

Ředitelé ZŠ: kapitáni českého školství?

Dne 28. dubna 2021 se uskutečnil veřejný kulatý stůl s názvem **Ředitelé ZŠ: kapitáni českého školství?**, který pořádal Aspen Institute Central Europe ve spolupráci s odborným partnerem redakce Řízení školy a Národním pedagogickým institutem. Odborníci diskutovali o roli ředitelů v českém vzdělávacím systému a o tom, jak by bylo možné jejich situaci zlepšit, jak nastavit vzájemná očekávání a jak jim stát může práci usnadnit.

Český vzdělávací systém je, jak shrnul Karel Gargulák z EDUin, charakteristický velkou decentralizací a vysokou mírou autonomie ředitelů. Ti jsou často zatíženi velkým množstvím nepedagogické práce, administrativou a chybí jim podpora při vedení školy. Situace bývá často horší v menších školách, které nemají nepedagogický pomocný personál a jejichž zřizovateli jsou malé obce, které nemají ve svém vedení odborníky v oblasti školství. Jedním z řešení situace ředitelů by mohlo být zavedení takzvaného středního článku a rychlé oboustranné komunikace mezi řediteli a ministerstvem.

Dále panovala shoda ohledně významu komunikace mezi jednotlivými články vzdělávacího systému. Podle zkušeností Marty Běťákové z MŠMT by ředitelé velmi ocenili rychlé, jasné a srozumitelné informování ze strany ministerstva, zejména v aktuální covidové době. Pomoci s komunikací se snaží také Nadační fond Eduzměna, který propojuje ředitele na Kutnohorsku a pomáhá vytvořit podpůrnou komunitu, která by usnadňovala sdílení informací a řešení problémů, se kterými se ředitelé setkávají.

O samotné roli ředitele se diskutovalo z několika perspektiv a bylo zdůrazněno, že ředitel musí být nejen dobrý pedagog, ale zároveň i skvělý manažer. Požadavky na něj jsou velmi vysoké a širokospektrální. Proto by také mohlo být prospěšné vnímat vedení školy jako zodpovědnost celého jeho týmu, a ne pouze ředitele. Vzhledem k tomu, že jsou pro roli ředitele potřeba i jiné než pedagogické kompetence, byla také položena otázka, zdali je vždy nezbytně nutné, aby byl ředitel pedagogem. V tomto ohledu panelisté nedošli ke shodě, patrně zde hraje roli typ vzdělávací instituce, tedy zdali se jedná o mateřskou, základní nebo střední školu.

V souvislosti s vysokými nároky na kompetence ředitelů se také debatovalo o jejich vzdělávání a celkové přípravě. Jednou z oblastí problémů, které identifikovala Eduzměna je právě to, že ředitelé nejsou dostatečně vzděláváni v některých potřebných kompetencích, například v komunikaci nebo práci s lidmi. Ředitelka ZŠ T. G. Masaryka Mnichovice Marcela Erbeková i Jaroslav Jirásko viceprezident Asociace ředitelů základních škol zdůraznili potřebu výchovy pedagogických leaderů a dále byla zmíněna i absence standardu či kompetenčního rámce pro ředitelskou profesi nebo i pro samotné zřizovatele. Ústřední školní inspektor Tomáš Zatloukal potvrdil, že edukace ředitelů i zřizovatelů je důležitá, ale otázkou zůstává, kdo by se jí měl ujmout.

Panelisté se také shodli, že komunikace a důvěra mezi ředitelem a zřizovatelem je klíčová. Ředitel a zřizovatel by měli být schopni spolupracovat jako partneři a vždy by si měli vymezit vzájemná očekávání. Podle hejtmanky středočeského kraje Petry Peckové neudělá kraj bez dobré kooperace s řediteli téměř nic. Ředitel Smíchovská střední průmyslové školy Radko Sáblik souhlasil a dodal, že podpora zřizovatele je klíčová, pokud se ředitel snaží o nějakou změnu.

Během debaty se probíralo i téma malotřídních škol, které mají nejen vzdělávací roli, ale přebírají i roli komunitních center. Jsou také zásadní pro zamezení vyliďňování menších obcí. Hejtmanka středočeského kraje Petra Pecková vidí jako smysluplnou cestu “detašovaná pracoviště” velkých úspěšných škol v sousedních obcích. Na tento přístup nicméně neumí stát efektivně reagovat a v některých případech tak zbytečně pokračuje rozdrobování systému.

V neposlední řadě se debatující shodli na tom, že úkolem státu je i vymezení jasného zadání ohledně toho, jak chceme, aby vzdělávání vypadalo. Ředitelka ZŠ Trmice Marie Gottfriedová zdůraznila, že je třeba začít od hodnot a postojů, ke kterým se ve vzdělávání chceme jako společnost hlásit, a že role státu je v iniciaci debaty o takovýchto hodnotách nezastupitelná.

Daniel Mních z think tanku IDEA při CERGE-EI shrnul pět oblastí, v nichž je ČR v mezinárodním srovnání ve specifické situaci, a ve kterých by stát měl přikročit k systémovým změnám. Konkrétně se jedná o velmi vysoký počet malých škol; nadměrnou administrativní zátěž; nedostatečnou připravenost ředitelů; neodpovídající platy a malý zájem o profesi.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

- Snížit administrativní zatížení ředitelů základních škol.
- Vzdělávat ředitele v dovednostech, které potřebují jako pedagogičtí leadeři.
- Efektivní komunikace mezi ředitelem a zřizovatelem, partnerství, vyjasnění vzájemných očekávání.
- Zvýšit platy a prestiž povolání.
- Usnadnit vznik detašovaných pracovišť velkých úspěšných škol.
- Efektivní a rychlé informování a komunikace ředitelů s ministerstvem.
- Vytyčit jasné hodnotové zadání toho, jak chceme, aby vzdělávání vypadalo.