

Má být ředitel manažerem školy nebo lídrem pedagogického procesu?

K zodpovězení ústřední otázky listopadového kulatého stolu, zda má být ředitel manažerem školy nebo lídrem pedagogického procesu, přispěly odpovědi na **dílčí otázky**, k nimž se vyjadřovali pozvaní panelisté.

- Nakolik je ředitel klíčová osobnost při proměně školy?
- Jak máme vybírat lidi vhodné k pedagogickému vedení učitelů?
- Má ředitel čas na vedení svých učitelů?
- Jak mění postavení ředitele současná novela školského zákona?
- Je správné, že o řediteli rozhodují zřizovatelé z obcí a krajů?
- Proč se na ředitelská místa často nedostávají ti nejlepší?
- Co může ministerstvo udělat pro podporu správného výběru ředitelů?

Pozvání na kulatý stůl přijali tito panelisté:

- RNDr. Jindřich Kitzberger, Centrum školského managementu PedF UK, generální ředitel Duhovka Group, a. s.,
- RNDr. Lenka Honová, ředitelka Základní školy Zlín, Okružní, zástupkyně Asociace ředitelů základních škol,
- Ing. Ivo Mikulášek, ředitel Základní a mateřské školy Dobronín,
- Ing. Karel Abrahám, vedoucí odboru školství, kultury a vnějších vztahů Městského úřadu Beroun.

Diskusi moderoval Tomáš Feřtek z EDUin, o.p.s.

RNDr. Lenka Honová konstatovala, že ředitel školy je klíčovou osobností (ovlivňuje ostatní pracovníky, celkové klima školy, vnímání školy veřejností). Pedagogické vedení učitelů je neoddělitelnou součástí manažerského řízení školy.

Popsala současný stav výběru ředitelů v praxi z hlediska kvality přihlášených účastníků do konkurzů, sestavování a složení konkurzních komisí, postupů výběrových komisí, kdy bývá prosazován zájem zřizovatele. Takový postup nemusí zaručovat výběr nejvhodnějšího kandidáta k pedagogickému vedení učitelů.

Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy stanoví Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, který vymezuje, kdo se může stát ředitelem školy. Je otázkou, zda jsou požadavky pro výkon činnosti ředitele školy opravdu dostačující, zda je požadována dostatečně dlouhá praxe na daném typu školy, zda je ale nutné rozlišovat délku požadované praxe podle typu školy.

Upozornila na nebezpečí přechodných ustanovení novely Školského zákona, kde se hovoří o ukončení výkonu práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance podle délky praxe v rozmezí let 2012 – 2014. To by bylo ohrožující nejen pro ředitele, ale pro školství samotné a dokonce i pro zřizovatele, kteří budou muset vypsát

konkurzní řízení na všechna místa ředitelů, tj. i těch, kteří se osvědčili. Není přitom jisté, zda se budou hlásit uchazeči alespoň v jejich kvalitě.

Na závěr svého příspěvku panelistka uvedla následující doporučení:

- V konkurzní komisi výrazně posílit zastoupení nezávislých odborníků (psycholog, zkušený pedagog, ředitel školy z jiné obce).
- Zohlednit absolvované kvalifikační studium pro ředitele škol nebo studium školského managementu.
- Zohlednit praxi v řídicí funkci – zástupce ředitele.
- Zavést kariérní řád, z něhož budou vyplývat podmínky pro výkon funkce ředitele školy.

Více informací naleznete v prezentaci.

Otázky moderátora:

1) Domníváte se, že funkční studium pro ředitele škol by mělo být povinné?

2) Co si myslíte o odvolatelnosti ředitelů škol?

Ad 1) Ano, ale nemělo by být realizováno v pátek, kdy zájemci musí být uvolňováni z výuky ve školách, což může být problémem.

Ad 2) S odvolatelností souhlasím, ale ředitel by měl dostat šanci pochybení napravit a chyby odstranit.

RNDr. Jindřich Kitzberger seznámil posluchače s často opakovanými tvrzeními, která charakterizují poslání a úkoly ředitelů i potíže při jejich naplňování. S nimi korespondují výsledky studie McKinsey z roku 2010 o českém vzdělávacím systému, která poukazuje na závažnost situace českého školství a na dopady, které můžeme očekávat na hospodářské výsledky.

Uvedená studie ale také nabízí určitá řešení a doporučení:

- Větší objem času věnovat zlepšování kvality výuky – snížit administrativní a provozní zátěž. (Podle zprávy OECD větší autonomie škol nepředurčuje, zda se ředitelé zaměřují na kvalitu výuky nebo na provoz a administrativu.)
- Zvýšit náročnost výběru ředitelů – vytvořit centralizovanou databázi kandidátů, aby bylo možno včas vytipovat vhodné osobnosti.
- Podporovat sdílení dobré praxe mezi řediteli.
- Proaktivně řídit výsledky pomocí průběžného hodnocení – řídit výkonnost ředitelů (jmenování na omezenou dobu).

