

Zápis z kulatého stolu „IPn Kariéra ředitele školy – Ředitel 21“

Termín: 9. 3. 2012
Místo konání: MŠMT, Karmelitská 7
Zahájení: 10.00 hodin
Panelisté: PhDr. Ladislava Šlajchová, Ph.D., NIDV; Mgr. Jana Štybnarová, NIDV;
PhDr. Jitka Miklová, vedoucí oddělení péče o pedagogické pracovníky MŠMT
Hosté: Mgr. Helena Plitzová, ředitelka NIDV
Ing. Petr Špirhanzl, vrchní ředitel sekce financování a správních
Účastníci: viz prezenční listina

1. Úvod:

- 1.1. Moderátor: uvítání účastníků a hostů
- 1.2. Úvodní slovo: Ing. Petr Špirhanzl - omluvil JUDr. Michala Trundu a ocenil význam kulatého stolu jako platformy informací a výměny názorů

2. Prezentace projektu

2.1. Reflexe: Mgr. Jana Štybnarová – připomenutí konference „Škola v proměnách“ před dvěma lety a vystoupení Dr. Milana Pohla: kniha o profesní dráze ředitele školy – jedna z inspirací k projektu Ředitel 21

2.2. Představení projektového záměru – PhDr. Ladislava Šlajchová, Ph.D. (anotace na webu MŠMT)

Základní údaje: Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
Prioritní osa: 4a – Systémový rámec celoživotního učení
Typ projektu: IPn
Žadatel: MŠMT – odbor 25
Partner projektu: NIDV
Časový rozsah: 30 měsíců (1. 7. 2012 – 31. 12. 2014)
Cílová skupina: ředitelé MŠ, ZŠ a SŠ a jejich zástupci, bude pravděpodobně rozšířena
Náklady projektu: 90 milionů Kč.

Zdůvodnění partnera: NIDV dlouhodobě pracuje s touto cílovou skupinou, např. kvalifikační studia pro ředitele škol a školských zařízení, IPn „Úspěšný ředitel“ (proškoleni 5 tis. ředitelů), IPO „Personální řízení“, IPO „Projektový manažer 250+“; NIDV zapojen do projektů v rámci pěti zemí EU „Kompetenční rámec vedoucího pracovníka“ – národní workshopy.

2.3. Vysvětlení pojmu „kariéra“

Projekt akceptuje pojetí „kariéra jako synonymum profesní dráhy jedince“, tj. „kariéra = profesní rozvoj“, nikoliv pojetí ve smyslu „kariérismu“. Profesní kariéra ředitele:

1. **Výběr vhodných kandidátů na pozici ředitele**
2. **Příprava ředitelů škol** (přípravné i následné vzdělávání)
3. **Hodnocení ŘŠ** (sebehodnocení, externí hodnocení ze strany zřizovatelů)
4. **Rozvoj ŘŠ** (adaptační, inovativní, specializační, kontinuální vzdělávání, vč. diverzifikovaných forem podpory)

2. 4. Východiska

- Názory/zpětná vazba klientů NIDV – ŘŠ a ŠZ;
- Stav profesního rozvoje pedagogických pracovníků/vedení škol v zahraničí;
- Výsledky z mezinárodních a národních šetření;
- Návrh Kariérního systému učitelů;
- Zpráva OECD 2008 – Zdokonalování systému vedení škol
- Zpráva McKinsey 2010 - Klesající výsledky českého základního a středního školství;
- Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice 2012
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy 2011 - opatření A.7.9 a A.7.3

2.5. Zdůvodnění projektu

Absence uceleného systému výběru, přípravy, hodnocení a rozvoje ředitelů škol v ČR.

Současný stav:

- Neexistuje definovaný soubor požadavků na kvalitu práce ředitele školy;
- Rozvoj ŘŠ nerespektuje různé fáze profesní dráhy;
- Proces hodnocení se značně liší dle přístupu konkrétního zřizovatele;
- Absence komplexních dat o ředitelích Š a ŠZ;

2.6. Cíl projektu

Inovovat systém výběru, přípravy, hodnocení a rozvoje ředitelů MŠ, ZŠ a SŠ, a tím vytvořit vhodné podmínky pro zvyšování kvality poskytovaného vzdělávání.

2.7. Klíčové aktivity

KA 01 Mapa

Cíl: Vytvořit si reálný obraz o stavu a trendech výběru, přípravy, hodnocení a rozvoje ředitelů škol, tj. kariéry ředitele, **získat komplexní informace a data pro vývoj systému.**

Výstup: Vstupní analytická studie o stavu a trendech výběru, přípravy, hodnocení a rozvoje ředitelů škol v ČR v porovnání se zahraničím.

