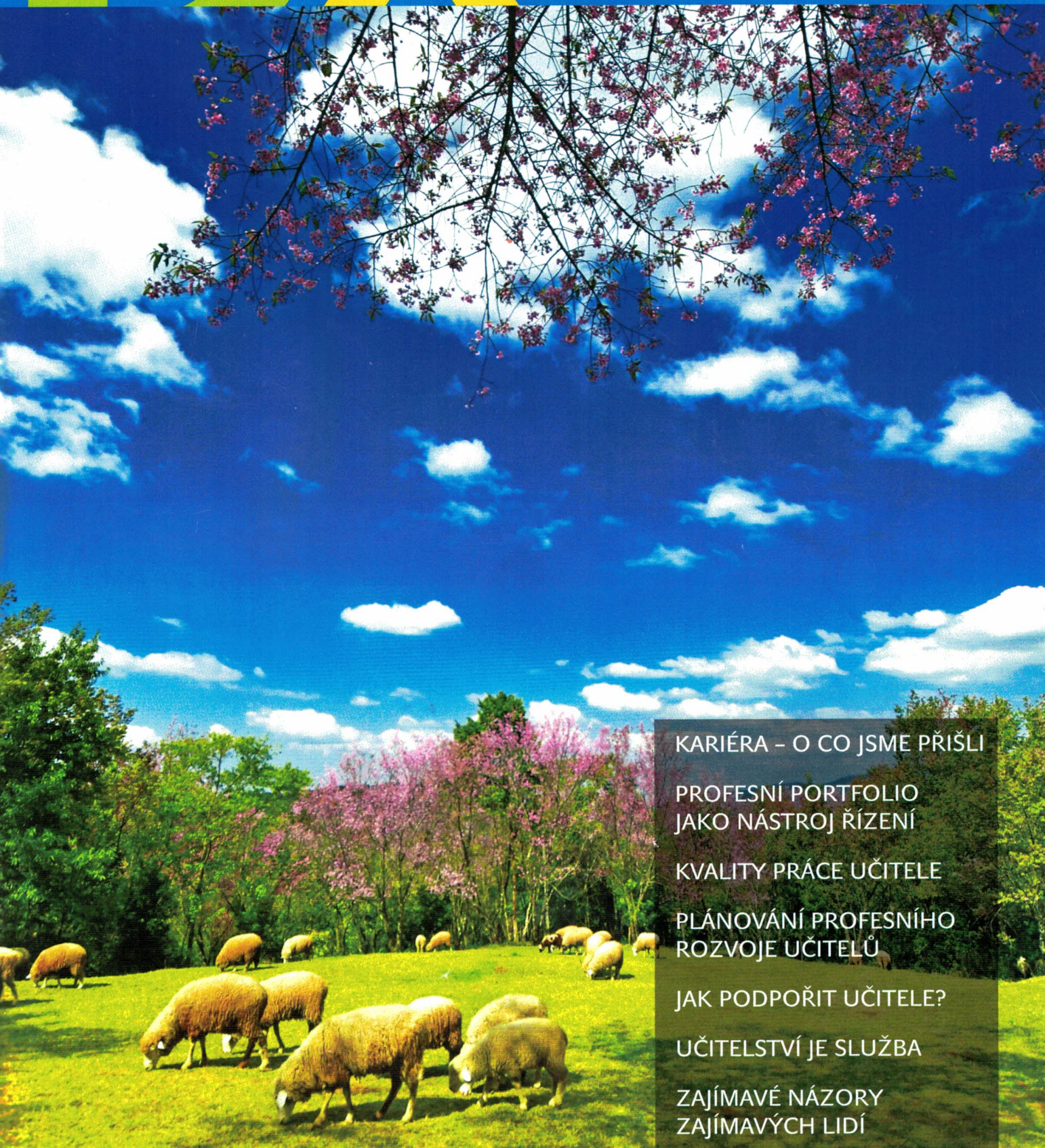


LETNÍ SPECIÁL

2018



KARIÉRA – O CO JSME PŘIŠLI

PROFESNÍ PORTFOLIO
JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ

KVALITY PRÁCE UČITELE

PLÁNOVÁNÍ PROFESNÍHO
ROZVOJE UČITELŮ

JAK PODPOŘIT UČITELE?

