4 Kompetenční model ředitele školy

4.1 Úvod

V následující kapitole je ukázán možný kompetenční model ředitele školy. Je strukturován do šesti základních oblastí, každá oblast má další členění na dílčí kompetence a následuje podrobný popis pozorovatelného chování, aby bylo jasně patrné, co je nutno si představit pod každou z uvedených kompetencí. Je nutné si uvědomit význam uvedeného pozorovatelného chování. Člověk může mít řadu tzv. tacitních dovedností, ale nedokáže je v pravou chvíli aktivovat a použít. Pro praxi řídícího pracovníka je nezbytná schopnost užití v daném kontextu, v aktuální situaci, proto opravdu musíme kompetence popisovat a hodnotit podle pozorovatelného chování

Klíčová slova
kompetence, kompetenční model, PISA, konkurzní řízení

Je třeba se vrátit o krok zpět a uvědomit si, k čemu může kompetenční model sloužit, které skupiny jej využijí a s jakým cílem a zejména, jak se v celé problematice orientovat.

Jak vyplývá z výsledků výzkumů realizovaných v různých zemích i v následné komparaci zemí OECD, nelze stanovit, jak by měl vypadat ideální kompetenční model, jak by měly být dílčí kompetence váženy a zejména nelze říci, jaká by měla být směsice těchto kompetencí. Autoři publikace rozhodně nechtějí čtenářům mást hlavu, ale na několika místech knihy upozorňují na fakt, že záleží na kontextu, na typu školy, na míře odpovědnosti předané zřizovatelem a vymezené zákonnými normami a předpisy.

Připomínáme graf subjektivně chápané odpovědnosti ředitelů škol vyplývající z mezinárodního srovnávacího šetření PISA 2009 **(➨ s. 13)**. Z různých zemí je možno brát inspiraci či poučení, věříme, že lidé zodpovědní za školskou politiku vyhodnocují tato data a navrhnou případné změny vedoucí k pozitivnímu posunu. V tuto chvíli ovšem občas srovnáváme nesrovnatelné a nebereme v úvahu konkrétní systém konkrétní země. Existuje popis těchto snah (například Bareš, 2012), avšak čtenář skutečně

kompetence ricicich pracovniku ve skolstvi.indd 56 6.8.2012 7:20:43

více než popis situace nezíská. Společný kompetenční model pro řídící pracovníky všech zemí OECD je vskutku utopií.

4.2 Determinace školského systému

Pro objasnění předchozích řádků připomeneme čtenáři, čím je determinován školský systém a s čím vším je třeba při hlubších úvahách počítat:

- **Historická determinace a tradice**

Školský systém se podobá jazyku, který také používá celá společnost. Všichni mají společnou slovní zásobu (ač se pochopitelně liší podle věku, vzdělání, profesní skupiny apod.), tudíž spolu mohou komunikovat. Jazyk se zejména ve svém systému vyvíjí velice pomalu a některé zdánlivé výjimky mají svůj původ před mnoha staletími. Stejně tak školský systém byl ovlivňován generacemi našich předků. Je třeba potom vzít do úvahy, že změny v systému mohou být chápány negativně, vstupuje do nich názor více generací a politikové často rozhodují v souladu s míněním voličské většiny, než aby se zamýšleli nad logiku a správností věci. Příkladem může být rychlé zavedení víceletých gymnázií do našeho polistopadového školství a tradiční názor o přínosu selektovaného vzdělání pro některé žáky. Mnoho materiálů, srovnávacích šetření i názorů expertů ze zahraničí hovoří o opaku, ale i pouhý návrh změny vyvolá neadekvátní reakce.

S předchozími řádky souvisí i tradice vzdělávacího systému, tradice školních rituálů a odpor proti zavedení něčeho odlišného. Dítě v polovině první třídy dostávalo jednu známku na vysvědčení a dále již bylo známkováno tak dlouho, že zmínka o slovním hodnocení byla brána za cosi nepatřičného. Naopak školní uniformy zdařile eliminující sociální rozdíly a vyjadřující příslušnost ke škole se v našem prostředí zcela jistě neujmou.

Minulost nás determinuje, o tom není pochyb. Stále v nás rezonuje tereziánské pojetí školní docházky. 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, ale neovlivníme ji. Nezměníme svoje včerejší 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.

kompetence ricicich pracovniku ve skolstvi.indd 57 6.8.2012 7:20:43

▪ Širší kontext

Evropská unie dosud nevytváří jeden společný vzdělávací model. Snaží se o vytváření podmínek pro rozvoj vzdělání a vzdělávání širokého spektra cílových skupin, mnohé strategie (například ET 2020), výzvy a projekty směřují ke konkurenceschopnosti lidí, odstraňování nespravedlivosti ve vzdělávání, nastavování rovných příležitostí a nových šancí. Důležité jsou výměny zkušeností, čerpání evropských dotací, možnosti studia v zahraničí i uznávání zkoušek. Všechny tyto okolnosti ovlivňují celý náš školský systém i jednotlivé školy a jejich vzdělávací programy. Stejně tak často uváděná globalizace jednoznačně vstupuje do školního prostředí.[55]

