

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení základních škol v podmínkách přechodu
na distanční vzdělávání

Management of primary schools in the transition to distance education.

Petr Švihovec

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Školský management

Studijní obor: B SMGT K (0413RA190001)

Rok odevzdání: 2022

Odevzdáním této bakalářské práce na téma: „Řízení základních škol v podmínkách přechodu na distanční vzdělávání“ prohlašuji, že jsem ji vypracoval samostatně pod odborným vedením vedoucího práce za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 8. 7. 2022.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za odborné vedení, připomínky a pomoc při zpracování. Chtěl bych také poděkovat své rodině a přátelům za psychickou a materiální podporu během celého studia.

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma „Řízení základních škol v podmínkách přechodu na distanční vzdělávání“ se zabývá náhlou změnou ve školství, která byla vyvolána nemocí COVID-19 šířící se nečekaně rychle ve světě. Rozšíření choroby bylo a je určeno sociálními vazbami, a proto bylo nezbytné přistoupit v celé společnosti k omezení kontaktů mezi lidmi. Ve školství klasická prezenční forma výuky přešla na distanční. V těchto podmínkách se objevily nové nepředvídatelné situace, na něž nebyly základní školy v České republice připraveny.

Teoretická část bakalářské práce vychází z teorie řízení změny, zejména z Kotterova modelu Osm kroků změny (Eight Step Change Model) a z teorie krizového řízení. Tyto modely jsou v souladu s materiálem České školní inspekce (ČŠI), který shrnuje poznatky o zavádění a průběhu distanční výuky na základní škole v souvislosti s příchodem pandemie nemoci SARS-CoV-2 v České republice během jarních měsíců roku 2020.

Výzkumná část bakalářské práce je zaměřena na problémy přechodu prezenční výuky na distanční, její podobu a zjišťování důležitých informací s tímto spojených. Nástrojem pro sběr potřebných dat bylo dotazníkové šetření mezi řediteli základních škol vybrané městské části hlavního města Prahy a strukturované řízené rozhovory s otázkami vytvořenými na základě závěrů dotazníkového šetření. Rozhovory byly provedeny se třemi náhodně vybranými řediteli a následně vyhodnoceny.

Výsledky dotazníkového průzkumu byly nejprve zpracovány statisticky a následně interpretovány ve vztahu k teorii a v souvislostech mezi jednotlivými dotazníkovými položkami a k indikátorům.

KLÍČOVÁ SLOVA

Distanční vzdělávání, krizový management, řízení změny, základní škola.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on "Management of primary schools in the conditions of transition to distance education" deals with the sudden change in education, which was triggered by the COVID-19 disease spreading unexpectedly fast in the world. The spread of the disease was and is determined by social ties, and therefore it was necessary to proceed to a society-wide reduction of people-to-people contacts. In education, the classical face-to-face form of teaching was converted to distance learning. Under these conditions, new unforeseen situations arose for which primary schools in the Czech Republic were not prepared.

The theoretical part of the bachelor thesis is based on the theory of change management, especially Kotter's Eight Step Change Model and the theory of crisis management. These models are in line with the material of the Czech School Inspectorate (CSI), which summarises the findings on the introduction and course of distance learning in primary school in the context of the arrival of the SARS-CoV-2 pandemic in the Czech Republic during the spring months of 2020.

The research part of the bachelor thesis focuses on the problems of transition of full-time teaching to distance education, its form and the identification of important information related to it. The instrument for collecting the necessary data was a questionnaire survey among the principals of primary schools in a selected district of the capital city of Prague and structured guided interviews with questions developed on the basis of the findings of the questionnaire survey. The interviews were conducted with three randomly selected principals and subsequently evaluated.

The results of the questionnaire survey were first processed statistically and then interpreted in relation to theory and in the context of the questionnaire items and indicators.

KEYWORDS

Distance education, crisis management, change management crisis, primary school.

Obsah

Úvod	8
1 Cíle práce	12
2 Literární rešerše	13
2.1 Specifika školského managementu	13
2.2 Teorie řízení změny	18
2.3 Krizové řízení (Školský management v krizi)	22
2.4 Usouvztažnění teorie řízení změny a krizového řízení	23
2.5 Distanční výuka	25
3 Výzkumná část (Metodika)	37
Stanovení výzkumného problému a výzkumného cíle	37
3.1 Charakteristika respondentů (ZŠ)	37
3.2 Dotazníkové šetření	41
3.2.1 Konstrukce dotazníku	42
3.2.2 Sběr dat	42
4 Vyhodnocení dat dotazníku	44
4.1 První otázka z dotazníkového šetření	44
4.2 Druhá otázka z dotazníkového šetření	45
4.3 Třetí otázka z dotazníkového šetření	47
4.4 Čtvrtá otázka z dotazníkového šetření	49
4.5 Pátá otázka z dotazníkového šetření	49
4.6 Šestá otázka z dotazníkového šetření.....	51
4.7 Sedmá otázka z dotazníkového šetření	52
4.8 Osmá otázka z dotazníkového šetření.....	53
4.9 Devátá otázka z dotazníkového šetření.....	54

4.10	Desátá otázka z dotazníkového šetření.....	54
4.11	Interpretace	55
5	Řízený strukturovaný rozhovor s vybranými řediteli ZŠ	58
5.1	Rozhovor na základě závěrů dotazníkového šetření.....	58
5.1.1	Sběr dat.....	59
5.1.2	Vyhodnocení dat.....	59
5.2	Interpretace	60
5.2.1	Co ovlivnilo Vaši práci s přechodem na distanční výuku?	60
5.2.2	Co byste aktuálně po dvou letech zkušeností udělala/udělal jinak?	60
5.2.3	Co byste dnes udělala/udělal nejdříve?	61
5.2.4	Co byste dnes určitě neudělala/neudělal?	61
5.2.5	Jaké požadavky byste dnes měla/měl na orgány státní správy a samosprávy? 61	
6	Diskuse, shrnutí výzkumného šetření a doporučení pro praxi	62
6.1	Analýza řízení základních škol v podmínkách přechodu na distanční vzdělávání	62
6.1.1	Analýza negativ covidové krize do řízení škol.....	62
6.1.2	Analýza pozitiv covidové krize do řízení škol	63
6.1.3	Trvalé změny v řízení vybraných škol	63
Závěr	65
Seznam použitých informačních zdrojů	67
Seznam zkratk	71
Seznam příloh	72
Seznam tabulek	81
Seznam grafů	81

Úvod

Na jaře roku 2020 si česká společnost uvědomila, že onemocnění COVID-19 vyvolané koronavirem SARS-CoV-2, které již delší dobu sledovala v zahraničním zpravodajství, se pomalu, ale jistě blíží k hranicím republiky. Vše začalo nenápadně ve vzdálené asijské zemi. Náš národ vše sledoval zprvu nezúčastněně, vždyť vše se odehrává na druhé straně planety. Ovšem provázanost všech zemí leteckou i jinou dopravou urychlila postup viru rychlostí, která byla doposud známa pouze z katastrofických filmů, nad kterými se do té doby dalo pousmát. Realita zaskočila všechny. Lékaře, politiky, ekonomy, vojáky, obyvatelstvo. Rychlost postupu viru byla brutální a stále nabírala na rychlosti.

Vláda České republiky si začala uvědomovat, že nemoc se republice nevyhne a je potřeba začít vše řešit, zejména proto, že k povinnostem vlády patří mimo jiné ochrana životů občanů a jejich zdraví. To vše je úzce svázáno s ochranou majetku a demokratických hodnot státu. Vláda tedy musela velice rychle rozhodnout o přijetí potřebných opatření, která budou co nejvíce chránit zdraví a životy obyvatel, a to jakkoliv budou ekonomicky nepřijemná a nákladná. Ovšem vláda musí i maximálně chránit ekonomiku státu. Státní i soukromou. Pozitivní dopady blížícího se rozhodnutí budou zřejmě pouze na jedné straně, tu druhou to může velice poškodit. Dilema, které tímto dopadlo na vládu, zatím v novodobé historii České republiky nemusel nikdo řešit.

Usnesením vlády České republiky ze dne 12. března 2020 č. 194 vláda v souladu s čl. 5 a 6 zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, vyhlásila pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru /označovaný jako SARS CoV-2/ na území České republiky NOUZOVÝ STAV od 14.00 hodin dne 12. března 2020 na dobu 30 dnů. Tato informace byla vládou České republiky oznámena na tiskové konferenci dne 12. března 2020 premiérem Andrejem Babišem. Mimo jiné pronesl tato slova: „*My (vláda) jsme se jasně domluvili, že tento nouzový stav řídí vláda. Byl bych velmi rád, kdyby ustaly spekulace o tom, jak se to má řídit a jestli se to má řídit*“.¹

¹ Zdroj: Webový portál Vlády České republiky. [online] [vid. 25. června 2020]. Dostupné z

Krise spojená s realizací usnesení vlády přišla do škol velmi razantně. Drtivá většina škol nebyla absolutně připravena na výuku mimo školní třídy či školu obecně. Ihned se projeví problémy, které do té doby zůstávaly skryté. Nedostatečné internetové připojení ve školách, resp. rychlosti připojení k internetu, malé množství pevných přípojných bodů či nedostatečné rozšíření wi-fi přípojek. K tomu se připočetlo minimální množství kvalitních počítačů, pevných i přenosných a jejich slabé softwarové vybavení.

Absolutně nedostatečné bylo ve většině škol mnohdy i počítačové vzdělání pedagogického sboru. Tento problém byl hlavně u starších pedagogů, kteří ve své učitelské kariéře výpočetní techniku nepotřebovali, a tak ji nepoužívali vůbec či ji využívali minimálně.

Během několika málo dní bylo potřebné, ba přímo nutné, napravit vše, na co se dlouhá léta poukazovalo a co se řešilo velice liknavě a pomalu. Jednalo se zejména o posílení IT vybavení škol a doplnění kompetencí pedagogů v oblasti IT. Vinu na aktuální situaci měli všichni zainteresovaní. MŠMT, zřizovatelé na všech úrovních, ředitelé škol všech stupňů až po pedagogy samotné.

Ze dne na den se v této situaci stávají z ředitelek a ředitelů základních škol krizoví manažeři. Tedy dostávají se do pozice, na kterou nebyli a nejsou připravováni. Pro některé to byla výzva, kterou okamžitě přijali, pro některé tragédie spojená se stresem, jak vše zvládnou.

Základem rychlého a úspěšného zvládnutí krize je kvalitní a důkladná příprava, včetně zpracovaného reálného krizového plánu. Každá krize má jednu zásadní vlastnost, která je potvrzena praxí. Objeví se vždy nečekaně a v nejméně vhodné dobu. Pokud krize přijde, je optimální vše zvládnout pomocí známých metod krizového managementu, jinak rychle dochází k nezvratným negativním následkům. Rozdíly mezi jednotlivými školami ve formě IT vybavenosti nebo ve vybavení vedení školy a pedagogického sboru potřebnými kompetencemi nutně vyvolají i rozdíly v rychlosti a úspěšnosti reakce. Optimální je rychle a účinně pomoci slabším školám a rozdíly mezi školami co nejdříve dorovnat. Stát disponuje nařízeními a zákony, které řeší potřebné postupy a dávají potřebné pravomoci

<https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady--12--brezna-2020-180249/>

orgánům při zvládnání krizových situacích. Ve školství nebylo moc důvodů tyto možnosti využívat. O to více bylo 12. března 2020 znát překvapení všech pracovníků ve školství. Situace spojená s nařízením vlády měla na vzdělávací oblast silný dopad. Ze strany pedagogů byla jasná obrovská snaha dokončit plánovanou výuku formou on-line výuky a zadáváním domácích úkolů. I při této snaze bylo brzy jasné, že pochopit probírané učivo bude často nad síly žáků. Podmínkou tohoto stylu výuky byla spoluúčast rodičů nebo zákonných zástupců. To se ukázalo jako problém, protože mnoho z nich pracovalo ve velmi náročných povoláních. Šlo například o zdravotníky, úředníky nebo členy Integrovaného záchranného systému (IZS)². Jejich aktuální vytíženost byla veliká a mnohdy po dlouhodobé či namáhavé práci neměli časové ani fyzické kapacity se s dětmi učit. Mohlo jít i o kapacity mentální. Samozřejmě byli i rodiče, kteří se výukou či kontrolou vzdělávání svých potomků nechtěli zaobírat a dítě samo vyvíjelo aktivity spojené s výukou minimálně. Výsledkem bylo, že tyto žáci přišli o několik měsíců výuky, která půjde posléze jen velmi obtížně nahradit.

Problematika zabývající se řešením prvků krize při řízení základních škol v podmínkách přechodu na distanční vzdělávání je relativně nová. Zjištění, že státní orgány nebyly připraveny úspěšně a operativně řešit nečekanou krizovou situaci vyvolanou rychlým rozšířením viru, který způsoboval onemocnění COVID-19, a vše nechali na ředitelích škol, rozhodlo o volbě tématu předložené bakalářské práce.

Cílem výzkumu bylo zjistit, s jakými pozitivy a negativy se potýkali ředitelky a ředitelé základních škol během krize, spojené s rychlým nástupem nemoci Covid-19 v jarních měsících roku 2020 a přechodem na distanční způsob výuky a které změny v řízení jejich škol budou po ukončení covidové krize trvalé.

V rámci teoretické části shrnuje práce teorie školského managementu, základní teorie řízení změny v podmínkách základní školy a krizové řízení. Obsahuje historické i současné pojetí a vysvětluje základní pojmy krize. Zkráceně poskytuje informace o bezpečnostním

² **Integrovaný záchranný systém (IZS)** je efektivní systém vazeb, pravidel spolupráce a koordinace záchranných a bezpečnostních složek, orgánů státní správy a samosprávy, fyzických a právnických osob při společném provádění záchranných a likvidačních prací a přípravě na mimořádné události. (<https://www.hzscr.cz/clanek/co-je-to-izs.aspx>)

systému České republiky a platné legislativě pro řešení krizových situací. V praktické, tedy výzkumné části, bylo použito dotazníkového šetření s cílem zjistit negativa a pozitiva spojená se zavedením distanční výuky v základních školách, dále byla využita technika řízeného strukturovaného rozhovoru s náhodně vybranými řediteli základních škol.

Pomocí kvalitativního výzkumu došlo ke zjištění potřebných informací a tím byly získány i odpovědi na tři výzkumné otázky. Těmi otázkami jsou:

- 1) Jaká negativa přinesla covidová krize do řízení škol?
- 2) Jaká pozitiva přinesla covidová krize do řízení škol?
- 3) Které změny v řízení vybraných škol budou po ukončení covidové krize trvalé?

Odpovědi na tyto výzkumné otázky jsou shrnuty v závěrečné části této práce.

1 Cíle práce

Cílem předložené práce byla analýza přizpůsobení pedagogů, žáků a jejich rodičů změně podmínek výuky v důsledku pandemie nemoci způsobené koronavirem SARS-CoV-2 (Severe Acute Respiratory Syndrome-related coronavirus) na jaře roku 2020. V této době konvenční klasické prezenční vzdělávání přešlo v podstatě ze dne na den na zcela novou distanční formu.

V rámci studie byly stanoveny oblasti s negativním a pozitivním vlivem na inovativní práci pedagogů a žáků v období covidové krize. Současně byly analyzovány oba faktory (kladné i záporné), které se staly trvalou součástí nového řízení základních škol.

2 Literární rešerše

2.1 Specifika školského managementu

Pokud zde řešíme pojem management, je potřeba zmínit a vysvětlit i pojem manažer. Pracovník ve vedoucí pozici, tedy manažer ³, v rámci hierarchie organizace musí plnit svoji roli dle požadavků na funkci v rámci řízení organizace. Pro manažery, kteří pracují s důrazem na management kvality, je zásadní neustálé zdokonalování a posun směrem k vyšší kvalitě.

Původ slova management je v anglickém jazyce. „*Management (anglicky to manage – řídit, původem z francouzského ménagement, které má zase svůj kořen v latinském slovu manus – ruka, a jeho prazákladem bylo ruční ovládání koní; též dispozitivní faktor) je umění řízení (například řízení podniku), působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládání její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků, jeden vedoucí a řídicí pracovník se označuje jako manažer*“.⁴ Jde tedy o důležité umění řízení. Odborné publikace přinášejí velké množství definic tohoto pojmu. Hojně používaná a velmi známá je definice, kterou citují Antušák a Vilásek (2016, str. 9), a která říká, že „*Management je ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace*“. Za management můžeme považovat i skupinu osob, která řídí a organizuje činnost v organizaci a vytváří co nejlepší podmínky pro fungování, kvalitní provoz a energický rozvoj organizace. Bělohlávek (2006) definuje management „*jako systematický proces zaměřený na dosažení cílů, které jsou dosahovány klíčovými aktivitami: plánováním, organizováním, vedením, kontrolou činnosti a lidí*“.

Školský management vidí Průcha, Walterová a Mareš (2009, s. 306) takto: „*V pojetí Pedagogického slovníku není školský management zmiňován jako vědní disciplína. I přes*

³ **Manažer** – v organizaci je člověk zodpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast. Úkolem manažera je řídit, tedy plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci. (<https://managementmania.com/cs/manazer>)

⁴ <https://cs.wikipedia.org/wiki/Management>

tuto skutečnost je za ni odborníky považován a existují dva různé náhledy na způsob jeho zařazení do vědního systému. ... V prvním pojetí je školský management zasazen do systému pedagogických věd a tam považován za hraniční disciplínu. ... Zastánci druhého pojetí nahlížení na školský management jako na aplikovanou vědní disciplínu a vztah mezi managementem a školským managementem chápou jako vztah mezi všeobecným a specifickým“.

Gold (1998), kterého cituje Puhrová (2017, Zlín): *„Považuje školu za skupinu lidí, dětí a dospělých, kteří jsou spojeni dohromady za účelem učení se a vyučování. Řídící práce spočívá v přijetí zodpovědnosti za zdroje, dostatek podpory zaměstnancům a co nejlepších podmínek k práci“.*

„Termín školský management se u nás začal používat v podstatě až po roce 1989, se změnou legislativy a přenesení zodpovědnosti a autonomie na školy a jejich ředitele. Ti museli rozšířit oblast svých činností (právo, ekonomika, personalistika), ale také dovedností v oblasti řízení (plánování, organizování, kontrola) a tím se stali opravdovým manažerem, a tak se do školství dostal i management“ (Trojanová, 2014, s. 13).

Velmi časté je rozdělení manažerských rolí na tři základní oblasti, které jsou vzájemně propojeny. Jedná se o role personální, informační a rozhodovací. To pravé umění manažera spočívá v kvalitním propojení těchto tří rolí a jejich používání ku prospěchu organizace. Ve školství na úrovni škol mluvíme o *školském managementu*. Tento termín se podle Pedagogického slovníku (2013, str. 306) používá v několika významech:

1. *„Řízení a organizace školství dělí na víceúrovňový systém řízení a organizace školství od makroúrovně školského systému po řízení a organizace školy. Na makroúrovni celého školského systému je v kompetenci ministerstva školství, na střední úrovni krajských úřadů, na lokální úrovni obecních úřadů. Úkolem školského managementu je plánování, organizování, financování, monitorování a kontrola škol v rozsahu působnosti příslušného orgánu“.* Tento první význam má zásadní roli v řízení základních škol s přechodem na distanční výuku. Efektivní řízení škol z makroúrovně, rychlost rozhodování a další.

2. *„V užším významu, management školy, výkon funkce právního subjektu, řízení a organizace provozu školy, vedení lidí ve škole, plánování a hodnocení rozvoje školy,*

řízení pedagogického procesu, kontrolní činnost v dané škole, řízení vnějších vztahů školy a její reprezentace – public relations“. Jedná se o specifickou manažerskou disciplínu, která využívá aktuální poznatky z jiných částí společenských věd, například psychologie, sociologie a samozřejmě pedagogiky.

