

JE ŘEDITEL ZÁKLADNÍ ŠKOLY POKUSNÝ KRÁLÍK?

Takový obyčejný štítek na dveřích, ale co všechno by měl umět a znát člověk, který místnost obývá! Ve firmě má k ruce sekretářku, na každou oblast náměstka, referenty radši nepočítat a plat nepřipomínat. Ve velké škole se může spolehnout aspoň na hospodářku a jednoho nebo dva zástupce. V malé je na všechno sám. Vystudoval svůj obor plus pedagogiku a psychologii, ale předpokládá se, že zvládne také personalistiku, ekonomiku, právo, administrativu, zásady BOZP, ale taky třeba stavařinu a základy zdravotědy. K tomu všemu si ještě pár hodin odučí. Čím méně lidí má k ruce, tím víc vyučovacíh hodin stráví před tabulí. Ředitel.

Odpovídají podmínky, v nichž pracuje, nárokům, které jsou na jeho funkci kladeny? Jaké je vlastně dneska postavení ředitele školy? Odpovědi na nesnadné otázky se pokoušeli hledat účastníci 33. valné hromady Asociace ředitelů základních škol. Bylo krátce před volbami a rada asociace se rozhodla předložit novému vedení MŠMT materiál, který se pokusí popsat, co se ve školách podařilo, ale i to co jejich práci stále ještě komplikuje, nebo dokonce brzdí. Soustředili se na čtyři základní okruhy: postavení ředitele školy, financování škol, kurikulární reformu a právní postavení učitele.

Z rozpravy na téma prvního okruhu – Postavení ředitele školy – jsme pro vás zachytili alespoň část. Myšlenky, které se buď setkaly s největší podporou účastníků valné hromady, nebo vzbudily největší pozornost.

Pro odstartování diskuze nastínila rada asociace základní okruhy, které postavení ředitele ovlivňují:

- Stav právního prostředí
- Zřizovatel a ředitel školy
- Odvětvové řízení
- Právní subjektivita
- Rozsah pracovních povinností
- Míra vyučovací povinnosti

Debata byla velice otevřená. Protože názory ředitelů odrážely jejich konkrétní zkušenosti, ať už kladné nebo záporné, lišily se někdy i jejich pohledy na věc.

STAV PRÁVNÍHO PROSTŘEDÍ

„Dostali jsme svobodu, máme být manažery, ale už jsme nedostali nástroje, které by nám umožnily pracovat jako manažeři. Snad ze všeho nejvíc nám chybí čas.“

„Právě proto bychom se měli naučit delegovat část ze svých pravomocí. Jakmile se ředitel snaží udělat všechno sám, snadno udělá chybu. Každý z nás má své silné a slabé stránky. Co brání soustředit se na to, v čem jsme dobří, a o ostatní se podělit se zástupci?“

„Ale jak má delegovat pravomoci ředitelka málotřídky? Kromě mne je ve škole ještě jedna učitelka, vychovatelka ve školní družině a školnice. Přitom povinnosti mám stejné jako ředitel velké školy. A ještě musím být zticha, protože první reakcí shora je, že by taky málotřídky v budoucnu nemusely existovat.“

„Zákony nám leckdy silně komplikují život, mám na mysli speciálně správní řád. Pro školu znamená nejen silný nárůst administrativy, na kterou nemáme lidi, ale nese s sebou i poměrně výrazné finanční zatížení.“

„Není výjimkou, že si zákony, které se školy dotýkají, navzájem protičečí. Kdo potom rozhodne, který je nadřazený druhému? Můžeme se divit, že se často liší i výklad právníků? Jen ředitel musí mít za všech okolností jasno.“

„Vím například o zřizovateli, který škole nařídil, že i když má volnou kapacitu, nesmí přijmout žáky ze sousedních obcí. Přeje si, aby ve třídě bylo méně žáků. Přitom zákon jasně říká, že o přijetí žáka rozhoduje ředitel.“

„Ale on na to má přece právo, když školu platí! Chce co nejlepší podmínky pro děti svých občanů.“