▪ Politická situace a školská politika konkrétní země

Nelze černobíle napsat, že o školství rozhodují laikové, to bychom se dotknuli množství fundovaných zřizovatelů, starostů či radních. Na druhé straně se odstraněním odvětvového řízení školství opravdu mnozí zřizovatelé dostali do role, o kterou ani nestáli a nestojí a s jejímž výkonem mají veliké starosti. Dále je třeba vzít do úvahy, že politikové rozhodují o celé škále problémů a školství je pouhou jednou částí. Vždy se blíží nějaké volby a volený zastupitel uvažuje zejména o tom, co mu přinese politické body. Ředitel školy se tak někdy stává rukojmím politiků a pohybuje se mezi mlýnskými kameny politických rozhodnutí.

Není žádným tajemstvím, a rozumný člověk si rozhodně připouští tento problém, že počet žáků klesá. Nikoli lineárně, ovšem zdánlivý nárůst počtu dětí v mateřských školách je krátkodobou záležitostí. Dnešních patnáctiletých máme přibližně polovinu ve srovnání s tzv. husákovskou generací a škol je více než bylo v 80. letech 20. století. Proto budou znovu a znovu vyplouvat na povrch nepříjemná slova o slučování škol, využití jejich kapacit, popřípadě uzavření některé z nich. Jistě jinak je nutno pohlížet na veliké město a jinak na malou obec, která je kulturně, tradičně i ekonomicky na školu navázána. Škol je celkově opravdu mnoho a strkali bychom hlavu do písku tvrdíce opak. Ředitel školy ovšem často za pochodu čeká, jak politická reprezentace obce či regionu rozhodne.

▪ Sociologické faktory, stav společnosti

Škola není schopna zvládnout všechno. Společnost se mění a tendence přesunu odpovědnosti za výkon žáků pouze na školu je více než patrná. Srovnávací šetření, měření výsledků žáků, společná část maturity – to vše

[55] KALOUS, J. Vzdělávání v globalizovaném světě. In: TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*.

kompetence ricicich pracovniku ve skolstvi.indd 58 6.8.2012 7:20:43

hovoří o výstupech školy, o závěru vzdělávacího programu či vzdělávací cesty. Česká republika je ovšem jednou ze zemí, která má selektivní školství, v níž je vzdělávací cesta žáka a pravděpodobné výsledky determinovány jeho rodinným a sociálním zázemím.[56]

4.3 Využití kompetenčního modelu

Vymezujeme dva kompetenční modely – pro ředitele a pro střední management. Jsme si vědomi skutečnosti, že pojem střední management je dosud v českém školství neukotvený, nemá oporu v zákoně a školy pracují se širokou škálou funkcí od zástupce ředitele až po vedoucího učitele jednoho předmětu školního vzdělávacího programu.

Kompetenční model může využít celá řada osob, my se zaměřujeme z didaktických důvodů pouze na některé z nich. Vždy je potřeba pečlivé uvážení, k čemu práce s kompetencemi směřuje, jaký je skutečný cíl využití kompetenčního modelu a přizpůsobení se kontextu. Jinak bude uvažovat zřizovatel, který si může vybírat z velikého množství uchazečů o ředitelské místo na tradičně zavedené škole. Jinak bude uvažovat zřizovatel, který dobře ví, že některá ze škol vlastně žádného adepta neláká. Jinak bude vypadat úvaha o potřebných kompetencích u ředitele malotřídní školy, jinak u ředitele veliké (z několika škol sloučené) školy o dvou tisících žácích. Neexistuje model univerzální, použitelný ve všech situacích, pro všechny zřizovatele, pro všechny typy a velikosti škol.

V úvodu publikace byly zmíněny možnosti využití jakéhosi koeficientu důležitosti, který může podle situace značně ovlivnit celkový výpočet potřebných kompetencí. Tím, že některým kompetencím přiřadíme jinou důležitost, nehovoříme o menší důležitosti konkrétní kompetence, ale o menší míře potřebnosti pro řídícího pracovníka na konkrétním místě konkrétní školy.

PŘÍKLAD

Nový starosta menší obce vybíral mezi dvěma kandidáty, kteří měli zájem o funkci ředitele malotřídní základní školy. Sestavil podle několika publikací kompetenční model a použil jej při konkurzním řízení. Více bodů a místo ředitele školy získal uchazeč excelentně jazykově vybavený, publikující v pedagogickém časopise a se zkušeností mimo školství. Starosta po roce přiznává, že si neuvědomil, že vhodným vážením oblastí kompetencí by jistě zvolil uchazeče druhého s lepším komunikačním vybavením, se schopností pracovat s lidmi v obci a zřejmě lepším vztahem k dětem.

