

Školská správa v teorii a praxi

*Svetská moc nás môže prinútiť
k tomu, aby sme niekedy
z opatrnosti mlčali, ale žiadna
moc nás neprinúti k tomu, aby
sme hovorili nepravdu proti
svojmu presvedčeniu.*

K. H. Borovský

Několik poznámek k účasti učitelů na správě

František Štěpánek

Otázky míry podílu učitele na řízení škol byla i v minulosti vždy velmi aktuální. Domnívám se však, že v současné době bychom jí měli věnovat zvlášť velkou pozornost. Pokusím se několika větami zdůvodnit proč. Především jsme všichni asi poznamenáni centralisticko byrokratickým řízením, do značné míry jsme odvykli samostatnosti, spolupráci, partnerství. Zdůrazňujeme ale, že jsme rozhodnutí mnohé věci změnit a především prosadit humanizaci školy. Bude to však úkol nesmírně obtížný. Ředitelé škol v tomto procesu budou hrát klíčovou roli a jim bychom měli teď nabízet pomoc největší, ne jen v obecné poloze, ale především pomoc faktickou.

Že je to nanejvýš potřebné, doložím několika příklady ze současnosti. Některé základní školy velmi iniciativně začaly se zaváděním tzv. vnější diferenciaci. Nic proti tomu, vyhláška ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR to umožňuje a tendence vychází ze snahy po zefektivnění základního vzdělání. Nicméně je asi sporné, když ředitel školy rozhodne o tak závažné věci sám, bez přihlídnutí k názorům učitelského sboru. A znám i příklad, že do značné míry i proti vůli všech jeho členů. V jiném případě padlo konečné rozhodnutí ředitele, a ten předem učitele ani neinformoval. Nebo jiný příklad: Ředitel po několikaletých odkladech trvajících více než rok vyhlásil řád školy, předal ho v písemné formě všem učitelům a jeden výtisk dal podepsat zástupcům žáků všech tříd. Na vypracování řádu se kromě ředitele nepodílel nikdo. A třetí příklad: Ředitelka školy si pozvala všechny rodiče žáků jedné třídy k projednání závažnějších výchovných problémů. Ale s učiteli vyučujícími v dané třídě podrobněji celou problematiku neprojednala, neudělala si jasnější představu o skutečných příčinách stavu. Podle toho jednání s rodiči dopadlo. Mohl bych pokračovat příklady týkajícími

se např. organizace třídních schůzek s rodiči nebo jak někteří ředitelé sami rozhodují o dalších závažných otázkách a přitom by bylo nanejvýš žádoucí, aby znali a někdy i respektovali názory učitelů, v některých případech i názory žáků a rodičů. Na druhé straně by bylo možno uvést celou řadu příkladů, kdy se ředitel školy naopak chová nevšímavě, jako by se ho některé záležitosti vnitřního života školy ani netýkaly. Např. na jedné škole se vyhrotily názory mezi zkušenými a začínajícími učiteli v otázkách přístupu učitele k žákům. Ředitelka školy prohlásila, že si tyto otázky musí učitelé sami mezi sebou vyřešit.

Je dobře, že je proklamována cesta k postupnému překonávání direktivního systému, neomylné nadřazenosti a poručnickování. To ale nestačí. Ke změnám by mělo docházet zejména působením zdola, tam, kde probíhá nejintenzivnější mezilidská činnost. A tady musíme předpokládat dost bezradnosti. Není divu, na ředitelská místa nastoupili v převážné většině noví lidé. Někteří z nich, byť s dobrými předpoklady vést druhé už odešli nebo se chystají odejít. Hlavní příčina je v tom, že většinou nevěděli, jak dělat věci lépe. Nikdo je pro práci ředitele předem nepřipravoval a v průběhu výkonu funkce zatím převážné většině z nich není poskytována odpovídající faktická pomoc. Z toho ale plyne, že ani učitelům se nedostává té pomoci, jakou by potřebovali. Může to také být jedna z příčin, že někteří necítí uspokojení z práce a ze škol odcházejí.