3. *„Obor studia realizovaný v bakalářských studijních programech a v programech dalšího vzdělávání, určených především ředitelům škol a školských zařízení, pracovníkům školské správy a administrativy všech stupňů, školním inspektorům a těm, kteří se na uvedené pracovní pozice připravují. Studium je zavedeno na katedrách a v centrech školského managementu pedagogických fakult a fakult vzdělávajících učitele, funkční studium ředitelů také v pedagogických centrech“.*

Skupina osob, která na škole vykonává základní manažerské funkce je označována za školský management nebo management škol. Jedná se o vedoucí pracovníky, kteří jsou na svých pozicích na základě výběrového řízení. Postupnou a neustálou analýzou řídicích procesů v praxi byly definovány jednotlivé manažerské funkce. Autoři odborných prací a publikací člení management do různých funkcí, tedy *„plánování, organizování, výběr a rozmísťování spolupracovníků, vedení spolupracovníků a kontrola“*. Management, tedy manažerské funkce, vykonávají pracovníci, kteří jsou označováni jako manažeři. V školství to jsou například ředitel školy, zástupce či zástupci ředitele, vedoucí učitel odloučeného pracoviště, vedoucí učitel praktického vyučování, třídní učitel, vedoucí školní jídelny, vedoucí ekonomka, nebo vedoucí výchovných poradců. Každý z nich má v organizaci školy své přesné místo a pravomoci. Jde tedy o spolupracovníky, součástí jejich práce je řízení dalších pracovníků, kteří mají další podřízené. Pro školu je vhodný participativní styl⁵ vedení lidí, který plně odpovídá možnosti zaměstnanců podílet se na řídicím procesu právě z pohledu jejich funkce.

⁵ **Participativní styl** vedení (*participating*): lídr a dotčený jedinec či skupina se již společně rozhodují o způsobu řešení úkolu, lídr se příliš nezabývá věcnou rovinou řešení, ale orientuje se spíše na vztahy. (<https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/participativni-styl/>)

Ředitel školy je nejvyšší manažer ve vedení školy a velmi důležitý článek školského systému. Vymezení jeho pravomocí je jasně dáno Školským zákonem 561/2004 Sb. v § 164:

- 1) Ředitel školy a školského zařízení
 - a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
 - b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
 - c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
 - d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
 - e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
 - f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
 - g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
 - h) *h)* odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.
- 2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ní všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.

Ředitelovy řídicí, odborné a pedagogické kvality ovlivňují celkový chod školy a vzdělávací proces. Škola je právní subjekt a ředitel školy je zodpovědný za všechny složky jeho řízení. K tomu je nutné splnění všech zákonných podmínek pro výkon funkce a samozřejmě i kvalifikační předpoklady. Kvalitní, a tedy i efektivní řízení školy je složeno z mnoha různých aspektů. Například z vize, filozofie, cíle či kultury školy. Zde je úloha ředitele nezastupitelná. Viz Puhrová (2017, str. 41): „*Úloha ředitele školy ve vytváření kultury školy:*

- ředitel školy sehrává ve formování kultury školy významnou úlohu. Při formování nebo při řízení změny kultury školy by měl ředitel školy uplatňovat přístupy, které jednoznačně podpoří vytváření nové kultury školy,
- jasně signalizované hodnoty žádoucí kultury školy, již jsou opakovaně a trvale zdůrazňovány a zastávány, dokud se nestanou trvalou součástí kultury školy,
- osobní příklad ředitele působí profesionálně a vede i ostatní zaměstnance k následování,
- ředitel školy věnuje pozornost každodenním záležitostem školy,
- ředitel školy vhodně a pravidelně komunikuje,
- ředitel školy motivuje zaměstnance,
- pracovní tým vede k ochotě podstoupit změny, aplikovat je a hodnotit,
- ředitel školy sleduje a analyzuje změny, porovnává je s výchozím a cílovým stavem“.

Ředitel je tedy ten, ke kterému vzhlízejí zaměstnanci školy. Jeho zástupci s ním spolupracují, na ně ředitel deleguje realizaci jednotlivých manažerských funkcí v jednotlivých organizačních součástech školy, případně v jejich jednotlivých gescích. Jak píše Trojanová (2014, str. 33): „Ředitel si z hlediska své osobnosti musí uvědomit, že se ve své řídicí funkci stává pro střední management vzorem, protože „lidé dělají to, co vidí“ (Maxwell, 2012, s. 205), a že tedy jeho chování může být napodobováno. A tímto napodobováním střední management vlastně nastavuje řediteli zrcadlo, a vytváří mu tak zpětnou vazbu jeho řídicích schopností“. Popis role středního managementu v základních školách je téma na jiný výzkum a není tedy jedním z cílů této práce.

Školský management v širším významu (Pedagogický slovník 2013, str. 306) pracuje s víceúrovňovým systémem řízení a organizace ve školství. Jde o Ministerstvo školství, krajské a obecní úřady, které vykonávají státní správu v oblastí řízení a provozu škol. Tyto instituce tedy plánují, organizují, kontrolují a řídí podřízené pracovníky. Naproti tomu management školy je přímo odpovědný za řízení a organizaci provozu školy a vedení lidí ve škole. Dále plánuje a hodnotí rozvoj svěřené školy, řídí pedagogický proces a vnější vztahy spojené s reprezentací a kontroluje vše nezbytné. Školský management v úzkém slova smyslu realizuje manažerské funkce na úrovni jedné konkrétní školy. Dobře

fungující škola je řízena regulativy a vedení zasahuje jen v mimořádných případech. Regulativy jsou vytvářeny na základě školského zákona (Zákon č. 561/2004 Sb.) a jsou jimi například školní řád, řád školní knihovny či školního hřiště, rozvrh hodin či návrh investic na stanovené období. Řízení školy věrně popsala Puhrová (2017, str. 44): „*Řízení, je možno popsat jako „dělání věci správně“, zatímco podstatou vedení je „schopnost vybrat správné činnosti, které nám zabezpečí prosperitu“.* Řízení je z velké části založeno na rutinních činnostech. V případě ředitelů škol se jedná hlavně o efektivní způsoby vedení porad, vypracovávání provozních dokumentů a různých výkazů atd. Na druhou stranu ředitel školy v roli lídra v první řadě rozhoduje o dlouhodobém zaměření školy, o investicích, o získávání zdrojů, o budování image školy. Lze konstatovat, že „*manažer věci spravuje, lídr je inovuje*“ a přitom sleduje dlouhodobou perspektivu, pro jejíž uskutečňování hledá vlastní cesty“.

2.2 Teorie řízení změny

Teorie změny je rámcem pro plánování, participaci a evaluace s cílem podpořit sociální změny. Identifikuje dlouhodobé cíle a zpětně mapuje potřebné podmínky pro jejich dosažení. Teorie změny vysvětluje proces změny prostřednictvím kauzálních vazeb od bezprostředních po dlouhodobé výsledky.

Jednoduše lze shrnout: „*Jediná konstanta je změna*“. Peter F. Drucker

Při definici změny je důležité specifikovat, že nejde o ojedinělou událost, ale o kontinuální proces, který je nejprve vytvořen lidmi a následně organizacemi.

Ke změně je možno přistupovat z různých úhlů pohledu. Například Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis a Michael K. Mauwse vymezují ve svém konceptu změny čtyři fáze. Klíčem k úspěšné implementaci změny je pak nalézt klíčovou osobnost pro každou fázi.

„*Jednotlivé fáze a jejich klíčové postavy jsou popsány takto:*

1. fáze: Využití vlivu k prosazení nápadu. Klíčová postava: misionář - má přístup k vedení a přehled o neformálních sítích vztahů mezi vlivnými lidmi, má schopnost přesvědčit je.

2. fáze: **Použití autority ke změně postupů.** Klíčová postava: autokrat – jeho autorita a pravomoci pomáhají prosadit změnu a překonat odpor, autokrat musí mít vliv a postavení.

3. fáze: **Zakotvení změny do technologie.** Klíčová postava: architekt - navrhuje změnu systémů (IT, finanční, výrobní apod.) musí znát organizaci a její stávající systémy.

4. fáze: **Vytváření kultury příznivé pro stálé změny.** Klíčová postava: pedagog - podílí se na vytváření klimatu příznivého pro inovace a změny a na kultivaci prostředí (firemní kultury“ (Management Mania, 2011-2016, online).

Vhodné je zmínit i Lewinův⁶ třífázový model změn:

„Rozmrazení - stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou rozmrazeny (rozvolněny)

Změna - proběhne zamýšlená změna, její součástí může být zmatenost a nejistota

Zamrazení - nová pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou zamrazeny (zafixovány)“⁷

První fázi autor nazval „rozmrazení“. Stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou rozmrazeny, či, lépe řečeno, rozvolněny. Je nezbytné motivovat zaměstnance, snížit jejich případný odpor ke změně a zveřejnit patřičnou vizi. Druhou fází je samotná „změna“. Zde již zamýšlená změna probíhá. Je potřebné zaměstnance do procesu změny integrovat a celý proces monitorovat. Součástí změny může být zmatenost a nejistota. Třetí fáze je nazvaná „zamrazení“. Nově nastavená pravidla, normy, zvyklosti a způsoby myšlení jsou zamrazeny neboli zafixovány. Změna je tedy trvalá. Dobré je odměnit vybrané pracovníky za jejich výsledky.

Jiný přístup zvolil J. P. Kotter⁸, který rozpracoval dříve publikovanou Lewinovu teorii tří fází změny (rozmrazení, změna, zmrazení). Původní tři fáze pojal jako etapy, které však rozpracoval do několika dalších, přesněji formulovaných kroků.

⁶ **Kurt Zadek Lewin** se narodil 9. září 1890 v Mogilnu v tehdejší Prusku (dnes Polsko). Zemřel 12. prosince 1947 v Newtonville v USA. Vystudoval psychologii, doktorát získal na Berlínské univerzitě. Po nástupu Hitlera k moci odešel kvůli svému židovskému původu do USA. Je pokládán za průkopníky studia skupinové dynamiky a organizačního rozvoje (<https://managementmania.com/cs/kurt-lewin>).

⁷ <https://managementmania.com/cs/lewinuv-trifazovy-model-zmen>

Fáze 1. etapy-vytváření klimatu změny

Fáze 2. etapy-zaujetí a umožnění změny

Fáze 3. etapy-implementace a udržení změny

Jednotlivé fáze a kroky změny lze vysvětlit v rámci imaginární společnosti, která může zastupovat i kteroukoliv ZŠ. Kotter (2015, str. 40) proces popisuje takto: „*První čtyři kroky transformačního procesu pomáhají „rozmrazit“ zavedený status quo. Kdyby realizace změn byla snadná, nepotřebovali bychom vynakládat takovou námahu. Pátá, šestá a sedmá fáze zavádějí mnoho nových postupů. Poslední krok začleňuje změny i firemní kultury a napomáhá jejich trvalému prosazení*“.

Fáze 1. etapy – vytváření klimatu změny.

1. krok: Vyvolání vědomí naléhavosti

V prvním kroku je potřebný důsledný průzkum trhu a konkurenčního prostředí, spolu s přesnou identifikací kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí. O všech těchto zjištěných informacích je potřebné diskutovat.

2. krok: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

V tomto kroku je potřebné vytvoření pracovní skupiny dostatečně silné řídit přicházející změny. Je velice důležité přimět tuto skupinu pracovat společně jako kvalitní tým.

3. krok: Vytvoření vize a strategie vize

Zde je potřebné vytvoření vize, která pomůže řídit nastartovaný proces změny a vyvinutí strategie k dosažení této vize.

Fáze 2. etapy – zaujetí a umožnění změny.

4. krok: Komunikace transformační vize.

Zde je potřebné využití všech dostupných prostředků ke kvalitní a nepřetržité

⁸ **John Paul Kotter**, je emeritní profesor vedení na Konosuke Matsushita na Harvard Business School, autor a zakladatel společnosti Kotter International, poradenské firmy pro management se sídlem v Seattlu a Bostonu. Je myšlenkovým lídrem v oblasti obchodu, vedení a změn. (https://en.wikipedia.org/wiki/John_Kotter)

komunikaci o nové vizi a nastavených strategiích s touto vizí spojených.

5. krok: Delegování v širokém měřítku

V tomto kroku je potřebný důraz na odstraňování stávajících či nově vzniklých překážek. Potřebná je příprava na změnu systémů nebo struktur bránících transformaci. Velmi vhodná je podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů.

6. krok: Vytváření krátkodobých vítězství.

Je potřebné plánování viditelných zlepšení výkonu neboli „vítězství“ a nastavení cesty či cest k dosažení těchto vítězství. Je velmi dobré viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří se podíleli na dosažení těchto vítězství.

Fáze 3. etapy – implementace a udržení změny.

7. krok: Využití výsledků a podpora dalších změn.

V tomto kroku je velmi důležité využití růstu důvěry ke změně všech stávajících systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají schválené transformační vizi. Je vhodné najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají potřebné schopnosti realizovat stanovenou transformační vizi. Na toto navazuje oživování procesů stále novými transformačními projekty, náměty a prvky.

8. krok: Zakotvení nových přístupů do firemní kultury.

Dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení. Nutné je poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy. Potřebné je rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání manažerů a výběr vhodných nástupců.⁹

Tento model lze využít nejen u kterékoliv společnosti či firmy, ale i u každé školy. Důležité je změny chtít a potřebné vize mít. V nastalé situaci na jaře 2020 vlivem rychlých událostí krok 1. samozřejmě odpadl a proces změn započal překotně rovnou bodem 2.

⁹ Zdroj: Upraveno podle „KOTTER, John P, 2015. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, str. 41.

Naprostou nutností je v tomto procesu autorita ředitelů u pedagogů a žáků a pedagogů u žáků a rodičů. Ovšem skutečným nositelem změny je pedagog ve třídě.

Změny probíhají všude kolem nás i v nás samotných. Není možné se jim vyhnout. V případě covidové krize nebyl důvod se změnám vyhýbat. Bylo tedy zcela prioritní změny dobře řídit. V rámci provádění změny bylo všem zaměstnancům řediteli předáno potřebné množství informací a nastíněn současný, a hlavně budoucí, cílový stav. Důležité bylo poukázat, že ředitel má řešení, tedy vize a cíle. Projevila se i naléhavá nutnost pracovat rovněž s emocemi lidí a postupně plán vhodnou komunikací dávkovat. Tvořily se týmy, které měly schopnost vést proces změny s jasně určeným leaderem týmu. To vytvářelo a formovalo důvěru ve vedení a v týmovou práci.

2.3 Krizové řízení (Školský management v krizi)

Krizový management je nejlépe přiřadit ke skupině „prediktivního projektového managementu“ (Antušák, Vilášek, 2016, str. 15). Krizový management lze vnímat třemi způsoby. Nejprve jako klasickou vědní disciplínu zabývající se řízením činností lidí. Ta se snaží popsat a následně vytvořit metodologii řízení s důrazem na co největší efektivitu, která vede k plánovanému cíli. Dále jako řídicí a specifickou činnost, která v sobě ukrývá jednu z hlavních manažerských činností, tedy řízení. A naposledy praktickou činnost. Tu si můžeme představit jako soustavu aktivit používanou manažery, s jejichž pomocí dosahují tyto vedoucí pracovníci stanovených cílů.

Ředitel základní školy je vnímán ve školském prostředí jako nejvyšší manažer. V případě nenadálé krize se okamžitě přesouvá do role krizového manažera s jasně danými kompetencemi. Musí být tedy schopen řešit krizové stavy, tedy rychle a jasně přijmout rozhodnutí a odpovídající postupy spojené s konkrétní situací v konkrétním prostředí, tedy v základní škole. Antušák a Vilášek (2016, str. 15) přicházejí s touto definicí: „*Krizový management je ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné zprávy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnosti vzniku krizí nebo (v případě, že krize už nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních krizových faktorů, obnova systému a jeho návrat do nového (vylepšeného) stavu*“.

Kvalitní či úspěšný krizový manažer, v našem případě ředitel základní školy, musí být silnou a zároveň vůdčí osobností s přirozenou autoritou, sebevědomím a respektem podřízených. Musí detailně znát mezilidské vztahy na svém pracovišti a dobře znát všechny své podřízené. Musí se umět rychle a dobře rozhodovat, jednat racionálně i ve stresu, nebát se delegovat své pravomoci a úkolovat, včetně úkolů nepříjemných. Musí mít důvěru podřízených na všech stupních, být komunikativní a umět jednat pozitivně, protože není vhodné a produktivní dávat najevo svoji neznalost věci či stres z nastalé situace. Ku prospěchu je řediteli analytické myšlení, schopnost logického uvažování, předvídavost, intuice a v neposlední řadě též charisma. Důležitá je větší psychická odolnost či umění tolerovat chyby a omyly. Neméně důležité je umět pochválit a ocenit, oslavit úspěchy a motivovat své okolí, vyzařovat pozitivní energii a umět ji předat dále. Potřebné je umět formulovat a definovat problém, soustředit se na něj jako na cíl a pracovat systematicky na jeho odstranění. V neposlední řadě by měl být úspěšný ředitel kreativní a asertivní.

Velmi důležitá je i krizová komunikace. Bez přesné a jasné komunikace se nelze v procesu řízení obejít. Je jedním ze základů úspěchu. Komunikace se elementárně dělí na verbální a neverbální. Těmito dvěma způsoby předáváme, tedy sdělujeme, informaci či informace. Nejde jen o poslech a pochopení mluveného slova, ale i o pohyby a gesta. To vše jsou signály, které jsou touto formou posílány dále. Je potřebné, aby tato komunikace probíhala směrem, kterým komunikující potřebuje vést tok informací. Takto je samozřejmě efekt předávání informace největší. Nemělo by se stávat, aby strana přijímající předávané informace tyto informace pochopila špatně či nepoznala jejich smysl a účel. Tedy špatné přijetí informace by vedlo k dezinformaci a chaosu. Toto je v krizové komunikaci špatně a může to ve výsledku zhatit celý záměr. Rozhodnutí a sdělení během krizové komunikace musí být jasná, zřetelná a nesmí u protistrany vzniknout pochybnosti o jejich významu, smyslu a účelu.

2.4 Usouvztažnění teorie řízení změny a krizového řízení

Usouvztažnění znamená „*uvést ve vztah*“ (Synonymus, 2011-2022, online)¹⁰. Řízení ZŠ v podmínkách krize je téma, které prochází celou touto prací. Řízení změny se naproti

¹⁰ <https://synonymus.cz/usouvztaznit/>

tomu uskutečňovalo tiše a mnohdy bez uvědomění všech. Tyto dva pojmy se v této době prolnuly velice často. Pro usouvztažnění použijeme Kotterovu teorii tří etap, které jsou složeny ze sedmi kroků.

1. krok: Vyvolání vědomí naléhavosti. Dochází k upřesnění problému spojených s příchodem on-line výuky a krizových míst, na které nebyla škola připravena. Problémy je potřeba sepsat, přesně pojmenovat a diskutovat o možnostech nápravy. Jedná se například o nedostatek IT vybavení, nedostatečné pokrytí internetové sítě v budově školy či malé digitální vzdělání některých pedagogů. S ředitele školy se stává krizový manažer.

2. krok: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny. Dochází k vytvoření pracovních skupin dle potřeby a požadavků. Jde například o zaměstnance s IT zkušenostmi, pedagogy se specializací na cizí jazyky, či vedoucí pracovníky. Tyto skupiny mají své úkoly a určené vedoucí.

