

ŘEDITELÉ ŠKOL JSOU NA FUNKCI ŠPATNĚ PŘIPRAVENI

CHYBÍ JIM ČAS I FINANČNĚ DOSTUPNÉ KURZY. ZA NEJVĚTŠÍ PŘEKÁŽKU DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ POKLÁDAJÍ ŘEDITELÉ ŠKOL NEDOSTATEK ČASU.

Michaela Endrštová

michaela.endrstova@economia.cz



V čele Základní školy Chýně stanul Jaroslav Novák před pěti lety. Do té doby učil a s řízením školy neměl žádné zkušenosti. Absolvoval roční studium pro začínající ředitele, hledal v knihách, na internetu, ptal se kolegů z jiných škol i učitelů na vlastní škole, postupně se vše potřebné naučil. „V práci jsem tehdy strávil spoustu hodin. Až jsem jednoho dne dostal záchvat třesu z vyčerpání,“ vzpomíná Novák. Nejvíce by mu prý v té době pomohl někdo, kdo by mu poradil. Zároveň by uvítal ucelenější systém dalšího vzdělávání – třeba doplňující kurzy, semináře nebo výcvik pro ředitele. Právě komplexní systém dlouhodobého vzdělávání pro ředitele škol však v Česku chybí.

Poukazuje na to například Analýza výzev vzdělávání v ČR, kterou zpracovali sociologové Tomáš Dvořák a Daniel Prokop. „Neexistuje systémová, systematická a dlouhodobá podpora ředitelů. Existují pouze ad hoc kurzy, které jsou obvykle úzce zaměřeny a soustřeďují se hlavně na manažersko-správní agendu, nikoliv na pedagogické vedení,“ říká sociolog Dvořák.

Na nedostatečnou přípravu ředitelů upozorňuje nová studie think-tanku IDEA Národohospodářského ústavu Akademie věd ČR. Česko podle ní zaostává za evropským průměrem v podílu ředitelů, kteří byli připraveni na novou pozici už před nástupem do funkce. „Zároveň Česko vykazuje vysoký podíl ředitelů, kteří program nebo přípravný kurz neabsolvovali vůbec,“ píše se ve studii. Například školení či kurz zaměřený na administrativní vedení školy dokončilo podle šetření TALIS z roku 2018 před nástupem do funkce pouze 40 procent ředitelů. V evropském průměru takový kurz dokončí 56 procent ředitelů.

CHYTRÉ ČESKO
www.ChytréČesko.org



společný
projekt
serveru
Aktuálně.cz,
HN a Nadace
České
spořitelny
zaměřený
na vzdělávání



Ani další čísla nejsou pro tuzemské ředitele příliš příznivá. Školní nebo kurz zaměřený na řízení výuky jich absolvovalo 32 procent, průměr Evropy je 50 procent. Podle zmíněné studie pokládají ředitelé škol za největší překážku dalšího vzdělávání nedostatek času. Další problém spočívá v tom, že kurzy nabízené různými agenturami jsou pro ně moc drahé.

Problémem je nedostupnost a cena

„Jeden takový kurz stojí třeba třicet tisíc korun. To je pro menší školu hodně peněz. Stát by měl zajistit dlouhodobé, systematické vzdělávání ředitelů, které teď neexistuje,“ říká ředitel ZŠ Lázně Bělohrad Jaroslav Jirásko. Kolegové podle něj často absolvují povinné roční studium, když ve vedení školy začínají, dál už se ale nevzdělávají. Nikdo je k tomu nenutí. „Nebránil bych se ani tomu, aby byly občas nějaké semináře povinné. Alespoň by se jich účastnili i ředitelé, kteří dnes nemají motivaci se sami vzdělávat,“ dodal Jirásko.

Alespoň nějaký seminář akreditovaný ministerstvem školství absolvovalo podle údajů České školní inspekce v loňském školním roce 84 procent ředitelů. Jiné konference, kurzy či semináře navštívilo víc než polovina ředitelů. „Kurzů nebo seminářů pro ředitele škol je na trhu poměrně dost. Chybí ale ucelenější, dlouhodobější vzdělávací cykly. Navíc jsou ředitelé často limitováni tím, kde se kurzy konají, protože je jich většina v Praze. Nebo jejich cenou,“ říká ředitel ZŠ Komenského Hustopeče Jaroslav Vysloužil.

Národní institut pro další vzdělávání (NIDV), organizace přímo řízená ministerstvem školství, je jedinou institucí, která dnes nabízí vzdělávání pro ředitele zdarma. Od roku 2016 například běží projekt Strategické řízení a plánování ve školách. Ve spolupráci s Českou školní inspekcí jsou vytvářeny školy, které potřebují pomoc s řízením a plánováním rozvoje. Těm je potom nabídnuta spolupráce po dobu dvou let. Pokud škola souhlasí, začne spolupracovat s takzvaným konzultantem rozvoje školy. Je jím ředitel jiné školy, který má dlouholeté zkušenosti se strategickým řízením a vedením pracovníků.

Vybrané škole pomáhá v každodenních situacích – třeba zlepšit komunikaci se zřizovatelem – nebo radí, jak přilákat do školy více žáků. Hlavně ale společně pracují na představě, jak by škola měla v budoucnu vypadat. Společně se nejdříve snaží přijít na to, v čem se lze zlepšit. Na základě toho s učiteli vytyčí konkrétní cíle, kterých by měla během dvou let dosáhnout, naplánují jednotlivé kroky a ty pak do školy zavádějí. Zmíněný konzultant dojíždí několikrát do měsíce.