„Co by nám v podobných sporech pomohlo? Kdyby ministerstvo školství vydávalo jasná strategická rozhodnutí. Aby dokázalo srozumitelně vysvětlit, co tím kterým zákonem, vyhláškou, nařízením sleduje. Vzalo by tak vítr z plachet různým firmám a jednotlivcům, kteří pak jezdí po republice a za dost velké peníze vysvětlují na seminářích záměry ministerstva. Přitom když hovořím s kolegy z jiných krajů, zjišťuji, že se tahle vysvětlení poměrně často liší.“

„A to i v případě, kdy je zákon srozumitelný. Jasně to ukazuje například to, jak rozdílně zařazují zřizovatelé ředitele škol a jejich zástupce do jednotlivých úrovně řízení. Ačkoli to § 124 zákoníku práce stanovuje, zřizovatelé se řídí svým odhadem.“

ZŘIZOVATEL A ŘEDITEL ŠKOLY

„Ministerstvo školství postupně ztrácí svůj vliv na to, co se ve školách děje. Každý zřizovatel – ať už kraj nebo obec – si vykládá zákony jinak. Nežádá se stává, že nám dokonce nařizuje to, na co nemá nárok. Jak se má potom ředitel zachovat? Poslechnout a držet krok, nebo se zřizovateli postavit a přijít o místo?“

„Obce jako zřizovatelé škol dostaly velkou pravomoc, když zákon rozhodl, že si budou vybírat ředitele školy. Dokud bude v zákoně, že výsledek konkurzního řízení je pouhým podkladem pro jmenování ředitele školy, může se konkurz snadno proměnit v záminku pro to, aby si zastupitelstvo jmenovalo svého člověka. Jak se v už v nejednom případě stalo.“

„Zřizovatelé nám postupně ubírají pravomocí, byli by rádi, kdyby je škola na slovo poslouchala. Ve větších městech jsou na úřadě na odboru školství alespoň odborníci, kteří vědí, o co ve škole jde. Ale na vesnici jsou mezi starosty velké rozdíly. Pro jedny škola představuje chloubu, druzí by v ní rádi viděli slouhu.“

„Velké rozdíly jsou i v odměňování ředitelů. Někde stanoví zřizovatel kritéria, podle nichž bude výši odměn určovat, jinde se rozhoduje od oka.“
 „Víte, jak mi je, když mi zřizovatel zavolá, abych si určila, jakou odměnu mi má napsat, ale abych k tomu nezapomněla připojit za co?“
 „U nás musím starostovi připomenout, že by mi vůbec mohl nějaké odměny napsat. Ačkoli jsou z našeho rozpočtu, tváří se, jako by mi je dával ze svého. A to ani nemluví o tom, že moji zástupci mají odměny mnohem vyšší.“
 „A jsme zase u toho, nakolik zastupitelstvo zná problematiku školství, nebo nakolik je ochotno se s ní seznámit.“
 „Náš zřizovatel zadává školám úkoly a podle toho, jak je splní, hodnotí ředitele.“
 „U nás máme jiný problém. Zřizovatel po nás chce, abychom mu odevzdávali vlastní hodnocení školy. Podle našeho názoru to je ale věc ryze interní. Musíme se hodnotit velice otevřeně, abychom se posunuli dál. Zřizovatel od nás dostává výroční zprávu. Ta mu ale nestačí, rád by sestavoval podle hodnocení žebříčku kvality. Což je přece protimluv.“

ODVĚTVOVÉ ŘÍZENÍ

„Odvětvové řízení nemělo být zrušeno. To, že jsme kritizovali přístup některých školských úřadů ke školám, přece neznamenalo, že si přeje, aby školské úřady skončily. Jen jsme chtěli, aby pracovaly tak, jak pracovat mají. Aby byly pro školy servisem. Místo toho spadly všechny úkoly, které dřív vykonávaly úřady, na školy.“
 „Rozhodně nejsem pro odvětvové řízení. Zastupitelstvo vzešlé z voleb má ten nejsilnější mandát, proto má právo rozhodovat, kdo a jak má školu, kterou zřizuje, řídit. Mým úkolem je přesvědčit je, že moje vize je ta nejlepší. Když se lidem v obci nezdá, jak zastupitelé s jejich školou nakládají, tak ať je příště nevolí.“
 „Je tu ale jeden problém – odpovědnost za školu nenese obec, ale ředitel. Je snadné rozhodovat o podmínkách výuky, když případný neúspěch si odskáče někdo jiný. Po odvětvovém řízení jsme po listopadu volali. Stačilo pár let a bylo pryč. Škoda.“