3. krok: Vytvoření vize a strategie vize. Ředitel (krizový manažér) školy stanovuje cíle pro jednotlivé pracovní skupiny, spojené s termínem pro dokončení zadaných úkolů. Cíle musí být skupinou splnitelné vědomostně či technicky.

4. krok: Komunikace transformační vize. V rámci školy je zahájena diskuse o stanovené vizi a zadaných úkolech. Dochází k návrhům na možná řešení. Tyto návrhy je potřebné vyhodnotit a vybrat ty, které vedou k cíli. Komunikace je v době krize velice důležitá. Musí být přesná a jasná.

5. krok: Delegování v širokém měřítku. Škola se připravuje na nadcházející změny a k odstraňování zjištěných problémů, které mohou tyto změny zbrzdit. V tomto kroku ředitel školy schvaluje mnohdy i radikálních kroky vedoucí k potřebným změnám.

6. krok: Vytváření krátkodobých vítězství. Dochází k prvním „vítězstvím“ a tím i potvrzení zvolené cesty ke stanoveným cílům. Jsou potvrzeni či nahrazeni vedoucí pracovních skupin a veřejně oceněni ti zaměstnanci, kteří mají veliký podíl na dosažení potřebných vítězství.

7. krok: Využití výsledků a podpora dalších změn. Výsledky nastavené cesty jsou již ve škole viditelné a využívány. Tyto nové prvky jsou přijaty a zapracovány do výuky. Vhodné je odměnit ty zaměstnance či pedagogy, kteří mohou v započatých změnách pokračovat, či

jim nabídnout i jiné uplatnění v rámci školy. Potřebné je ve změnách pokračovat tak, aby byla přijatá vize splněna a dále se rozvíjela.

8. krok: Zakotvení nových přístupů do firemní kultury. Změny v rámci výuky jsou již pevně zakotveny v prostředí školy a využívány při on-line výuce. Je důležité na tyto úspěchy poukazovat a prezentovat je.

V těchto osmi krocích dochází k propojení Kotterova modelu osmi kroků změny a krizového řízení v ZŠ na počátku covidové krize. Tento model klade důraz na zaměstnance a jejich pozitivního přístupu ke změnám.

2.5 Distanční výuka

Pro školy bylo rychlé zavedení distančního vzdělávání na jaře roku 2020 velikou výzvou. Ihned od začátku bylo jasné, že vzdělávat žáky tímto způsobem nebude jednoduché a nelze zcela nahradit klasickou výuku, včetně její socializační role. Ovšem potvrdila se možnost výuky na dálku jako přínosný, funkční a v krizovém okamžiku i nutný doplněk prezenční výuky.

Bylo nezbytné co nejrychleji zavést důležité konkrétní změny. Například některé právní (úprava termínu a podmínek pro přijímací řízení), personální či v oblasti hodnocení žáků, a dokonce i v oblasti školního stravování žáků. Šlo o naprosto nezbytný organizační rámec k tomu, aby mohla být zahájena výuka a situace ve školách se uklidnila. Teprve později a postupně se tyto změny ukotvovaly například ve školních řádech či vnitřních nařízeních a směrnících jednotlivých škol.

Jednou ze změn bylo hodnocení žáků v době distanční výuky. Vzdělávání žáků je stěžejní činností pedagoga. Velmi důležitou povinností je i hodnocení dosažených znalostí žáků. Jde o činnost, která je žáky, rodiči i širokou veřejností vnímána jako sféra velmi citlivá. Právě hodnocení při distančním vzdělávání byl problém, který bylo potřebné kvalitně vyřešit. V situaci distančního vzdělávání byla zpětná vazba důležitější než tradiční forma ověřování výsledků formou známkování. Klasické hodnocení známkou nebylo úplně optimální a mohlo napáchat škody, například z hlediska sporné objektivnosti. Dle prováděcí vyhlášky 48/2005 Sb. má hodnocení vypadat tak, „*aby byla zřejmá úroveň vzdělání žáka, které dosáhl zejména ve vztahu k očekávaným výstupům jednotlivých*

předmětů školního vzdělávacího programu, ke svým vzdělávacím a osobnostním předpokladům a věku. Klasifikace zahrnuje ohodnocení přístupu žáka ke vzdělávání i v souvislostech, které ovlivňují jeho výkon“. ¹¹(Hodnocení žáků na vysvědčení, § 15, odst. 4) Velikou podporu si získalo slovní hodnocení, nebo tzv. kombinace, tedy hodnocení známkou, která byla doplněna slovním komentářem. Na vysvědčeních v pololetí či na konci školního roku stále v drtivé většině převládala klasická klasifikace. Je potřeba zmínit i hodnocení formativní a sumativní. Formativní hodnocení probíhá během celé výuky a přináší žákům užitečné informace či zpětnou vazbu v průběhu vzdělávacího procesu. Do hodnocení jsou zapojeni i žáci. Naproti tomu sumativní hodnocení je hodnocení finální neboli konečné. Využití má při jasném vyjádření toho, jak si žák probranou látku osvojil. Toto hodnocení se provádí písemnou formou. MŠMT v rámci metodiky zaslané školám (Vyhláška 21/2020 Sb. o hodnocení výsledků vzdělávání žáků ve druhém pololetí školního roku 2019/2020, 27. 4. 2020¹²) jasně vybízí k využívání formativního hodnocení a poskytování zpětné vazby žákům. Materiál také uvádí, že není nezbytně nutné probrat vše dle ŠVP¹³ k tomuto školnímu roku, formuluje se zde i skutečnost, že by nemělo docházet k tomu, aby byl žák, který má k distanční výuce špatné podmínky, hodnocen nedostatečně. Toto podporoval i Národní pedagogický institut (NPI)

Velikou změnou bylo využívání IT technologií v distanční výuce. Základní školy byly nuceny velmi rychle nastavit podmínky a realizovat vzdělávání žáků pomocí IT (digitálních) technologií. Takzvané distanční vzdělávání v kombinaci s on-line výukou je nový fenomén, na který většina škol nebyla připravena. Jednalo se hlavně o špatnou vybavenost počítači (hardware) a potřebnými programy (software), nedostatečnou kapacitou internetového připojení a v neposlední řadě i nedostatečnými IT vědomostmi pedagogického sboru. Začátek on-line vyučování v mnoha případech spočíval ve využití

¹¹ Vyhláška č. 48/2005 Sb. o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky. (<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-48>)

¹² Webové stránky MŠMT: <https://www.msmt.cz/file/52751/>

¹³ **Školní vzdělávací program (ŠVP)** jsou pedagogickými dokumenty, které si zpracovává sama škola na základě příslušného RVP, a to pro každý obor vzdělání, podle ŠVP se uskutečňuje výuka. zohledňují vzdělávací podmínky dané školy, pedagogické záměry školy a zřizovatele, umožňují přizpůsobovat vzdělávání praxi. (<https://www.infoabsolvent.cz/Rady/Clanek/7-0-13>)

soukromého IT vybavení pedagogů, hardwarového i softwarového. Doplnování škol potřebným vybavením bylo však velice rychlé. Jednalo se nejen o počítače, ale i například o vizualizéry, mini tablety, 360° kamery, sluchátka a mikrofony. Ovšem tato technika mnohdy nesplňovala příslušné technické parametry pro kvalitní on-line výuku a výuka tím zákonitě trpěla. Postupem času se vše zlepšilo. Bylo zřetelné, že optimální stav pro školy je mít vybavení umožňující pedagogům realizovat distanční výuku z domova s využitím školní digitální techniky na programech s příslušnou licencí.

V roce 2020 také došlo k velmi významnému navýšení digitálních vědomostí a kompetencí u pedagogů. Významný pokrok nastal v oblasti používání IT technologií právě při distančním vzdělávání. O kvalitě IT vzdělání pedagogů i ředitelů právě na jaře roku 2020 není dostatek relevantních informací, rozhodně však nebylo na vysoké úrovni. Tento stav má své logické vysvětlení. Základní školy měly s on-line výukou zkušenosti buď minimální, nebo žádné, protože po nich nebyla dosud požadována. Ze stejného důvodu bylo nedostatečné i již zmíněné IT vybavení.

V kritických dnech jara roku 2020 se plně projevila předvídavost některých ředitelů. Ti na základě přicházejících neradostných informací ohledně postupu pandemie vyzkoušeli on-line připojení ze svých škol směrem ven. Tím zjistili problémy s tím spojené, které ihned začali řešit a v okamžiku přechodu na distanční výuku byli prakticky připraveni.

Úkoly postavené před všechny ZŠ byly stejné. Školy méně připravené na tento typ vzdělávání, musely pracovat o to rychleji. Materiál ČŠI jasně popsal situaci: „Ze zjištění České školní inspekce vyplynulo, že rozvoj digitálních kompetencí učitelů, ale i žáků, je ve většině hodin na dostatečné úrovni pro realizaci on-line distanční výuky. Školy, které se digitálními technologiím a rozvoji učitelů v práci s nimi před nástupem pandemie v roce 2020 příliš nevěnovaly, v zásadě snížily náskok škol, které již digitální prostředí dříve využívaly.“ (ČŠI, 2021, str. 11)

Co je vlastně distanční forma výuky? „*Forma studia, která je do jisté míry opakem prezenčního studia. Je to studium samostatné, podporované speciálně zpracovanými studijními pomůckami (oporami). Distanční studium v maximální možné míře využívá pro vzdělávací proces multimediálních prostředků a informačních technologií. Studující jsou převážně nebo zcela fyzicky odděleni od vzdělávací instituce, která jejich studium řídí*

a podporuje“ (Zlámalová, 2002, str. 3). Tato forma výuky má své výhody, ale také nevýhody. Mezi hlavní klady rozhodně patří samostudium a výuka on-line (Pojmem on-line výuka je obecně označován takový způsob vzdělávání na dálku, který probíhá zpravidla prostřednictvím internetu a je podporován nejrůznějšími technologiemi za pomoci moderních technologií, kdy není nutné, aby žáci docházeli do budovy školy. Také sem spadá možnost individuálního nastavení tempa výuky a tomu přizpůsobení času studia. Možnost využít tuto formu výuky je velikou výhodou právě v době, kdy není možné prezenční vzdělávání. Mezi negativa této formy výuky však rozhodně může patřit málo profesionální vedení výuky, mohl by se projevit nedostatek studijních a technických materiálů a celý proces může ovlivnit malá motivace některých žáků. S tím je spojen i pocit nucení do učení, osamělost, sociální izolace žáků a minimální studijní návyky pro tento druh výuky. Po zapojení žáků do distanční výuky, bylo problémů více. „Jedním z nejpodstatnějších témat období distančního vzdělávání na jaře 2020 byl relativně vysoký podíl žáků, kteří z různých důvodů, především ale z důvodu chybějící digitální techniky nebo připojení či z důvodu nedostatečné motivace a podpory ze strany jejich rodin, nebyli žádným způsobem zapojeni do distančního vzdělávání¹⁴, a také vysoký podíl žáků, kteří se distančního vzdělávání sice účastnili, ale pouze formou předávání úkolů a jejich zpětného odevzdávání po vypracování, nikoli prostřednictvím on-line vyučovacích hodin a obdobných forem komunikace prostřednictvím digitálních technologií“¹⁵ (ČŠI, 2021, str. 14).

V okamžiku vyhlášení mimořádného opatření o uzavření základních, středních a vysokých škol ke dni 11. 3. 2020 byla reakce a aktivita ředitelů různá. Od jasného, rozhodného a koordinovaného vedení podřízených a zavádění potřebných změn po naprostou paniku. Jak se tyto dva diametrálně rozdílné postupy projevovaly? Prvně jmenovaný ředitel co nejrychleji svolal užší vedení školy na poradu a navrhl rychlá opatření nutná pro změnu výuky. Po dohodě s odborníkem na IT rozhodl o internetové platformě pro výuku a ihned zajistil školení pedagogů v ovládní vybrané platformy. V drtivě většině se jednalo o

¹⁴ Ředitelé škol na jaře 2020 odhadovali počet těchto žáků na cca 10 000.

¹⁵ Počet takto zapojených žáků ředitelé škol na jaře 2020 odhadovali na cca 250 000.

Google Meet¹⁶ nebo Windows Teams¹⁷. Vše směřoval k rychlému zahájení on-line výuky dle aktuálního rozvrhu předmětů. Zároveň vše komunikoval s rodiči a zákonnými zástupci žáků. Druhá zmíněná skupina ředitelů propadla panice a letargii. Nebyli schopni rychle reagovat na novou krizovou situaci a čekali na zaslání nařízení a postupů od nadřízených institucí. Škola se stala nefunkční a nebyla schopna poskytovat vzdělávání. Komunikace byla mizivá, rozhodnutí nepřicházela a pedagogové zahajovali distanční výuku ve své režii. To mělo drtivý negativní dopad na pedagogický sbor, rodiče, zákonné zástupce i žáky. Avšak takový přístup byl spíše výjimkou.

Většina pedagogů i nepedagogů vzala vzniklou situaci jako výzvu. Výzvu k činnosti, k rychlému uklidnění situace, k rychlému zahájení výuky. Viděli možnost méně i více důležitých změn v horizontu dní a týdnů, ne let, jak se stalo skoro pravidlem. Sledovali zrychlený nástup nových digitálních technologií, což ocenili zejména ti mladší. Velmi se zlepšila spolupráce a komunikace pedagogů mezi sebou i komunikace směrem k vedení škol. Zvýšeným používáním nových technologií se razantně vylepšil rozhled pedagogů na všech úrovních. Vyhledávání a následné využívání zdrojů pro přípravu výuky již nebyl pro mnohé problém. Toto potvrzuje i ČŠI v Rámci tematické zprávy Distanční vzdělávání v základních a středních školách z března 2021. Zde se na konci bodu 5 o využívání digitálních technologií v distanční výuce píše, že *„Využívání digitálních technologií pro on-line distanční výuku se za uplynulý rok výrazně proměnilo. Jednak celkové zabezpečení digitální technikou doznalo výrazného zlepšení, ale proměnily se i využívané platformy a videokonferenční nástroje, včetně jejich sjednocení na úrovni školy a jednotlivých učitelů. Obdobně se výrazně zvýšily digitální kompetence učitelů, na jejichž intenzivní rozvoj ukazovaly již informace na začátku školního roku 2020/2021“* (ČŠI, 2021, str. 31).

¹⁶ Google Meet je video-komunikační služba vyvinutá společností Google.
<https://prezentace.czu.cz/pefonline/google-hangouts-meet?editmode=0>

¹⁷ Microsoft Teams je firemní platforma, která umožňuje textovou komunikaci, video hovory, datové úložiště pro ukládání souborů a integraci dalších aplikací do tohoto prostředí. (<https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-teams/group-chat-software>)

V tabulce 1 jsou nastíněna pozitiva i negativa distanční výuky. Zaměříme se nejdříve na pozitiva. Jak již bylo zmíněno, velice kladně lze hodnotit značný posun v digitalizaci škol, v navýšení počtu digitálních zařízení a značný posun v jejich využívání. V průběhu krize se pedagogové museli naučit pracovat v různých platformách. Včetně přípravy podkladů k výuce, což zejména u starší generace pedagogů nebylo vždy jednoduché. Ovšem vzájemnou pomocí i velikým nasazením informatiků a mladších pedagogů se vše podařilo. Takový přístup ke vzniklé situaci je vždy a všude hodnocen velice kladně. S tím je spojeno i další pozitivum. Konkrétně úzká spolupráce pedagogů nejenom v rámci jedné školy, ale i mezi školami z mnoha zemí světa. Tuto spolupráci si předtím mnoho pedagogů ani nedokázalo představit. Bylo to něco, o čem se pouze psalo na internetu či v odborných periodikách. Nebyl důvod zjišťovat, jak to či ono učí kolegové v Rakousku či ve Francii. Školy se přesunuly do otevřeného online světa. Veškeré porady, třídní schůzky, metodická sdružení, předmětové komise či dny otevřených dveří probíhaly pomocí online spojení.

Tabulka některých pozitiv a negativ distanční výuky tak, jak byla zjištěna během získávání informací od ředitelů základních škol pro tuto bakalářskou práci.

Tabulka 1: Vybraná pozitiva a negativa přechodu na distanční výuku

Pozitiva	Negativa
Volná data od všech operátorů, která umožnila výuku na dálku.	Špatné internetové připojení žáků i vyučujících.
Nabídka zřizovatele na zakoupení IT techniky do škol.	Nedostatek IT techniky mezi vyučujícími i žáky.
Nabídka magistrátu na zapůjčení modemů a IT techniky do škol.	Nekoncepčnost ze strany MŠMT (nebyl upraven objem učiva, hodnocení na konci školního roku 2019/20...).
Nabídka webinářů pro pedagogy na předávání, získávání zkušeností a dovedností s výukou na dálku.	Špatná spolupráce s mnoha rodiči a žáky (špatné domácí návyky, často vysílali celé dopoledne z postele...)
Uvolnění různých online aplikací a výukových programů vhodných pro výuku na dálku.	Špatná spolupráce s žáky s odlišným mateřským jazykem. Tito žáci především na druhém stupni mají dodnes špatné učební návyky a mnozí se začínají učit jazyk od začátku.
„ČT EDU“ ¹⁸ , „UčíTelka“ ¹⁹ a další online uvolněné učební aplikace ...	Žáci na druhém stupni často zneužívali nedostatečný dohled rodičů, vymlouvali se na špatné připojení při online vyučování.
Vyučující se za pár měsíců velmi rychle přizpůsobili nové situaci, naučili se pracovat s IT technikou i novými technologiemi.	Část žáků druhého stupně místo online vyučování nebo i při online vyučování hrála počítačové hry.
Malé části žáků druhého stupně distanční způsob výuky vyhovoval (samostatnost, odpovědnost, ... jedinci)	Chybějící sociální kontakty mezi žáky.

Zdroj: Vlastní zpracování

Zvýšení digitálních kompetencí u pedagogů zákonitě přineslo navýšení těchto vědomostí i u žáků. Dosud žáci používali pro vyhledávání informací například zahraniční doménu Google či domácí Seznam. Pozitivem je i přenesení větší míry odpovědnosti za vlastní vzdělání na žáky. Určitě je dobré, že si mnoho žáků uvědomilo, že vzdělání je v dnešní společnosti nesmírně důležité a tím, že se učí, si tvoří vlastní budoucnost. S tím je spojena

¹⁸ **ČTedu** je webový portál České televize, který učitelům, žákům i rodičům nabízí tisíce krátkých videí pro doplnění výuky. Videá pokrývají témata z předškolního, základního a středního vzdělávání a jsou přehledně členěna podle stupňů, ale i podle předmětů a konkrétní látky, jíž se věnují. (<https://edu.ceskatelevize.cz/>)

¹⁹ **UčíTelka** je český televizní pořad České televize, který měl za účel pomoci dětem a rodičům s domácí výukou během uzavření škol z důvodu šíření nemoci covid-19. (<https://www.ceskatelevize.cz/porady/13394657013-ucitelka/>)

i vyšší míra samostatnosti, která nabyla při distanční výuce na významu. Jako poslední pozitivum je uvedeno to, co je přáním každého pedagoga a co se pomalu vytrácelo. Děti si začaly vážit osobní přítomnosti ve škole. Hodně žáků přestalo vidět školu jako místo, kam se musí, kde je nuda a pořád jsou nuceni plnit úkoly.

