



Vedeme školu
Národní pedagogický institut ČR

SLOUČENÉ ŠKOLY JAKO PŘÍLEŽITOST A CESTA KE KVALITNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ



Obsah

1	Úvod: slučování jako cesta k moderní škole, výzva, která může spojit	03
2	Modely slučování škol a jejich specifika	05
3	Rizika slučování škol a potenciální problémy	07
4	Přínos slučování v konkrétních pedagogických situacích – doporučené postupy	08
	· Plynulý přechod dítěte z mateřské školy do základní školy · Propojení pedagogů napříč stupni: od porad k týmům · Jednotné poradenské pracoviště a raná podpora · Diferenciace, individualizace výuky a práce s heterogenní třídou · Klima, rituály a sounáležitost napříč školou · Jednotná komunikace s rodiči a včasné zapojení rodiny · Propojování obsahu učení a projektová spolupráce napříč stupni · Volnočasové vzdělávání, školní družiny a školní kluby jako součást kontinuity	
5	Cesta k fungující sloučené škole a doporučení pro jednotlivé skupiny	13
6	Co si odnést: shrnutí a doporučení	17
7	Příklady dobré praxe	18

1

Úvod: slučování jako cesta k moderní škole, výzva, která může spojit

Slučování školských subjektů je v českém vzdělávacím systému stále častějším jevem. Demografický vývoj, tlak na efektivní využívání veřejných prostředků i požadavek na zvyšování kvality vzdělávání vedou zřizovatele i školy samotné k hledání cest, jak zajistit stabilitu a udržitelnost vzdělávací sítě.

Slučování není pouze formální administrativní změnou, nýbrž zásadní organizační a lidskou transformací, která se dotýká vedení školy, pedagogického sboru, dětí, žáků a žákyň i rodičů, nepedagogických pracovníků školy. **Proto je nezbytné vnímat jej jako proces řízené změny, který vyžaduje strategické plánování, citlivou komunikaci a důvěru ve společnou vizi.** Promyšlené slučování může být impulzem pro růst, spolupráci a pozitivní transformaci školy a její komunity.

Praktické zkušenosti ukazují, že úspěch slučování závisí na včasné komunikaci, zapojení všech aktérů a promyšlené koordinaci organizačních procesů. Školy, které tímto procesem prošly, uvádějí, že pozitivní dopady se projeví nejen v lepším využívání materiálních a personálních zdrojů, ale také v lepší pedagogické spolupráci, soudržnosti týmu a vnímání školy jako jednotného prostředí pro děti, žáky/žákyně a rodiče. Naopak nedostatečně připravené slučování může vést k pocitu ohrožení, demotivaci pracovníků a pracovníků školy, k rivalitě mezi pracovišti a poklesu kvality vzdělávání. Z tohoto důvodu je nutné, aby **každé slučování bylo strategicky plánováno a prováděno s důrazem na lidský faktor a dlouhodobou udržitelnost změn.**

Každé slučování znamená proměnu života školy a má přímý dopad na klima školy i její vnímání veřejností. Pokud je proces slučování veden promyšleně, může se stát impulzem k růstu a příležitostí k pozitivní transformaci. Pokud však proběhne necitlivě či bez přípravy, hrozí naopak rozklad vazeb, demotivace pracovníků a oslabení vztahu školy s komunitou.

Hlavním principem úspěšného slučování škol je vytvoření jednotné mise, vize a souboru hodnot, které propojují jednotlivé školy a stupně vzdělání. Tento společný rámec umožňuje sladění vzdělávacích programů, metodické podpory a organizačních procesů, čímž vzniká kontinuita pro pedagogy, děti, žáky i rodiče. Sloučené školy mají také výhodu většího pedagogického týmu, což zlepšuje zastupitelnost a podporuje spolupráci napříč odbornostmi. Větší pedagogický tým umožňuje sdílet zkušenosti, inovativní metody výuky a odborné know-how, což vede ke zkvalitnění vzdělávacího procesu. Vzniká **prostor pro rozvoj učící se komunity, která posiluje školní kulturu a spolupráci mezi pedagogy.**

Významným přínosem slučování je možnost plánovat rozvoj školy jako celku. Například sloučené školy mohou koordinovat projektové dny, kulturní akce nebo sportovní soutěže napříč pracovišti, čímž se vytváří jednotná zkušenost pro děti a žáky/žákyně a podporuje se jejich sociální integrace.

2

Modely slučování škol a jejich specifika

Přestože základní principy slučování jsou společné, každý model má svá specifika, proces slučování se odehrává v konkrétních podmínkách.

