

# Pedagogické vedení ředitelů základních škol v ČR

(Týdeník Školství, 25.11.2015)

Jednou z reakcí na výsledky mezinárodního šetření TALIS 2013, které v rámci projektu Kompetence III realizovala Česká školní inspekce, bylo také zjišťování informací týkajících se pedagogického vedení vykonávaného řediteli českých základních škol. Šetření provedl tým z Ústavu pedagogických věd Filozofické fakulty Masarykovy univerzity.

Na konci října byla vydána ČŠI souhrnná zpráva podrobně mapující pedagogické vedení ředitelů základních škol v České republice. V tomto článku jsou představena pouze hlavní zjištění.

## Způsob provedení šetření

Prostřednictvím dotazníkového šetření byla oslovena významná skupina ředitelů základních škol a takto získané informace byly poté doplňovány a zpřesňovány prostřednictvím série skupinových rozhovorů. Zatímco první fáze šetření ukázala, čemu se ředitelé základních škol věnují a jak vnímají svou práci, druhá fáze umožňovala doplňovat některá již nabytá data, dostávat se hlouběji pod povrch věcí a nadto ještě získat další, rozšiřující informace o četných aspektech práce ředitelů základních škol.

## OBLASTI PEDAGOGICKÉHO

### VEDENÍ ŠKOL

\* Velká většina dotazovaných ředitelů základních škol pracuje ve všech oblastech pedagogického vedení relativně intenzivně. Nejčastěji se ředitelé zabývají potřebami učitelů, průměrně je hodnocení vlastní aktivity. Nejméně se ředitelé zabývají podporou profesního rozvoje.

\* V hodnocení intenzity vlastní práce se dotazovaní ředitelé relativně významně shodují. V žádné z hodnocených oblastí pedagogického vedení nebyl zaznamenán velký rozptyl v odpovědích. Rozdílné hodnocení intenzity vlastní práce lze ve všech oblastech připsat především individuálním odlišnostem ředitelů. Charakteristiky ředitelů (pohlaví, délka praxe) a škol (velikost, organizační úplnost) nehrají zásadní roli.

\* V každé oblasti existuje statisticky významný rozdíl v přístupu mezi ředitelkami a řediteli základních škol. Nejde o zásadní faktor, na variabilitě intenzity práce se průměrně v oblastech podílí cca 2 %. Výjimkou je v tomto ohledu oblast zájmu o žáky, kde je gender středně významný faktor (10 %). Je zajímavé, že ženy hodnotí svůj přístup k práci jako intenzivnější prakticky ve všech oblastech. Výjimkou je pouze práce se vzdělávacími výsledky. Práce s těmito tvrdými ukazateli, zdá se, je spíše doménou ředitelů. Výsledky tak naznačují jisté rozdíly ve způsobech vedení mezi muži a ženami.

\* Délka ředitelské praxe je podobným prediktorem. Srovnávány byly tři skupiny ředitelů: s praxí do pěti let, do deseti let a nad deset let. Analýza rozptylu ukázala v některých oblastech významné rozdíly. Šlo o oblasti: podpora profesního rozvoje, práce se vzdělávacími výsledky a zájem o žáky. Ve všech těchto sadách aktivit byli nejméně aktivní ředitelé s nejkratší praxí. Vývojová perspektiva je, jak dokládají i jiné studie, důležitou determinantou práce ředitele školy.

\* Významné rozdíly byly zaznamenány také mezi řediteli z plně organizovaných škol a řediteli neúplných škol. Jde přitom o středně důležitý faktor v oblastech práce se vzdělávacími výsledky a zájmu o žáky. V těchto případech organizační úplnost vysvětluje až kolem 10 % výsledků. Faktor ale nepůsobí stejně. Pokud jde o vzdělávací výsledky, ředitelé z plně organizovaných škol se jimi zabývají významně častěji. Naopak žáci jsou v centru pozornosti mnohem častěji u ředitelů neúplných škol. I v dalších oblastech hraje uvedený faktor roli (např. stimulující klima, podpora profesního rozvoje).

\* Velikost školy z hlediska počtu žáků není v žádné oblasti věcně významným faktorem, pokud jde o intenzitu práce ředitelů.

\* Ředitelé základních škol hodnotí svoji práci v oblastech pedagogického vedení jako úspěšnou. Nejzdatnější si připadají ve vytváření prostředí příznivého pro učení. Nejvíce kritičtí jsou k sobě v kategorii rozvoje vzdělávacího programu.