Posun k lepšímu nastal i v komunikaci školy s rodiči a zákonnými zástupci. Tato komunikace byla jednou z podmínek úspěchu. Bez pochopení a podpory rodičů a zákonných zástupců by byla on-line výuka proveditelná jen velmi těžce a bez požadovaného efektu pro žáky. Přínosem se staly i on-line konzultace rodičů a pedagogů, které velice šetřily čas a podávaly zúčastněným stranám aktuální a pravdivé informace. Postupem času se ovšem tato nově získaná podpora vytrácela. Nestalo se tak vinou pedagogů či škol jako celku, ale nepříznivou situací v celé společnosti, která byla zaviněna délkou nastavených opatření. Ani rodiče nebyli vždy jen těmi pozitivními spolupracujícími osobami. Velmi obtížná byla komunikace s těmi, kteří zastávali radikální názory na distanční výuku. Ředitelé škol byli nuceni řešit množství stížností. Například na malý či vysoký počet on-line hodin, na nízký či vysoký podíl samostatné práce nebo stížnosti na práci pedagogů. Někteří rodiče po ukončení distanční výuky odmítali návrat dětí do běžné výuky.

O mnohém vypovídají grafy sestavené z výsledků průzkumu ŠKOLY D (jedna z oslovených základních škol v rámci výzkumu) mezi rodiči a žáky, dva měsíce od zahájení on-line výuky. Tato škola si zpracovala velmi kvalitní průzkum formou dotazníku mezi rodiči i žáky v rámci spolupráce se školou. Rodiče žáků výzkum organizovaný školou podpořili. V dotazníku bylo celkem 10 uzavřených otázek. Obesláni byli rodiče žáků všech tříd, tedy od 1. po 9. ročník a návratnost vyplněného dotazníku byla 100 %. Bylo to v době pochopení, že jiná alternativa výuky není a samozřejmě nebylo ani v náznaku známo, jak bude distanční výuka trvat dlouho. Pro potřeby této práce došlo ke zpracování dva grafů vyjadřujících názory zákonných zástupců k distanční výuce.

Z grafu 1 je patrné, že většina zákonných zástupců po dvou měsících distanční výuky s ní souhlasila a podporovala ji. Tito rodiče si byli vědomi, že jiná oficiální alternativa v této době ani nebyla možná. Graf 2 dokazuje, že skupina příznivců i odpůrců distanční výuky se zásadně nezměnila. Počet nesouhlasných odpovědí se změnil oproti grafu 1 naprosto

minimálně. U příznivců distanční výuky a jejího ukotvení do běžné výuky se mírně navýšil počet odpovědí, ve kterých respondenti rozhodně souhlasí.

Graf 1: Otázka: Stali se z vás příznivci distanční výuky? (Dotazníkové šetření ŠKOLY D pro rodiče: Evaluace distančního vzdělávání. 12. 5. 2020)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Otázka: Distanční výuku ukotvit do běžné výuky? (Dotazníkové šetření ŠKOLY D pro rodiče: Evaluace distančního vzdělávání. 12. 5. 2020)

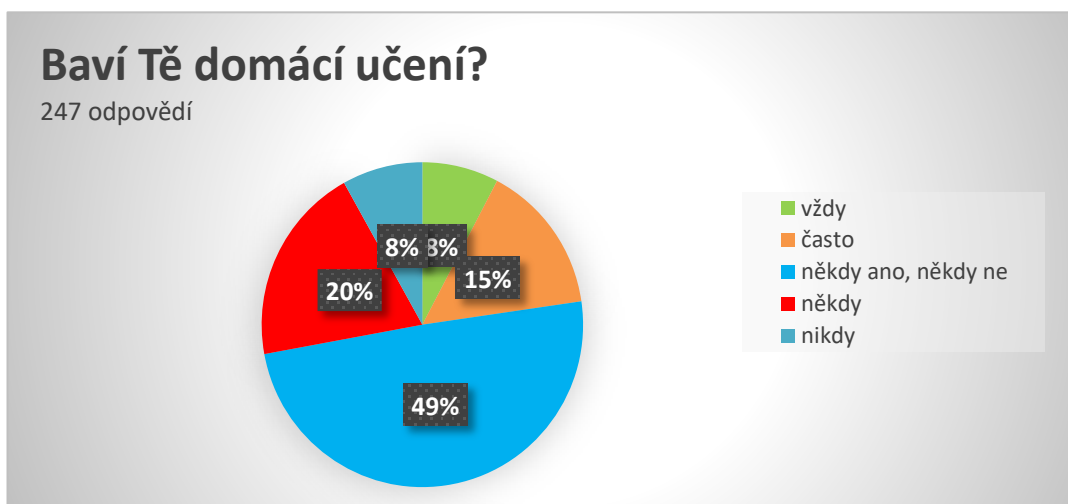


Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení školy se rozhodlo provést podobný průzkum i mezi žáky všech věkových kategorií. Dotazník byl obsáhlejší. Tvořilo jej 16 uzavřených otázek na téma distančního vzdělávání.

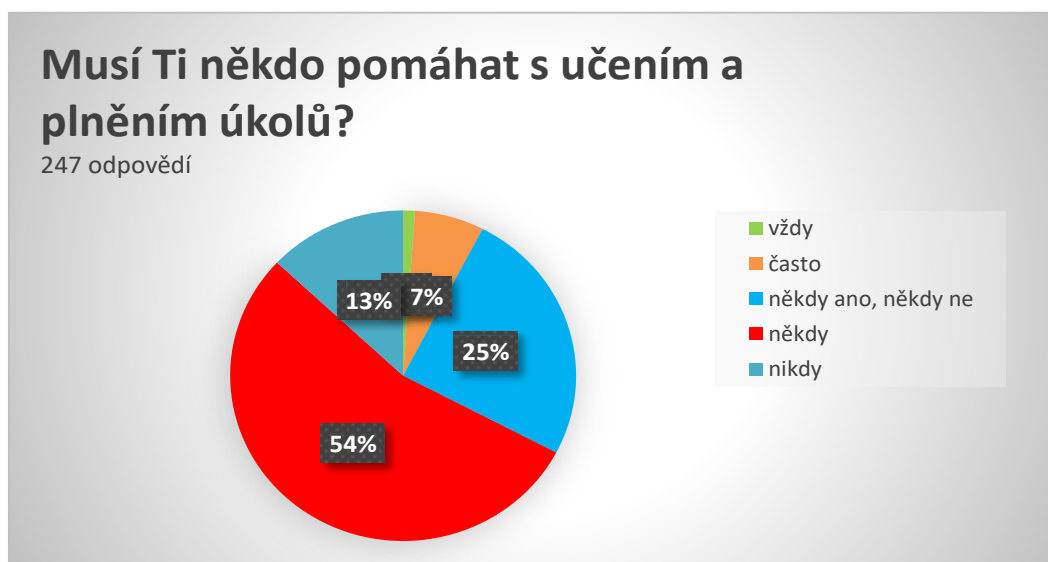
Mezi žáky byl o účast na výzkumu veliký zájem a návratnost byla opět velmi vysoká. I zde došlo k vytvoření dvou výsledných grafů.

Graf 3: Otázka: Baví Tě domácí učení? (Dotazníkové šetření ŠKOLY D pro rodiče: Evaluace distančního vzdělávání. 12. 5. 2020)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Otázka: Musí Ti někdo pomáhat s učením a plněním úkolů? (Dotazníkové šetření ŠKOLY D pro rodiče: Evaluace distančního vzdělávání. 12. 5. 2020)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 je vyhodnocením „klasické“ otázky, zda děti baví učit se doma. A výsledná, nejvíce použitá odpověď je opravdu ryze dětská. Někdy ano, někdy ne. I toto jsou důležité informace. Pokud je výuka zajímavá, žáci jsou spokojeni a učení je baví. U on-line výuky to platí o to více, že žáci nejsou v přímém styku s pedagogem. Graf 4 hodnotí pomoc žákům během on-line výuky. Více než polovina žáků přiznává, že potřebovalo občasnou pomoc.

A jaká byla negativa rychlého přechodu na distanční výuku? Zmíněna jsou pouze některá v rámci doplnění tabulky 1. Pro všechny na úrovni základního školství se jednalo o naprosto novou situaci. Na počátku selhávalo zejména Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), které poskytovalo školám nejednoznačné a opožděné informace, zejména co se týkalo oblasti vzdělávání. Často nechalo organizaci činnosti školy v tak náročném období pouze na ředitelích škol. Každá škola poté postupovala dle svých možností a odvahy. To se negativně projevilo ve vnímání a hodnocení práce školy rodiči žáků, kteří se v mnoha případech dožadovali jednoty v postupu škol. Největší zátěž tedy neustále spočívala na vedení škol. A práce bylo hodně. Mnohokrát se upravoval rozvrh, kdy se muselo pružně reagovat na postupně se měnící požadavky MŠMT. Z rozhovorů s řediteli vyplynulo, že vedení škol bylo neustále ve spojení s pedagogy, kterým byla poskytována podpora morální i profesní, zejména při počátečních nezdarech. Tyto nezdary mnoho, hlavně starších pedagogů, neslo velmi špatně. Operativně byly například řešeny námítky a připomínky rodičů. Bylo potřeba život ve škole zkoordinovat tak, aby vše fungovalo ku prospěchu všech. Například rotační výuka, stravování, chod družiny, dva zápisy do prvních tříd bez přítomnosti dětí. Vše stálo obrovské úsilí všech zaměstnanců škol. O to více mrzely a frustrovaly některé názory prezentované ve sdělovacích prostředcích, že se učitelé dva roky doma válejí a nic nedělají.

Ředitelé při rozhovorech upozorňovali i na nové problémy, které musí aktuálně školy řešit a které mají spojení s covidovou dobou. Například dle rozhovoru s ředitelem ŠKOLY D přibývalo sebepoškozování žáků či poruch příjmu potravy (bulimie i anorexie). A to u dívek a nově i u chlapců. Tento trend potvrdili i další ředitelé.

Velikým negativem byla sociální izolovanost dětí a ztráta sociálních kontaktů s vrstevníky i pedagogy. Šlo i o nepřipravenost předškoláků na vstup do 1. třídy. U některých žáků došlo během distanční výuky ke zhoršení prospěchu a celkového přístupu k výuce, k poklesu hladiny vědomostí, dovedností a návyků. Zejména žáci z vyšších ročníků postupem času rezignovali na vše. Žáci byli velmi dlouho doma a učitelé hlavních předmětů pracovali celé dny i víkendy v dobré víře dětem pomoci. Někteří žáci se nezapojovali do výuky vůbec, a to ani po opakovaných marných snahách učitelů o aktivizaci těchto žáků. Nízká motivace žáků při distanční výuce byl zásadní problém celého období. Šlo především o udržení pozornosti. Pokud v běžné vyučovací hodině připadají na jednoho žáka pro individuální komunikaci s pedagogem 2 minuty, při on-line výuce tento čas ještě klesal. K tomu se přidávala i rostoucí agresivita rodičů, z nichž někteří prosazovali názor, že vše je dovoleno a jediné důležité je vždy dát dítěti dobré hodnocení. I toto patřilo k důvodům pomyslného „rozevírání nůžek“ ve znalostech a dovednostech mezi žáky.

3 Výzkumná část (Metodika)

Pro sběr dat byly vybrány základní školy se společným zřizovatelem.

V rámci této části bakalářské práce jsou hledány na zastoupeném vzorku ředitelek a ředitelů vybraných základních škol odpovědi na tři výzkumné otázky. Těmi otázkami jsou:

- 1) Jaká negativa přinesla covidová krize do řízení škol?
- 2) Jaká pozitiva přinesla covidová krize do řízení škol?
- 3) Které změny v řízení vybraných škol budou po ukončení covidové krize trvalé?

Stanovení výzkumného cíle

V rámci tématu této práce, Řízení základních škol v podmínkách přechodu na distanční vzdělávání, plyne i následující cíl.

- Analyzovat řízení základních škol v podmínkách přechodu na distanční vzdělávání.

Tento hlavní cíl má i následující dílčí cíle:

- Analyzovat negativa covidová krize do řízení škol
- Analyzovat pozitiva covidová krize do řízení škol
- Analyzovat dopady covidové krize na změny v řízení vybraných škol

3.1 Charakteristika respondentů (ZŠ)

Uvedené informace o školách jsou převzaty z oficiálních stránek těchto škol.

ŠKOLA A

Základní škola je úplná s 13 kmenovými třídami, z toho 6 tříd na 1. stupni a 7 tříd na 2. stupni. Zároveň otevírá dálkové studium pro studenty, kteří nemají dokončené základní vzdělání (Kurz získání základního vzdělání). Součástí školy je školní družina, školní jídelna, Centrum volného času, velké sportovní centrum. Počet žáků ve školním roce 2021/2022 dosáhl 279, což znamená průměrně 22 žáků v jedné třídě. Ve škole pracuje celkem 44 pedagogických pracovníků a učitelů, asistent pedagoga, speciální pedagog, psycholog, vychovatelé ŠD a pedagog volného času. Školní vzdělávací program vychází z

obecně vzdělávacích cílů, klíčových kompetencí a výstupů RVP ZV, které odrážejí dlouholeté zkušenosti a práci pedagogů školy s žáky. Zároveň tento dokument odráží ve svém obsahu požadavky rodičů na vzdělávání jejich dětí a navazuje na tradice školy. Cílem školy je vychovávat žáky k tomu, aby byli schopni vlastního uváženého rozhodování, samostatného myšlení, prosociálního chování. Žáci jsou vedeni k zodpovědnosti za své postoje a jednání. V tomto směru školní vzdělávací program klade důraz na harmonický a všestranný rozvoj každého jedince. Délka praxe ředitele v řídicí funkci je 2,5 roku.

ŠKOLA B

Ve školní budově je 14 kmenových tříd, 10 tříd na 1. stupni a 4 třídy na 2. stupni. Mezi nimi je pracoviště pro přípravnou třídu, počítačová učebna, keramická dílna, cvičná kuchyňka, herny školní družiny a tělocvična. Ve školním roce 2021/2022 školu navštěvuje 257 dětí a žáků, což znamená průměrně 20 žáků v jedné třídě. Ve škole pracuje celkem 36 pedagogických pracovníků a učitelů, asistent pedagoga, speciální pedagog, psycholog, vychovatelé ŠD a pedagog volného času. Délka praxe ředitelky v řídicí funkci je 20 let.

ŠKOLA C

Ve školní budově je 18 kmenových tříd, 10 tříd na 1. stupni a 8 tříd na 2. stupni. Všechny třídy mají rozšířenou výuku jazyků. Mezi nimi třída pro přípravnou třídu, počítačová učebna, keramická dílna, cvičná kuchyňka, herna školní družiny, tělocvična a menší venkovní sportoviště. Ve školním roce 2021/2022 školu navštěvuje 460 dětí a žáků, což znamená průměrně 25 žáků v jedné třídě. Ve škole pracuje celkem 45 pedagogických pracovníků a učitelů, asistent pedagoga, speciální pedagog, psycholog, vychovatelé ŠD a pedagog volného času. Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání "Evropská škola". Zaměření tohoto ŠVP školu zavazuje k rozvoji spolupráce se školami v zahraničí. Zahraniční projekty a spolupráce přispívají zejména k rozvoji kompetencí komunikativních, především komunikaci v cizích jazycích, ale také k interpersonální a občanské kompetenci, všeobecnému kulturnímu rozhledu, kompetenci občanské, k řešení problémů. Délka praxe ředitelky v řídicí funkci je 18 let.

ŠKOLA D

Ve školní budově je 23 kmenových tříd, 12 tříd na 1. stupni a 11 tříd na 2. stupni. Ve školním roce 2021/2022 školu navštěvuje 556 dětí a žáků, což znamená průměrně 24 žáků v jedné třídě. Mezi nimi třída pro přípravnou třídu, počítačová učebna, keramická dílna, cvičná kuchyňka, herna školní družiny, dvě tělocvičny a venkovní sportoviště. Ve všech ročnících a ve všech třídách byl i v roce 2020/2021 realizován ŠVP „Svobodná základní škola“, který byl 31. 8. 2020 vydán v aktualizované verzi. Došlo k rozšíření nabídky volitelných předmětů a k doplnění postupů v rámci distančního vzdělávání. Školní vzdělávací program je koncipován tak, aby na úrovni ročníků a jednotlivých předmětů, které vznikly integrací vzdělávacích oborů, vytvářel co nejlepší předpoklady pro postupné osvojování klíčových kompetencí, které stanovuje rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání a které tvoří jeho základní strategii. Délka praxe ředitele v řídicí funkci je 17 let.

ŠKOLA E

Ve školní budově je 18 kmenových tříd, 10 tříd na 1. stupni a 8 tříd na 2. stupni. Ve školním roce 2021/2022 školu navštěvuje 401 dětí a žáků, což znamená průměrně 22 žáků v jedné třídě. Mezi nimi třída pro přípravnou třídu, dvě počítačové učebny, keramická dílna, cvičná kuchyňka, herny školní družiny a dvě tělocvičny. Ke škole patří sportovní centrum. Od školního roku 2005/2006 byla zahájena výuka dle školního vzdělávacího programu „Všeobecně vzdělávací škola“. Program „Všeobecně vzdělávací škola“ je zaměřen na vzdělávací potřeby žáka v současné společnosti s cílem podpořit všeobecné základní vzdělání, umožňující další studia na všech typech škol, a připravit dítě pro kvalitní život všestranně rozvinutého dospělého jedince. Školní vzdělávací program zohledňuje specifika různých osobnostních typů a věkových skupin. Délka praxe ředitelky v řídicí funkci je 20 let.

ŠKOLA F

Ve školní budově je 14 kmenových tříd, 8 tříd na 1. stupni a 6 tříd na 2. stupni. Ve školním roce 2021/2022 školu navštěvuje 250 dětí a žáků, což znamená průměrně 19 žáků v jedné třídě. Mezi nimi třída pro přípravnou třídu, počítačová učebna, keramická dílna, cvičná

kuchyňka, herny školní družiny, tělocvična a venkovní sportoviště ve vnitrobloku školy. Škola žákům nabízí kombinaci klasických a alternativních výukových metod ve třídách, v počítačových učebnách či u interaktivní tabule. Věří, že zachováním tradičního pedagogického přístupu a zaváděním moderních alternativních metod nejlépe podporují rozvoj žáků. Známkování se skládá z klasické číselné stupnice doplněné slovním upřesněním. Pro školu je klíčová spolupráce s rodiči, založená na vstřícné komunikaci a důvěře. Délka praxe ředitele v řídicí funkci je 30 let.

ŠKOLA G

Ve školní budově je 20 kmenových tříd, 10 tříd na 1. stupni a 10 tříd na 2. stupni. Ve školním roce 2021/2022 školu navštěvuje 462 dětí a žáků, což znamená průměrně 23 žáků v jedné třídě. Při škole pracuje školní družina s kapacitou 250 žáků, školní klub a školní jídelna. Vedení školy se skládá z ředitele, dvou zástupkyň ředitele, z toho jedna je statutární, ekonomky a vedoucí školní jídelny. Pedagogický sbor je dlouhodobě stabilizovaný. Cílem školy je poskytnout komplex vědomostí, dovedností a návyků odpovídající základnímu vzdělání v souladu s rozvojem klíčových kompetencí. Ve výuce se škola snaží připravit žáky na budoucí praktický život. Ve škole jsou vybudovány odborné pracovny informatiky, jazyková laboratoř, pracovny chemie, zeměpisu, přírodopisu, výtvarné výchovy, dílna, učebna pro speciálně pedagogickou práci, kuchyňka, dvě tělocvičny. Školní dvůr s multifunkčním hřištěm, vybaveným povrchem z umělé trávy a herními prvky, využívají žáci v rámci aktivit tělesné výchovy i odpolední činnosti oddělení školních družin. Délka praxe ředitele v řídicí funkci je 20 let.

