

Desatero ředitele školy v době krize

Vážené paní ředitelky, vážení páni ředitelé,
internet se hemží radami a doporučeními pro žáky, rodiče, učitele. Nyní něco speciálně pro vás
oblíbenou formou desatera, třeba vám něco z toho přijde vhod.

1. Úkolem vůdců je vést, nikoliv následovat

Nestačí zdaleka jenom organizovat a řídit, lidé kolem **potřebují cítit podporu**. Povzbuzuj, buď
majákem a nadějí. A nezapomínej na humor, pokud je ti alespoň trochu vlastní. Lidé pracují často na
hranici svých možností, dvakrát zvaž případnou formu kritiky. Pokud už to musí být, lepší než výtká
e-mailem, je přímý rozhovor alespoň po telefonu.

2. Spolupráce se cení

Snaž se maximálně podporovat **spolupráci mezi kolegy napříč sborovnou**, vzájemné sdílení
informací a učení se tomu, co druhý už zvládl. Spolupráce se odehraje tehdy, jestliže ředitel pomůže
nastavit parametry a vytvoří podmínky. Lze velmi efektivně využít vzedmuté vlny solidarity a sdílet a
kooperovat i mezi školami či s ostatními institucemi. Mimochodem, rozvoj spolupráce se po nás v
rámci kurikula chce i u žáků.

3. Je naší škole zvenku rozumět?

Všichni jsou nyní závislí na informacích ze školy dálkovým způsobem. Na webu a v dalších
používaných kanálech by mělo být **jasně a srozumitelně vysvětleno, jak je výuka v distanční podobě
organizována**, co se očekává od žáků, co od rodičů, co škola nabízí a jakou formou. Požádej někoho
nezávislého z jiného oboru, aby se podíval na školu a její informace k současné situaci zvenku laickým
pohledem a poskytl ti zpětnou vazbu, zda je to komplexní a srozumitelné. Urči člověka (učitele ICT,
zástupce...), který **zajistí aktuálnost všech informací** a bude obratem odstraňovat ty zastaralé.

4. Sjednotit komunikaci

Mnozí žáci i jejich rodiče musí lovit úkoly a zprávy z jednotlivých předmětů na mnoha různých
aplikacích. Od ředitele by měla vyjít snaha o sjednocení a stanovení **jedné hlavní komunikační
platformy**. Ideálně takové, která je bezplatná a umožňuje komunikaci s mnoha žáky najednou.
Mnoho mailů, učitelova smrt!

5. Pravá ruka musí vědět, co dělá levá

Mnoho procesů se nyní děje na dálku, o to více je potřeba důsledné koordinace. I ve výuce. Někdo
(třídní, vedoucí předmětových komisí...) by měl v rámci školy být pověřen **koordinací výuky, aby
nedocházelo k nerovnoměrnému zahlcování některých tříd**, jde zejména o druhý stupeň ZŠ a SŠ,
kde každý učitel má svůj předmět. Ale informaci, že množství učební látky je třeba spíše redukovat, a
že lidský kontakt, který děti nyní mají jen se svými nejbližšími, je víc než kompletní zvládnutí učební
látky, to by měli slyšet všichni učitelé od tebe.

6. Pozor, nerovnosti porostou

Stát na tebe v našem decentralizovaném školství spoléhá, že to budeš ty, kdo ohlídá a bude čelit
nerovnostem ve školství. Měj na paměti, že při výpadku prezenční výuky se extrémně propíše do
výkonu žáků **nerovnosti z rodin**, které škola při běžné výuce dokáže částečně kompenzovat. Při
hodnocení výkonu žáků takto na dálku de facto odrážíte více jeho rodinu a podmínky, v jakých dítě
vyrůstá, jak je vedeno, jak má nastavený doma režim. Tohle musí svým učitelům připomenout
ředitel, sami s tím nepřijdou, je to jeho letová hladina.

7. Nevynechat ty, kteří se odmlčeli

Říká se, že stát je tak vyspělý, jak se dokáže postarat o své menšiny a slabé. Jak to vztáhnout na školu? Vyučující nebo třídní (nutno jasně určit!) by měl **řešit odmlčené žáky** a snažit se **odstraňovat důvody nekomunikace**. Je vhodné to ještě pojistit střešní druhou úrovní (výchovný poradce?) pro komplikovanější případy. Někomu může být při práci na dálku lépe, ale v drtivé většině je za tím spíše nepodnětné prostředí, absence techniky nebo internetového připojení, rozpadlý režim dne apod. Práci na dálku nezvládá sám o sobě ani leckterý dospělý, natož ohrožené děti. Zaslouží si naši péči a pokus dostat je do hry. Jde nám o každé dítě. **Prevence školního neúspěchu** musí běžet naplno i v této době. Učitel si to pro tisíc jiných starostí nejspíš neuvědomí.

8. Krize obnažuje skutečný potenciál každého

Učitelé dnes pracují s velkým nasazením a zaslouží si za to obdiv celé společnosti. Mnozí dělají déle než v běžném provozu školy, přesto mezi nimi zůstávají rozdíly. **Sleduj výkony jednotlivých učitelů** teď v době karantény, bude ti to lepším vodítkem při příštím **stanovování nadtarifů** než dřívější sebedokonalejší kritéria odměňování. Po uplynutí karantény se bude hodit nějaký dotazník u žáků a rodičů.

9. Co nejdříve je třeba stanovit způsob hodnocení

Jednou to všechno skončí. A bude nutné to nějak uzavřít a **mimořádnost situace zohlednit v hodnocení**. Je potřeba na to myslet dopředu. Rozmysli si, jaké zásady navrhneš pedagogické radě k uzavření klasifikace za druhé pololetí. Mělo by to být stanoveno co nejdříve, aby se tomu učitelé stihli přizpůsobit, mnohé se dá řešit s žáky již nyní průběžně. Velmi zvažte a dopředu se domluvte ve sboru na způsobu hodnocení – klasifikovat známkami nebude nejšťastnější a bude to velmi nepřesné – jakékoliv **formativní prvky by měly mít přednost** (např. popis konkrétního pokroku každého žáka bez porovnávání s ostatními nebo portfolio). Je to úžasná příležitost rozvíjet **sebehodnocení žáků**.

10. Využij krizi jako příležitost

Je dobré už nyní přemýšlet o tom, které z dnes používaných technologií by bylo dobré **začlenit jako součást běžné výuky** a jak to udělat, aby se vše s koncem pandemie nevrátilo do zajetých kolejí. Založ **nákupní seznam**, jaké technologické vybavení bude třeba později dokoupit. Přemýšlej, jak to propojit s DVPP. Máme velkou šanci se sladit s technologickou realitou a způsobem komunikace ve 21. století. Na tento digitální megaskok české školství čekalo 20 let. Vše zlé bývá pro něco dobré.

Je jasné, že se budeš muset vypořádat se stále se měnícími tekutými písky, požadavky budou často protichůdné, informací pomálu. Nakonec ti často nezbyde než se spoléhat na osvědčený zdravý selský rozum. A když už někdy opravdu nebudeš vědět, pomůže ti zodpovědět si otázku:

Která z variant je dobrá pro žáka?

V EDUinu vám držíme palce a děkujeme, s jakým nasazením do toho jdete!