Z předchozího plyne zcela jasně: Ředitelé školy naléhavě potřebují faktickou pomoc zejména v otázkách týkajících se účasti učitelů na správě škol. Jen málokdo se sám dopracuje k odpovídajícímu stylu řízení. Mimořádně náročné je zejména naučit se jednat s lidmi a ovládnout způsoby, jak na ně působit a získávat je ke spolupráci. Je jedním z velkých vítězství vedoucího, když podřízení začnou uvažovat o tom, jak mohou pomoci. Toho nelze dosáhnout pouze tím, že se předkládají úkoly k plnění. Takový postup lze spíše přirovnat k situaci v táboře nucených prací. Jedno z tajemství úspěchu ve vedení lidí tkví v posuzování všech věcí také z hlediska těchto lidí. Aby se cítili co nejplatnějšími, důležitými články při tvorbě veškerého vnitřního života školy. Pro ně zpravidla není důležité jen to, co si přeje ředitel, ale co si oni přejí nebo jak se na věci dívají. Příkazovacím systémem toho dosáhnout nelze, přestože je to zatím proslapanější cesta a vyzkoušená. Nehodí se ale do moderní společnosti. Tvorba vnitřního života školy musí být dílem spolupráce a vzájemného podněcování mezi vedoucími a vedenými. Jinak se snadno může stát, že se z podřízených stanou protivníci nebo alespoň lidé lhotejní. Nelze se pak divit, že podobný styl práce se nezřídká přenese i do vztahů učitel-žák, případně učitel-rodič žáka.

Ve škole téměř neexistuje oblast, v níž by se učitelé nemohli uplatnit jako

spoluzodpovědní partneři ředitele. To platí i o vztahu učitel–žák. Je např. velmi výhodné, aby se lidé stali i spolutvůrci norem, které by měli plnit. Např. řád školy nemůže být jen předložen učitelům a žákům a očekáváno jeho plnění. Také při tvorbě rozvrhu vyučovacích hodin se vyplácí vytvořit situaci, aby učitelé pochopili všechny souvislosti a vnitřně přijali a ztotožnili se s navrhovaným modelem. Není tak složité toho dosáhnout, pokud ředitel školy dokáže sladit zájmy školy s vlastními zájmy jednotlivých učitelů.

Značná dávka bezradnosti panuje v úsilí o to, aby pedagogická rada byla skutečně platným poradním orgánem ředitele. Přitom z jednání pedagogických rad mohou učitelé čerpat mnoho podnětů např. tím, když mají příležitost porovnat své přístupy s pedagogickými koncepcemi ostatních učitelů, když mohou aktivně zasahovat do uspořádání různých záležitostí na škole, poučit se i z nesprávných názorů, učit se věcnému dialogu, respektovat názory druhých, pronikat hlouběji do zásadních pedagogických otázek a tím se dále vzdělávat atd. Všechny uvedené a další funkce mohou pedagogické rady úspěšně plnit. Pokud je neplní, je povinností ředitele, aby takovou praxi změnil. Sami učitelé k tomu mohou pouze přispět. Měnit věci musí ten, kdo má pravomoc a odpovědnost.

Také hodnocení výsledků poskytuje řadu příležitostí k rozvíjení podílu učitelů na řízení. Např. tím, do jaké míry sami jednotliví učitelé správně aplikují určité formy kontroly výsledků své práce, aby získali skutečně objektivní informace. Není třeba zdůrazňovat, jak např. přeceňování informativní funkce kontroly výsledků ve vztahu ke zřetelům pedagogickým zpravidla vede k vytváření nedobré atmosféry na škole, přispívá ve vzniku konfliktních situací, bývají narušovány partnerské vztahy k žákům a jejich rodičům atd.

Jsou další konkrétní oblasti (např. činnost metodických útvarů), v nichž je velmi žádoucí transformovat vnitřní život škol prostřednictvím partnerství, součinnosti, tvořivosti a iniciativy všech. Rozhodující roli má vedoucí pracovník. Odpovídající styl řízení však není vůbec jednoduché realizovat. Proto bude nezbytné přednostně do budoucna poskytovat účinnou pomoc především ředitelům škol.

Jak dál — aneb jak pomáhat vedení škol?

Václav Klapal

Naše školství je v současné době takové, jaké je. Má asi mnoho chyb z minulosti, v mnohém jistě už zjednálo nápravu, ale jistě při napravování pokazilo něco z toho, co už bylo dobré a osvědčené. Ale chyby a omyly provázejí kaž-