Spojení základní školy s mateřskou školou vytváří plynulý vzdělávací tok od předškolního po základní vzdělávání. Pedagogové/pedagožky obou stupňů mohou spolupracovat na očekáváních, sdílet informace o dětech a společně plánovat podporu. Děti tak přecházejí mezi stupni bez obav a stresu, se znalostí prostředí, kam nastoupí do základní školy. Rodiče vnímají vzdělávání jako jednotný proces. Specifickým rizikem je možné nerovné postavení mateřské školy, která může být vnímána jako doplňková. Pokud není spolupráce skutečně partnerská, hrozí frustrace pedagogických pracovníků MŠ. Důležitá je znalost školních vzdělávacích programů obou stupňů a respekt k jejich specifikům. V praxi se osvědčuje vytvoření společného vedení, kde ředitel/ka školy spolupracuje se zástupcem/zástupkyní pro MŠ na každodenní i strategické úrovni. Pravidelná výměna informací, společné porady a akce, kde se setkávají děti, žáci a žákyně, rodiče i zaměstnanci z obou částí školy, přispívají k budování jednotné kultury. Významnou roli hraje i sdílené poradenské pracoviště, které umožňuje včasnou identifikaci podpůrných opatření a jejich efektivní realizaci.

Spojení více základních škol přináší možnost konsolidace kapacit, sdílení odbornosti a rozvoj učící se komunity. Výhodou je širší nabídka předmětů, lepší zastupitelnost,

možnost individuální práce s žactvem a efektivní využití pomůcek – toto však platí většinou pouze v případech, kdy to dovolují podmínky. Pokud jsou jednotlivé budovy školy od sebe hodně vzdálené, je efektivní sdílení pomůcek problematické. Žákům a žákyním slučování často přináší širší nabídku výukových i volnočasových aktivit, lepší možnost individuální podpory a větší stabilitu. Specifickým rizikem může být ztráta identity menší školy, odpor ke změnám a rivalita mezi týmy. Pokud není slučování vedeno citlivě, může dojít k rozkladu kolegiálních vazeb. Vedení školy by mělo aktivně zapojit pedagogy a pedagožky do tvorby sdílené vize školy, organizovat společné projektové dny, kulturní akce a metodické porady. Důležité je, aby zástupci a zástupkyně jednotlivých pracovišť byli součástí vedení školy a podíleli se na rozhodování. Osvědčuje se také společné vzdělávání pedagogů a pedagožek v oblasti měkkých dovedností, ICT, kariérového poradenství apod., které posiluje profesní kompetence a týmovou soudržnost.

Slučování více mateřských škol umožňuje sjednocení vzdělávacího přístupu, efektivní využití pomůcek a techniky, lepší organizaci školních akcí a posílení spolupráce pedagogických týmů. Děti mají širší nabídku aktivit, pedagogický sbor má širší prostor pro profesní růst. Specifickým rizikem je střet různých pedagogických přístupů, zvyklostí nebo týmových kultur. Pokud není vytvořen prostor pro důvěru, může vzniknout rivalita a pokles motivace. V praxi se osvědčuje pravidelné osobní setkávání vedení s týmy, společná práce na ŠVP, definování hodnot a vize nové organizace, sdílení praxe a společné vzdělávání. Důležitá je také role vedoucích učitelů a učitelek, které by měly být součástí vedení školy a mít možnost spolurozhodovat o koncepčních otázkách.

Specifickým modelem slučování, který se v českém prostředí prosazuje pomaleji, jsou svazkové školy. Obce, které chtějí společně zajistit vzdělávání (např. protože samy nemají dostatek žáků nebo prostředků na vlastní školu), vytvoří **dobrovolný svazek obcí**, který je zřizovatelem svazkové školy.

Hlavním důvodem vzniku svazkových škol je efektivita. Malé školy mají vysoké náklady na jednoho žáka, omezené personální zajištění a často i slabší vzdělávací výsledky. Svazkování umožňuje tyto slabiny překonat. Přináší i lepší využití dotačních programů, posílení regionální spolupráce a možnost systematictějšího rozvoje obcí.

Rizikem je právní a organizační složitost, nutnost detailního smluvního nastavení mezi obcemi, obava ze ztráty autonomie a vyšší nároky na komunikaci. Přesto zkušenosti z praxe ukazují, že tam, kde svazkové školy fungují, přinášejí významné úspory i kvalitativní posun.

3

Rizika slučování škol a potenciální problémy

Slučování škol přináší významné přínosy, ale není bez rizik. **Odlišné organizační kultury, historie a návyky jednotlivých pracovišť mohou u pedagogického sboru vést k rivalitě i demotivaci** Tyto kulturní změny je nutné řešit s ohledem na dlouhodobější časový horizont. Ředitel/ka nově sloučené školy musí brát v úvahu odlišnosti ve složení žáků a žákyň či pracovních kolektivů. Pedagogové a pedagožky mohou pociťovat ztrátu autonomie, rodiče mohou sloučení vnímat jako ohrožení své komunity a děti a žáci/žákyně mohou zažívat nejistotu při přechodu mezi pracovišti.

Rychlé, necitlivé slučování bez přípravy se často projevuje narušením vztahů, odporem ke změnám a poklesem kvality vzdělávání. **Ignorování rozdílných kultur a pedagogických přístupů jednotlivých škol pak může vést k dlouhodobé nefunkčnosti nového subjektu a k odchodu zkušených pracovníků.** Úspěšné řízení rizik proto vyžaduje promyšlený harmonogram, otevřenou komunikaci, včasné řešení konfliktních situací a aktivní zapojení všech aktérů do plánování a implementace změny.