Ředitelé jsou manažery škol, což v sobě automaticky zahrnuje i to, že jsou lídry pedagogického procesu. Aby mohli takto fungovat, bylo by třeba:

- Jejich dlouhodobé systematické vzdělávání (předpokládá jej již Bílá kniha z roku 2001).
- Zajištění odborné zpětné vazby o kvalitě jejich práce.
- Prosadit vyšší platy.
- Zbavit je povinnosti učit nebo alespoň snížit jejich úvazky a úvazky jejich zástupců.

- Převést některé činnosti (administrativní, ekonomické a provozní) z ředitelů na jiné osoby či subjekty.

Více informací naleznete v prezentaci.

Otázky moderátora:

1) Posilují se pozice zřizovatelů a školských rad v možnosti odvolání ředitelů?

2) Proč jsou zřizovatelé často v konfliktu s řediteli?

Ad 1) Inspekce, zřizovatel a školská rada mají možnost iniciovat odchod ředitele, přitom zřizovatel má ve školské radě ještě další zastoupení.

Ad 2) Zřizovatelé často mají jiný názor na vedení školy než ředitelé škol a v takovém případě jim chybí kompetence pro odvolání ředitelů.

Ing. Ivo Mikulášek je ředitelem malé školy s 250 žáky v kraji Vysočina, nedaleko obcí, kde jsou velké školy a v dosahu krajského města. Tyto okolnosti představují pro školu silné konkurenční prostředí.

Škola je instituce zřízená za účelem vzdělávání, zákon stanovuje, co je jeho cílem. Za naplnění cílů, jichž je celý komplex, zodpovídá ředitel školy. Úspěšné fungování školy, stejně jako firem v jiných odvětvích, v první řadě ovlivňuje „volba správné cesty“.

Ti nejlepší z nejlepších (nebo možná právě ti?) ve všech oborech dnes pravidelně spolupracují s kouči, mentory, aby neztratili „tah na branku“. Současný učitel v průměrné škole si podobnou podporu těžko může dovolit (možná ještě někdy není tak daleko, aby ji chápal jako podporu – i to je však důsledek dlouhodobé absence jakékoliv cílené podpory v minulosti).

Učitelé jsou to nejdůležitější a nejcennější, co ve škole ředitel má. Ale má ve škole nesčetné množství povinností, kterým musí dostát, takže působit na pedagogy je často okrajová záležitost. Řečník konstatoval, že jeho náplň práce má 79 základních bodů v 7 oblastech. Přesto si myslí, že pokud nebude směřovat vlastní proces vzdělávání ve škole, pokud nebude vést (a součástí vedení je podpora) své učitele a nebude vědět, kam je vede, je všechno jeho ostatní konání zbytečné.

Kvalitní manažer si uvědomuje hlavní cíl své firmy a v souladu s tím deleguje na pověřené pracovníky především dílčí a podpůrné činnosti a kompetence. Hlavní činnost školy by měl ředitel osobně zaštitit a dle velikosti školy i zajišťovat a vést. Ředitelé škol by měli být lídry svých sborů, měli by být dobrými či méně dobrými „malými vizionáři“.

Více informací naleznete v prezentaci.

Otázky moderátora:

1) Co je konkurenční výhodou malé školy?

2) Jaký je Váš názor na působení ředitele školy jako lídra pedagogického procesu?

Ad 1) Škola v Dobroníně není vyhraněná, zajišťuje však dobrou úroveň výuky cizích jazyků (angličtina od 1. ročníku, druhý jazyk němčina od 7. ročníku, volitelně francouzština). Malá škola musí být součástí komunity, je třeba, aby byla otevřená komunikaci s okolím, rodičům i absolventům, přístupná maminkám s dětmi. Problémem, který škola neovlivní, je ztráta pracovních příležitostí a následný odchod rodin do lokalit, kde je větší šance najít práci.

Ad 2) Ředitel by na pedagogii své školy měl působit, měl by se učitelům věnovat. To znamená, chodit na hospitace, dělat s učiteli pohovory a neposlední řadě se účastnit spolu s nimi projektů, aby věděl, jaké problémy mají a čím odborně žijí.

Diskuse:

Moderátor: „Jaké jsou Vaše představy o vzdělávání ředitelů a co by mělo obsahovat?“

Paní Honová: Vzdělávání ředitelů by mělo být průběžné, celoživotní. Ředitelé by se měli zapojovat do vzdělávacích aktivit spolu se svými učiteli, ale i absolvovat specifické vzdělání pro ředitele, jako jsou např. v současné době výjezdní zasedání (ta jsou ale zpravidla úzce zaměřena na právní a ekonomické otázky). Užitečné mohou být vzájemné návštěvy na školách spojené s výměnou zkušeností.