UČITELSTVÍ JE SLUŽBA

ZAJÍMAVÉ NÁZORY
ZAJÍMAVÝCH LIDÍ

I bez „kariéry“ nepřestávám být optimistou!

JIŘÍ STÁREK

Neschválení kariérního řádu je jen dalším potvrzením toho, jak těžkou práci mají u nás ti, kteří se snaží tvořit, oproti těm, kteří jsou připraveni bořit. Přesto není důvod k zoufání. Dějiny evidentně dávají za pravdu těm prvním, jen to trochu trvá a je fakt, že z pohledu jednoho lidského života je to někdy k nepřekání.

Myslím, že neexistence kariérního řádu neuvrhne české školství do stagnace nebo bezvýchodnosti. Ostatně ani staré, rigidní osnovy z dob totality (nahrazené dvouступňovým vzdělávacím kurikulem evropského stíhu) nezabránilo tomu, aby se mnozí učitelé i ředitelé navzdory normalizačním podmínkám snažili ve školách tvořit. Neschválení kariérního řádu tak v naší zemi „jen“ prodlouží cestu k cíli, kterým je kvalitně vzdělávající učitel.

Kdo by nechtěl žít ve státě, kde jsou lidé vybaveni „poznávacími a sociálními způsobilostmi, mravními a duchovními hodnotami pro osobní a občanský život“, kde rozhodují lidé vzdělaní, kteří chápou důležitost „uplatňování zásad demokracie a právního státu, základních lidských práv a svobod, spolu s odpovědností a smyslem pro sociální soudržnost“, kde mají všichni mezi sebou „respekt k etnické, národnostní, kulturní, jazykové a náboženské identitě každého“, kde občané netrpí strachem a komplexy méněcennosti a jsou otevření „poznání světových a evropských kulturních hodnot a tradic, pochopení a osvojení zásad a pravidel vycházejících z evropské integrace jako základu pro soužití v národním a mezinárodním měřítku“?

Nejedná se o žádné fantazírování nebo naivní představy o zemi, kde by člověk mohl prožít svůj život – **toto jsou jen odcitované cíle vzdělávání z § 2 odst. 2 školského zákona!** A protože žijeme v zemi „práva“, a ne v zemi „zavděčování se vrchnosti“, nikdo po mně jako po řediteli školy nemůže chtít, abych se tímto zákonem neřídil a k zásadám v něm uvedeným své učitele a žáky nesměřoval (bez ohledu na to, který z „bořičů“ je zrovna předsedou školského výboru Parlamentu nebo ministrem školství). Odtud můj optimismus, co se týče momentální absence kariérního řádu pro učitele.

Jeden předpoklad tento optimismus ale má – že většina ředitelů škol budou sebevědomí (v nejlepším případě i optimističtí) lídři procesu vzdělávání. Osobnosti, které uvažují komplexně, v souvislostech a v celé šíři společenského

dopadu své funkce. Lidé, kteří nejsou dennodenně drceni administrativní hydrou, která znemožňuje skutečný rozvoj škol i jich samých (už v roce 2010 upozorňovala zpráva McKinsey & Company na bezpodmínečnou nutnost snížení provozní a administrativní zátěže ředitelů, jinak nemůže dojít k celkovému zkvalitnění vzdělávání). Musí jít o osobnosti, které netrpí strachem a obavami, ať už z participace rodičovské veřejnosti (že jim „do toho“ mohou začít mluvit), z návštěvy ČŠI (že jim něco najde), nebo třeba z termínu vypršení šestiletého funkčního období (že je už znovu nejmenší). Osobnosti, které disponují nadějnou vizí školy do budoucna, vizí, která přesahuje i termín jejich vlastního odchodu do důchodu. Musejí to být ředitelé, kteří odvážně naplňují koncept poskytování „veřejné služby“ tak, jak ho zmiňuje školský zákon (a zároveň mají dostatek pokory před pestrostí života, kterou nelze postihnout v žádném profesním portfoliu).