4

Přínos slučování v konkrétních pedagogických situacích – doporučené postupy

● Plynulý přechod dítěte z mateřské školy do základní školy

V prostředí sloučené školy rozumíme přechodu z MŠ do ZŠ jako citlivé změně identity dítěte. Dítě si nese zkušenost z předškolního vzdělávání a vstupuje do nového sociálního i pracovního prostředí. Pokud dítě potřebuje podpůrná opatření, školní poradenské pracoviště, domlouvá je už v předškolním roce, aby podpora navazovala bez zpoždění hned od 1. září, kdy žák/žákyně vstoupí do 1. třídy ZŠ. V posledním roce před zahájením povinné školní docházky navštěvují děti budovu ZŠ, zkoušejí si nový režim, setkávají se s budoucím třídním učitelem/ třídní učitelkou a s „patrony“ z vyšších ročníků. Příprava dětí na přechod z MŠ do ZŠ tedy probíhá postupně. Je tak vytvořen dostatečný a bezpečný prostor pro poznávání nového prostředí.



Dobrá praxe v této situaci:

Učitelé/učitelky MŠ společně s učiteli/učitelkami budoucího 1. ročníku, případně ve spolupráci s výchovným radcem/poradkyní a/nebo speciálním pedagogem/pedagožkou, koordinují přechod dětí z MŠ na 1. stupeň ZŠ. Zaměřují se na pokračování podpory ve vzdělávání žáků a žákyň, které bylo nastavené v MŠ také v prostředí ZŠ.

Třídní učitel/ka budoucích prvňáčků se dětem i rodičům představuje v prostředí mateřské školy již před zahájením docházky dětí do ZŠ. Předškoláci několikrát navštíví základní školu a rodiče obdrží v dostatečném předstihu ze strany školy všechny důležité informace a kontakty související s nástupem dětí do 1. ročníku. Škola zároveň může využít komplexní diagnostické informace o jednotlivých dětech, které zaznamenávají učitelé/ky MŠ v průběhu předškolního vzdělávání.

● Propojení pedagogů napříč stupni: od porad k týmům

Sloučená škola se učí pracovat v týmech, které spojuje společný cíl: lepší učení dětí. Porady jsou užitečné, ale jako samotné nestačí; ředitel/ka podporuje vznik smíšených pracovních skupin, kde se setkává MŠ s prvním stupněm a první stupeň s druhým stupněm. V těchto týmech se plánují společná témata, sdílejí se materiály a domlouvají se návštěvy výuky. Uvedené týmy mají určené společné úkoly, časový plán pro jejich realizaci a vytvořený prostor pro vzájemné následky ve vyučovacích hodinách, a to včetně možnosti sdílení zkušeností. Klíčovým aspektem je zde vzájemný respekt: učitelé a učitelky MŠ nejsou „přípravkou“ a učitelé 2. stupně nejsou „akademická kontrola“. Každý tak přináší svoji jedinečnou odbornost a společně vytvářejí kontinuitu učení.



Dobrá praxe v této situaci:

Učitel/ka 1. třídy navštěvuje třídy předškoláků a pozoruje rozvoj předčtenářství a předmatematických představ. Jsou realizovány vzájemné následky a/nebo tandemové hodiny, kdy má každý učitel/ka možnost získat inspiraci od jiného kolegy a kolegyně, sdílet poznatky a zkušenosti vztahující se k výuce žáků a žákyň. Pomoci může například krátkodobá výměna učitelů a učitelek mezi jednotlivými stupni – učitelé/učitelky druhého stupně si vyzkoušejí výuku na prvním stupni a naopak, stejně tak může proběhnout propojování mezi učiteli a učitelkami základní a mateřské školy. Velký přínos má i tandemová výuka, kdy učitelé a učitelky pracují společně v rámci jedné třídy. Díky těmto zkušenostem si pedagogové a pedagožky lépe uvědomí charakter a specifika práce na jiném stupni školy a současně posílí prvky spolupráce, důvěry a vzájemného respektu.

● Jednotné poradenské pracoviště a raná podpora

Jedna škola znamená i jeden koordinovaný systém podpory. Vedení školy zajistí, aby poradenské služby byly pro rodiny srozumitelné, dostupné a aby se na podporu dítěte „nečekalo“ jen kvůli formálním hranicím mezi jednotlivými stupni.

Učitelé/ky MŠ sdílejí informace o speciálních vzdělávacích potřebách dětí a souvisejících podpůrných opatřeních s učiteli/učitelkami 1. stupně ZŠ. Výraznou pomocí je aktivní zapojení školního speciálního pedagoga, pokud jím škola disponuje. Důležitá je rovněž spolupráce se školským poradenským pracovištěm (ŠPP). Asistenti pedagoga jsou přizváni k jednotlivým žákům a žákyním, resp. do jednotlivých tříd, dle doporučení ŠPP.