Pan Abrahám:

V současné době se zřizovatelé zabývají pouze provozními záležitostmi, zabývat se problematikou vzdělávání a pedagogickými otázkami ve vztahu k ředitelům je zpravidla nad jejich možnosti. Při výběru ředitelů spoléhají na názor výběrové komise, kde jsou zastoupeni i odborníci na oblast pedagogiky.

Pan Kitzberger:

Vzdělávání ředitelů by se mělo zaměřit na vedení lidí, vzdělávací politiku a osobnostní výcvik (ten je však značně finančně náročný). Přínosné jsou vzájemné návštěvy, které jsou několikadenní. V našem školském systému chybí článek, který by se zabýval hospodařením s lidským potenciálem. V některých zemích takový systém existuje, pracuje se s řediteli, ředitelé nepůsobí pouze na jedné škole, ale v rámci svého vzdělávání a kariérního plánu dělají tzv. „kolečko“, kdy si vyzkouší více pozic. Vyjádřil se k možnosti zavedení mentoringu, podle něj není reálné, protože vyžaduje velké investice.

Pan Mikulášek:

Za nejlepší vzdělávání považuje tzv. „síťování“, tj. vzájemné návštěvy ředitelů škol z určitého regionu. Tato forma není ekonomicky náročná, funguje jako motivační stimul, získání inspirace a zkušeností. Neexistuje ale žádný systém, realizace návštěv závisí vždy na iniciativě samotných ředitelů.

Moderátor: Mohou pozitivní roli sehrát krajská vzdělávací centra?

Pan Kitzberger:

Ano, pokud by byla nadána dostatečnými pravomocemi. Bez nějakého centra koordinace se může stát, že se ředitel malé školy dostane do izolace, kdy je zcela odříznut ode všeho dění.

Paní Polechová: vymezení pojmů „management“ a „leadership“, manažer se stará o fungování instituce, lídr by měl sledovat její směřování ke stanoveným cílům. Ředitelé by měli být vzdělávání zejména ve dvou oblastech:

- Způsob práce s hodnocením a sebehodnocením žáků. Hodnocení by mělo představovat interakci, zpětnou vazbu, podporovat proces učení v duchu pojetí „hodnocení pro učení“ (Zatímco u nás jsou to především testy a známkování, v zahraničí se podporuje interakce, aby škola věděla v každém okamžiku, jakou úroveň znalostí a dovedností žák má).
- je rozdíl mezi informací a znalostí, znalost nemůže být, na rozdíl od informace, předána, znalost může být pouze zkonstruována. U nás převažuje předávání informací, učitel by měl získat kompetence, aby uměl u žáků vytvářet kompetence k učení. Učitel by měl řídit proces, v němž se dítě skutečně učí, nikoliv pouze do sebe nasává množství informací.

Pan Kitzberger zdůraznil, že nelze oddělovat management a leadership (byly propojené již u Baťi).

Pan Mikulášek:

Ředitel má mít vizi, kam škola půjde a má to umět zařídit. Je otázkou, zda má ředitel pedagogicky učit, jak oni mají učit.

Ředitelka školy z malé obce:

Zřizovatelé mají velké kompetence, rozhodují o všem, co se ve školách děje, nemají ale žádné pedagogické znalosti a ani prostor ani zájem je mít. Pedagogické záležitosti zřizovatele nezajímají, řeší pouze provozní otázky.

Pan Kitzberger:

Není reálné vytvořit jiný než současný systém, kdy školy jsou řízeny obcemi. Nelze odmítat myšlenku, že škola a komunita jsou vzájemně propojené (v jiných zemích to funguje, proč si myslet, že odříznutí škol od samospráv, je to nejlepší). Samosprávy se mohou o školy dobře starat, ale bylo by patrně užitečné hledat vhodné vyvážení, bylo by třeba systém doplnit o aktéra, který by zajišťoval odbornou pomoc.

Pan Mikulášek:

Zmínil projekt „Kvalita“, jehož jedna úroveň je zaměřena na hodnocení školy. To by mohlo sloužit i zřizovatelům, aby věděli, co mají od škol, resp. jejich ředitelů požadovat.

Chybí standard práce ředitele, jenž by mohl být základem pro porovnávání i východiskem pro jeho další vzdělávání.

Pan Kopecký z Městského úřadu Příbram:

Zřizovatel dělá to, co mu ukládá zákon, jeho úkolem je zajistit peníze na provoz škol. ČSI má 3 okruhy úkolů – sledovat podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, poslední oblasti se však věnuje jen sporadicky.

Jsou mnohem horší podmínky pro ředitele základních než středních škol.