ŠKOLA H

Ve školní budově je 18 kmenových tříd, 10 tříd na 1. stupni a 8 tříd na 2. stupni. Ve školním roce 2021/2022 školu navštěvuje 457 dětí a žáků, což znamená průměrně 25 žáků v jedné třídě. Mezi nimi třída pro přípravnou třídu, počítačová učebna, keramická dílna, cvičná kuchyňka, herny školní družiny a školního klubu a nově zrekonstruovaná tělocvična. Škola podporuje program „Úspěch pro každého“. Ten vyjadřuje hlavní myšlenku školního vzdělávacího programu – umožnit každému vyniknout podle jeho nadání a schopností. Rovnocenná péče je poskytována jak žákům se speciálními vzdělávacími potřebami, tak žákům nadaným. Škola provádí diferencovanou výuku cizího

jazyka. Početnější třídy dělí i na hlavní předměty do menších skupin. Široká je nabídka volitelných předmětů. Škola propaguje otevřenost školy všem dětem, rodičům i veřejnosti.

ŠKOLA I

Ve školní budově je 16 kmenových tříd, 8 tříd na 1. stupni a 8 tříd na 2. stupni. Ve školním roce 2021/2022 školu navštěvuje 344 dětí a žáků, což znamená průměrně 21 žáků v jedné třídě. Mezi nimi třída pro přípravnou třídu, nová moderní počítačová učebna, keramická dílna, cvičná kuchyňka, herny školní družiny, tělocvična a venkovní sportoviště. Školní vzdělávací program pevně stojí na třech základních pilířích: Vzdělání, sebevědomí, slušnost. Následující stavební pilíře filozofie školy a školního vzdělávacího programu jsou orientovány na žáka, respektují jeho osobní schopnosti, nadání a individuální potřeby. Ve vyučování učitelé využívají moderní formy vzdělávání a metody práce, podporují osobnostní a sociální rozvoj dětí, jejich sebedůvěru, sebeúctu, vzájemné respektování a toleranci. Samozřejmostí je zapojení žáků do výuky. Při vyučování se využívají aktivní metody, organizují se projekty. Výuku vyučující vhodně doplňují tematicky zaměřenými exkurzemi, besedami a výlety. Žáci využívají svých znalostí, schopností a dovedností při projektové práci napříč ročníky. Délka praxe ředitelky v řídicí funkci je 15 let.

ŠKOLA J

Ve školní budově je 16 kmenových tříd, 8 tříd na 1. stupni a 8 tříd na 2. stupni. Mezi nimi třída pro přípravnou třídu, počítačová učebna, keramická dílna, cvičná kuchyňka, herna školní družiny, tělocvična a menší venkovní sportoviště, které je určeno primárně pro žáky prvního stupně. Ve školním roce 2021/2022 školu navštěvuje 319 dětí a žáků, což znamená průměrně 18 žáků v jedné třídě. Délka praxe ředitele v řídicí funkci je 20 let.

3.2 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit negativa a pozitiva spojená se zavedením distanční výuky na vybraných základních školách a změny, které zůstanou po ukončené covidové krizi trvale ukotveny v řízení vybraných základních škol. Jako vhodná metoda pro toto šetření byl zvolen dotazník, obsahující jak uzavřené, tak otevřené vhodně zvolené

otázky. Pomocí dotazníků²⁰ je možné velmi rychle získat od skupiny oslovených požadované informace, názory, postoje a znalosti. Nevýhodou může být malá návratnost, kterou nemůžeme nijak ovlivnit, a nemožnost kontroly, zda oslovení píší pravdivé informace.

Dotazník je rozdělen na dvě části. V první části jsou tzv. identifikátory, které v krátkosti představí školu. Ve druhé části jsou otázky, které hledají negativa a pozitiva příchodu covidové krize do řízení škol a změny, které po ukončení krize zůstanou trvale ukotveny v řízení těchto základních škol.

3.2.1 Konstrukce dotazníku

Dotazník vznikl pomalu a otázky v něm byly několikrát měněny v závislosti na získávání nových informací. Smysl i počet otázek byl tak postupně upravován. Finální dotazník se ustálil na čtyřech tzv. identifikátorech²¹, které velmi stručně představují oslovenou základní školu. Tyto údaje také doplňují krátké představení všech škol. Dále dotazník pokračuje položkami, které již zjišťují požadované informace. Dotazníkových položek je celkem deset. Šest položek je uzavřených a čtyři otevřené. Z těchto otevřených otázek je poslední nepovinná a záleží jen na ředitelce či řediteli, zda a jak na ni odpoví.

3.2.2 Sběr dat

Dotazník byl elektronickou cestou zaslán pěti ředitelkám a pěti ředitelům základních škol jedné městské části hlavního města Prahy. Tedy všechny školy mají stejného zřizovatele a jím nastavené podmínky. Vyplnění dotazníku bylo s těmito vedoucími pracovníky domluveno, takže nedošlo k žádnému časovému prodlení či přesvědčování o potřebnosti údajů. Všichni oslovení ředitelé mají dlouhodobé zkušenosti s vedením základních škol a

²⁰ **Dotazník** Nástroj výzkumné metody dotazování, který má podobu formuláře obsahujícího otázky na vybrané téma. Otázky z dotazníku jsou respondentovi pokládány buď přímo v psané formě a bez zásahu tazatele (CAWI), nebo ústně prostřednictvím tazatele (CAPI, CATI). (<https://www.survio.com/cs/slovník-pojmu>)

²¹ **Identifikátor** (anglicky *identifier*) je stručná informace, nezřídka vyjádřená v člověku těžko zapamatovatelném formátu, jejímž účelem je poskytnout přirozené nebo umělé inteligenci (lidské bytosti nebo počítačovému programu) prostředek ke vzájemnému odlišení jednotlivých entit stejné třídy objektů. (<https://cs.wikipedia.org/wiki/Identifik%C3%A1tor>)

vysokoškolské vzdělání. Všechny ředitelky a ředitelé měli o spolupráci na této bakalářské práci zájem. Návratnost vyplněného dotazníku byla maximální, tedy 100 %.

Dotazník byl všem ředitelkám a ředitelům odeslán 7. března 2022 elektronickou cestou. Případné upřesnění otázek bylo provedeno elektronickou cestou či formou telefonického rozhovoru. Poslední vyplněný dotazník byl vrácen 21. března 2022.

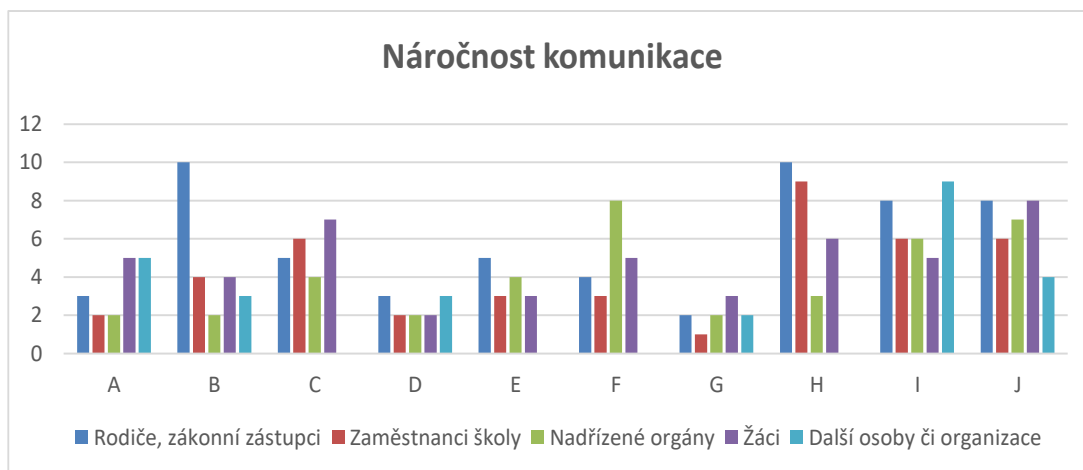
4 Vyhodnocení dat dotazníku

4.1 První otázka z dotazníkového šetření

S kým byla nejvíce náročná komunikace během krizového období při přechodu na distanční výuku ve vaší škole?

Na výběr bylo z pěti možností počínaje rodiči, přes zaměstnance, nadřízené orgány a konče žáky. Pátou možností byly další osoby či organizace. Číslovka 10 znamená největší náročnost.

Graf 5: Náročnost komunikace při přechodu na distanční výuku



Zdroj: Vlastní zpracován

Komunikace je ve školském prostředí velice důležitá a má nezaměnitelné postavení. Ředitel ze své pozice musí komunikovat se všemi zaměstnanci školy, žáky, zákonnými zástupci žáků, ale i s nadřízenými orgány. Komunikuje psaným i mluveným slovem. Ze zpracování odpovědí na první otázku (Tab. 2) v dotazníku jasně vyplývá, že nejvíce problémová byla v krizové době přechodu na on-line výuku komunikace právě se zákonnými zástupci žáků. Na dalším místě se umístila komunikace se žáky a se zaměstnanci. Méně náročná byla komunikace s nadřízenými orgány, tedy se zřizovatelem, školským odborem na Magistrátu hl. m. Prahy a MŠMT. A nejlépe byla hodnocena komunikace s osobami či organizacemi mimo školu.

Tabulka 2: Náročnost komunikace při přechodu na distanční výuku

označení základní školy	náročnost komunikace zákonní zástupci	náročnost komunikace zaměstnanci	náročnost komunikace nadřízené orgány	náročnost komunikace žáci	náročnost komunikace dalších osob	výčet dalších osob komunikace
A	3	2	2	5	5	
B	10	4	2	4	3	
C	5	6	4	7	0	
D	3	2	2	2	3	
E	5	3	4	3	0	
F	4	3	8	5	0	
G	2	1	2	3	2	
H	10	9	3	6	0	
I	8	6	6	5	9	
J	8	6	7	8	4	
průměr	5,8	4,2	4	4,8	2,6	

Zdroj: Vlastní zpracování

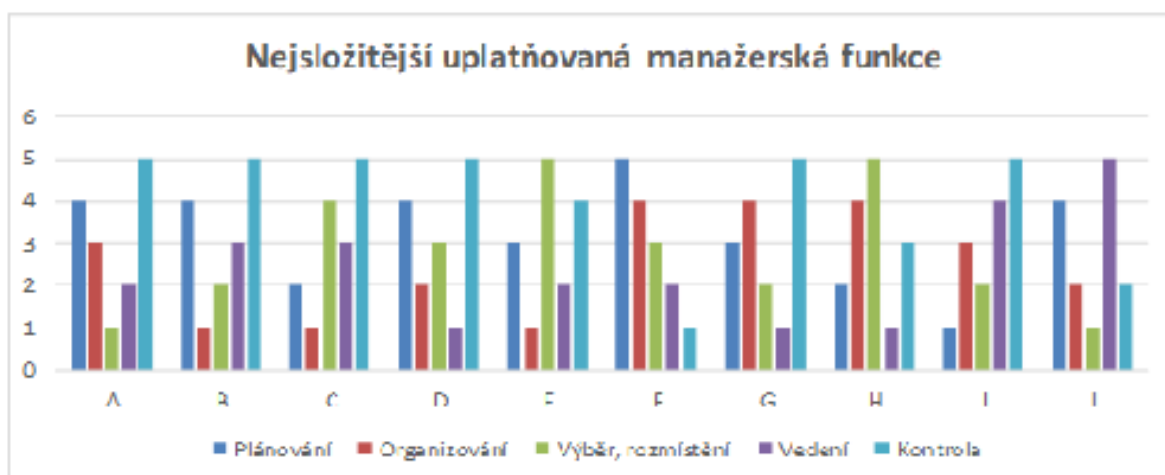
4.2 Druhá otázka z dotazníkového šetření

Kterou z manažerských funkcí bylo nejsložitější uplatňovat?

Úkolem bylo seřadit základní manažerské funkce, tedy plánování, organizování, výběr a rozmísťování pracovníků, vedení a kontrola, dle náročnosti od 1. do 5. kdy, číslovka 5 znamená největší náročnost.

Z vyhodnocení odpovědí v otázce číslo dvě je jasné, že nejvíce náročná byla pro ředitele kontrola podřízených pracovníků (Tab. 3), zda a jak plní zadané úkoly. Od ostatních vypsanych funkcí kontrolu dělí velmi velký rozdíl. Jako další vychází z dotazníku shodně plánování a personální práce. Vedení zaměstnanců je na čtvrtém místě a nejméně náročné bylo pro dotázané organizování činnosti podřízených.

Graf 6: Náročnost uplatňování manažerských funkcí



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Náročnost uplatňování manažerských funkcí

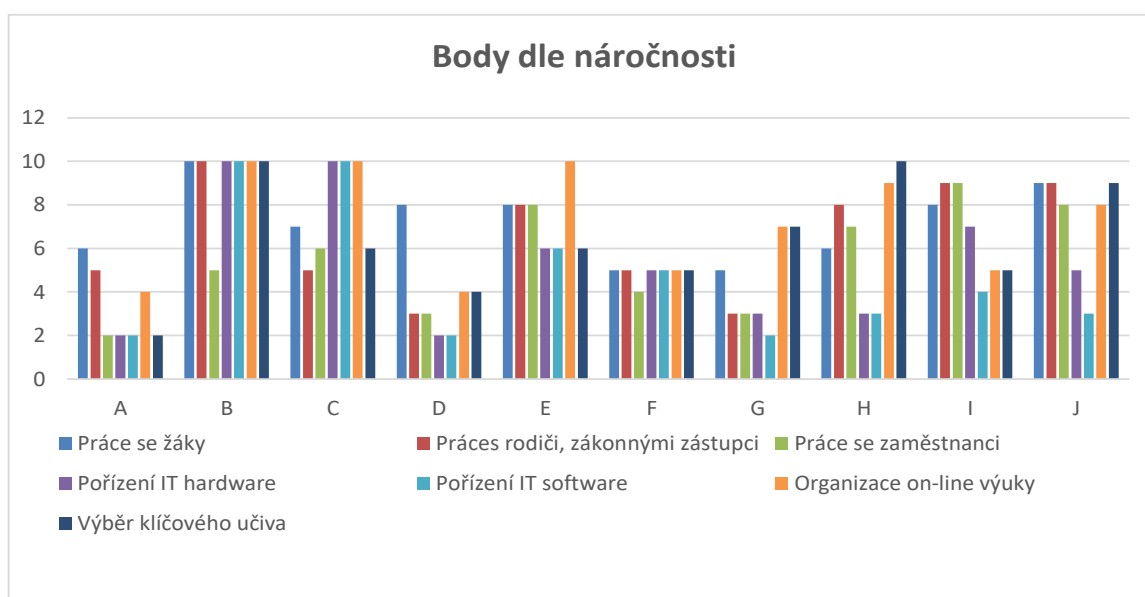
označení základní školy	náročnost plánování	náročnost organizování	náročnost personální práce	náročnost vedení	náročnost kontroly
A	4	3	1	2	5
B	4	1	2	3	5
C	2	1	4	3	5
D	4	2	3	1	5
E	3	1	5	2	4
F	1	2	3	4	5
G	3	4	2	1	5
H	2	4	5	1	3
I	1	3	2	4	5
J	4	2	1	5	2
průměr:	2,8	2,3	2,8	2,6	4,4

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Třetí otázka z dotazníkového šetření

Ve třetí otázce bylo potřebné seřadit *sedm bodů spojených se zaváděním distanční výuky dle náročnosti za pomoci stupnice od 1 do 10*, kdy 1 je náročnost nejnižší a 10 náročnost nejvyšší. Jednotlivé body byly vybrány na základě informací získaných v základních školách během roku 2020.

Graf 7: Náročnost při zavádění distanční výuky



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce šlo o získání informací spojených se zahájením distanční výuky a její náročnost v jednotlivých ohledech (Tab. 4). Vcelku dle očekávání vyšla nejvyšší náročnost u dvou bodů. Těmi jsou práce se žáky a organizace on-line výuky. Žáci základních škol na všech stupních tento způsob výuky neznali a nebylo jednoduché jim vše vysvětlit a naučit je patřičným způsobem pracovat. Většina žáků přistupovala k výuce ze začátku s nadšením. Připadalo jim to moderní a zajímavé. Učit se a být přitom doma v dětském či obývacím pokoji. Organizace této výuky jako naprosté novinky byla pro vedení škol nesmírně náročná. Ze začátku se pracovalo dle schválených rozvrhů hodin. S přibývajícím časem ale bylo jasné, že dodržení rozvrhů je neudržitelné hlavně z časového hlediska. S tímto se pojí výběr klíčového učiva, což je podle ředitelů z hlediska náročnosti na třetím místě. Velmi brzy se začaly projevovat problémy se zákonnými zástupci žáků, které se s přibývajícím délkou distanční výuky stupňovaly. A nešlo jen o nepříjemné rozmluvy

s odpůrci tohoto stylu výuky. Hodně bylo i těch, kteří nezvládali moderní techniku a nedokázali dětem technicky poradit. Další zjistili, že nemohou pomoci dětem s učním, protože potřebné vědomosti již nemají. Určité množství rodičů mělo například problém i s tím, že jejich děti jsou neustále doma, což nesli rodiče špatně zejména psychicky. Pro zaměstnance škol byla tato výuka také nová a mnozí se s ní prostě nebyli schopni vyrovnat. Na ředitelích bylo přesvědčit je o její potřebnosti či je u této výuky udržet. Toto se týkalo hlavně starších pedagogů, kteří byli během své praxe navyknuti na každodenní kontakt se žáky. Jako nejméně náročná byla vyhodnocena technická část, což bylo pořízení nového hardware, tedy počítačů a potřebného software. Naštěstí bylo na trhu mnoho firem, které tento problém začaly okamžitě řešit a školám velmi pomáhaly při nákupu a zprovoznění potřebného vybavení.

Tabulka 4: Náročnost při zavádění distanční výuky

označení základní školy	náročnost při zahájení – žáci	náročnost při zahájení – zákonní zástupci	náročnost při zahájení – zaměstnanci	náročnost při zahájení – pořízení IT hardware	náročnost při zahájení – IT software	náročnost při zahájení – organizace online výuky	náročnost při zahájení – výběr klíčového učiva
A	6	5	2	2	2	4	2
B	10	10	5	10	9	10	9
C	7	5	6	10	10	10	6
D	8	3	3	2	2	4	4
E	8	8	8	6	6	10	6
F	5	5	4	5	5	5	5
G	5	3	3	3	2	7	7
H	6	8	7	3	3	9	10
I	8	9	9	7	4	5	8
J	9	9	8	5	3	8	9
průměr:	7,2	6,5	5,5	5,3	4,6	7,2	6,6

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Čtvrtá otázka z dotazníkového šetření

Šlo o první otevřenou otázku. Cílem bylo *zjištění, co hodnotí ředitelé vybraných škol jako největší zátěž* během covidové krize. Zde dominovala administrativní zátěž, například neustálé vyplňování zasílaných tabulek a dalších formulářů. Školy i samy trasovaly a dohledávaly rizikové kontakty. Dále to byly problémy se zajištěním on-line výuky. Tedy vše od vytvoření rozvrhů, přes školení pedagogů až po vybavení školy potřebnou technikou. V této jediné větě se promítá mnoho problémů, které ředitelé řešili každý den, každou hodinu. Mezi další každodenní problémy bylo zařazeno například odolávání atakům ze strany rodičů, kontrola práce žáků a přesvědčování některých rodičů, aby zvýšili kontrolu nad aktivním přístupem dětí při distanční výuce. Celková komunikace se všemi aktéry byla časově velmi náročná. Byla zde i nutnost individuální podpory účastníkům výuky a hledání řešení v bezprecedentních situacích.