\* S vyšší subjektivně vnímanou vlastní zdatností přitom pozitivně souvisí intenzita vlastní práce.

## HLAVNÍ TÉMATA PEDAGOGICKÉHO VEDENÍ, PŘEKÁŽKY A POŽADOVANÁ PODPORA

\* Práci ředitelů charakterizuje široká škála různých úkolů a činností vztahujících se převážně k zajištění chodu školy a jejího rozvoje.

\* Ředitelé se shodují, že se jim za poslední léta podařilo změnit vnitřní prostředí škol – sociální klima. Využívají řadu mechanismů a nástrojů pro podporu demokracie (učitelské i žákovské) ve školách; učitelé, žáci i rodiče jsou cíleně vtahováni do zajišťování chodu školy i do rozhodování o cílech a

směřování školy. Ředitelé cítí povinnost naslouchat učitelům, žákům i rodičům, symbolem se stávají otevřené dveře ředitelny.

\* Od škol se očekává práce na projektech. Projektová práce je ovšem vysoce administrativně náročná a zaměření projektů nebývá vždy v souladu s vizí, někdy chybí přímé propojení projektů s rozvojem kvality pedagogické práce školy.

\* Častým motivem účasti škol v projektech bývá vybavení škol materiálem, technikou či získání investic pro úpravu fyzického prostředí budov. Pokud jde o investice a správu budov, ředitelé se necítí být odborníky v této oblasti a přivítali by více odborné podpory. \* Zvláště v některých lokalitách se školy cítí ohroženy konkurencí a součástí vedení se stává "boj o každého žáka". Nezřídka se ředitelé snaží upravovat své ŠVP a profilovat školu tak, aby vyhovovala současným trendům i přáním rodičovské veřejnosti. Jsou však v tomto limitováni přibývajícími povinnými oblastmi v RVP a také možnostmi a zaměřením učitelů.

\* Velké emoce jsou spojeny s některými chystanými změnami ve školství, v poslední době jde zejména o inkluzivní vzdělávání a kariérní systém učitelů. Do škol se o nich dostávají pouze neucelené a nepřesné informace a ředitelé v důsledku nemohou učitele včas na přicházející změny připravit.

Inkluzivní vzdělávání přináší nové nároky na organizační práci, podporu učitelů při zvládnutí diverzity i řízení poradenské práce, resp. vedení specialistů ve školách.

\* Obecně ředitelé volají po stabilizaci školsko-politického prostředí, které jim, jak uvádějí, neukazuje uchopitelný trend a produkuje (nezřídka i protichůdné) změny jdoucí rychle za sebou. Nedostatek informací se vztahuje i na různé požadavky ze strany MŠMT ČR a novinky v legislativě, ke kterým chybí přesnější pokyny, jak nové požadavky správně plnit. Ředitelé jsou v důsledku zatíženi vyhledáváním informací a mají silnou potřebu sdílení s kolegy – řediteli.

\* Ředitelé považují nabídku DVPP za dostatečnou, v některých případech mají připomínky spíše k její kvalitě. Přivítali by především dobré právnické vzdělávání s jasnými odpověďmi na řadu otázek spojených s legislativními změnami. Za potřebné rovněž považují mít přístup k právnímu poradenství a podpoře při řešení nestandardních situací a konfliktů. Doporučují také odlišit vzdělávání pro začínající a zkušené ředitele.

\* Individuální podporu (ve formě konzultací nebo koučování) by ředitelé rádi využili při zavádění změn nebo v situaci komplikovaného rozhodování, avšak zdůrazňují nutnost dobrovolného rozhodnutí, zda chtějí takovou podporu přijmout.

\* V některých lokalitách postrádají ředitelé podporu ze školských odborů, resp. z obcí, neboť ne vždy jsou tato místa obsazena odborníky. Ozývá se silné volání po pravidelných schůzkách ředitelů škol, které by byly věnovány informacím, novinkám, skupinovému poradenství a které by se také staly příležitostmi pro sdílení zkušeností ředitelů.

Bližší informace, včetně celé souhrnné zprávy, naleznete na webových stránkách České školní inspekce – [www.csicr.cz](http://www.csicr.cz).

Toto šetření je součástí projektu Kompetence III spolufinancovaného Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

realizační tým projektu

Kompetence III Česká školní inspekce