

Příloha č. 12 O prvních pěti letech ve funkci ředitelky

Současná ředitelka působí ve škole od roku 2016. Celý život učila na různých typech škol (základní, střední, vyšší odborné i vysoké). Přes obsáhlé profesní i životní zkušenosti pocítila obtíže *začínajícího ředitele*. Nová role znamenala především velkou výzvu k práci na sobě, na svém sebezdokonalování. Také návrat k výuce hudební výchovy (v rámci ZUŠ tzv. „nauky“) byl sice návratem k původní aprobaci (Učitelství pro 1. stupeň se specializací na hudební výchovu), přesto se v nových podmínkách dá mluvit i o roli *začínajícího učitele*. Ve vedení školy zůstala po nástupu nové ředitelky dosavadní zástupkyně, která pomohla, aby škola zvládla překlenout změnu ředitele. V prvním období bylo pro plynulé fungování školy pozitivní, že zástupkyně nebyla příliš nakloněná změnám a zastávala na většinu školních (hlavně organizačních) záležitostí konzervativní pohled.

V prvních dvou letech zažívala ředitelka pocity velké nejistoty a hledání, jak vše zvládnout – od provozu školy, administrativy přes vnější i vnitřní komunikaci až po vlastní výuku; jak zkrátka obstát v roli ředitelky školy – manažersky i pedagogicky. Určitý směr dávala ředitelce dosavadní „tradiční“ činnost školy – školní plány práce tvořilo množství různých typů vystoupení a nejrůznějších akcí. Nebylo ale snadné seznámit se s prostředím a „zvyklostmi“ na všech sedmi pracovištích, poznávat práci kolegů, komunikovat s obecními úřady ve třech obcích, s řediteli všech spolupracujících škol atd. Jak pospojovat tuto roztržičnost? Jak zajistit, „*abychom byli jednotná škola a mohli se o tuto skutečnost opřít*“? Ředitelce se jevila jako základní potřeba školy více stmelit učitelský sbor a výrazně posílit klima spolupráce. Dalším problémem byla skutečnost, že ŠVP je částí učitelů brán formálně, dokument nevznikl optimálně na základě společné práce, ale podíleli se na něm hlavně dvě vyučující a bývalý ředitel. Zapojení učitelů se omezilo jen na vymezení očekávaných výstupů daného studijního zaměření. Školní vzdělávací program má ale být živý a vyvíjející se dokument – jak alespoň většinu učitelů aktivně zapojit do jeho tvorby (inovace) i realizace?

Výše popsaná situace školy byla silným impulsem pro profesní rozvoj ředitelky školy – pro rozvoj řídicích kompetencí. Ředitelka školy absolvovala ve školním roce 2017/2018 povinné funkční studium pro ředitele, v dalším školním roce kurz Managementu ZUŠ (org. NIDV). Pro řešení akutních problémových situací (např. úbytek žáků u jedné začínající kolegyně) vyhledala pomoc odbornice věnující se školnímu koučinku (podporu koučky si hradila z osobních zdrojů).

V konkurzním řízení sice ředitelka představila svou koncepci školy, ale ta byla poměrně obecná a vycházela pouze z dostupných informací, především na webu školy. Po prvních dvou letech ve funkci na základě Zprávy o vývoji ZUŠ Chrást v letech 2016–2018 vytvořila ředitelka dokument Vize a nástin koncepce školy (příloha č. 10). Bohužel se nepodařilo zapojit do tvorby dokumentu ani zástupkyni, ani kolegy. Dokument byl zveřejněn vnitřně v systému IZUŠ a dán k dispozici zřizovateli. Je průběžně aktualizován, postupně se daří část kolegů zapojovat. Zatím je formulován nástin vývoje do roku 2022, na období 2019–2020 byla zahrnuta podpora tzv. Šablon II.

V březnu 2019 proběhla ve škole kontrola ČŠI. Výsledkem šetření byla identifikace kritérií, na kterých by škola měla zapracovat a posunout je na lepší úroveň:

Ve své reflexi se za průběhem školního roku 2018/2019 ředitelka ohlíží následovně: V tomto roce absolvuji Management ZUŠ – myslím, že úspěšně, dalo mi to hodně... V lednu podána žádost o Šablony II, pořádáme pilotní kulatý stůl, kam sežveme všechny starosty a všechny ředitele, faráře, knihovnici atd. – je to reprezentativní a jedinečná sešlost a docela hezky zobrazuje náš záběr v regionu. Obdobnou akci chceme uspořádat na konci šablon.

Přelom března a dubna – kontrola ČŠI – zjištěno, že nemáme LDO v Rejstříku MŠMT, okamžitě jednám a podnikám kroky k nápravě, což je dost energie navíc. Kontrola ČŠI je i jinak náročná, ale pro mě velmi užitečná... V červnu píšu zprávu o nápravě nedostatku, máme od ČŠI zkontrolovány dokumenty – ŠVP a ŠŘ. Pilotně částečně vyzkoušeno nové hodnocení (tabulky hodnocení – viz příloha č. 6)...