KA 02 Vývoj

Cíl: Vytvořit model kariéry ředitele školy – model výběru, přípravy, hodnocení a rozvoje ŘŠ.

Výstup/y: Návrhy kompetenčního modelu/profilu pro ŘŠ jednotlivých druhů škol, vč. nástrojů pro ověřování aktuální úrovně kompetencí, návrhy výběru a přípravy adeptů na ŘŠ, systému vzdělávání a podpory ŘŠ, procesu hodnocení ŘŠ.

KA 03 Ověřování

Cíl: Ověřit vyvinuté prvky modelu kariéry ŘŠ – model výběru, přípravy, hodnocení a rozvoje ŘŠ.

Výstup/y: Ověřený kompetenční profil ŘŠ, ověřené nástroje pro hodnocení kompetencí ŘŠ, ověřené prvky systému adaptačního, inovativního a specializačního vzdělávání ŘŠ, ověřený systém diverzifikované podpory pro ŘŠ, ověřený poradenský systém v obl. profesního rozvoje ŘŠ.

KA 04 Systém

Cíl: Propojit jednotlivé prvky výběru, přípravy, hodnocení a rozvoje ředitele školy v komplexní systém „Kariéra ředitele školy“.

Výstup: Podklady pro harmonizaci relevantních právních norem, vč. návrhů na institucionální a finanční zajištění a **Návrh komplexního systému výběru, přípravy, hodnocení a rozvoje ředitele mateřské, základní a střední školy**

2.8. Informace o rozpočtu a monitorovacích indikátorech

3. Otázky k diskusi - PhDr. L. Šlajchová, Ph.D.:

1. Navržení způsobu výběru vhodných adeptů na pozici ŘŠ

Otázka: souběh s kariérou učitele, centralizované x decentralizované x kombinované pojetí výběru, kompetenční model x profil, založení centrální databanky adeptů, složení řešitelského týmu, výběr kandidátů na pozici ŘŠ – kariérní stupně, souběh kariéry ŘŠ a kariéry učitele

Otázka: do jaké míry centralizovat či decentralizovat výběr ŘŠ – srovnání kompetenčních rámců našeho s jinými zeměmi, představen kompetenční profil projektového manažera

Otázka: zda tvořit kompetenční profil ŘŠ pro každý druh školy

Doplnění: Dr. Miklová, MŠMT: u kariéry učitele se počítá od 2. kariér. stupně s funkcí zástupce ředitele

2. Zlepšení současné profesní přípravy ředitelů škol a ŠZ

Otázka: Zahájit přípravu už před nástupem či při/po nástupu do funkce, př. Kombinace; úroveň náročnosti procesu, obsahové zaměření, kombinace forem přípravy, finanční a institucionální zajištění...

3. Navrhnout systém hodnocení ředitele školy v souvislosti s funkčním obdobím.

Otázka: centralizované x decentralizované x kombinované pojetí, míra konkrétnosti procesu hodnocení, složení hodnotitelského týmu, příprava hodnotitelů...

4. Přínosy projektu pro jednotlivé „hráče“ - Mgr. Jana Štybnarová

Pro školu: kvalitní vedení školy, provázanost rozvojem ředitele školy s rozvoje školy, zvýšená kvalita poskytovaného vzdělávání

Pro zřizovatele: nastavená pravidla výběru vhodných adeptů na pozici IŘŠ, doporučení k hodnocení ředitele školy ve vazbě na funkční období, příležitost k jeho vlastnímu rozvoji

Pro instituce poskytující DV a poradenství: jasně nastavená pravidla pro poskytování vzdělávání, informace o požadovaných službách v oblasti kariéry ředitele školy

Pro MŠMT: ověřený systém kariéry ředitele školy, podklady pro novelizaci relevantních právních norem, zvýšení kvality poskytovaného vzdělávání dotčených škol (MŠ, ZŠ, SŠ), odborný základ systému kariéra ŘŠ v ČR (lektori, mentoři, koučové, konzultanti, vedoucí stáží, koordinátoři vzájemné učení apod.)

5. Vazba na jiné projekty

- IPn: Kariérní systém učitele, Cesta ke kvalitě, Kompetence III, Národní systém inspekčního hodnocení vzdělávací soustavy v České republice
- IPo: Personální řízení, Projektový manažer 250+

Motto:

„Nahlédněte pod pokličku vynikající školy. Co najdete? Velmi pravděpodobně vynikajícího ředitele. A pak chvíli pozorujte školu se slabými výsledky a nevalnou pověstí. Uvidíte jen špatné učitele? Ne, především selhávající vedení.“

6. Diskuse:

Glynn Kirkham: V tomto projektu bych navrhoval úspory v 50 % nákladů, protože není třeba dělat výzkum, neboť jej už máme. Kariérní systém, na který ČR čeká 20 let, zahrnuje učitele a ředitele. DVPP pro ŘŠ škol by mělo být na úrovni magisterské.