Ani toto není žádné fantazírování nebo naivní představa o lidech, kteří by měli stát v čele vzdělávacích institucí v naší zemi. Ono totiž obecně platí, že každá ryba smrdí od hlavy, a v případě školy a jejího ředitele toto úsloví platí dvojnásob. Jak napsal zastánce leadershipu ve vzdělávání profesor Ken Leithwood z Toronta (Ontario Institute for Studies in Education): „Nahlédněte pod pokličku vynikající školy. Co najdete? Velmi pravděpodobně vynikajícího ředitele. A pak chvíli pozorujte školu se slabými výsledky a nevalnou pověstí. Uvidíte špatné učitele? Ne, uvidíte především selhávající vedení.“

Ředitel školy je prostě důležitý. V systému vzdělávání na něm záleží a je minimálně stejně podstatný jako kvalitní učitel. Už proto, že nastavuje a spoluvytváří prostředí, ve kterém pak pedagogové „tvoří“. Zatím jsem ale nezaznamenal, že by někde vznikl nějaký široce a odborně diskutovaný „standard“ pro ředitele školy (jako tomu bylo u kariérního řádu pro učitele). Zatím stát neřekl, jaké ředitele si ve svých školách vlastně přeje. Zda to mají být sebevědomí lídři českého vzdělávacího systému, tedy muži a ženy „veřejné služby“, nebo zda si přeje „veřejné služby“, často vláčené nejružnějšími

partikulárními a klientelistickými zájmy místních komunit, ohnuté každých šest let do předklonu.

I v tomto případě je možné si dovolit optimismus. Není totiž třeba čekat, až bude schválena nějaká legislativní norma, aby bylo možné něco dobrého ve školách „tvořit“. Když platí, že změna (i pozitivní) vždy začíná nahoře, můžeme my ředitelé začít tvořit už nyní a nenechat se zdržovat tím, že stát zatím ideální podobu ředitele nepředložil. Absenci kariérního řádu tak lze uchopit jako příležitost, jako dobu, kdy můžeme udělat něco **se sebou a u sebe** (než to začneme kompletovat v profesních portfoliích, abychom to pak předvedli před atestační komisí).

Odkud ale začít? Vypracovat vlastní adaptační plány, zahájit tvorbu plánů profesního rozvoje podle nějakého soukromého standardu učitele apod.? Asi ne, nevím, i když tvořivosti se vlastně meze nekladou. Správná cesta by měla začít jinde. **Ta pravá „kariéra“ se totiž nedělá ven, ale dovnitř.** Právě lídrovství se nezaměřuje na vnější, měřitelné parametry (počty odmaturovaných, počty cen ze soutěží a realizované přístavy tělocvičen či koncertních sálů). Skutečný lídr buduje kvalitní školu skrze svůj vlastní „**vnitřní kariérní řád**“. Odpověď na otázku, odkud začít, je tedy kupodivu velmi jednoduchá a těmi, kteří již nyní aplikují leadership, je navíc mnohokrát ověřená – **začít je třeba u sebe!**

Již od padesátých let minulého století byla realizována řada studií, které se snažily odpovědět na otázku, čím se liší úspěšné kolektivy od těch neúspěšných. Jaké jsou charakteristické rysy jejich šéfů, zkrátka od čeho ty ryby vlastně doopravdy smrdí. Proslulý autor knihy *Secrets of Power Presentations* (a spoluautor slavných bestsellerů *Secrets of Power Marketing* a *Face-to-Face Communications*) Peter Urs Bender sestavil 10 vět, kterými se pokusil pojem leadership vysvětlit. Zároveň tak odpověděl na otázku, jaké národy výjimeční ředitelé vlastně jsou (a odkud začít):