4.5 Pátá otázka z dotazníkového šetření

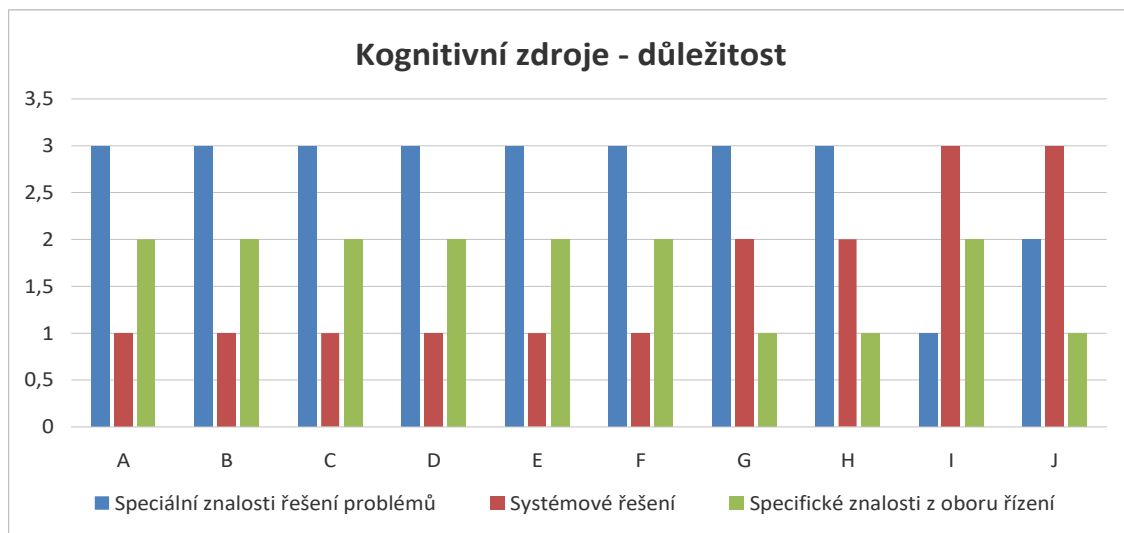
Oslovení ředitelé měli za *úkol seřadit tři kognitivní zdroje*²², které se uplatnily v řízení základní školy během covidové krize. Úkolem bylo seřadit tyto zdroje dle náročnosti. Jako zdroje byly vybrány speciální znalosti řešení problémů, systémové řešení a specifické znalosti z oboru řízení. Číslovka 1 znamená nejdůležitější.

Systémové myšlení pomáhá ředitelům lépe chápat svět okolo nich a tím dospět k lepším manažerským rozhodnutím. I proto byl tento kognitivní zdroj vyhodnocen (Tab. 5) většinou ředitelů jako nejdůležitější. Jen o trochu níže jsou specifické znalosti z oboru řízení škol. Jde o praxi a dlouholeté zkušenosti. Tyto vědomosti mnoho ředitelů využilo ku prospěchu věci. Nejméně důležité byly pro úspěšné zahájení on-line výuky specifické znalosti řešení problémů, které se dají získat například studiem školského managementu.

²² Schopnost seberegulace závisí na takzvaném **kognitivním zdroji** (angl.: cognitive resource či self-control resource). Koncepce **kognitivního zdroje** je teoretický model z oblasti psychologie a neurověd, ukazující omezené možnosti lidského mozku aktivně a vědomě regulovat emoce a jimi následně motivované chování. (<https://www.growjob.com/clanky-personal/porucit-si-a-poslechnout-se/>)

Odpoověď na tuto otázku zní, že nejdůležitější kognitivní zdroj během přechodu na distanční výuku bylo systémové myšlení.

Graf 8: Seřazení kognitivních zdrojů podle důležitosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Seřazení kognitivních zdrojů podle důležitosti

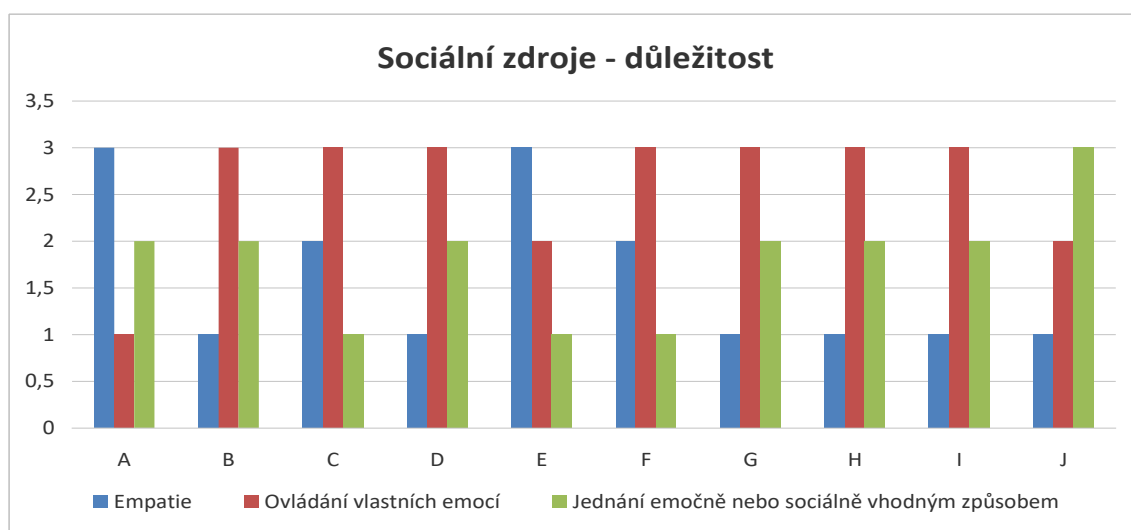
označení základní školy	kognitivní zdroje – specifické znalosti řešení problémů	kognitivní zdroje – systémové myšlení	kognitivní zdroje – specifické znalosti řízení školy
A	3	1	2
B	3	1	2
C	3	1	2
D	3	1	2
E	3	1	2
F	3	1	2
G	3	2	1
H	3	2	1
I	1	3	2
J	2	3	1
průměr:	2,7	1,6	1,7

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Šestá otázka z dotazníkového šetření

V této otázce jde o *zdroje ze sociální oblasti, které se uplatnily v řízení základních škol* během covidové krize. Úkolem bylo seřadit vybrané zdroje dle náročnosti. Šlo o empatii, ovládání vlastních emocí a jednání emočně nebo sociálně vhodným způsobem. Číslovka 1 znamená nejdůležitější.

Graf 9: Důležitost sociálních zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Důležitost sociálních zdrojů

označení základní školy	zdroje sociální oblasti – empatie	zdroje sociální oblasti – ovládání emocí	zdroje sociální oblasti – jednání emočně vhodným způsobem
A	3	1	2
B	1	3	2
C	2	3	1
D	1	3	2
E	3	2	1
F	2	3	1
G	1	3	2
H	1	3	2
I	1	3	2
J	1	2	3
průměr:	1,6	2,6	1,8

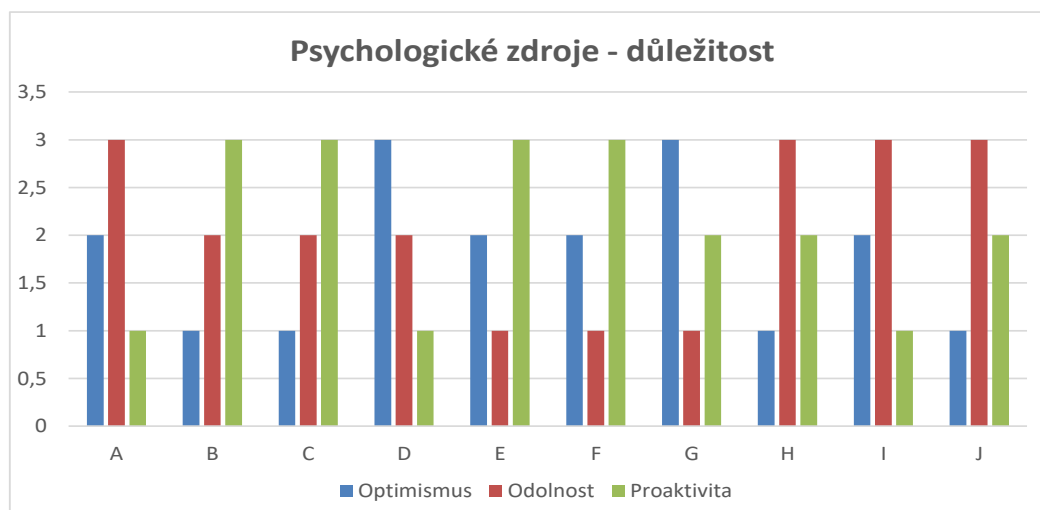
Zdroj: Vlastní zpracování

Empatie vyšla mezi sociálními (Tab. 6) zdroji jako ta nejdůležitější. Empatie je pro vedoucí pracovníky všech kategorií velice důležitá. Pokud jí nevládnou, dochází ke konfliktům a nepohodě zaměstnanců na pracovišti. Také je potřebné umění sebeovládání, tedy jednat emočně a sociálně vhodným způsobem. Každý pedagog je jiný a s každým je potřeba jednat úměrně jeho osobnosti. S tím je spojené i ovládání vlastních emocí. Pokud se ředitel nechá vyprovokovat či reaguje neadekvátně, není to pro podřízené dobré znamení. Ovládání emocí je na třetím místě. Odpověď na tuto otázku tedy zní, že nejdůležitější sociální zdroj během přechodu na distanční výuku byla empatie.

4.7 Sedmá otázka z dotazníkového šetření

Opět šlo o *seřazení vybraných zdrojů z oblasti psychologie dle důležitosti*. Jednalo se o optimismus, odolnost a proaktivitu. Číslovka 1 znamená nejdůležitější.

Graf 10: Psychologické zdroje podle důležitosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Psychická zátěž všech byla v této době značná. Ředitel musel udržovat zaměstnance v pracovní pohodě a nedat na sobě znát, že má problém či starosti. I proto je v této otázce vyhodnocen jako nejdůležitější psychologický zdroj (Tab. 7) optimismus. Jako další jsou shodně odolnost a proaktivita. Odolnost vůči problémům či nepříjemnostem se u ředitelů škol očekává a proaktivita také. Zvládání negativních stavů a jejich obrácení na pozitivní, odstraňování chyb v důsledku nevědomých reakcí nebo jasné a rychlé řešení problémů

k této funkci patří. Odpověď na poslední uzavřenou otázku zní, že nejdůležitější psychologický zdroj během přechodu na distanční výuku byl optimismus.

Tabulka 7: Psychologické zdroje podle důležitosti

označení základní školy	psychologické zdroje – optimismus	psychologické zdroje – odolnost	psychologické zdroje – proaktivita
A	2	3	1
B	1	2	3
C	1	2	3
D	3	2	1
E	2	1	3
F	2	1	3
G	3	1	2
H	1	3	2
I	2	3	1
J	1	3	2
průměr:	1,8	2,1	2,1

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8 Osmá otázka z dotazníkového šetření

Jednalo se o otevřenou otázku, která zjišťovala *nejvíce pozitivní zjištění* spojená s covidovou krizí. Odpovědi na otevřené otázky byly plně v režii oslovených ředitelů. Většina odpovědí se více či méně dotýká obrovského pozitivního nasazení zaměstnanců škol, jejich nesmírnou snahu zvládnout novou a do té doby neznámou situaci a ochotu pracovat i v těchto nových a zpočátku velmi složitých podmínkách. Zmíněna byla i samostatnost v hledání možností zlepšení výuky, do té doby u mnoha pedagogů nevídaná. Ředitelé kladně hodnotí i rychlý rozvoj informačních technologií, které ve vypjatých situacích dokázali všichni zvládnout. Kladně lze hodnotit i uvědomění si důležitosti mimoškolních akcí, kde se vytváří vztahy mezi žáky-pedagogy, žáky-žáky a pedagogy-

pedagogy. Toto najednou chybělo a obě strany to pociťovaly. Mezi pozitiva rozhodně patří i rychlost přechodu na on-line výuku a rychlost pořízení potřebného technického vybavení. Během jednoho měsíce došlo k dovybavení škol (hardware, software), uskutečnění nutných školení pedagogů a zahájení kvalitní distanční výuky. Nově došlo k velikému nárůstu sledování mediálních výstupů představitelů státu a ministerstev všemi zaměstnanci škol. Získání informací a jejich rychlé vyhodnocení bylo pro všechny ve školství velice důležité a pro další práci potřebné

4.9 Devátá otázka z dotazníkového šetření

Otázka byla opět otevřená a dotazovala se na *uskutečněné změny a nové technologie*, které budou školami využívány i nadále. Během covidové krize začaly školy využívat v mnohem větší míře možnosti různých aplikací. Třeba aplikaci EduPage ve které se tvořily online zadávané testy a výukové klipy, které jsou žákům kdykoliv k dispozici. Probíhala zde i efektivní komunikace mezi zaměstnanci školy i mezi pedagogy a žáky. Všichni ředitelé zmínili právě výukové aplikace, jejich možnosti a pozitiva. Hodně byla zmiňována aplikace Google Class Room, Škola v pyžamu či setkávání v aplikaci Teams. Například práce ve sdíleném prostředí či sdílené Google disky, to vše bylo novinkou pro drtivou většinu pedagogů, ovšem po velmi krátké době se z nich stali oblíbení pomocníci při výuce. Ředitelé se shodli, že některé výše zmíněné a využívané aplikace se již stanou běžnou součástí výuky. Krizová situace může přijít kdykoliv a školy již chtějí být připraveny.

4.10 Desátá otázka z dotazníkového šetření

Otázka z rozeslaného dotazníkového šetření byla také otevřená a odpověď na ni nepovinná. Oslovení ředitelé zde mohli formou *vlastní doplňující informace* sdělit to, co považují za vhodné přidat k vyplněným informacím z uplynulých dvou let v rámci covidové krize. Na tuto otázku odpovědělo pouze šest ředitelů. Odpovědi jsou natolik zajímavé, že je zde zveřejňuji přesně dle dotazníku.

ŠKOLA A – Z původního nadšení z nových technik a výuky na dálku se po čase ukázalo, že nejlepší je stejně klasický sociální model třídy jako kolektivu dětí. Ukázalo se, že můžeme modifikovat výukové metody, ale sociální interakci nenahradíme.

ŠKOLA C – Covidová krize se nám nyní ve světle války na Ukrajině bude zdát jako procházka růžovým sadem.

ŠKOLA D – Covidové období přineslo bohužel mnoha žákům vážné psychické problémy, sledujeme vysoký nárůst.

ŠKOLA E – Ukázala nebezpečnost sociálních sítí mezi mládeží. Sociální izolace, nárůst těžko odhalitelné kyberšikany. Nezastupitelnost základní školy, důležitost prezenční výuky zejména po stránce socializační. Nárůst skrytého násilí v rodinách.

ŠKOLA G – Myslím, že celá krize na jedné straně znamenala, že budeme dlouho dohánět některé části zameškaného učiva a opět žáky motivovat k pravidelnému učení a znovu učit některé režimové návyky. Na druhé straně jsme se naučili, že jsme v krizi ledacos schopní zvládnout (učitelé, vedení školy, rodiče a žáci).

ŠKOLA J – Období bylo velmi náročné, ale zároveň ukázalo některé rezervy a možnosti, na které by za „normální“ situace nebylo vidět.

Odpovědi si nejsou podobné a je jasně zřetelné, jak kteří ředitelé na popisované období pohlížejí. Odpovědi také pojaly celou sféru problémů. Začínají zmíněním nových možností ve výuce s poznámkou, že klasická prezenční výuka je stejně nejlepší, pokračují zmínkou o aktuální nevyprovokované útočné válce Ruské federace vůči Ukrajině, nárůstu psychických problémů a kyberšikany u dětí. Zmiňují i problém okolo zameškaného učiva a jasné potřeby vše žáky doučit a opět žáky motivovat k pravidelnosti učení i opětovnému nastavení režimových návyků. Poslední dvě odpovědi popisují, že krizové covidové období ukázalo i možnosti učitelů a vedení škol, rodičů i žáků v dobrém slova smyslu a odhalilo některé skryté rezervy, které by se za normální výuky zcela jistě neukázaly.

4.11 Interpretace

Všechny odpovědi z otázek uzavřených i otevřených byly vloženy do tabulky, se kterou bylo dále pracováno. Tabulka měla po dokončení 42 sloupců.

První zajímavé zjištění bylo, že rozptyl odpovědí není veliký a naprosto není závislý na délce praxe ve vedoucí funkci, věku ředitele či velikosti školy. Většina ředitelů je ve své

funkci okolo 20 let. Jeden ředitel dokonce 30 let. Naproti tomu nejkratší doba na této pozici u oslovených základních škol je 2,5 roku. Zde je potřeba zmínit, že tento ředitel předtím vedl gymnázium. Pro upřesnění délka praxe v datech. Rozmezí 0-6 let jeden ředitel, rozmezí 13-18 let tři ředitelé, rozmezí 19-24 let pět ředitelů a rozmezí 25-30 let jeden ředitel. Průměrná délka praxe ředitele na oslovených školách je 18,35 roku.

Pro výklad odpovědí z tabulky jsem si vybral tři klasické manažerské pojmy. Jsou jimi komunikace, organizování a kontrola.

1. Komunikace

Obecně se dá říci na základě hodnocení ředitelů, že čím jednodušší komunikace, tím náročnější organizace. Dle výsledků byla nejméně náročná komunikace s nadřízenými orgány, dále se zaměstnanci, dalšími osobami a žáky. Jasně největší náročnost má ve výsledku komunikace se zákonnými zástupci. O problémech v komunikaci s rodiči žáků již bylo psáno. Vše začalo pochopením, někdy i nadšením pro nový, zajímavý a nutný styl výuky. Postupně nadšení opadalo a mnohdy přešlo v apatii či přímo opozici. Samozřejmě se nejednalo o rodiče všech žáků, ale jistá rezignace byla znatelná u všech. Komunikovat v této situaci například úkoly pro děti a požadavky školy spojené s distanční výukou je velice náročné, v některých případech až nemožné. Náročná a složitá komunikace se zákonnými zástupci, hlavně s postupem času a vzhledem k délce trvání distanční výuky rozhodně patří mezi negativa covidové krize.

2. Organizování

Ve druhé otevřené otázce, která se dotazovala na nejsložitěji uplatňovanou manažerskou funkci, vyšla náročnost organizování jako nejméně náročná. V bodové škále 1 až 5, kdy 1 byla nejmenší náročnost, se ani jednou neobjevila číslovka 5, tedy největší náročnost. Hodnocení ředitelů bylo následující. Třikrát hodnocení za 1, třikrát hodnocení 2, dvakrát hodnocení 3 a dvakrát hodnocení 4. Lze tedy říci, že organizace práce podřízených je hodnocena jako nejméně náročná a ředitelé si spolupráci se zaměstnanci školy ve většině případů chválili. Dá se říci, že toto krizové období propojilo vedení škol a zaměstnance. Záměrně je psáno zaměstnance, kam spadají pedagogové i nepedagogičtí zaměstnanci. Většina zaměstnanců škol byla v té době pracovně spojena a směřovala ke stejnému cíli.

Tím byla kvalitní distanční výuka a spokojenost žáků i rodičů. Je samozřejmé, že toto nadšení a zájem nesdíleli úplně všichni. Došlo i ke konfliktům a následnému odchodu zaměstnanců. Určitě je možné prohlásit, že ředitelé se mohli na své podřízené spolehnout a většina zaměstnanců se snažila o co nejlepší výkon. Mnoho pedagogů navrhovalo vylepšení výuky a učitelé byli často aktivní nad rámec svých povinností. Toto je jasné pozitivum covidové krize.