[56] WALTEROVÁ, E. *Školství věc (ne)veřejná.*

kompetence ricicich pracovniku ve skolstvi.indd 59 6.8.2012 7:20:43

4.3.1 Využití zřizovatelem

Je třeba vzít do úvahy, k čemu zřizovatel bude používat kompetenční model a jak s ním může pracovat. V první řadě k výběru správného uchazeče o funkci ředitele školy, dále k pravidelnému hodnocení, případně ještě v situacích, kdy se něco mimořádného stane a zřizovatel uvažuje o tom, zdali je současný ředitel ten pravý a zvládne krizovou situaci na jeho škole.

V naší republice proběhla na jaře roku 2012 výjimečná řada konkurzů daná novelou školského zákona a nově zavádějící šestileté období funkce ředitele školy, podobná situace bude ještě pokračovat v roce příštím. Lze tedy očekávat zvýšenou poptávku zřizovatelů po nějakém vzoru, po nějaké šabloně či pomoci, jak vybrat odpovídajícího adepta. Na druhé straně je třeba si uvědomit, jaký časový prostor má zřizovatel pro seznámení se s osobností uchazeče, jak dlouho takový konkurz trvá a jak málo času tomu zřizovatel ve většině případů věnuje.

Zřizovateli lze doporučit zjednodušení uvedeného modelu a vlastní nastavení. Je však potřebná reflexe zřizovatele, zdali je jeho představa o osobě ředitele školy v souladu s mírou kompetencí, které hodlá řediteli předat. V každém případě je potřeba si toto vlastní nastavení a stanovení koeficientu udělat předem. Jen tak lze optimalizovat konkurzní proces, jen tak lze odstranit efekt prvního dojmu či tzv. haló efekt. Je třeba bedlivě zvážit, které znalosti je možno získat v prvních měsících ve funkci, co je možno se doučit, kde by mohl zřizovatel pomoci. Na druhé straně jsou jisté osobnostní charakteristiky, které rychle a jednoduše získat nelze (obtížněji se ovšem měří) – kupříkladu rozhodnost, schopnost pracovat pod tlakem, čitelnost či pohotovost.

4.3.2 Využití uchazečem o místo ředitele školy

Rozhodnutí o tom, zdali podat přihlášku do konkurzu a v důsledku úspěchu se stát ředitelem školy odpovědným za celou instituci i organizaci, je srovnatelné jen s málokterým životním rozhodnutím. Bez nadsázky ovlivní další osobní i profesní život, často se stává zlomem v kariéře pedagogického pracovníka, zlomem v jeho vztazích i prožívání volného času.

PŘÍKLAD

Po semináři za námi přišel poměrně mladý ředitel se svojí starostí. Stal se ředitelem školy v době, kdy ubývá žáků, a podle jeho vlastních slov mu zůstal v ruce Černý Petr ukončovaných pracovních poměrů. Škola je ve středně

kompetence ricicich pracovniku ve skolstvi.indd 60 6.8.2012 7:20:43

velkém městě, pracovních příležitostí je poměrně málo a on velice těžce zvládá důsledky podávaných výpovědí. Rozhodoval se mezi podobně kvalitními kolegy, v každém případě viděl sociální dopad ukončení pracovního poměru a formuloval svoji myšlenku, že s tak nepříjemnými pocity nepočítal.

4.3.3 Využití samotným ředitelem školy či jeho zástupcem

Jedna z těch opravdu důležitých kompetencí ředitele školy je schopnost sebereflexe, vlastního hodnocení a vyvození důsledků. Je pravdou, že na to nezbývá čas, ředitel školy je zavalen operativními úkoly, administrativou a každodenními starostmi. Přesto bychom byli rádi, kdyby alespoň někteří ředitelé po přečtení této kapitoly začali uvažovat sami o sobě, o svých silných i slabých stránkách, a navrhovaný model, případně otázky na konci kapitoly by je mohly přinutit k zamyšlení.

Dále uvedené schéma se právě ředitelům škol často doporučuje při analýzách jejich týmu. Rozdělování lidí podle modality chce–nechce a umí–neumí, stejně tak dělení úkolů na důležité–nedůležité a naléhavé–nenaléhavé není samoúčelným cvičením. Pokud si ředitel školy nastaví zrcadlo do správného úhlu, mohou mu jednotlivé popsané kompetence pomoci vyřešit některé problémy a odpovědět na mnohé otázky. Leccos se dá naučit, případně alespoň eliminovat to, co o sobě víme negativního. Jen je třeba o všem vědět a začít na tom pracovat, pozdě jistě není nikdy.

PŘÍKLAD

Ředitel školy nově vznikající v devadesátých letech minulého století byl přesvědčen, že všichni učitelé přivítají školu bez byrokracie, bez papírů, porad a termínů. Nějakou chvíli se zdálo, že je tento systém ideální. Ve chvíli, kdy bylo nezbytné nastavit základní řídící mechanismy, začali kolegové podávat výpovědi, protože se prý ředitel změnil a že to dříve bylo mnohem lepší.

kompetence ricicich pracovniku ve skolstvi.indd 61 6.8.2012 7:20:43

4.4 Kompetenční model ředitele školy

Obr. 4.1: Kompetenční model ředitele školy

kompetence ricicich pracovniku ve skolstvi.indd 62 6.8.2012 7:20:43