

u m



4/2014

ročník 117

28. leden

učitelské noviny

týdeník pro učitele a přátele školy

ČŠI: ŘEDITELÉ NEMAJÍ NA PEDAGOGIKU ČAS

Došlo tím ke snížení úrovně řízení základních škol

8

BEZ PODPORY
ŘEDITELŮ
ŠKOLSTVÍ
NEZMĚNÍME

10

HOTELOVKA,
KTERÁ JE CITLIVÁ
K ETICKÝM
PRAVIDLŮM

12

NADEŠEL ČAS
OBNOVIT
CHLAPECKÉ
ŠKOLY?

18

NEUZNATELNÉ
VÝDAJE STRAŠÍ
ŘEŠITELE



cena 39 Kč

www.ucitelskenoviny.cz

ČŠI: ŘEDITELÉ NEMAJÍ NA PEDAGOGIKU ČAS

Došlo tím ke snížení úrovně řízení základních škol

V poslední výroční zprávě České školní inspekce je uvedeno, že přibližně v jedné desetině základních škol nedosahuje jejich řízení požadované úrovně. To již není zanedbatelné číslo. Zajímalo nás tedy, co tyto nedostatky představuje a jak by se daly odstranit.



Vít Beran, ředitel ZŠ Kunratice

„Zatím se neukazuje, že by snad šlo o trend. Rozhodně také nelze říci, že by management našich základních škol vykázal z roku na rok nějaký propad,“ říká ústřední školní inspektor Tomáš Zatloukal a pokračuje: „K zaznamenanému poklesu došlo jednoznačně kvůli výrazné personální obměně ve vedení velké části škol vyvolané novelou školského zákona. Do jejich čela se tak dostali lidé, kteří sice často byli vynikajícími učiteli, vedoucími předmětových skupin nebo i schopnými zástupci ředitelů škol, to však automaticky vůbec neznamená, že musejí být hned i výbornými řediteli. Jde o to, že tito lidé potřebují určitý čas, než získají odpovídající zkušenosti a osvojí si příslušné dovednosti v oblastech: právní, personální, finančního a provozního řízení, zejména však v oblasti plánování a strategického řízení, následně i vyhodnocování učiněných kroků a přijímání odpovídajících opatření. A na některé skutečně klíčové úkoly spojené s řídicí činností nemají ředitelé škol pak čas už vůbec.“

Přebujelá administrativa dosáhla svého stropu

Je dlouhodobě obecně známým jevem, že ředitelé škol jsou zahlceni nadměrnou administrativou a různými úředními povinnostmi, nejednou i duplicitního charakteru. A situace se stále nelepší, spíše naopak, byť už ne jeden ministr školství sliboval, že tento neutěšený stav změní. A je jasné, že než se zbrusu nový ředitel prokouše krmí naservírovanou úředním šimlem a zorientuje se v ní, zbývá mu na skutečné vedení školy méně času než ostřílenému matadorovi, který už ví co a jak.

„Zátěž ředitelů v oblasti administrativy je na maximální možné hranici. Navíc v řadě případů jsou některé administrativní úkony duplicitní zcela zbytečně. Jinak řečeno, ředitelé pro různé příjemce dělají úplně totéž. Alespoň částečným řešením této situace by bylo vytvoření jednotného rezortního informačního systému, který může duplicitu podstatně eliminovat,“ míní T. Zatloukal.

S tím souhlasí i úspěšný ředitel pražské Základní školy Kunratice Vít Beran, který k tomu dodává: „Aby nebylo potřeba všechno tisknout, bylo by také dobré, kdyby se i autorizace dokumentů prováděla elektronicky.“

Zároveň by podle V. Berana ředitelům práci usnadnilo, kdyby lépe fungova-

la administrace informací i v opačném směru, tedy od státu ke školám: „Velice by mi pomohlo, kdybych informace pro oblast řízení měl dostatečně včas, zejména u státního rozpočtu. Ve škole máme sedm asistentů pedagoga a já se teprve v dubnu dozvím, jestli peníze, které jim vyplácím od ledna, mám vlastně vůbec k dispozici! Anebo: Na začátku finančního roku dostaneme schválený rozpočet, ale výše uvedené částky je vypočítána z třetího čtvrtletí předešlého roku, takže se vůbec neakceptuje, že ve čtvrtém kvartálu se nám zvedly výkony, počty žáků. S takovým rozpočtem pochopitelně není možné vyjít!“

Na pedagogiku není čas

Tím hlavním, na co ředitelé škol nemají podle ČŠI dostatek potřebného prostoru, je řízení pedagogického procesu.

„Ředitelé nemají dost času na komunikaci s podřízenými, především s vedoucími předmětových komisí, nejsou v odpovídajícím kontaktu s výchovným poradcem, s koordinátorem primární prevence a dostatečně často nenavštěvují své kolegy ve vyučovacích hodinách tak, aby jim mohli vytvářet optimální zpětnou vazbu. Výsledkem pak je, že ředitelé jsou nuceni tyto úkoly delegovat na své podřízené, většinou na zástupce ředitele,“ sděluje T. Zatloukal.