3. Kontrola

Naproti tomu kontrola stanovených úkolů u zaměstnanců je jasně hodnocena jako nejvíce náročná. Sedm z deseti ředitelů k ní přiřadilo číslici 5. Jedenkrát se hodnotilo číslem 4, 3 a 2. Kontrola činnosti pedagogů i nepedagogů, byla pro vedení škol v krizové době náročnější o mnoho více než v době výuky prezenční. Kontrola vyučujícího ve třídě je jednodušší a je možná okamžitá zpětná vazba. Naproti tomu distanční výuka, mnohdy vedená z domova pedagoga, je pro kontrolu problémová. Mnoho ředitelů samo vyučovalo on-line a k tomu prováděli vše s tím spojené, například přípravu. Kontrola byla možná například při napojení do výuky či pomocí hodnocení práce pedagogů zákonnými zástupci. Hodně ředitelů se na své pedagogy prostě spoléhalo a věřilo jim. O to více nepříjemné bylo zklamání z přístupu některých podřízených, nepochopení či zjištění, že si neplní své stanovené či nově domluvené a odsouhlasené povinnosti. Kontrolní činnost ředitelů byla nutná a v rámci krizové situace potřebná. Ovšem její náročnost a někdy i nutnost rychlých a neoblíbených řešení ji rozhodně řadí do negativ covidové krize.

5 Řízený strukturovaný rozhovor s vybranými řediteli ZŠ

Jedná se o plně standardizovaný rozhovor, kdy jsou dotazovaným pokládány stejné předem pečlivě připravené otázky ve shodném pořadí. Mezi výhody takto zvoleného rozhovoru patří menší časová náročnost získávání a zpracování dat a možnost aplikace na početný vzorek respondentů. Dále snazší srovnání a minimalizace vlivu tazatele. Samozřejmě jsou i negativa. Ta spočívají například v omezeném prostoru pro vyjádření vlastních názorů dotazovaného včetně rizika případného zkreslení odpovědí vlivem špatného pochopení položené otázky. Dále nemožnost hlubšího rozboru problému a upřesnění odpovědí v průběhu rozhovoru. Je zde i možnost, že výzkumník neodhalí nic, co předem nepředpokládal.

Pro řízený rozhovor bylo vytvořeno a následně použito těchto pět otázek:

1. Co ovlivnilo Vaši práci s přechodem na distanční výuku?
2. Co byste aktuálně po dvou letech zkušeností udělala/udělal jinak?
3. Co byste dnes udělala/udělal nejdříve?
4. Co byste dnes určitě neudělala/neudělal?
5. Jaké požadavky byste dnes měla/měl na orgány státní správy a samosprávy?

5.1 Rozhovor na základě závěrů dotazníkového šetření

Na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření byly provedeny krátké řízené strukturované rozhovory²³ s ředitelkami a řediteli tří náhodně vybraných základních škol. Ředitelé byli vybráni za pomoci generátoru náhodných čísel²⁴. Všem deseti osloveným školám jsem přiřadil číslo od 1 do 10 a za pomoci generátoru byla vybrána škola 3, 4 a 10. V charakteristice respondentů figurují pod písmeny C, D a J.

²³ **Řízený strukturovaný rozhovor** (Pen and paper interview) je jedna z technik sběru dat v sociálním výzkumu. Tazatel postupuje otázkou za otázkou podle dotazníku a respondent odpovídá. Tazatel zaznamenává odpovědi do dotazníku. Aby byly získané odpovědi reprezentativní, měli by respondenti být vybráni jako náhodný vzorek. (<https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>)

²⁴ <https://www.generator-cisel.cz/>

Respondenti odpovídali na kladené otázky ochotně a dle domluvy krátce a jasně. Rozhovory jsem nahrával na záznamové zařízení.

„Rozhovor umožňuje přímé získávání informací (tváří v tvář) o prožívání, názorech, vnímání lidí a zároveň si získané poznatky můžeme, i když ve velmi omezené míře, ověřovat současně probíhajícím pozorováním neverbálních projevů dotazovaného. Jde o způsob dotazování, v němž jsou otázky respondentovi kladeny tazatelem přímo podle určitého postupu. Je pro něj charakteristický interpersonální kontakt. Důležitým předpokladem pro vedení rozhovoru je schopnost poslouchat a ve vhodných situacích i mlčet“ (Vašátková, 2010, str. 43).

5.1.1 Sběr dat

Rozhovor č. 1 byl proveden s dlouholetou ředitelkou základní ŠKOLY C ve čtvrtek 9. června. Ač se rozhovor konal v časovém tlaku, byl klidný a objektivní.

Rozhovor č. 2 byl proveden v pondělí 13. června v ředitelně základní ŠKOLY D. Pan ředitel si vyhradil chvíli během dopoledne mezi vyučováním. Opět tedy nebylo moc času. Rozhovor byl rychlý a odpovědi spíše heslovité.

Závěrečný rozhovor č. 3 s ředitelem základní ŠKOLY J byl uskutečněn 16. června v kanceláři odboru školství nejmenované městské části hlavního města Prahy, a to před důležitým jednáním. Bohužel i v tomto případě nebyl dostatek času na podrobnější odpovědi.

Přepisy všech tří rozhovorů jsou přílohou této práce jako Příloha 4: Rozhovor s vybranými řediteli základních škol.

5.1.2 Vyhodnocení dat

Z přepisů všech tří rozhovorů je viditelné, že příchod distanční výuky byl velice rychlý a základní školy na něj většinou nebyly připraveny. Ředitelé měli nově mnoho práce s vysvětlováním vzniklé situace rodičům i zaměstnancům škol. To vše v době, kdy ani oni nedostávali od MŠMT jasné informace, podklady k práci a tolik potřebnou pomoc. Bylo tedy hlavně na nich nastavit pravidla pro výuku, zajistit techniku a potřebné výukové programy, včetně školení pro zaměstnance v jejich používání a rychle on-line výuku zahájit. Většina pedagogů ředitelům pomáhala a chápala vzniklou situaci. Často jsou

zmiňování zákonní zástupci žáků a vzájemná komunikace. Ta nebyla rozhodně optimální, čemuž nepomáhaly občasné protichůdné informace ministerstev a veřejnoprávních médií. Svou nezanedbatelnou roli v tom sehrály i sociální sítě. Vše okolo on-line výuky se ovšem rychle nastavilo a výuka probíhala dle požadavků na vzdělávání a v souladu s potřebami žáků. Během jara a léta roku 2020 se vše potřebné upravovalo tak, aby on-line výuka mohla pokračovat bez problémů a dosahované výsledky byly co nejlepší. Došlo ke konečnému nastavení používaných nástrojů a aplikací pro distanční výuku, doplnila se potřebná technika a definovala se spolupráce v rámci škol i směrem k rodičům a nadřízeným orgánům. Nadřízený orgán státní správy, konkrétně MŠMT, je v rozhovorech vždy zmíněn u páté otázky. Je jasné, že spolupráce v krizovém období jara a léta 2020 mezi školami a ministerstvem nebyla, diplomaticky řečeno, optimální, a byly zde jasné rezervy.

5.2 Interpretace

5.2.1 Co ovlivnilo Vaši práci s přechodem na distanční výuku?

Zde ředitelé shodně zmiňují nedostatečnou informovanost a mizivou pomoc ze strany MŠMT. Dále potřebný sběr informací ohledně on-line výuky a nastavení pravidel této výuky ve školách směrem k pedagogům, žákům a rodičům. Slova informace a informovanost se shodně objevují ve všech odpovědích. Důležitých informací od nadřízených byl nedostatek a naopak zaměstnanci, žáci i rodiče žáků, chtěli relevantních informací co nejvíce. Dále se potvrzuje důležitost nastavení jasných pravidel pro výuku a komunikaci všemi směry a jejich kontrola. Toto vše ovlivnilo práci ředitelů základních škol. Je potřeba zdůraznit, že ředitelé všech škol zařazených do výzkumné části se přechodu na distanční výuku zhostili skvěle.

5.2.2 Co byste aktuálně po dvou letech zkušeností udělala/udělal jinak?

Zde nejsou zásadní výtky a návrhy na změny. Všichni tři ředitelé zvládli přechod na on-line výuku rychle a problémy řešili za chodu. Zmiňováno je technické vybavení potřebné pro výuku a její využívání. Velmi zajímavá je nabídka školení v používání nástrojů pro distanční výuku pro rodiče žáků. Mnoho rodičů by toto jistě pozitivně přivítalo. O přísnějším nastavení podmínek on-line výuky se zmiňují dva ředitelé. V jednom případě

jde o povinnost mít zapnutou kameru během výuky a ve druhém méně tolerance ohledně neúčasti žáků na výuce.

5.2.3 Co byste dnes udělala/udělal nejdříve?

Nastavení jasných pravidel a vytvoření jasného a podrobného manuálu on-line výuky pro pedagogy, žáky i jejich rodiče. To vše ve spojení s potvrzením od všech, že se s těmito pravidly seznámili. A samozřejmě kontrola, že se vše dle tohoto manuálu provádí a plní. To jsou zmiňované a určitě potřebné podmínky pro možné pokračování on-line výuky v budoucnosti. Je zde i zmínka o přípravě mladších žáků na tento styl výuky tak, aby se nejednalo o novinku, ale pouze o změnu výuky. To je určitě prospěšné. Podporuje to využití on-line výuky například v případě havárie ve škole či použití této varianty výuky pro žáky nemocné či nepřítomné z jiných důvodů.

5.2.4 Co byste dnes určitě neudělala/neudělal?

Zde nejsou zmíněny zásadní připomínky. Spíše se jedná o úpravy menšího rázu podpořené zkušenostmi, které ředitelé získali v době covidu. Zajímavá je jasná podmínka distanční výuky z budovy školy, a ne formou home office, jak bylo často praktikováno na začátku on-line výuky. S tím je úzce propojeno i využívání doporučených kanálů pro výuku a komunikaci. Je zde podpora centrálního nastavení a jeho následného dodržování. V rozhovoru s ředitelem školy D je i jasně naznačeno, že přílišné změny v chodu školy nemusí být nutně lepší a je vhodné zachovat vše, co je osvědčené a pro on-line výuku přínosné. Negativních zásahů do plánování profesního i osobního života pedagogů by mělo být co nejméně. Takže měnit pouze to nezbytně nutné.

5.2.5 Jaké požadavky byste dnes měla/měl na orgány státní správy a samosprávy?

U všech tří ředitelů jsou zmíněny výtky vůči Ministerstvu školství mládeže a tělovýchovy. Od nedostatku jasně daných pravidel a zadání i rychlých a kvalitních informací ohledně on-line výuky, přes chybějící plán krizového řízení až po pomalý a nesystematický rozhodovací proces. Je zde i zmínka ohledně pomalého zavedení definice distanční výuky a jejího ukotvení ve školském zákoně. Paní ředitelka připomněla i negativní fenomén současné doby, kdy školy byly mnohdy informovány z MŠMT o změnách později než veřejnost z médií. To vedlo k nepříjemným situacím. Velmi důležitá je i výtka vůči

tehdejšímu ministrovi školství a jeho nedostatečné obhajobě a podpoře svého rezortu. Je zde kritika i nejasného rozdělení kompetencí mezi ministerstva školství, zdravotnictví a práce. Mnohdy se jejich informace zdvojovaly či si naopak navzájem protiřečily. Vůči zřizovateli výtky nejsou, ba naopak, je vyzdvihována podpora a pomoc, které se školám z této strany dostávalo po celou dobu covidové krize.

Odpovědi ředitelů na otázky v rozhovoru se neliší od odpovědí z dotazníku a potvrzují problémy spojené se zahájením distanční výuky.

6 Diskuse, shrnutí výzkumného šetření a doporučení pro praxi

6.1 Analýza řízení základních škol v podmínkách přechodu na distanční vzdělávání

Jak ukazují závěry dotazníkového šetření, problémů bylo veliké množství a ředitelé škol mnohdy jednali intuitivně či na základě vlastního uvážení. Neměli dostatek zkušeností s distanční výukou ani podkladů, podle kterých by se mohli řídit. Panoval všeobecný nedostatek technického vybavení, například počítačů či potřebných programů. Pro drtivou většinu pedagogů se jednalo o naprosto novou a neznámou situaci a způsob výuky. Žáci ani rodiče žáků nebyli na tuto výuku připraveni mentálně i technicky, rodiče v mnoha případech ani po stránce vědomostní. Podpora z MŠMT byla malá, chaotická a spojená s nedostatkem informací. Informace byly předávány spíše formou doporučení, a tak finální rozhodování bylo na ředitelích.

6.1.1 Analýza negativ covidové krize do řízení škol

Covidová krize ukázala nepříjemné potvrzení nepřipravenosti základních škol i MŠMT na rychlé řešení náročné krizové situace. Zajištění a zahájení kvalitní on-line výuky nebylo pro ředitele škol jednoduché. Šlo například o nepřipravenost pedagogického sboru, malé množství hardware a pro výuku potřebného software, slabé internetové připojení škol a nedostatečný rozvod internetu po budovách škol. V tomto směru byla rychle řešena náprava. *„I když si podstatná část pedagogů v mezichase zvýšila své digitální dovednosti, resp. dovednosti využívat digitální technologie ve vzdělávání, je potřeba vnímat, že úroveň*

těchto dovedností je pouze jednou z nezbytných podmínek pro realizaci distanční výuky v on-line prostředí“ (ČŠI, 2021, str. 26). Velmi náročná byla práce a komunikace s lidmi. A to jak s pedagogy, tak s žáky i jejich rodiči. Ředitelé neustále řešili nové problémy spojené s on-line výukou, což na ně kladlo obrovské nároky vědomostní, psychické i fyzické. Covidová krize přinesla bohužel některým žákům vážné psychické problémy, se kterými se žáci i školy budou potýkat delší dobu. Ukázala se i nebezpečnost sociálních sítí pro mládež, například v podobě sociální izolace a nárůstu těžko odhalitelné, ale velice nebezpečné kybernetické šikany.

6.1.2 Analýza pozitiv covidové krize do řízení škol

Ředitelé v první řadě zmiňují obrovské nasazení zaměstnanců škol při snaze zvládnout rychle a kvalitně novou a do té doby neznámou krizovou situaci. Jejich ochotu pracovat v nových a složitých podmínkách. Možnost spolehnout se na podřízené, je velice důležitá informace pro každého vedoucího pracovníka. Kladně je hodnocen i rozvoj a užití informačních technologií a rychlost, s jakou většina zúčastněných potřebné technologie zvládla. Mnohé výukové programy a postupy budou školy využívat i nadále a budou součástí výuky.

6.1.3 Trvalé změny v řízení vybraných škol

Na prvním místě je zcela určitě digitalizace veškeré komunikace. Například trvalé využívání prostředí virtuálních učeben k zadávání úkolů a ukládání výukových materiálů. Nejde jen o žáky, ale ve společném virtuálním prostředí probíhá komunikace mezi vedením školy a pedagogy. Ředitelé tento způsob nově využívají i pro činnost mimo výuku. Třeba pro rychlé svolání virtuálních schůzek v době prázdnin. Celkově se všichni zaměstnanci mnohem lépe naučili využívat různá virtuální prostředí, takže lze přes ně častěji komunikovat, navštěvovat kurzy, doučovat apod. K trvalým změnám lze přiřadit zkvalitnění operativního řízení pomocí hromadných e-mailů, které školy před covidovou krizí využívaly méně často. S tím je spojen vznik nových e-mailů pro veřejnost rozdělených dle činností a středisek, aby nedošlo k zahlcení hlavního e-mailu školy. Lze říci, že covid přinesl skokový progres v rozvoji počítačové gramotnosti zejména u pedagogických zaměstnanců, a to umožnilo přesunout řízení škol ve větším rozsahu do elektronické podoby. Jako příklad může sloužit koordinace každodenního provozu,

zkvalitnění elektronického informačního systému škol nebo zvýšení operativní aktivity při řešení problémů. Ředitelé, vlastně celé vedení základních škol, se naučili řídit školu za využívání prvků krizového managementu a ověřili si, co je v tomto systému funkční. To je důležité pro řešení možných budoucích krizí, které mohou nastat. Důležitá zjištění změny i časovou organizaci on-line výuky. Optimální varianta je přizpůsobení se žákům prvního i druhého stupně a možnostem jejich rodičů. „*Jedním z vhodných přístupů je zvolit pevnou organizaci distanční výuky – rozvrh, včetně časů, kdy je učitel k dispozici, tak, aby byl dostatečný prostor pro výuku a aby čas zároveň vyhovoval většině rodičů (a zejména žákům na prvním stupni*“ (ČŠI, 2021, str. 27). V návaznosti na získané zkušenosti s veřejnoprávními médii a jejich stylem informování veřejnosti, rozhodně vedoucí pracovníci více sledují mediální výstupy představitelů státu. Během covidové krize byla sledovanost tiskových konferencí zainteresovaných ministerstev zcela mimořádná. Všichni, ředitelé, pedagogové i rodiče, potřebovali aktuální informace rychle a v přesném znění. V minulosti, tedy v době před epidemií nemoci Covid-19, byla sledovanost vystoupení představitelů státu a vlády v médiích velice nízká. Většinou se čekalo, až informace přijdou navyklou cestou, tedy e-mailem nebo v podobě metodického pokynu. Během krize se sledovanost médií a tím i rychlá informovanost výrazně navýšila a dle vyjádření ředitelů to tak zůstává i nadále.

Závěr

Cílem výzkumu bakalářské práce bylo zjistit, s jakými pozitivy a negativy se potýkali ředitelky a ředitelé základních škol během krize, spojené s rychlým nástupem nemoci Covid-19 a přechodem na distanční způsob výuky a které změny v řízení jejich škol budou po ukončení covidové krize trvalé.

Důvodem pro výběr tématu bylo hlavně hektické období března a dubna roku 2020, kdy jsem mohl zblízka sledovat náročnou práci ředitelů základních škol. Po celou tuto dobu jsem byl v centru dění a jsem navštívil několik základních škol, kde jsem hovořil jak s vedením, tak s pedagogy. Mohl jsem tedy sledovat jejich snahu o co nejmenší dopad situace na žáky a na kvalitu výuky.

Dalším cílem práce bylo upozornění na problémy ZŠ, které byly s covidovou krizí a s přechodem na on-line výuku spojeny. S problémy, které nebyly viditelné široké veřejnosti, ale pouze úzkému kruhu lidí pracujících či jinak napojených na základní školství. S těmito problémy se tito lidé úspěšně potýkali každý den a posunovali reakci na zavedení distanční výuky kupředu. Z ředitelů základních škol se během pár hodin stali krizoví manažeři se vším, co s tím souvisí, a to bez předchozí větší přípravy.

Ředitelé všech deseti základních škol zařazených do výzkumu krizi spojenou se zahájením on-line výuky zvládli. Dle zjištění při návštěvách škol a rozhovorech s nimi, si navzájem vypomáhali a předávali informace a zkušenosti, pozitivní i negativní. Oporou jim byli jejich zástupci, drtivá většina pedagogů i zaměstnanců škol. Pomoc nalézali i u svého zřizovatele a zaměstnanců odboru školství městské části.

Doporučení pro další praxi je rozhodně rozvíjet podmínky pro distanční vzdělávání. Tedy doplňovat a modernizovat HW a aktualizovat potřebný SW. Základní školy musí být v dnešní době připraveny na možný příchod další krizové situace a opětovného zavedení on-line výuky. Optimální je mít připravený systém a vnitřní směrnice pro rychlé spuštění výuky. Potřebné je neustálé vzdělávání pedagogů v digitálních technologiích a získávání zpětné vazby z průběhu distančního vzdělávání (např. nemoc, zahraniční pobyt) či různých školení. Potřebné je získané informace zpřístupnit všem pedagogům, ty vybrané žákům a rodičům a aktivně s rodiči spolupracovat.

Pro výuku doporučuji jasně stanovit znalosti a dovednosti, kterým bude věnována prioritní pozornost. Při on-line výuce co nejvíce aktivně zapojovat všechny žáky a cíleně rozvíjet jejich dovednosti.

Pro zlepšení komunikace v rámci školy i komunikace směrem k žákům a hlavně rodičům, doporučuji zjistit její slabé a silné stránky. Třeba formou dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocení tohoto dotazníkového šetření provést potřebná opatření a ty dodržovat.