Odpověď Dr. Šlajchová: Ano, výzkumů a kompetenčních profilů existuje řada - tento projekt by měl vybrat a spojit to nejlepší a aktuální (KA 01 Mapa). Magisterské vzdělávání ŘŠ se nevylučuje s tím, o čem jsme hovořili v rámci prezentace projektu.

Sedláková, ředitelka MŠ, studentka školského managementu na PgF UK: Výzkum a podpora v oblasti managementu MŠ jsou nedostatečné. Ředitelky MŠ mají velké problémy v pracovní i osobnostní rovině, diverzifikace práce, status ředitele, spoustu věcí dělají samy, osamocené.

Odpověď Mgr. Štybnarová: V projektu bude řada pracovních skupin ze zástupů jednotlivých škol (mj. i z MŠ), zřizovatelů, akademické sféry a inspekce a institucí zabývajících se DVPP

Václav Trojan, Centrum ředitelského managementu UK: 18 let ŘŠ. Existují zkušenosti akademických pracovišť, Center školského managementu, existují desítky bakalářských, magisterských a disertačních prací, výstupů z kulatých stolů a konferencí ke vzdělávání ŘŠ. Otázka je, zda budou tyto zkušenosti v projektu využity.

Odpověď Dr. Šlajchová: Ano, to je jedním z cílů, nechceme systém vytvářet, ale inovovat a spojit to, co existuje, víme o Vás, ale neznáme obsahy. Proto KA 01 „Mapa“.

Vít Beran, ZŠ Kunratice: Navazuje na předřečníka, synergie je důležitá, bohužel řada projektů díky legislativě zapadne, neexistuje síťování. Trápí ho udržitelnost. Bude zajištěna návaznost na legislativu, politickou zvláda u? Jak je toto v projektu promyšleno?

Odpověď Mgr. Štybnarová: I když projekty IPn zatím nepožadují udržitelnost, tvůrci projektu se nad tím zamýšleli. Bude ověřen kompetenční profil ředitele MŠ, ZŠ a SŠ, vzniknou ověřené modely vzdělávacích

rozvojových programů, které budou součástí programové nabídky NIDV, jiných institucí DVPP a VŠ. Budou poskytnuty k veřejné diskusi. Vzniknou doporučení pro hodnocení práce ŘŠ. Politická síla nám ale možná nedovolí více.

Odpověď Dr. Šlajchová: Výstupem by měly být podklady pro harmonizaci platných právních norem až do paragrafového znění. Žadatelem je MŠMT, to by mělo být zárukou, že bude Dlouhodobý záměr rozvoje vzdělávací soustavy, který je pro vládu závazný, naplněn.

Pan Ševčík, ZŠ Veltlínská Praha: Bylo by vhodné vytvořit v rámci projektu i pro širší rámec vzdělávání pro ostatní řídicí pracovníky školy (ZŘ, vedoucí předmětových komisí, výchovní poradci atp.) Dnes je nezbytnost týmového řízení školy.

Odpověď Mgr. Štybnarová: V současné době dobíhá projekt Cesta ke kvalitě, v rámci kterého by snad měl vzniknout i profesní rámce zástupce ředitele. Otázkou je, jaké kompetence ŘŠ deleguje na ZŘ a jiné spolupracovníky, snad se nastartuje alespoň diskuse.

Dr. Bouda, Univerzita v Ostravě, DVPP: Důležitý je kontext projektu a jeho dobré zmapování. V dobře fungujících systémech je vždy věnována pozornost střednímu článku řízení – u nás takový článek není. Je nutné změnit kompetence středního řízení v oblasti státní správy a samosprávy, kde se rozhoduje o jmenování a hodnocení ředitelů škol. Kde budete brát spolupracovníky na krajské či obecní úrovni?

Odpověď Dr. Šlajchová: V projektu se počítá s výběrem členů pracovních skupin, které budou mít široký profesní záběr. Krajský manažer/garant NIDV jako člen projektového týmu bude mít v rámci projektu na starosti ověřování v praxi (kompetenční profil, vzdělávání, hodnocení, formy podpory, bude pouze po dobu trvání KA 03)

Jiří Kuhn, gymnázium Nymburk: Poukazuje na velké finanční nároky na rostoucí mzdy učitelů a ředitelů za atestace v rámci kariérního vzdělávání a profesního růstu. Budou tyto náklady v rámci projektu vyčísleny? Bude na to stát mít? Aby výsledky projektu nevyzněly do ztracena a nedopadlo to tak, že budeme mít kariérně rozvinuté ŘŠ a učitele, ale za stejné peníze jako dosud.

