

Hýčkáme si ředitele škol...?

PhDr. VÁCLAV TROJAN, Ph.D., vedoucí katedry Centra školského managementu Pedagogické fakulty UK v Praze

Nová kulturní, kterou nabízí časopis Řízení školy, bude věnována ředitelům a ředitelkám škol a školským zařízením, dále všem ostatním školním pracovníkům na všech úrovních a pozicích a v neposlední řadě lidem, kteří musí či v lepším případě chtějí o osobě, politice a postavení ředitele a ředitelky škol vědět, přemýšlet a možné i rozhodovat.

Hodlá ředitelům škol pomáhat, hýčkat si je, přinášet nová témata a pohledy na věc, na druhé straně je provokovat, možná rozčilovat a nutit k přemýšlení o své práci, o učitelské profesi i o životě ve školách z jiných úhlů. Ředitelka či ředitel školy mají na svých bedrech opravdu mnohé. Zodpovídají za vše, přitom možnosti, které pro realizaci svojí odpovědnosti mají, jsou často omezené. Musí se rozhodovat pod tlakem okolností a času, jejich rozhodování je potom zkoumáno kriticky ze všech stran. Jejich osoba je oním pomyslným hromosvodem, u něhož počítáme s tím, že všechny blesky zvládne a bezpečně odvede někam do země, že bude kapitánem, který si vždy poradí, zažene bouři, provede loď mezi skalami nepoškozenou a pevnou. Na tomto místě potřebuji uvést jeden důležitý údaj. Pracuji s termínem ředitel, ředitelské kompetence, ředitelské role. Samozřejmě myslím ředitelky i ředitele, věřím, že mi dámy prominou.

Málokdo si uvědomí, jak je ředitelská práce osamělá. Je to paradoxní. Tyto osoby jsou obklopeny množstvím lidí, rodičů, žáků, studentů, přátel, dodavatelů, někdy i sponzorů. Tváře se mohou plést, telefony střídají osobní jednání, během jedné hodiny se řeší ředitelská důtka, peníze od zřizovatele a nedodělky na opravě sociálních zařízení pro první stupeň. Co se děje v ředitelně po položení telefonu, odchodu návštěvy či rozčileného rodiče, to napadá málokoho. Zůstává zde člověk, který by potřeboval si s někým poklábosit, dát najevo svoji nerozhodnost, obavy, potřeboval by si vyčistit hlavu a přemýšlet o něčem jiném. Člověk se svými starostmi, tužbami, láskami a všedním životem, který bohužel jeho práce odsouvá někam hodně hluboko.

Nechceme toho někdy po ředitelích škol neskutečně mnoho? A to vůbec nemám na mysli specifika řídicí práce na malých školách, kdy se musí vedoucí pracovník pohybovat v mnoha rolích – od lídra po školníka, psychologa či kněze. Mám na mysli základní role, které běžný ředitel běžné školy vykonává během dne, přechází z jedné do druhé tak rychle, že se třeba sám dobře neorientuje, kým právě teď je.

„Jsem-li uvnitř láhve, nemohu přečíst její etiketu.“ Tento citát mne zaujal při listování manažerskými časopisy během posledních dnů. Je to

pravda nebo ne? Pro milovníky dobrého vína je možná příjemná představa být uvnitř láhve špičkového bílého vína (nejlépe výběr z hroznů, ročník 2007). Opustíme tuto příjemnou představu a zamysleme se nad možností přečtení oné etikety. Nelze to zevnitř láhve udělat, stejně jako nelze dobře uchopit svoji profesi, svoje role, svoji školu bez pohledu zvenčí. Českému školství obecně chybí tento pohled. Pohled lidí mimo školství, pohled nezaujatý a objektivní. Tím ovšem vůbec nemyslím paradox mnoha zodpovědných osob, které škole rozumí z jednoho jediného důvodu, že školou prošli jako její žáci. Jde o chybu, kterou musí každý ředitel, každý učitel a vůbec každý, komu na dobré škole záleží, nastavovat jako zrcadlo politikům, úředníkům a často i rodičům.

Kým je běžný český ředitel? Je lídrem, který hledí dopředu, s ohromným časovým předstihem sestavuje vizi své školy, strategický plán a zajišťuje personální obsazení svých budoucích plánů? Bylo by to optimální, však často je tato role v běhu běžných pracovních povinností opomíjena, přehlížena a odsouvána až na někdy, popřípadě zlehčována a přehlížena. „Vždyť nevíme, co bude příští školní rok, jak máme potom sestavit vizi na 5 – 10 let,“ slyším často na přednáškách od svých posluchačů, řídicích pracovníků z terénu celé republiky. Bez příjemné odpovědi ovšem potom zůstane otázka, kam škola bez vize kráčí, kdo se trápí tím, jaká bude její tvář za mnoho let a je-li v pořádku, že se věnujeme spíše přítomnosti a minulosti, než budoucnosti.

Minulost nás determinuje, o tom není pochyb. Každý odněkud kráčíme, každá škola má svoji historii, podmínky, ze kterých vychází, a které jistě její současný stav a potažmo budoucnost ovlivňují. Kolikrát je ovšem náš pohled do minulosti častější než pohled dopředu. Ano, můžeme se z minulosti poučit, však neovlivníme ji. Nezměníme svoje věrejší rozhodnutí, nevezmeme zpět výpověď, kterou jsme předali pracovníkovi před rokem a neovlivníme rozpočet naší školy přidělený před několika lety. Podcenění budoucnosti, podcenění vize školy a procesu jejího naplňování, to už ředitel školy nesmí dopustit.