V sociální oblasti je potřebné rozvíjet pozitivní kontakty mezi žáky a pedagogy i mezi žáky samotnými. Doporučuji zintenzivnit komunikaci školy a pedagogů s žáky a rodiči s důrazem na první stupeň a na žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.

Velice doporučuji zpracovat v rámci každé ZŠ vnitřní směrnice pro on-line výuku. Tyto schválit, seznámit s nimi všechny zaměstnance, žáky a rodiče. U této směrnice následně požadovat její přesné plnění.

Určitě doporučuji požadovat po MŠMT vytvoření plánu krizového řízení v krizové situaci a vytvoření potřebného finančního fondu pro školy, který bude rychle použitelný.

Tato práce nemapuje distanční vzdělávání do hloubky, ale primárně míří na ředitele ZŠ a jejich starosti v době covidové krize. Pro základní školy je to nové pojetí výuky žáků, které bylo přijato, vyzkoušeno a potvrzeno, jako funkční možnost.

Závěrem lze konstatovat, že cíl této práce je možné pokládat za splněný. Zjištění získaná prostřednictvím dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů byla dokumentována pomocí grafů a přehledných tabulek. Na základě přání poskytnuta všem účastnícím se ředitelům základních škol. Čtyři ředitelé informace z této práce použili k upřesnění a doplnění vnitřní směrnice k on-line výuce.

Seznam použitých informačních zdrojů

Seznam tištěných zdrojů

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK., 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3454-8.

ČERNÝ, Michal, Dagmar CHYTKOVÁ, Pavlína MAZÁČOVÁ a Gabriela ŠIMKOVÁ, 2015. *Distanční vzdělávání pro učitele*. Brno: Flow. ISBN 978-80-905480-7-7.

GOLD, Anne, 1998. *Současné řízení školy*. Fakta: Žďár nad Sázavou. ISBN 978-80-902614-0-2.

ČŠI, Tematická zpráva, 2021. *Distanční vzdělávání v základních a středních školách. Přístupy, posuny a zkušenosti škol rok od nástupu pandemie nemoci covid-19*. Praha: Česká školní inspekce.

GRASSEOVÁ, Monika, Miroslav MAŠLEJ a Bohumil BRECHTA, 2010. *Manažerské rozhodování: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Univerzita obrany. ISBN 978-80-7231-730-1.

KOTTER, John Paul, 2015. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-314-4.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2019. *Strategie řízení vzdělávacích organizací*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7603-107-4.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ, 2013. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0403-9.

PUHROVÁ, Barbora, 2017. *Základy školského managementu a řízení školy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.

TROJANOVÁ, Irena, 2014. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0591-3.

TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA, 2012. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-541-6.

VAŠŤATKOVÁ POLÁCHOVÁ, Jana, 2010. *Úvod do pedagogické evaluace a jejích metod*. Olomouc: UP v Olomouci. ISBN 978-80-244-2681-5.

VEBER, Jaromír, 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-321.

ZLÁMALOVÁ, Helena, 2002. *Tutor distančního vzdělávání: Texty k otevřenému a distančnímu vzdělávání*. Olomouc: Universita Palackého. ISBN 80-244-0283-1.

ZLÁMALOVÁ, Helena, 2008. *Distanční vzdělávání a elearning*. Praha: UJAK Praha. ISBN 978-80-86723-56-3.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Seznam online zdrojů

VLÁDA ČR. *Webový portál Vlády České republiky* [online]. © 2020 [vid. 2020-07-15]. Dostupné: z <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-po-mimoradnem-jednani-vlady--12--brezna-2020-180249/>

IZS. *Ústecký kraj Hasičská záchranný sbor České republiky* [online]. © 2022 [vid. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/co-je-to-izs.aspx>

MANAŽER. *ManagementMania.com* [online]. © 2011–2022 [vid. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>

MANAGEMENT. *Wikipedie* [online]. © 2022 [vid. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Management>

PARTICIPATIVNÍ STYL. *PM Consulting* [online]. © 2022 [vid. 2022-06-28]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovnikovy-pojem/participativni-styl/>

ČTYŘI FÁZE ZMĚNY. *ManagementMania.com* [online]. © 2011–2016 [vid. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ctyri-faze-zmeny>

KURT LEWIN. *Google Arts-Culture* [online]. © 2022 [vid. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kurt-lewin>

LEWINŮV TŘÍFÁZOVÝ MODEL ZMĚN. *ManagementMania.com* [online]. © 2011–2022 [vid. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lewinuv-trifazovy-model-zmen>

JOHN KOTTER. *Wikipedie* [online]. © 2011–2022 [vid. 2022-03-02]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/John_Kotter

USOUVZTAŽNIT. *Synonymus* [online]. © 2022 [vid. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://synonymus.cz/usouvztaznit/>

VYHLÁŠKA č.48/2005 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. © 2005 [vid. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-48>

MŠMT, VYHLÁŠKA ze dne 27. dubna 2020. *Webové stránky MŠMT* [online]. © 2020 [vid. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/52751>

RÁMCOVÉ VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY (RVP). *Informační systém absolvent*. [online]. © 2013 [vid. 2022-01-13]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Rady/Clanek/7-0-13>

GOOGLE MEET. *PEF Inline* [online]. © 2022 [vid. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://prezentace.czu.cz/pefonline/google-hangouts-meet?editmode=0>

MICROSOFT TEAMS. *Microsoft Teams* [online]. © 2022 [vid. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-teams/group-chat-software>

ČT edu. *EDU Česká televize* [online]. © 1996–2021 [vid. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://edu.ceskatelevize.cz>

UčiTelka. *Česká televize* [online]. © 1996–2021 [vid. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/13394657013-ucitelka>

DOTAZNÍK. *Survio Slovník pojmů* [online]. © 2012–2022 [vid. 2022-04-09]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/slovník-pojmu>

IDENTIFIKAČNÍ. *Wikipedie* [online]. © 2021 [vid. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Identifik%C3%A1tor>

KOGNITIVNÍ ZDROJ. *GROWJOB* [online]. © 2021 [vid. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.growjob.com/clanky-personal/porucit-si-a-poslechnout-se/>

GENERÁTOR. *Generátor náhodných čísel.cz* [online]. © [vid. 2022-06-07]. Dostupné z: <https://www.generator-cisel.cz/>

ŘÍZENÝ STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR. *ManagementMania.com* [online]. © 2011–2022 [vid. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

Seznam zkratk

ČŠI	Česká školní inspekce
HW	hardware
IT	informační technologie
IZS	Integrovaný záchranný systém
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
NPI	Národní pedagogický institut
RVP ZV	rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání
SW	software
ŠD	školní družina
ŠVP	školní vzdělávací systém
ZŠ	základní škola

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník pro dotazníkové šetření

Příloha č. 2 - Oslovení ředitelů základních škol v rámci dotazníkového šetření

Příloha č. 3 - Tabulka vyhodnocení dotazníku

Příloha č. 4 – Rozhovor s vybranými řediteli základních škol

Příloha č. 1 – Dotazník pro dotazníkové šetření

Identifikátory

- | | | |
|----|--|-----------------------------|
| 1) | Délka praxe v řídicí funkci | |
| 2) | Počet zástupců ředitele | |
| 3) | Počet tříd: | |
| | 1. stupeň | |
| | 2. stupeň | |
| | Školní družina: | ANO NE |
| | Školní klub: | ANO NE |
| | Školní kuchyně: | ANO NE |
| | Školní jídelna: | ANO NE |
| | Výdejna stravy: | ANO NE |
| 4) | Počet zaměstnanců pedagogických i nepedagogických. Tuto otázku navrhuji zadat v limitech (například) : | |
| | a) 30–40 | |
| | b) 40–55 | |
| | c) 55–70 | |
| | d) 70–a více | |

Otázky pro sběr dat potřebných pro tuto bakalářskou práci.

- 1, S kým byla nejvíce náročná komunikace během krizového období při přechodu na distanční výuku ve vaší škole? Ohodnoťte dle náročnosti, kdy 10 je nejvyšší náročnost:
- | | | |
|----|---|----------------------|
| a) | rodiče, zákonní zástupci | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| b) | zaměstnanci školy | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| c) | nadřízené orgány (např. zřizovatel, MHMP, MŠMT) | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| d) | žáci | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

e) další osoby či organizace 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

další osoby či organizace, které?

2, Kterou z manažerských funkcí bylo nejsložitější uplatňovat?

Seřad'te dle náročnosti, kdy 5 je nejnáročnější:

a) plánování

b) organizování

c) výběr a rozmíst'ování spolupracovníků

d) vedení spolupracovníků

e) kontrola

3, Seřad'te uvedené body dle náročnosti, kdy 10 je nejvyšší náročnost:

a) práce se žáky 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b) práce s rodiči, zákonnými zástupci 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

c) práce se zaměstnanci školy 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

d) pořízení IT hardware 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

e) pořízení IT software 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

f) organizace on-line výuky 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

g) výběr klíčového (důležitého) učiva 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4, Stručně popište, co bylo pro Vás ředitelku/ředitele největší zátěží během Covidové krize.

5, Seřad'te dle důležitosti kognitivní zdroje, které se uplatnili v řízení ZŠ během covidové krize. Číslovka 1 znamená nejdůležitější.

a, specifické znalosti řešení problémů (studium šk. managementu)

b, systémové myšlení

- c, specifické znalosti z oboru řízení školy
- 6,** Seřadte dle důležitosti zdroje ze sociální oblasti, které se uplatnily v řízení ZŠ během covidové krize. Číslovka 1 znamená nejdůležitější.
- a, empatie
- b, ovládání vlastních emocí
- c, jednání emočně nebo sociálně vhodným způsobem
- 7,** Seřadte dle důležitosti zdroje z oblasti psychologie, které se uplatnily v řízení ZŠ během covidové krize. Číslovka 1 znamená nejdůležitější.
- a, optimismus
- b, odolnost
- c, proaktivita
- 8,** Stručně popište, co bylo pro Vás ředitelku/ředitele nejvíce pozitivním zjištěním během covidové krize.
- 9,** Stručný popis strategie řízení, která se Vám nejvíce osvědčila (vlastními slovy).
- 10,** Která uskutečněná změna a které nové technologie, budou dále využívány školou?
- 11,** Nepovinná otázka.

Považujete za vhodné něco sdělit formou doplňující informace k uplynulým dvou letům v rámci covidové krize?

Příloha č. 2 – Oslovení ředitelů základních škol v rámci dotazníkového šetření

Předmět:

Žádost o vyplnění dotazníku v rámci dotazníkového šetření pro zpracování Závěrečné bakalářské práce.

Text rozeslaného e-mailu:

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,
obracím se na vás se žádostí o vyplnění přiloženého dotazníku pro dotazníkové šetření potřebné pro zdárné dokončení závěrečné bakalářské práce na téma „Řízení základních škol v podmínkách přechodu na distanční vzdělávání“, kterou zpracovávám v rámci studia na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, Katedře andragogiky a managementu vzdělávání.

O tomto dotazníku jsem vás již informoval v osobním rozhovoru na toto téma. Dotazník bude rozeslán do základních škol naší městské části. Všechny ředitelky a všichni ředitelé potvrdili účast na tomto šetření. Časovou náročnost na vyplnění dotazníku odhaduji do 15 minut. Výsledná data budou anonymizována.

Moc děkuji za spolupráci

Petr Švihovec

Příloha č. 4 – Rozhovory s vybranými řediteli základních škol

Rozhovor č. 1.

1. Co ovlivnilo Vaši práci s přechodem na distanční výuku?

Největší problémy byly na jaře roku 2020, v období března až června. Před tímto datem jsem neměla zkušenosti s distanční výukou a měla jsem pouze základní povědomí o jejich možnostech. V základní škole jsme nic takového nepoužívali. Začal tedy rychlý sběr podkladů a zjišťování informací o možnostech distanční výuky. To velmi ovlivnilo práci moji i všech kolegů ve škole. Dále jsem musela daleko více kontrolovat všechny zaměstnance školy, včetně nastavení pravidel výuky a nastavení komunikace s žáky. Během června až srpna, jsem vyhodnotila všechny získané informace a zajišťovala potřebné technické vybavení pro všechny pedagogy tak, aby od září mohla začít on-line výuka. S tím bylo spojeno i zajištění potřebných školení pro pedagogy v oblasti IT a on-line výuky.

2. Co byste aktuálně, po dvou letech zkušeností, udělala jinak?

Myslím si, že nastavená pravidla on-line výuky byla dobrá. Technické vybavení se stihlo pořídit. Až později jsem nařídila povinnost mít zapnutou kameru při on-line výuce. Pro případné příště, toto nařídím ihned. Jsem přesvědčena, že on-line výuka probíhala kvalitně a v pořádku. Na základě naší důslednosti se výuky účastnilo 100 % žáků.

3. Co byste dnes udělala nejdříve?

Na základě získaných zkušeností, bych jako první nastavila pravidla žákům i pedagogům a důsledně dbala na jejich dodržování.

4. Co byste dnes určitě neudělala?

Pokud by nebyla vládou přímo nařízena home-office, trvala bych na tom, aby učitelé učili přímo z budovy školy. Jde o spolupráci a komunikaci učitelů a dále i o předávání zkušeností a pozorování práce žáků.

5. Jaké požadavky byste dnes měla/měl na orgány státní správy a samosprávy?

Požadovala bych jasně daná pravidla od MŠMT. Zavčas a kvalitně informovat školy a to dříve, než se to ředitelé dozvědí z médií. V podobné krizové situaci by měl ministr školství bez ohledu na politiku tvrdě obhajovat a bránit svůj rezort. Spolupráce se zřizovatelem byla naprosto bez problémů a jako ředitelka jsem ocenila plnou podporu a pomoc po celou dobu covidové krize.

Rozhovor č. 2.

1. Co ovlivnilo Vaši práci s přechodem na distanční výuku?

Život školy a moji práci ovlivnila vlastní distanční výuka. Bylo potřeba velmi rychle a efektivně zajistit podporu pedagogů školy. Dále nastavit komunikační platformy, abychom zasílali informace v rámci distanční výuky co nejméně kanály. Rozhodně bylo také nutné motivovat pedagogy ke sdílení zkušeností a k používání jednotlivých aplikací. Důležité bylo i nastavení komunikačního kanálu s rodiči našich žáků a pedagogů mezi sebou. Například on-line třídní schůzky či porady.

2. Co byste aktuálně, po dvou letech zkušeností, udělal jinak?

Vlastně se nám vše podařilo. Není nic, co by se dalo nějak zásadně měnit. Ve středu se školy uzavřely a my v pátek již najížděli na distanční výuku. Naši pedagogové byli na tuto formu výuky vybaveni, všichni mají k dispozici přenosný počítač. Samozřejmě nebyl nikdo z nás navyklý používat tento styl výuky, ale vše se rychle nastavilo.

3. Co byste dnes udělal nejdříve?

Aktuálně systematicky procvičujeme už žáky 3. ročníků v používání komunikační platformy pro on-line výuku. To je velká změna oproti době před Covidem19, kdy jsme s prostředím Google seznamovali žáky 5. ročníku. V současné době využíváme tyto platformy pro nemocné či nepřítomné žáky. Takže bych toto nastavení udělal rychleji.

4. Co byste dnes určitě neudělal?

Pokud bychom věděli, jak dlouhá bude distance díky Covidu19, nedošlo by k přesunu školní porady z úterý na čtvrtek. K tomuto přesunu došlo na základě čtvrtečních tiskovek vlády, kdy vláda zveřejňovala nové informace. Přesun byl naprosto zbytečný. Negativně zasáhl do plánování profesního a osobního života pedagogů. Rozhodně bych aktuálně zachoval vše, co se škole osvědčilo. Takže nic neměnit.

5. Jaké požadavky byste dnes měla/měl na orgány státní správy a samosprávy?

Rozhodně rychlejší zavedení definice distanční výuky a její ukotvení ve školském zákoně. Do té doby nebyla na rodiče žáků, kteří nespolečně pracovali se školou v rámci distanční výuky, žádná „páka“. A kdybych znal důsledky na psychiku žáků, rozhodně bych apeloval za mnohem kratší distanční výuku.

Rozhovor č. 3.

1. Co ovlivnilo Vaši práci s přechodem na distanční výuku?

Různost informací pro školy a pro veřejnost v médiích. Ve veřejných médiích se prezentovali informace široké veřejnosti, které školy nevěděli či neodpovídali aktuální realitě. Rodiče žáků tedy hodnotili práci školy a porovnávali informace s prací školy dle informací z médií, a ne dle skutečnosti. Tím vznikaly nepříjemné chvíle, které mi braly mnoho času. A dále nepřipravenost části pedagogického sboru na práci s nástroji pro synchronní on-line výuku

2. Co byste aktuálně, po dvou letech zkušeností, udělal jinak?

Nabídl bych rodičům žáků školení v používání nástrojů pro distanční výuku. To by odstranilo výmluvy na neznalost těchto nástrojů. A určitě bych byl méně tolerantní k absenci žáků při on-line výuce. Požadoval bych i větší zapojení externích školitelů do přípravy pedagogů na on-line výuku.

3. Co byste dnes udělal nejdříve?

Vytvořil bych naprosto jasný a podrobný manuál on-line výuky pro pedagogy, žáky i rodiče. A chtěl bych potvrzení od všech, že se s manuálem seznámili. Vyžadoval bych a tvrdě kontroloval jeho dodržování. Na tom bych trval a bez výjimek.

4. Co byste dnes určitě neudělal?

Nespoléhal bych na to, že všichni naši pedagogové používají doporučené kanály pro výuku (EduPage, Google Meet). Nově bych vše nastavil centrálně. Jinak jsme vše okolo covidu ve škole zvládli. Moc věcí, které bych nedělal či udělal jinak, není.

5. Jaké požadavky byste dnes měla/měl na orgány státní správy a samosprávy?

Jednoznačné strategické zadání a jasná pravidla ohledně on-line výuky. Například složení výuky či hodnocení. Prostě pro všechny stejné a trvalé zadání. Bohužel v krizovém období bylo změn hodně a vše se velmi často měnilo. Tyto pokyny musí být přístupné i rodičům žáků ve veřejných zdrojích. Na MŠMT chyběl plán krizového řízení v krizové situaci a potřebné finance pro školy. Rozhodování bylo pomalé a nesystematické. Také nedošlo k jasnému rozdělení kompetencí na ministerstvech školství, zdravotnictví a práce. Nebylo prostě nastaveno, kdo vede a čí informací jsou ty nejdůležitější. Nejdříve byl šok a teprve po měsíci pomalé vytváření plánu podpory vzdělávání.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybraná positiva a negativa přechodu na distanční výuku

Tabulka 2: Náročnost komunikace při přechodu na distanční výuku

Tabulka 3: Náročnost uplatňování manažerských funkcí

Tabulka 4: Náročnost při zavádění distanční výuky

Tabulka 5: Seřazení kognitivních zdrojů podle důležitosti

Tabulka 6: Důležitost sociálních zdrojů

Tabulka 7: Psychologické zdroje podle důležitosti

Seznam grafů

Graf 1: Stali se z vás příznivci distanční výuky?

Graf 2: Distanční výuku ukotvit do běžné výuky?

Graf 3: Baví Tě domácí učení?

Graf 4: Musí Ti někdo pomáhat s učením a plněním úkolů?

Graf 5: Náročnost komunikace při přechodu na distanční výuku

Graf 6: Náročnost uplatňování manažerských funkcí

Graf 7: Náročnost při zavádění distanční výuky

Graf 8: Seřazení kognitivních zdrojů podle důležitosti

Graf 9: Důležitost sociálních zdrojů

Graf 10: Psychologické zdroje podle důležitosti