Častým modelem i v úspěšných školách však bývá, že ředitel má jednoho ze svých zástupců jako de facto šéfa přes výuku, tedy její organizaci, ale případně i obsahovou náplň pedagogického procesu.

„Pokud jde o organizaci pedagogického procesu (rozvrhy, suplování, vykazování), většinou to ani jinak nejde. Rozhodně by však ředitel na svého zástupce neměl delegovat všechnu přímou komunikaci s učiteli. Nutné také je, aby ředitel průběžně sledoval, jak se naplňuje jeho vize, a podle potřeby pak upravoval svoji strategii. Pokud i toto deleguje na svého zástupce, bude od něj získávat možná také cennou, ale práce jen zprostředkovanou informaci. Především z tohoto důvodu by proto žádný ředitel nikdy neměl celou oblast pedagogiky delegovat na svého zástupce,“ zdůrazňuje T. Zatloukal.

Zákonem je stanoveno, že ředitel by kromě svých manažerských povinností měl ještě i pravidelně učit. Tím pochopitelně také přichází o cenný čas potřebný k vedení školy.

Podle T. Zatloukala je ale přímá účast ve výuce, byť v rozsahu jen několika málo hodin, také nenahraditelným nástrojem potřebným pro sepětí s pedagogickým procesem a tím i pro jeho lepší organizaci. Inspekce proto v žádném případě nedoporučuje, aby snad někdy byla minimální přímá vyučovací povinnost ředitelů škol úplně zrušena. „Jde jen o to, aby byl nalezen odpovídající počet vyučovacích hodin. Myslím si totiž, že by se

jejich množství mělo srovnat se středními školami, jejichž ředitelé učí méně,“ míní T. Zatloukal.

Záleží na velikosti

Stejně jako u přímé vyučovací povinnosti ředitele je i v případě jeho dalších povinností potřeba rozlišovat, zda jde o malou, nebo naopak velkou školu. Je samozřejmě, že u skutečně malé školy musí její ředitel vykonávat i úkoly, kterými se jeho kolegové ve větších školách prakticky vůbec nezabývají, a zastávat role, které mu v principu vlastně nenáleží: výchovného a kariérního poradce, koordinátora primární prevence nebo ICT.

přes 30 zaměstnanců; v současné době jich má více než 90 a na 600 žáků. Řediteli ve vedení školy pomáhají dvě zástupkyně – jedna se věnuje organizaci pedagogického procesu, druhá jeho kvalitě a rozvoji. Škola má také samostatné malé ekonomické oddělení, kde pracuje ekonomka placená z peněz zřizovatele, tedy příslušné městské části.

„Dnes ředitel často není v první řadě ředitelem pro pedagogický proces, ale je ředitelem organizace. Může si sice do své pracovní náplně zařadit i velký prostor pro řízení pedagogického procesu, ale zvláště v malých školách, kde nemívá potřebného



„Nedá se však říci, že ředitel malé školy je kvůli tomu oproti řediteli velké školy automaticky znevýhodněn a ani z našich dat nevyplývá, že více problémů s řízením nalézáme hlavně u malých škol. Ředitelům těch větších jejich manažerskou práci totiž zase komplikují příliš rozsáhlé právnícké subjekty, respektive ty, které se skládají z poměrně vysokého počtu jednotlivých školských zařízení,“ analyzuje T. Zatloukal.

„Je otázkou, jestli školy mají řídit hlavně odborníci na pedagogiku, kteří využívají podpory specialistů na provoz a ekonomiku školy, nebo mají být v první řadě řediteli organizace, jež operuje s týmem zabývajícím se podporou práce učitelů. Oba modely jsou přijatelné. Určujícím faktorem pro výběr jednoho z nich zpravidla bývá velikost dané školy – první model je vhodný spíše pro menší školy, druhý naopak pro školy velké,“ komentuje V. Beran.

Školu je nutné řídit (skoro) jako firmu

Ředitel Beran stojí v čele již poměrně velké školy. Před sedmi lety měla kunratická škola 330 dětí, o které se staralo

zástupce, mu na ni nezůstává dost času. Je proto potřeba si uvědomit, jaká má být struktura českého školství a jestli by malé školy neměly být detašovanými pracovišti velkých spádových škol, které by jim poskytovaly servis,“ zamýšlí se V. Beran.