Vztahy s lidmi: Od února mi s vnější komunikací pomáhá koordinátorka školy (personální posila ze Šablon II). Inspekce zkvalitnila vztah se zástupkyní – cítila jsem její velkou podporu. Znalost prostředí – s některými pedagogy už mám, dá se říci, přátelský vztah. Cenné je i prohloubení vztahů s některými rodiči. Přesto chci realizovat myšlenku – ověřit si, zda jsem „na svém místě“ – napadlo mě podstoupit profesní diagnostiku. Oslovím psychologa, který se tím zabývá – je to jeden z lektorů kurzu Management ZUŠ. Spolupráci s ním jsem nabídla i své zástupkyni, ta to ale odmítla. Čas určený k sebevzdělávání chce využít pouze pro uměleckou a pedagogicko-uměleckou oblast.

Profesní diagnostika (která se s odstupem několika měsíců opakovala) se stala důležitým zdrojem sebereflexe ředitelky a výchozím poznáním pro inovaci plánu profesního a osobnostního rozvoje. Odborník z oblasti psychologie práce pomohl ředitelce uvědomit si silné stránky její osobnosti a zkonkretizovat dovednosti, které je třeba posílit a zlepšit.

Školní rok 2019/2020 je ředitelkou reflektován takto: *Zapojuji se do PIP – impulzem je hodnocení ČŠI, které mě velmi motivuje ke změnám... Do školního roku vstupujeme s novým školním řádem a upraveným ŠVP. V pedagogických radách je nyní kolonka: Ověřování výsledků vzdělávání, projednali jsme školní řád, ŠVP – ale jen krátce v rámci běžné pedagogické rady. V třídních knihách zachycujeme klasifikaci očekávaných výstupů, máme v plánu v závěru roku použít tabulku hodnocení, navazující na přepracovanou kapitolu ŠVP Hodnocení. Vývoj práce mění koronavirus a zavření škol. Vzděláváme prostřednictvím ICT, nouzově na dálku. 11. 5. obnovujeme výuku, hlavně individuální. Naprostou prioritou je udržet kontakt a vztah s žáky a jejich rodinami. Minimalizujeme administrativu, stejně byly naprosto specifické podmínky. Nové hodnocení bude tedy až v pololetí příštího roku.*

V rámci projektu Šablony II jsem stihla navštívit první ZUŠ – v Chodově. Absolvuji opět diagnostiku – pro srovnání. Doufám, že Šablony II – hlavně tzv. Tandemová výuka – posílí spolupráci pedagogů.

V letních měsících roku 2020 se ředitelka připravuje na možnost, že bude opět nutná distanční výuka. Po důkladném zvážení se začíná připravovat na využití platformy Workspace a zpracuje pro zřizovatele Plán digitalizace ZUŠ, aby předem obhájila vyšší výdaje za ICT vybavení.

Hlavní charakteristikou školního roku 2020/2021 nakonec opravdu byla dálková výuka. ZUŠ Chrást realizovala komunikaci se žáky prostřednictvím způsobů, které si učitelé zavedli již v jarním období, část pedagogů ale zahájila využívání Google učeben. Zkušenosti z uplynulého roku shrnuje sama ředitelka takto:



Šablona „ICT technik ve výuce“ velmi pomohla – zástupkyně z chrástecké základní školy se této funkce ujala a pomohla trpělivě a fundovaně s výukou v prostoru Workspace. Postupně byly Google učebny zavedeny pro všechny skupiny nauk, a dokonce i pro soubory – Malou muziku, Karkulku i některé další komorní hry. Porady probíhaly ve Virtuální sborovně, Workspace napomohl ke sdílení didaktických materiálů ve virtuálních kabinetech. Díky funkci sdíleného disku se zefektivnila také příprava videokoncertů, kterých v tomto školním roce vzniklo téměř třicet! Celkově škola distanční výuku zvládla o mnoho lépe než na jaře. Nedošlo k úbytku žáků.

V dubnu jsme měli ve škole kurz Jak se ŠVP – jednalo se o dva dopolední webináře. Osm učitelů to absolvovalo zcela, dalších pět částečně. V závěru roku bylo nutno projekt Šablony II dotáhnout (máme prodloužení do konce července 2021). Já a další tři kolegyně jsme navštívily další školy, učitelé dokončili tandemové výuky, v červenci proběhl ve škole ještě jeden seminář „Africká hudba ve výuce hudební výchovy“.

Na konci června byla realizována anketa pro rodiče – zaměřená hlavně na evaluaci distanční výuky. Ještě jedna změna přišla: dosavadní zástupkyně se rozhodla nastoupit do důchodu. Funkce se od září ujme o generaci mladší kolegyně, která se již zapojuje do přípravy příštího školního roku.

Červen 2021 (V. Kosíková, P. Sovová)