PRÁVNÍ SUBJEKTIVITA

„Zákon o státní správě a samosprávě ve školství kdysi umožnil školám, které o to stály, vstoupit do právní subjektivity. Kdo nechtěl, nemusel. Když se ze zákona stala právní subjektivita pro všechny školy povinná, přesunuly se velice rychle povinnosti zřizovatelů na bedra ředitelů škol. Bohužel bez jakékoli podpory.“
 „O jaké právní subjektivitě tady mluvíme? Vždyť už to dávno není to, co před lety. Teď je to spíš pseudosubjektivita. Ředitele omezuje spousta věcí, kde kdo se snaží mu řídit práci. Bohužel i nekvalifikovaně.“
 „Právní subjektivitu jsme chtěli i proto, abychom mohli přijmout do školy ty pracovníky, které skutečně potřebujeme. Uznávám, vybírat si můžeme, ale jen do určité míry. Nechápu, proč nemohu přijmout tolik lidí, kolik potřebuji, když nepožadují peníze navíc. Proč nás musejí svazovat nějaké limity? Podle mého názoru by bylo ideální, kdyby ředitel včas dostal určitý balík peněz a mohl si s nimi hospodařit podle potřeb školy. Samozřejmě v rámci platných předpisů.“
 „Za to se přimlouvám také. Zrovna teď máme problém s tím, že bychom potřebovali přijmout do školy asistenta pedagoga. Peníze mám, ale chybějí mi limity. Vyhovím nařízení, ale uškodím dítěti. To přece nemůže být v pořádku.“

ROZSAH PRACOVNÍCH POVINNOSTÍ

„Ředitel školy je pokusný králík, na kterém systém zkoumá, kolik toho vydrží.“
 „Dovedete si představit, že by do stejných podmínek byl posazený ředitel firmy? Bez náměstků, s celou šířkou problémů, kterou musí obsáhnout ředitel školy.“
 „Zvládáme to? Zvládáme. Proto jsme ještě pořád ve funkci vydrželi. Otázka je, jestli je to dobře. A hlavně, kolik času nám zbývá na pedagogickou práci. Pokud na ni vůbec něco zůstane.“

MÍRA VYUČOVACÍ POVINNOSTI

„Když porovnáme počet hodin přímé vyučovací povinnosti, kterou mají ředitelé různých stupňů škol, pak s výjimkou škol mateřských jsou na tom ředitelé základních škol nejhůř. Nechci se zbavit kontaktu s žáky, na vyučování se opravdu těším. Ale také nechci hodinu odfláknout jenom proto, že mi za krkem sedí sto dalších povinností. To si žáci nezaslouží.“
 „Podle mého názoru ředitel aspoň pár hodin učit musí, jinak by ztratil kontakt s reálným vyučovacím procesem. Jako učitel i jako ředitel by pak nestál za nic. Ze stejných důvodů by měl každý poslanec jet aspoň jednou týdně tramvají.“
 „Chci učit, ale pak nutně potřebuji člověka, který bude mít na starosti administrativu. Ta narůstá obrovskou rychlostí.“
 „Podle mého názoru by snížený počet hodin přímé práce s dětmi potřebovali i koordinátoři, výchovní poradci. Bud' chceme, aby se mohli věnovat jak výuce, tak náročným funkcím odpovědně, nebo něco nutně musí ošidit. Nejčastěji to bývá vlastní zdraví.“

ooo

Z diskuze, která zazněla v plénu a pokračovala v kuloárech, jsme vybrali zlomek složený hlavně z kritických připomínek. Máte podobné zkušenosti?
 Až článek vyjde, budeme už vědět, kdo vyhrál volby. Bude se sklídat nová poslanecká sněmovna, začne se (snad) rýsovat podoba nové vlády. Ti všichni by měli vědět, co komplikuje práci ředitelů škol. Těm, kteří ovlivňují život školy a tudíž i úroveň vzdělávání ze všeho nejvíc.

JAROSLAVA ŠTEFFLOVÁ

< zpět do čísla