

Ředitelka MŠ Kutná Hora Pavla Berková: Uvědomila jsem si, jak je potřeba důvěřovat a naslouchat

30.9.2025 - Lucie Römer | Eduzmena

Žádná jiná ředitelka MŠ na Kutnohorsku neřídí takový kolos jako Pavla Berková. Na starosti má devět mateřských škol a dvě školní jídelny, 569 dětí a 91 zaměstnanců. I přesto tráví dvě dopoledne v týdnu ve třídách, u dětí. Paní Berková se ohlíží za svými začátky, za pět roků s Eduzměnou i předestírá plány pro další rok.

Jaký to je pocit, řídit tak rozsáhlou organizaci?

Je to někdy náročné. Řídím organizaci již deset let a je hodně důležité mít nastavená určitá pravidla a systém práce, které mi v tom pomáhají. Klíčové je samozřejmě předávání kompetencí, maximální delegování.

Co byste poradila někomu, kdo by se měl nově ocitnout například v pozici ředitelky svazkové školky?

Umět se od spousty věcí odpoutat a mít nadhled. Měla jsem tu výhodu, že když jsem nastupovala, byla jsem předtím v organizaci paní učitelka, zástupkyně v Kytíčce, v MŠ Benešova II. Chod organizace jsem tedy částečně znala. Ale samozřejmě, když jsem nastoupila jako ředitelka, zpočátku jsem opravdu nevěděla, o čem to je, co vše musí ředitelka zastat. Chtěla jsem do všeho nicméně proniknout. Dlouho, hodně dlouho mi trvalo se odpoutat od toho, že nemohu dělat všechno já, že všechno nemohu pročitat, za všechny všechno dělat, že prostě musím hodně delegovat a přenášet odpovědnost na ostatní a naučit se důvěřovat ostatním.

Jak jste k tomu došla?

Asi kolem roku 2019 mě oslovila paní ředitelka z Karlových Varů, velmi zkušená, s nabídkou spolupráce v rámci OP JAK. Navštívila jsem ji, sdílely jsme zkušenosti, bylo to ohromně cenné. S kolegyněmi pak přijely i za námi. Klíčové věty, které mi tehdy předala, byly: „Nemůžeš to dělat všechno sama. Dej jim ty kompetence, dej jim tu vůli.“

Co to znamenalo v praxi?

Tehdy byly ještě na našich mateřských školách vedoucí paní učitelky. Poradila mi, ať se z nich stanou zástupkyně ředitelky a předám jim hodně kompetencí. To mě asi nejvíc nakoplo. Posílila mě v přesvědčení, že to, že nebudu dělat všechno já, je v pořádku. Uvědomila jsem si, že musím kolegyním svěřit víc důvěry. Máme společnou vizi, scházíme se jednou za měsíc až šest týdnů na pedagogické radě a společně plánujeme, diskutujeme, plus máme i operativní online porady. A samozřejmě jezdím na kontrolní činnost po všech mateřských školách.

V čem přesně je rozdíl mezi vedoucí učitelkou a zástupkyní ředitelky?

Zástupkyně má větší zodpovědnost za samotný chod školky a jsou na ni přeneseny větší kompetence. Plánujeme samozřejmě společně, ale do spousty věcí nemluvím. Na jednotlivých mateřských školách si například tvoří školní vzdělávací program s pomocí kolektivu.

Takže máte devět ŠVP?

Ano, protože každá školka má svá specifika, už jenom kvůli složení učitelů a tomu, k čemu tíhnou, v jaké je školka lokalitě, kolik má dětí, jaké má budova dispozice.

Přímo k učení se už v tom všem asi skoro nedostanete, že?

Mám povinně daných šest hodin týdně přímé práce u dětí. Je to náročné, protože musím přepnout v hlavě od managementu, z úřednickiny, a běžet k dětem. Ale pomáhá mi to udržet se v realitě denního provozu. Člověk by jinak mohl zapomenout, že jedna věc je naplánovat něco papírově, a druhá zažívat to pak v provozu. Bývám dvakrát týdně v mateřské škole Benešova I, U Sluníčka. Chodím tam ráda, zahraji si s nimi na klavír, řeším v zásadě ty milé činnosti.

Kdo komunikuje například v případě nějakých problémů s rodiči?

Pedagogové z dané školky. O všem mě musejí pak ale informovat. Ne, že bych je potřebovala nutně pořád kontrolovat, ale potřebuji do těch věcí být zahrnuta, abych byla v obraze, když se na mě obrátí nějaký rodič nebo instituce.

Jak vypadá váš typický den?

Už když jdu cestou do práce, plánuji si, že musím odpovědět na daný e-mail, vytvořit plán, směrnici a tak podobně. Pak ale přijdu do kanceláře a většinou zjistím, že je na nějaké budově například havárie, paní ekonomka mi řekne, že nějaké dítě nenastoupí nebo řeším personální záležitosti, dokumentaci, zápisy dětí do MŠ a další a další záležitosti. Je to pořád podobná práce, opakuje se, ale každý den je plnohodnotný a různorodý, a to mě baví.

Řešíte i správu budov vašich školek?

Ano, proto jsem moc ráda, že mám pod sebou i paní ekonomku a účetní, řeší mimo jiné ty havárie. Mám v nich velké zastání. Řemeslníky sjednávají i samy zástupkyně nebo provozní, moje paní ekonomka ale řeší, aby opravy seděly v rámci celkového rozpočtu.

Kromě zmíněného delegování je ještě něco, co byste doporučila někomu, kdo by se ve vaší roli nově ocitl?