1. „Součástí vedení je vedení sama sebe.“

Je zbytečné se snažit řídit druhé a uplatňovat autoritu, která vychází z nějakého jmenování zřizovatelem, když neumím řídit sám sebe. Rodiče mi od mládí říkali, co mám dělat, jak se chovat apod., a je pravda, že já jsem si stejně vždycky – jako trochu neposedný kluk – dělal, co jsem chtěl. Co jsem ale asi velmi bedlivě pozoroval a nasával, bylo, jak se naši chovali a jak jednali. To odvozuji od toho, že se jim nyní, když jsem již ve zralém věku, v určitém chování evidentně podobám. Přitom jde o činnosti, o kterých mi neříkali, že je mám dělat, ale o věci, které jsem u nich pozoroval. Při ředitelování ve škole to funguje stejně. Ředitel, který se rozhodne jít příkladem, dělá manažerskou práci mimořádně efektivně.

2. „Důležitá je vnitřní motivace.“

Lidé musejí práci, kterou dělají, věřit. Pak ji dělají nejen nejlépe, jak umějí, ale také ji dělají rádi. Vyžadovat po učitelích, aby nějaké úkoly plnili s odůvodněním, že „je to sice kravina,

ale chápejte, pane kolego, inspekce (či zřizovatel) si to tak výslovně přeje“, je pro další úspěšný rozvoj školy smrtící. I každá třída ve škole totiž smrdí od hlavy a demotivovaný učitel, který nevěří tomu, co dělá, nemůže nic pozitivního předat dětem. Vytvořením prostředí, kde se často pokládá otázka „proč?“ a „jaký to má smysl?“, se rychle dociluje důvěry v další směřování.

3. „Podstatné je snažit se o dokonalost a zároveň akceptovat vlastní nedostatky.“

Být osobnost, která umí přijmout (a především si přiznat), že není vševědoucí (což je pro nás ředitele nebezpečně lákavé). Povaha a dispozice vlastních rodičů se jen obtížně překračují, ale když o nich víme, lze s nimi pracovat tak, že nás (i lidi, které vedeme) nadále nedeterminují. Jak řekl R. Niebuhr ve své modlitbě vyrovnanosti: „Bože, dovol nám ve své milosti vyrovnaně akceptovat věci, které nijak nelze změnit, dej nám odvahu změnit věci, které by se změnit měly, a moudrost, abychom ty první uměli odlišit od těch druhých.“

4. „Leadership vyžaduje změny.“

Chceme-li měnit druhé (i bez kariérního řádu), nesmíme se bát nejprve začít u sebe. I když jsou spolupracovníci občas trochu „neposední“ a dělají si, „co chtějí“, je ověřeno, že velice pozorně sledují své nejbližší autority, a aniž to možná tuší, automaticky přebírají jejich vzorce chování do „svého vlastního portfolia“. Je pravda, že nelze zaručit štěstí tím, že budeme v životě riskovat, ale platí, že pokud chceme udělat nějaký pozitivní posun vpřed, riskovat se musí.

5. „Leadership vyžaduje sebedůvěru.“

Není vůbec snadné uživit učitelským (i ředitelským) platem vlastní děti, platit nájem na byt, leasing na auto, udržovat životní standard, na který je rodina zvyklá, a zároveň být názorově pevný i v „nevýhodných“ chvílích. Kdo by chtěl riskovat, že „vrchnost“ už nemusí příště prodloužit náš ředitelský mandát? Sebedůvěra ale přináší sebedůvěrou a bez něj aplikovat leadership nejde. Povšimněte si, že principy leadershipu se liší od tradičního managementu řízení z minulého století, který vyžadoval maximální pracovní i názorovou flexibilitu (dnes občas obhajovanou floskulí o „idiotech, co nemění své názory“). Ředitelé škol prostě nejsou pouhými manažery, kteří maximalizují zisky, a kvalitní školu nelze řídit jako firmu. Prosazovat určité hodnoty a stát si za vlastními názory i navzdory nepříznivému prostředí je charakterový rys „leadershipáckého“ vedení.