Dobrá praxe v této situaci:

V předškolním roce probíhá společná konzultace mezi rodiči, učiteli/učitelkami MŠ, budoucími třídními učiteli/učitelkami a členy/členkami ŠPP. Vzniká přehledný plán podpory žáka/žákyně již od samotného zahájení povinné školní docházky. Důležité je, aby se členové a členky ŠPP pravidelně scházeli, měli sladěné hodnoty a přístupy a učili se od sebe navzájem. Sloučení škol přispěje k tomu, že ŠPP může mít víc členů a členek a bude mít zároveň tak víc prostoru pomáhat učitelům/učitelkám, žákům a žákyním i rodičům.

Diferenciace, individualizace výuky a práce s heterogenní třídou

Sloučená škola má širší odborné kapacity, a proto může pružněji diferencovat výuku. Ředitel/ka vytváří podmínky, aby se tvořily flexibilní skupiny napříč třídami a aby žáci a žákyně s vyšší mírou podpory dostávali kvalitní, nikoli pouze častější pomoc. Diferenciace je pedagogická dovednost – v praxi znamená, že výuka přirozeně počítá s rozdíly mezi žáky a žákyněmi, poskytuje jim různou míru vedení a nabízí smysluplné, dosažitelné výzvy pro každého. V praxi by sloučení škol rovněž mohlo přispět k většímu množství asistentů pedagoga.



Dobrá praxe v této situaci:

V hodinách českého nebo cizího jazyka pracuje učitel/ka v tandemu se speciálním pedagogem, popř. asistentem pedagoga; část žáků a žákyň rozvíjí porozumění textu na autentických materiálech, zatímco jiná skupina trénuje menší, jasně vymezený úsek. Žáci a žákyně si tak vedou „portfolia“ a pravidelně reflektují, co už umějí a co je čeká dál.

Klima, rituály a sounáležitost napříč školou

Spojená škola potřebuje sdílené rituály, které propojují pracoviště a jednotlivé účastníky vzdělávání. Prvňáčci se tak setkávají s „patrony“ z vyšších ročníků, kteří je provázejí při prvních dnech ve škole a později sami přebírají roli opory pro své mladší spolužáky a spo-

lužačky. Kultura školy se buduje společnými událostmi, např. tematické dny, projektové týdny, slavnosti, sportovní akce a čtenářské nebo vědecké festivaly. Rituály dávají žákům a žákyním i pracovníkům a pracovnícím školy pocit „tady sem patříme“, a snižují tím případné obavy při přechodech mezi jednotlivými stupni.



Dobrá praxe v této situaci:

Žáci a žákyně devátých ročníků ZŠ společně připraví den dětí pro školku a první stupeň ZŠ, čtvrtáci hrají např. loutkové divadlo pro předškoláky/-předškolačky, společná „olympiáda“ střídá sport a vědomostní úlohy. Poza du však nezůstávají ani děti z MŠ, které mohou pro své starší spolužáky a spolužačky připravit krátké vystoupení (např. dramatizace pohádky) či tematickou výstavu (malby či tvorba masek apod.). Školní rozhlas i web sdílejí úspěchy všech částí školy, aby žádné pracoviště nezůstalo „na okraji“.

Pokud by se slučovaly dvě ZŠ, budování společného pocitu sounáležitosti by šlo rovněž podpořit formou občasného „prohození“ nejen učitelů a učitelek, ale i žáků a žákyň z obou původních škol, kdy by společně pracovali na případných projektech.

Jednotná komunikace s rodiči a včasné zapojení rodiny

Rodiče ocení jednoduchost: jedno místo pro informace, jasné kanály a předvídatelné termíny. Sloučená škola sjednotí způsob komunikace a zároveň je jasné určeno, koho kontaktovat v různých situacích. Důležité je zapojení rodiny ještě před nástupem dítěte do první třídy formou např. společných schůzek, dnů otevřených dveří, ukázkových hodin a spoluprací při nastavování podpory, pokud jí dítě potřebuje. Smyslem komunikace není jen „předávat zprávy“, ale budovat vzájemné partnerství.



Dobrá praxe v této situaci:

Škola zve rodiny předškoláků na tři setkání během jara a léta. Rodiče se seznámí s prostředím a režimem školy, s třídním učitelem/kou, se členy-/členkami ŠPP i s budoucími „patrony“ jejich dětí z vyšších ročníků. Rodiče dostanou konkrétní tipy, jak podpořit dítě během prázdnin, a vědí na koho se obrátit, když něco nejde podle plánu. Ke zvážení je společná aktivita, kde by se propojili společně rodiče z dříve oddělených škol.

Propojování obsahu učení a projektová spolupráce napříč stupni

Sloučená škola může plánovat projekty, které propojují MŠ a ZŠ. Žáci a žákyně poznávají, že učení je smysluplné, když se opírá o skutečné a reálné situace. Učitelé a učitelky spolu ladí očekávání a společně promýšlejí, jak se rozvíjí čtenářská, matematická i digitální gramotnost od předškolního věku až po devátou třídu ZŠ.