Jedním z takových konzultantů je i ředitel Speciální školy Ibsenka v Brně Petr Hanák. „Dostal jsem na starost jednu ze škol na Brněnsku, kde je začínající ředitel. Je důležité, že se mnou chce spolupracovat, že stojí o moji pomoc,“ říká. Ředitel pod jeho dohledem vypracoval strategický plán rozvoje školy, který posléze představil učitelům. „Stanovili jsme asi osm cílů v rámci školního akčního plánu, ke kterým má škola dojít. Určili jsme, kdo je za co odpovědný a dokdy má být co hotovo. V tomto školním roce budeme společně hlídat, jak se jednotlivé cíle daří naplňovat,“ říká Hanák.

Mít tak někoho k ruce
Ředitel
Základní
školy Chýně
Jaroslav Novák
se postupně
musel naučit
vše sám,
případně
od kolegů
z jiných škol.
Uvítal by
systematické
vzdělávání.

Foto:
HN – Milan Bureš



Škola si například předsevzala, že všichni učitelé začnou používat stejná kritéria pro hodnocení matematiky. Dalším cílem je zlepšit spolupráci s místním dopravcem, aby vozil děti ke škole a ty nechodily pozdě do výuky, případně aby kvůli dopravní obslužnosti nenastupovaly do jiných škol. „V závěru školního roku všechno vyhodnotíme,“ dodal Hanák.

On-line konzultant pro každou školu

Jedná se však o projekt, který může pomoci pouze části ředitelů – tuto formu podpory získala od NIDV od roku 2016 necelá stovka škol, na kterých se vystřídalo již 65 konzultantů. To by se brzy mělo zlepšit. Institut plánuje zajistit konzultanty pro všechny školy alespoň v on-line podobě. Poradenství na dálku se nyní testuje a spuštěno by mělo být koncem roku. Ředitelům budou konzultanti přes internet radit právě v otázkách tvorby vizí, plánování nebo hodnocení pokroku školy.

Ředitelé podle projektového manažera NIDV Petra Valenty postrádají individuální podporu. Potřebují, aby s nimi někdo dlouhodobě spolupracoval, radil jim v konkrétních situacích. „Musí vidět, že je důležité promýšlet budoucnost školy a usilovat o její neustálý rozvoj. Zvyšujeme tím schopnost ředitelů řídit a rozvíjet školu, řídit ji strategicky. Ředitelé se začnou budoucnosti školy často zabývat až tehdy, když se objeví nějaký problém,“ říká Valenta.

Důvodem, proč čeští ředitelé často neplánují věci dopředu, je podle něj i to, že jsou zahlceni bobtnající administrativou a mnoho času jim zabírá správa a provoz školy. „Řeší hlavně aktuální věci, které se na ně v danou chvíli hrnou, jako je třeba chybějící učitel. Neplánují ale strategicky dopředu tak, aby problémům pokud možno předcházeli. A to je to, co pomáháme měnit,“ dodal Valenta.

Dalším projektem NIDV pro ředitele škol je Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO), který byl zahájen loni v lednu. Konzultanti se zaměřují na konkrétní oblasti práce ředitele, radí třeba v otázkách profesního rozvoje nebo s tím, jak vést takzvaný adaptační proces nových učitelů. „Cílem je vytvořit společenství učitelů a ředitelů, kteří se budou vzájemně podporovat, radit si, vyměňovat zkušenosti. Do této sítě jsou zapojeni i zástupci pedagogických fakult, různých vzdělávacích asociací a další odborníci z praxe,“ říká projektový manažer SYPO Jiří Nekola.

Ředitelé se mohou vzdělávat také v placených programech. Jedním z nich je nově spuštěný projekt Ředitel naživo. Jedná se o dvouletý program, během kterého ředitelé absolvují 350 hodin výcviku. I zde se pod vedením lektorů zaměřují na vytváření vize školy nebo kvalitu výuky. Součástí jsou také exkurze do škol i firem. Ředitelé mají rovněž k dispozici lektora, který s nimi řeší individuální problémy. Kurz stojí kolem třiceti tisíc korun na rok.

To, jak důležité je dobré řízení, vysvětluje lektorka programu Ředitel naživo Hana Košťálová. „Učitel je hrozně důležitý pro jednu třídu. Ale ředitel ovlivňuje, jak dobrá bude celá škola. Když je škola špatně vedena, může se stát, že mezi učiteli budou velké rozdíly v kvalitě práce a nebude nikdo, kdo by jim dokázal pomoci se zlepšit,“ říká.

Ředitel by se podle ní měl starat třeba i o to, aby se učitelé necítili ve své práci osamělí a věděli, že se vždycky mají na koho obrátit. „Měl by zajistit, aby se učitelé společně scházeli a sdíleli řešení konkrétních problémů. Funkce ředitele je zásadní, protože škola bez dobrého ředitele nemůže být nikdy dobrá,“ je přesvědčena Košťálová.

“
Funkce ředitele je zásadní, protože škola bez dobrého ředitele nemůže být nikdy dobrá.

Hana Košťálová
lektorka programu
Ředitel naživo