Odpověď Mgr. Štybnarová: V závěru projektu chceme dát návrhy i na finanční zajištění, je nutné celý model pilotovat, pak jednat s ekonomy a právníky MŠMT, neboť půjde o další finanční zatížení státu.

Odpověď Dr. Miklová: O problému víme a počítáme s touto námitkou. Projekt má legislativní výstup. Pokud opatření budou zakotvena v zákoně, budou také vymahatelná včetně rozpočtu. Nelze si však představovat, že v roce 2014 bude něco navrženo, a v roce 2015 to bude hned realizováno. S cílovým stavem se počítá asi od roku 2020.

S. Michek, NÚV: Upozorňuje, že projekt Kariéra učitele má rozpočet pouze má 30 milionů a zahrnuje problematiku kariérního růstu ředitele školy (definuje standard ředitele). Naopak projekt Kariéra ředitele má rozpočet 90 milionů Kč, ale otázky kariérního růstu učitele, že které se může nakonec stát i ředitel, neřeší.

Odpověď Dr. Šlajchová: V době rozjezdu projektu „Kariérní systém učitele“ se nevědělo, že bude projekt „Kariérní systém ředitele“, s tím se projektem začalo teprve v prosinci 2011. Projekt Ředitel 21 má sice velkorosý rozpočet, ale tato cílová skupina si to zaslouží. V komerčních a jiných sférách mimo školství stojí manažerské vzdělávání/profesní kariéra nesrovnatelně více.

Odpověď Dr. Miklová: Rozpočet byl původně plánován u projektu Kariérní systém učitele na 80 mil. Kč, ale rozhodnutím tehdejšího vedení MŠMT (ministřyně Kopicová) byl snížen, protože mělo jít pouze o projekt koncepční.

Pavel Faltýsek, gymnázium Vídeňská Brno: Nabádá též k opatrnosti při přejímání zahraničních zkušeností a výsledků starších výzkumů. Pozice našich ředitelů škol v současné době se zásadně liší od pozice ředitelů českých škol v minulých letech a hlavně od pozice ředitelů škol v zahraničí. Přimlouvá se, aby se projekt zaměřil také na střední management. Dokládá to zkušenostmi z vlastní školy, kde se mu osvědčily silné pozice a kompetence zástupců ředitele a vedoucích předmětových komisí.

Odpověď Dr. Šlajchová: Děkuje za připomínku, souhlasí, že je nutná opatrnost při využívání starších výzkumů a zkušeností ze zahraničí. ŘŠ má minimum času na leadership. Připomíná zkušenost Slovenska.

Mgr. Hanatová, ředitelka SŠ a posluchačka studia managementu na VŠ: Průzkum mezi ŘŠ a zřizovateli – mohli bychom převzít dobré prvky z manažerské komerční sféry (např. výběr a hodnocení ředitelů). Upozorňuje, že u malých obcí hodnotí práci ředitelů lidé různých profesí a různého stupně vzdělání, kteří zrovna jsou v samosprávných funkcích.

Odpověď Mgr. J. Štybnarová: Chceme ovlivnit i tuto skupinu zřizovatelů malých obcí, chceme podpořit zřizovatele.

J. Kuhn: Hovoří o problematice zřizovatelů. Zaměřuje se projekt také na pedagogický rozvoj škol?

Odpověď Mgr. Štybnarová: Plánujeme aktivity týkající se konzultací profesního rozvoje ředitelů – konzultant by měl pracovat na jeho profesním rozvoji; co se týká profesního rozvoje učitele, nelze v tomto projektu jít až tak daleko, muselo by se pracovat s menším vzorkem škol. Nicméně se při ověřování počítá se zapojením širšího vedení škol (především při hodnocení a rozvoji).

Odpověď Šlajchová: Lze posílit kompetenci ŘŠ i v oblasti pedagogického rozvoje školy

Pan Faltýsek: Dobrým učitelům se nechce dělat zástupce ředitele (rádi učí), ještě horší je přemluvit dobrého zástupce, aby šel vykonávat pozici ředitele školy. A ŘŠ se většinou nehlásí do konkurzu na ředitele inspekce. Jedná se totiž o požadavky na tyto pozice, které jsou přetíženy povinnostmi. U nás je kariérní žebřík zlomen v několika místech – problém legislativní. Peníze jsou motivací jen do jistého věku.

Odpověď Dr. Miklová: I funkce inspektora by měla být propojena s kariérou učitele – v poslední fázi kariéry učitele je zařazena také pozice inspektor ČŠI

Ukončení diskuse

Kulatý stůl ukončen v 12.10 hodin.

Zapsala: Mgr. Alena Faberová

Zápis ověřily: Mgr. Helena Plitzová, PhDr. Ladislava Šlajchová, Ph.D., PhDr. Jitka Miklová