mohla zrušit jedno „staré pravidlo“ českého školství,

škol, které by to bylo a proč?

Zrušila bych dvě „staré jistoty“, které se ve školství drží překvapivě pevně. První je představa, že všichni žáci musí dělat

totéž ve stejný čas a stejným způsobem, jako by „průměr“ byl norma. Děti mají ale rozdílný start, tempo i potřeby a škola se opravdu rozvíjí teprve tehdy, když může přirozeně diferencovat a individualizovat.

A s tím souvisí druhé: známkování jako hlavní měřítko

úspěchu. Zrušila bych představu, že známka je „pravda“

o dítěti. Často totiž brzdí odvahu zkoušet něco nového, učít se z chyb a vede spíš k výkonu než k učení. Když se posílí

formativní procesy, škola se přirozeně víc soustředí na pokrok každého dítěte, jeho silné stránky a vnitřní motivaci. Pevně věřím, že české školství je na dobré cestě se se starými pravidly vyrovnat.

Rozhovor vedla Mgr. Michaela Váchová, odborná editorka Učitelského měsíčníku.