Ředitelka ZŠ v Praze 4:

Uvedla příklad fungování spolupráce mezi zřizovatelem a školami obvodu. Setkávání ředitelů probíhá pravidelně, řeší se sice především finanční a legislativní otázky, ale ze strany zřizovatele se objevuje i snaha hodnotit kvalitu škol a jejich ředitelů.

Ředitelé byli vyzváni zřizovatelem, aby sestavili kritéria hodnocení, to se jim ale nepodařilo (vypovídá to o složitosti otázky). Zřizovatel si zve ředitele na „pohovor“ chce znát jejich představu o plánech, o směřování školy.

Zástupkyně NÚOV:

Upozornila na Projekt Cesta ke kvalitě, který obsahuje řadu nástrojů, které může ředitel školy využít k práci s pedagogickým sborem:

- třistašedesátistupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení (autoevaluace)
- „dobrá škola“ (metoda pro stanovení priorit školy)
- „příprava na změnu“ (metoda pro předjímání reakcí lidí)

Položila také otázku, zda je funkční studium ředitelů dostatečné.

Pan Kitzberger:

Není nastaven žádný systém vzdělávání, ředitelé musí povinně absolvovat tzv. funkční studium I., pak může, ale nemusí, následovat funkční studium II., bakalářské a magisterské studium. Aby bylo možno hodnotit ředitele, musel by být nastaven standard ředitele, kde bude obsaženo, co má umět, a z toho by se mohl odvíjet systém dalšího vzdělávání.

Pan Wagner položil dvě otázky, v kterých krajích funguje síťování a zda situaci může ovlivnit NIDV?

Pan Kitzbereger:

NIDV by mohl mít velký význam, je to poslední možnost státu, jiné instituce na úrovni státu v regionech již neexistují. Jsou to místa, která by mohla ředitelům pomoci, podpořit jejich vzdělávání.

Zástupce AISIS o. s. (instituce, která byla iniciátorem síťování):

Ředitelé jsou pečovatelské typy (85 % z nich), chtějí být zadobře s učiteli (v ostatních odvětvích je to zpravidla přibližně naopak). Poměrně těžko se rozhodují ke změně, proto je třeba je na změnu připravit, aby si byli vědomi obtíží, s nimiž je prosazování změn spojeno. Síť představují sdělování zkušeností. Není důležité, co je obsahem vzdělávání ředitelů, podstatné je pro ně zjištění, že je možná změna „že něco jde“.

V Libereckém kraji probíhá projekt Škola v pohybu, který napomáhá školám ve vytvoření plánu dalšího rozvoje a poskytuje jim pro to potřebné vzdělávání pro celé pedagogické sbory.

U nás ve školách chybí manažeři „byznys typu“. Jako příklad uvedl americkou školu International School of Prague, která poskytuje žákům pozitivní a povzbuzující prostředí, kde vizí je úspěch všech dětí v každé třídě a tím vlastně děti dostávají podporu.

Ředitel by měl mít poučenou vizi, rozumět svému „byznysu“, měl by být schopen předat svoje představy učitelům, měl by sdílet s ostatními (pedagogy, rodiči, komunitou, zřizovatelem) strukturu hodnot.

Pan Bartošek vyslovil dvě připomínky:

- Jestliže zřizovatele nezajímá obsah vzdělání, protože nemá čas nebo kompetence, pak nemůže do škol pronikat státní vzdělávací politika. Při konkurzním řízení ze strany zřizovatele vůbec nezazní otázka, jaký má uchazeč koncept školního vzdělávacího programu, jakým směrem chce školu orientovat.
- Nově má být omezeno funkční období ředitele na 6 let, přitom je hodně ředitelů ve věku kolem 50 let. Ti se stanou se uchazeči o zaměstnání, patrně s malou nadějí, že budou na nějaké odpovídající místo přijati. To může vyústit v ještě menší zájem o pozice ředitelů škol, na druhé straně může vzniknout množina ředitelů, kteří se budou hlásit do jakéhokoliv konkurzu.

Závěrečná otázka moderátora všem panelistům: „Jaké opatření ke zlepšení výběru ředitelů byste doporučovali?“

Pan Kitzberger:

Nastavit systém, který by lépe hospodařil s lidským potenciálem, umožnil ředitele rozvíjet a vést. Chybí standard ředitele a systém kariérního postupu.

Paní Honová:

Zpřísnit podmínky pro jmenování i odvolání ředitelů a vytvořit kariérní řád.

Pan Abrahám:

Rozšířit požadavky výběrového řízení na funkce ředitelů.

Pan Mikolášek:

Stanovit standard ředitele i učitele, inspirovat se úspěšnými projekty, využít již vymyšlené postupy.

Příští kulatý stůl se uskuteční již **15. 12. 2011.**

Jitka Gobyová