Současný ředitel školy je tak více provozním ředitelem než ředitelem zaměřeným na samotnou výuku. „Plná autonomie, po které jsme volali, tak jde paradoxně proti kvalitě pedagogického procesu a jeho řízení,“ poznamenává V. Beran a dodává: „Školu musím spravovat do značné míry jako firmu. Kdybychom totiž neměli vícezdrojově financování, těžko bych v Praze (kde není mnoho možností využívat peníze z evropských fondů na další vzdělávání pedagogů), zajistil optimální odborný růst našich učitelů. Ale přestože hledání finančních zdrojů je jedním z mých hlavních úkolů, ani tato oblast není jen mou doménou, ale věnuji se jí do určité míry i někteří z mých kolegů.“

Za nedostatky nemůže jen ředitel

Pokud ředitel nechce, nemůže nebo nedokáže sehnat další finanční prostředky ▶



Tomáš Zatloukal, ústřední školní inspektor

- (a zřizovatel zrovna dvakrát štedrý není), může se dostat do problémů i osobně.

Drtivá většina ředitelů si podle ČŠI sice dokáže poměrně dobře poradit se zajištěním provozu dané školy, (navíc opět na úkor řízení pedagogického procesu), ale ani to nemusí stačit. Tam, kde se nějaké provozní problémy vyskytnou, nemusí totiž být vždy příčinou daný ředitel, i když za ten který odhalený nedostatek nese odpovědnost.

„Za nedodržením některých podmínek vzdělávání ve škole stojí ve skutečnosti její zřizovatel. Ředitel je v takovéto situaci v podstatě bezmocný, protože zřizovatel má momentálně v obci jinou finanční prioritu než odstranění aktuálního nedostatku ve škole,“ uvádí ústřední školní inspektor.

Jde o nedostatky v prostorových podmínkách školy, v jejím materiálním zajištění nebo ve vybavení učeben, třeba podlah v tělocvičnách, nebo i o vybavenost školních jídelen. I když tedy inspekce bezpečně ví, že vedení školy má problém kvůli zřizovateli, přesto je to právě ředitel, kterému je určena lhůta pro nápravu, a v případném správním řízení to bude zase on, kdo může být finančně postižen.

Nemělo by jít jen o jednorázový kurz

„Musím dané problematice jako ředitel rozumět, ale moje hlavní úloha je ve vy-

tváření pracovních podmínek pro naše zaměstnance. Ředitel by měl zejména podporovat pedagogický rozvoj svých kolegů. K tomu je potřeba mít příslušné vzdělání a výcvik, které však český ředitel, bohužel, většinou v optimální podobě nemá,“ podotýká ředitel Beran.

Podle něho je nesmírná chyba, že teprve po nástupu do funkce se po řediteli vyžaduje, aby do dvou let splnil zákonnou povinnost a zahájil příslušné vzdělávání.

„Ředitel by se na svou práci měl připravovat již před nástupem do funkce, a to dlouhodobě. Na podobě současných kurzů pro ředitele škol mi navíc vadí, že většina jejich náplně je věnována znalosti právních předpisů a vedení účetnictví, málo však samotnému managementu. A přestože mnohé pedagogické fakulty už mají jako studijní obor management, měly by se tomuto tématu věnovat u každého typu studia pedagogiky. Už začínající student by si měl uvědomovat, co všechno potřebuje znát, chce-li být případně jednou kvalitním ředitelem. To, že získá větší vhled do toho, co obnáší řízení, mu pak jako učitel může pomoci i při komunikaci s vedením školy, na níž bude zaměstnán,“ glosuje V. Beran.

Jen kariérní řád nestačí

T. Zatloukal kvituje, že se připravuje kariérní řád pro učitele, a jeho současnou pracovní podobu hodnotí pozitivně, včetně pozice ředitele v něm. V. Beran

zase kladně hodnotí to, že se tím otvírá diskuze o kvalitě vzdělávání.

Ředitel Beran je však přesvědčen, že to nestačí: „Sice se vytváří model kariérních stupňů, ale zapomíná se na podporu základní funkce každé školy, a tou je zajištění pedagogického rozvoje všech zaměstnanců po celou dobu jejich působení ve škole. Každý člen vedení školy by měl být dobrým mentorem a koučem, to znamená projít výcvikem a porozumět tomu, jak vytvářet efektivní podporu učitelů. Zajímavý je model zavedení podpory učitele mentora, rozvoj vzájemnosti. Jestliže ale do škol zavedeme učitele mentory a neuvolníme jim ruce, aby měli čas se svým kolegům věnovat v rámci své standardní pracovní doby, efekt jejich činnosti nebude dostatečný.“

I dobrý kariérní systém může podle V. Berana zůstat jen prázdnou slupkou: „Jako řediteli školy by mi pomohlo, kdyby byla popsána kvalita ve školství. Pomalu každá škola má více či méně odlišnou představu o kvalitě vzdělávání, kterou má nabízet. Stát by se měl podobou kvality zabývat a postarat se o její naplnění, zajistit její podporu při zavádění, vyžadovat ji. Zajištění celoživotního pedagogického rozvoje učitelů je zásadní. Bez tohoto kroku pak nelze účinně podporovat kariéru učitelů, budovat kariérní systém. Pojmenovaná pedagogická kvalita podpoří řízení pedagogického procesu ve škole.“