Dobrá praxe v této situaci:

Celá škola se věnuje tématu „Voda“. V MŠ děti „experimentují“ s kapalnými a pevnými látkami, na prvním stupni měří spotřebu vody doma a v družině, na druhém stupni vznikají studentské kampaně k úsporám vody v obci. Výstavy prací putují mezi budovami a žáci a žákyně prezentují své poznatky ostatním. Pokud už sloučené školy tvoří jeden celek, mohou v projektech pracovat společně děti a žáci/žákyně z dříve oddělených škol, aby se vzájemně více propojili.

Volnočasové vzdělávání, školní družiny a školní kluby jako součást kontinuity

Volnočasové aktivity nejsou pouhou doplňkovou činností, ale důležitou součástí vzdělávání. Školní družina, školní klub a zájmové kroužky mohou významně podpořit vztah žáků a žákyň ke škole a rozvíjet jejich zájmy i sociální dovednosti. Ve sloučené škole se tyto aktivity plánují společně, aby rozšiřovaly témata z výuky a aby se do nich mohly přirozeně zapojovat děti z MŠ žactvo ZŠ. Žáci a žákyně základních škol tak na sebe berou roli organizátorů a pomocníků, děti z MŠ potom roli objevitelů a účastníků. Vzniká tak přirozené vzájemné učení a pocit sounáležitosti.



Dobrá praxe v této situaci:

Důležitou roli může sehrát např. školní parlament složený ze žáků a žákyň obou sloučených škol. Žáci a žákyně samy mohou navrhopvat, co by jim pomohlo cítit se v nové škole lépe a co by přispělo k posílení sounáležitosti. Velkým přínosem by byla společná setkání členů a členek parlamentu, kde by se žáci a žákyně učili spolupracovat a poznávali se navzájem. Zároveň je důležité, aby se o fungování parlamentu starali společně učitelé a učitelky z obou původních škol. Žactvo se může aktivně zapojit i do tvorby nové vizuální identity školy – například promýšlet loga, podílet se na návrhu školního oblečení či jiného „merche“. Takové zapojení jim umožní cítit se součástí změny a posiluje jejich vztah k nové škole.

5

Cesta k fungující sloučené škole a doporučení pro jednotlivé skupiny

Fúze, spojení nebosloučení obvykle v organizacích představuje pocit nejistoty, ohrožení a střetu identit. V realitě však představují něco podstatně hlubšího: **střet identit, příběhů a dosavadních vztahových map**. Slučování škol proto není jen organizačním aktem, nýbrž hlubokou změnou, která zasahuje až do vnímání jistoty a stability všech zúčastněných.

Jakákoliv změna je vždy zásahem do našeho pocitu bezpečí, a jelikož lidé přirozeně hledají stabilitu, příchod nové školy a nové situace narušují jejich dosavadní jistoty. To aktivuje obranné mechanismy jako ironii, apatii nebo boj o vlastní postavení, které může být doprovázené pochybnostmi, pasivitou a obavou z dominance "těch druhých".

Klíčovým předpokladem pro úspěšné zvládnutí procesu slučování je přijetí skutečnosti, že **synergie mezi aktéry nevzniká z pouhé funkce (např. ředitel/ka školy), ale ze vztahů**, a právě ty se budují skrze **mentalizaci – tedy schopnost vnímat a reflektovat druhé**. Pokud například učitel/ka z původní „školy A“ cítí, že její přínos „školou B“ není brán vážně, vznikne dojem ohrožení a ochota ke spolupráci klesá. Naopak tam, kde je přítomen respekt a uznání, obavy mizí a otevírá se široký prostor pro tvořivou spolupráci. Ze zkušeností vyplývá, že selhání slučování nebývá způsobeno špatným rozvrhem, ale spíše vznikem dynamiky **„my versus oni“**, kdy týmy soupeří o uznání, prostor a vliv. Kultura nové školy pak nevzniká z příkazů, ale **z příběhů, které si lidé mezi sebou vyprávějí**.

Na základě zkušeností škol, které procesem slučování prošly, lze formulovat tato doporučení:

Pro vedení školy

Vedení školy hraje v procesu slučování klíčovou roli. Ředitel/ka by měl/a být nejen manažerem změny, ale především lídrem, který dokáže naslouchat, vést s vizí a budovat důvěru.