Jeden pan ředitel mi během přednášky sdělil, že se cítí jako hasič. „Mám na zádech hasičí přístroj a likviduji jednotlivá ložiska požáru.“



Je to jistě nadsázka, ale kolikrát mám pocit, že si takto množství ředitelů ve vypjatých chvílích opravdu připadá.

Publikace popisující role v ziskových organizacích pojmenovávají tři role. Roli lídra, manažera a vykonavatele procesu. Každá z těchto rolí je popsána, nositel musí mít (nebo by alespoň měl mít) soubor určitých kompetencí, které mu umožňují právě tuto konkrétní roli vykonávat. Mimo školství ale tyto role vykonává vždy někdo jiný. Od ředitele jaksi samo sebou očekáváme, že bude schopen obsáhnout všechny tři role, což prakticky teorie řízení vylučuje. Je třeba klást mnohé otázky...

Co můžete očekávat od dalších čísel časopisu, od dalšího pokračování této rubriky?

Budeme se věnovat výše popsaným rolím ředitelky či ředitele školy, vyvážíme teoretický pohled s možným praktickým uchopením rolí v běhu školního roku. Jiný příspěvek se zaměří na kompetence ředitele školy. Slovo v poslední době velice módní, často používané, však stále nepochopené či nedoceněné.

Mají-li být cízelovány kompetence řídicích pracovníků, je třeba správně uchopit vzdělávání ředitelky a ředitele škol. Srovnání zákonného vymezení funkce ředitele školy a náplní vzdělávacích programů mnohé snad přivede k zamyšlení, zdali jejich absolvované vzdělání skutečně stačí. Nikoli jako nezbytná podmínka pro zřizovatele, ale jako logický předpoklad správného vykonávání všech rolí.

Kdo jiný než ředitelka či ředitel školy by měl stále pracovat na svém vlastním vzdělávání? Jeden z budoucích příspěvků této rubriky bude proto věnován vzdělávání řídicích pracovníků, náplní jednotlivých programů počínaje Studium pro řídicí pracovníky škol konče nově otevřeným navazujícím magisterským oborem Management vzdělávání, který lze od 1. září 2010 studovat na autorově pracovišti. Příspěvek se zaměří na celkové pojetí jednotlivých programů a na pochopení a vyvážení oblastí studia, studijních modulů a předmětů.

Jiná část rubriky podkryje ředitelkám a ředitelům, jak se na jejich práci dívá jejich zřizovatel. Podle čeho je hodnotí, jaká je situace v různých krajích republiky, zdali se setkává názor zřizovatelů s procesem vzdělávání, profesního růstu a vývoje řídicího pracovníka, v neposlední řadě se podíváme na hodnocení ředitelů samotnou Českou školní inspekcí.

Autor rubriky počítá se skutečností, že spektrum škol je velice široké, stejně tak délka řídicí praxe rozhodujících osob na jednotlivých školách. Nelze vždy naráz vyhovět všem, všechny zaujmout či potěšit. Některé části budou více vnímat nově nastupující osoby, někdy autor záměrně osloví ty, kteří školu vedou již delší dobu a často přemýšlejí o tom, zdali všeho nemají dost, není-li na čase změnit profesi a přitom vědí, že by ze školství nikdy neodešli. Každá etapa vývoje ředitele je specifická a potřebuje podporu, pomoc, výměnu informací a vzdělání.

Pevně věřím, že budete chtít každý další měsíčník Řízení škol otevřít i z toho důvodu, že budete netrpělivě očekávat další řádky, informace a názory v této rubrice.

Chcete vědět o tématu více?

Přečtěte si knihu profesora **Milana Pola Škola v proměnách**, vydanou Masarykovou univerzitou v Brně. Tato publikace vznikla v rámci projektu „**Ředitelé českých škol a jejich životní a profesní dráha**“ realizovaného v letech 2007 – 2009. Profesor Pol dává do souvislosti školu a všechny faktory, které jí ovlivňují. Ředitelé v ní najdou ucelený pohled na problematiku školy a v kapitole Škola vedená, řízená a spravovaná pak své současné role, možnosti přípravy na ně a jejich vymezení v dokumentech české vzdělávací politiky. Přehledné členění kapitol a jejich obsah včetně srovnání názorů českých i zahraničních odborníků umocňují kvalitu knihy, která by neměla chybět v knihovně žádného ředitele přemýšlejšího o budoucnosti své školy.

POZVÁNKA

Vážení ředitelé a učitelé mateřských, základních a středních škol a poradenští pracovníci!

Dovolujeme si Vás pozvat na konferenci

ŠKOLA JAKO MÍSTO SETKÁVÁNÍ

kteřou 19. dubna 2010 již potřetí pořádá **Katedra psychologie FF UK**.

Hlavním záměrem konference je vzájemně si ukázat, jak lze obohatit a zpestřit výchovu a vzdělávání současných generací a přitom si zachovat elán a nadšení z naší práce. **Smyslem konference** je výměna zkušeností, znalostí či příkladů dobré praxe, které přispívají k rozvoji a obohacení nejen žáků, ale také učitelů i dalších odborníků, kteří se podílejí na vzdělávacím procesu. **Inovací letošního roku** je didaktická sekce, která se bude věnovat nejaktuálnějším účinným postupům přípravy budoucích učitelů.

Bližší informace o konferenci, včetně elektronické přihlášky, naleznete na <http://psychologie.ff.cuni.cz>.