Umět důvěřovat a naslouchat... Je důležité, aby mi kolegyně samy řekly, jakou cestou se chtějí dát, jakou budeme mít společnou vizi rozvoje. Kolegyně z Karlových Varů mě také navedla na vidění toho, že ty „moje“ školky byly trochu roztržité, každá sama za sebe, neuměly vzájemně sdílet. Když u nás byla loni Česká školní inspekce, říkala jsem i jim, že tohle se mi, myslím, povedlo – dát školky víc dohromady. ČŠI to pak i potvrdila.

Jak to v praxi probíhá?

Když někdo onemocní, pomáháme si navzájem napříč školkami. Někdy se školky spojí na divadlo nebo sportovní aktivity, paní učitelky si mezi sebou vzájemně dělají návštěvní hospitace. Jednou za rok děláme mimo areál školek setkání všech zaměstnanců, o které bývá velký zájem. Díky OP JAK jsme dělali i víkendový výjezd, kde se školky vzájemně lépe seznámily.

Propojování škol je i jedním z cílů Eduzměny. Sehrála v tom u vás nějakou roli?

První pokusy proběhly ještě před vstupem Eduzměny do regionu, ale Eduzměna nám v tom razantně pomohla.

Vzpomenete si na moment, kdy jste o Eduzměně poprvé slyšeli?

Nevěděla jsem, co si pod tím představit. Říkala jsem si: vždyť my s kolegyněmi jedeme na maximum, snažíme se svoji práci dělat s láskou, naplno a rozvíjet se. Trochu nás to strašilo, nechápaly jsme, co po nás kdo chce. Začala jsem nicméně chodit na setkání ředitelů a na inspirativní návštěvy. Dokud si to člověk nezažije na vlastní kůži, těžko tomu uvěří. Bylo skvělé načerpat na každém setkání nový střípek nějakých námětů, nápadů a druhotně se také seznámit s kolegyněmi z jiných škol. Člověk najednou ví, kam může zajet pro další pochopení nějakého konceptu, na koho se může obrátit. Nejdříve jsem se účastnila já, ale pořadatelé mě podporovali v tom, abych vzala i kolegyně. Nikoho jsem nenutila, ale nabízela jsem – pojďte, vezmu auto a pojedeme se s Eduzměnou někam podívat. Takto jsme třeba poznaly program Začít spolu.

Co vám pomohlo kolegyně nakonec namotivovat?

Vzít auto a jet tam s nimi. Stačí, když se jedna dvě kolegyně nadchnou a na poradě řeknou: „Děvčata, to bylo fantastický“. Když například někdo vyjede na inspirativní návštěvu, musí být za něho zajištěn zástup, proto se snažím vytvořit podmínky, aby měly kolegyně možnost se účastnit různorodých setkání a sdílení.

Napadá vás příklad, co se u vás změnilo právě na základě inspirativních návštěv, setkávání ředitelů nebo třeba minigrantů, které mnohé vaše školky čerpaly?

Hlavní dopad vidím v tom, že jsou paní učitelky naladěny k podnětnému prostředí a k programu Začít spolu. Prošly školením a mají velký zájem se v tomto směru vzdělávat. Více chodí s dětmi ven, věnujeme se u nás hodně polytechnice, kuchyňky, vaření na zahradách a vůbec pokusy. Zatím to tak není na všech školkách, ale střípky vidím všude a myslím si, že většina tím směrem časem půjde, však to i podporuje nový Rámcový vzdělávací program. Na RVP pořádá Eduzměna různá vzdělávání a myslím si, že se podařilo i díky tomu některé kolegyně nadchnout k tomu, že nové RVP v tomto směru využijeme jako velkou příležitost věci opravdu posunout. Třeba po inspirativní návštěvě v Církvicích jsme se také rozhodli předělat naše webové stránky nebo zavádíme formu „učení se venku“. Těch příkladů je více.

Se školami úzce spolupracují také naši průvodci. Jakou s tím máte zkušenost?

Mirka Vagenknechtová nám nabídla třeba minigranty, které přispěly k vyzkoušení nové formy setkání s rodiči. Dřív jsme samozřejmě také akce dělali, ale v menším, většinou formou nějakého vystoupení pro rodiče. Teď máme zkušenost, že můžeme rodiče víc zapojit, třeba do přípravy občerstvení nebo úkolů. A zdrží se pak i déle a lépe se poznávají i vzájemně. Stojí to sice více času na přípravu, ale může to posílit ve finále i důvěru v učitelky, chceme tímto směrem jít.

Je něco, co se ze strany Eduzměny úplně nepovedlo?

Já si úplně nemyslím, že by se něco nepovedlo. Některým kolegyním byl možná nepříjemný tlak na ně, že se musejí něčeho účastnit. Ale časem, po malých krůčcích, přišly na to, že vzdělávání je pro ně inspirativní, funkční a že jim to v mnoha směrech i pomáhá.

V čem vám pomáhá Centrum podpory vzdělávání v každodenní práci?

Vaše nabídky vzdělávání jsou pro nás cenné už jenom tím, že se semináře odehrávají zde v regionu, nemusíme nikam jezdit. Děvčata volají po vzdělávání v oblasti Začít spolu, ptají se, co zase bude za inspirativní návštěvu. Věřím, že nám to pomůže i zavést nový Rámcový vzdělávací program. Jsme rády, že CPV v práci Eduzměny pokračuje.

<https://www.eduzmena.cz/cs/aktualne/detail/reditelka-ms-kutna-hora-pavla-berkova-uvedomila-jsem-si-jak-je-potreba-duverovat-a-naslouchat>