Doporučení:

- **Pracujte s emocemi a pocitem bezpečí** – slučování není jen organizační krok, ale zásah do jistot lidí. Učitelé a učitelky, žáci a žákyně i rodiče potřebují vědět, že jejich obavy a nejistoty jsou brány vážně.
- **Budujte důvěru skrze vztahy, nikoli jen funkce** – synergie nevzniká automaticky ze struktury, ale ze vzájemného respektu a spolupráce. Věnujte čas vytváření prostoru, kde se lidé mohou slyšet a reflektovat své potřeby.
- **Vyvarujte se dynamiky „my versus oni“** – soupeření mezi původními školami či týmy podkopává novou kulturu. Aktivně podporujte společné projekty, smíšené pracovní skupiny a sdílené úspěchy.
- **Respektujte přínos každého člena/členky týmu** – pocit, že zkušenosti nebo nápady nejsou ceněny, spouští obranné reakce a odpor. Opačně: uznání a respekt umožňují otevřenou spolupráci.
- **Tvořte kulturu příběhů, ne příkazů** – nová identita školy nevzniká z administrativních rozhodnutí, ale z toho, jaké příběhy si lidé ve škole mezi sebou sdílejí. Vědomě proto posilujte pozitivní příběhy, které podporují soudržnost a společnou vizi.
- **Budujte společnou identitu školy** s respektem k historii a specifickým jednotlivých částí. Věnujte čas společné tvorbě mise, vize, hodnot a strategie.
- **Zapojte mentora** Role mentora je ve fázi slučování velmi důležitá pro učitele/ky a mentorský rozhovor může překonat případné obavy, které v souvislosti se slučováním nastanou.
- **Organizujte společné akce a projekty**, které propojí děti, žáky a žákyně, pedagogy/pedagožky, rodiče – projektové dny, kulturní akce, mentoring, tematické výjezdy.

- **Podporujte sdílení a spolupráci pedagogů a pedagožek**– metodické porady, vzájemné následy, tandemová výuka, společné vzdělávání v oblasti soft skills, ICT, kariérového poradenství...
- **Zapojte zaměstnance a zaměstnankyně do řešení konkrétních výzev** – příprava projektového dne, nastavení fungování předmětových komisí, tvorba ŠVP, harmonizace procesů.
- **Zajistěte pravidelnou komunikaci vedení se všemi týmy** a umožněte vedoucím pracovníkům a pracovnícím aktivně se podílet na řízení školy.
- **Pracujte s riziky** – identifikujte je včas, otevřeně o nich komunikujte a hledejte řešení společně s týmem.,
- **Vytvořte jasnou strategii** slučování, včetně harmonogramu, komunikačního plánu a zapojení všech aktérů,
- **Absolvujte cílené manažerské vzdělávání** zaměřené na řízení změny, leadership, komunikaci a týmovou spolupráci.
- **Sdílejte zkušenosti** s ostatními řediteli v regionu, případně v rámci celé ČR.
- **Úzce spolupracujte se zřizovatelem**, a to rovněž z hlediska morální podpory i spoluzodpovědnosti.

Pro pedagogický sbor

Pedagogové a pedagožky jsou nositeli kultury školy a jejich zapojení je pro úspěch slučování zásadní.



Doporučení:

- **Účastněte se tvorby** společného ŠVP, vize a hodnot školy,
- **Aktivně se zapojte** do společných porad, metodických setkání, hospitací a vzdělávání napříč pracovišti,
- **Sdílejte zkušenosti**, materiály a přístupy,
- **Podporujte profesní rozvoj** v oblasti měkkých dovedností, inovací ve výuce, ICT, práce s heterogenní třídou, kariérového poradenství...

Pro děti a žáky/žákyně

Děti a žáci/žákyně jsou středem vzdělávacího procesu. Slučování by pro ně mělo být přínosem, nikoliv stresující změnou.



Doporučení:

- **Zajistěte pro žáky a žákyně plynulý přechod mezi stupni vzdělávání,**
- **Nabídněte širší spektrum aktivit** – projektové dny, společné aktivity, kroužky, tematické akce,
- **Posilujte individuální podporu,** zejména pro žáky a žákyně se speciálními vzdělávacími potřebami – včasná spolupráce s ŠPP je klíčová,
- **Zapojte je do budování nové školní kultury** – například formou žákovských parlamentů nebo společných projektů.

Pro rodiče

Rodiče jsou důležitými partnery školy. Jejich důvěra a spolupráce výrazně ovlivňují klima školy.



Doporučení:

- **Informujte rodiče** o slučování včas a otevřeně
- **Zapojte je do společných akcí,** konzultací a rozhodování tam, kde je to možné,
- **Posilujte jejich důvěru v nový subjekt** – ukazujte výhody slučování, sdílejte úspěchy a naslouchejte obavám.

6

Co si odnést: shrnutí a doporučení

Slučování škol je výzva, která může spojit. Pokud je vedeno transparentně, citlivě a s důrazem na důvěru, může se stát skutečnou příležitostí ke kvalitativnímu posunu. Klíčem k úspěchu je otevřená komunikace, zapojení všech aktérů do tvorby nové podoby školy, vzájemný respekt a práce na společné vizi a kultuře. Škola, která vznikne jako výsledek promyšleného slučování, může být nejen efektivnější, ale především silnější, stabilnější a lidsky propojenější.

Pro zřizovatele je důležité chápat slučování nejen jako ekonomické opatření, ale i jako příležitost k posílení regionální vzdělávací nabídky. Vedení školy musí být připraveno investovat čas i energii do týmové práce a profesního rozvoje pedagogických i nepedagogických pracovníků a pracovníků školy. Rodiče, děti i žáci a žákyně by měli být vnímáni jako partneři, jejichž důvěra je klíčová pro stabilitu celého procesu. Role zřizovatele je v celém procesu a stěžejní. V počáteční fázi plánování a komunikace záměru sloučit školy je tak vhodné zapojit nezávislého facilitátora, který zajistí potřebný nadhled a povede diskusi i celý proces věcně.

7

Příklady dobré praxe

Slučování škol je vždy náročný proces. Abychom ředitele a ředitelky v této situaci podpořili, shromáždili jsme zkušenosti z praxe škol, které tímto procesem už prošly. Jejich příklady dobré praxe ukazují konkrétní postupy, které se osvědčily a mohou posloužit jako inspirace při hledání vlastních řešení přizpůsobených podmínkám každé školy.



ZŠ a MŠ Bez hranic – Příběh úspěšného sloučení škol



ZŠ a MŠ MŠEC

ZŠ a MŠ Bez hranic vznikla v roce 2014 sloučením pěti subjektů **do jedné svazkové školy**, která dnes funguje ve dvou okresech a šesti budovách. Ředitel Mgr. Milan Dvořák nastoupil do funkce dva roky po sloučení, bez předchozích vazeb na školu, což se ukázalo jako výhoda: „*Nikdo mě nemůže obvinít, že někoho protěžuji, že se s někým znám. Vnímal jsem lidi tak, jak se prezentovali.*“

První roky byly náročné, ale právě možnost budovat strukturu školy od základů umožnila vytvořit funkční model řízení: „*První rok jsem měl pocit, že můžu chodit ve dvě domů. V druhém roce jsem tu seděl do devíti a bylo to málo.*“ Zároveň dodává: „*Byla to pohoda z neznalosti. Když jsem začal studovat funkční studium, zjistil jsem, že spoustu věcí vůbec neznám.*“

Z pohledu žáků a žákyň se slučování projevilo minimálně – škola funguje jako jeden celek, ale zároveň si zachovává lokální charakter jednotlivých

pracovišť. Společné akce jako dvoudenní sportovní olympiády pomáhají budovat komunitu napříč školou. „**Třikrát, čtyřikrát do roka se sejdeme všichni na velké chodbě školy. Děti chválím, děkuji jim, ale řešíme i nepřijemné věci. Žádám starší žáky o pomoc, aby mě zastoupili, když vidí, že se něco ničí.**“

Škola pravidelně organizuje společná setkání všech zaměstnanců a zaměstnankyň, čímž podporuje jednotnou kulturu: „**Dvakrát do roka se setkáváme všichni – pedagogové i provozní. Jdeme spolu na večeri, posedíme, popovídáme si. Budujeme vztahy, abychom si nebyli úplně cizí.**“

Na závěr přidává dvě klíčová doporučení pro kolegy a kolegyně, kteří slučování teprve plánují: „**Nemůžu chtít dělat všechno sám. Musíte mít schopné vedoucí na všech pracovištích, na které se můžete spolehnout.**“ A druhé: „**Spolupráce se zřizovatelem je naprosto zásadní. Pokud se obce nedohodnou, nebude to fungovat.**“

Zkušenost ZŠ a MŠ Bez hranic ukazuje, že slučování škol může být cestou k efektivnějšímu řízení a silnější komunitě – pokud je provázeno **důvěrou, otevřeností a ochotou budovat společné hodnoty.**

Mgr. Milan Dvořák, ředitel školy

Základní škola a Mateřská škola Bez hranic, Mšec



Společná vize a spolupráce ve sloučené škole (ZŠ a MŠ)



„Od začátku jsme si dali jasný směr rozvoje a vytvořili **společně vizi**, která dává smysl všem, kdo jsou součástí školy. Klíčové bylo vybudovat **funkční organizační strukturu**. Vedení školy funguje jako **tým**, do něhož je zapojen i zástupce mateřské školy. Ten se pravidelně účastní porad vedení a podílí se na rozhodování. Díky jasnému rozdělení kompetencí každý ví, za co zodpovídá.

Velký důraz klademe na **týmovou práci a budování zdravých vztahů**. Vytváříme podmínky pro to, aby **učitelé a učitelky mohli růst jako lidé, podporujeme jejich vzdělávání a profesní rozvoj**. Péče o mezilidské vztahy je pro nás zásadní – patří k tomu i **důvěra, mentorská/koučovací podpora vedení i učitelů/učitelek a využívání supervize**.

Specifickým přínosem sloučení je **propojení mateřské a základní školy** z hlediska dětí a žáků/žákyň. Sdílíme informace o dětech, takže nástup do první třídy je plynulejší – budoucí paní učitelka 1. třídy se představuje už při

vyřazování předškoláků. Děti z mateřské školy mají možnost navštívit budovu základní školy a při společné práci ve třídě poznat prostředí, které je čeká.

ZŠ a MŠ spolupracují i na **společných akcích**. Deváťáci připravují pro mladší kamarády a kamarádky akce jako je tradice návštěvy Mikuláše, čertů a andělů, sportovní den nebo Den dětí pro školku, čtvrťáci a pátáci hrají pro mateřskou školu divadlo. Masopustní průvod vede základní škola a přidávají se i děti z MŠ. A také obráceně se k akci MŠ připojí děti ze základní školy. Tak se přirozeně buduje kontinuita a sounáležitost.

V rámci **péče o děti a žáky/žákyně** máme i dvě výchovné poradkyně – jednu pro mateřskou školu a 1. stupeň ZŠ, druhou pro 2. stupeň ZŠ. Jejich spolupráce pomáhá zachytit potřeby dětí a žáků/žákyní včas a poskytnout jim kvalitní podporu.

Věříme, že právě **důraz na spolupráci, důvěru a společnou vizi** dává našemu sloučenému modelu školy smysl a přináší výsledky, které jsou pro děti, žáky a žákyně, pedagogy a pedagožky i rodiče skutečně přínosné.“

Mgr. Jakub Zelený, ředitel školy

Mgr. Miroslava Šmídová, zástupce ředitele

pro administrativu a zájmovou činnost

Základní škola a Mateřská škola Benešov nad Ploučnicí,
příspěvková organizace, Opletalova 699



Sloučená základní a mateřská škola



„Když padlo **rozhodnutí sloučit mateřskou a základní školu**, zpočátku panovaly **obavy, že MŠ ztratí svou suverenitu**. Postupně se však ukázalo, že spojení přináší výhody. Obě školy se navíc nacházejí ve stejné spádové oblasti, což usnadňuje budování místní komunity. Ředitelka MŠ se stala zástupkyní ředitele a aktivně se zapojuje do vedení školy, účastní se porad, což výrazně pomohlo **propojit obě součásti a zároveň zachovat odborné vedení MŠ**.

Každý rok si předškoláci přicházejí prohlédnout naši základní školu, aby věděli, kde budou po nástupu pokračovat, a jejich budoucí učitelky první třídy zase navštěvují MŠ a setkávají se s dětmi i rodiči při schůzkách předškoláků. Díky tomu **děti poznají prostředí a učitele, což usnadňuje jejich adaptaci**.

Organizujeme také **řadu společných aktivit** – například pěvecký sbor, kde zpívají předškoláci spolu s prvňáky, či různé projekty a tematické dny, do kterých se zapojují děti a žáci napříč třídami. **Pedagogové a pedagožky se propojují nejen na poradách, ale i v neformálních týmech, kde si vzájemně radí**

a sdílejí zkušenosti. Asistenti pedagoga spolupracují mezi oběma součástmi školy a personál si podle potřeby navzájem vypomáhá.

Sloučení přineslo i praktické výhody – **společně využíváme prostory a pomůcky**, což zefektivňuje výuku a umožňuje lepší využití financí.

Díky tomu se nám podařilo vybudovat **komunitu, kde děti, žáci/žákyně i učitelé/učitelky vědí, že patří k jednomu týmu**. Přechod z MŠ do ZŠ je pro děti hladší, všichni se dobře znají a spolupráce celé školy je přínosná pro všechny.“

Mgr. Tomáš Liška, MBA, ředitel školy
Základní škola a Mateřská škola Krupka,
Teplická 400 (sloučená škola od roku 2003)



Sloučení mateřských škol



„Naše mateřská škola prošla slučováním v roce 2008. První kroky nebyly jednoduché. Poté, co jsme si mezi pracovišti sladili naši **vizi, sestavili funkční organizační strukturu**, nám sloučení jednotlivých mateřských škol začalo dávat smysl. Nyní tvoříme tým, který umí spolupracovat.

Pro vedení školy bylo velmi důležité naučit se **delegovat, propojovat činnosti jednotlivých pracovišť**. K tomu nám pomohla i **tvorba společného školního vzdělávacího programu**, kdy jsme kladli důraz na **týmovou práci** a vlastně v tom stále pokračujeme. Vytváříme podmínky pro společný růst. Využíváme možnosti společných hospitací, organizujeme vzdělávání pro všechny pedagogy.

Přínosem sloučení z pohledu rodičů je kvalitní **zajištění celoročního provozu mateřské školy** a vznik školního poradenského pracoviště. Dále také stabilnější prostředí, **sjednocené vzdělávací metody, hodnoty**. Rodiče mají jistotu, že jejich dítě bude v dobrých rukou po celou dobu předškolního vzdělávání.

Sloučení mateřských škol přineslo řadu výhod i pro děti. Disponujeme **lepším materiálním zajištěním**, a děti tak mají pestřejší možnosti pro svůj rozvoj. Díky efektivnějšímu řízení a sdílení je více prostoru pro **individuální práci s dětmi**, které potřebují specifickou podporu – ať už v oblasti řeči, emocí nebo učení.“

Mgr. Věra Harudová, ředitelka školy
Mateřská škola Pelhřimov, příspěvková organizace
(sloučená škola od roku 2008)