6. „Leadership vyžaduje růst.“

Osobní pokroky by měly být hmatatelné, to je jasné, ale je třeba dát si pozor na lákadlo vnějšího a povrchního hodnocení. Přestože si doba žádá především viditelné (v Power-Pointu prezentovatelné a před atestační komisí obhajitelné) výsledky, nejdůležitější osobní posuny, které člověk u sebe dokáže, často nejsou pro okolí bezprostředně pozorovatelné.

7. „Leadership vyžaduje energii.“

V době všudypřítomných emocí, které dnes nahrazují zdravý rozum a živí populisty všeho druhu, může výzva k potřebě „emočního zainteresování“ připadat poněkud nadbytečná. Stále ovšem platí, že druhé nelze podnítit „k zápalu pro věc“, když my sami dostatečně „nehoříme“.

8. „Je důležité vytvářet pozitivní zkušenosti.“

Můj kolega zástupce ředitele mne často upozorňoval, abych příliš nespolehal na princip „podání ruky“. Vždy říkal: „Pane řediteli, čestné slovo a podání ruky je sice pěkná věc, ale napsaná a podepsaná smlouva je prostě více.“ Když pomínu fakt, že při přijímání do školy tento kolega musel nejprve opustit lukrativní manažerské místo (a u mne smlouvu ještě neměl), a vše jsme tak dopředu stvrdili jen podáním ruky, mohu z patnáctileté zkušenosti ředitele školy dosvědčit, že Paretovo pravidlo (80 % na 20 %) stále platí. U principu „čestného slova“ se ale přes kolegovo varování pokládám za vítěze, a to přesto, že jsem byl ve 20 % zklamán. V ostatních 80 % jsem totiž získal takovou vzájemnou důvěru, že dnes máme v našem školním vzdělávacím programu uvedenu i společnou zásadu „chováme se k sobě tak, abychom nikdy nepotřebovali zákoník práce“ (a to byste viděli, kolik práce se tak udělá). Zkrátka procento nezdarů, které zažijeme kvůli své prvotní důvěře k druhým, je vždy menší než zisk, který důvěrou získáme u těch, kteří nezklamou.

9. „Vytváření výsledků je důležité, ale čestně!“

V době košaté pestrosti sociálních sítí (nebo spíše asociálních, vytvářejících uzavřené myšlenkové bubliny) se zdá, že nějaké ústní sdělení či doporučení nemůže hrát roli. Dobrá pověst ústním předáním je ale z dlouhodobého pohledu stále tou nejlepší reklamou, jakou lze pro školu získat. A podstatné je mít na paměti, že důležitý není jen výsledek, ale i cesta – způsob, jakým jsme tohoto výsledku dosáhli. Někdy se totiž dobrá pověst získává právě tím, že se vzdáme výsledku, protože cesta by nebyla správná.

10. „Leadership znamená redukovat obavy.“

Aplikace leadershipu potřebuje odhodlání, ale i schopnost nebát se. Úkolem ředitele je u sebe i druhých posilovat naději a ukazovat, že strach a obavy nejsou dobrým šéfem.

Na závěr (i k desátému bodu) bych rád připojil dopis, který jsem zaslal svým učitelům, když jsem ve sborovně pozoroval

jejich rozčarování a obavy z výsledku jedněch nedávných voleb. Myslím, že úlohou ředitele školy optimisty je i rozptylovat „blbě nálady“ ve sborovně:

Vážené kolegyně a vážení kolegové,

už v roce 2013 jsem Vám napsal dopis, ve kterém jsem vyjádřil přání, abyste nebyli smutní, že volba hlavy státu nedopadla tak, jak jsme si (asi) představovali. Vyzýval jsem, abychom si zachovali noblesu opravdových demokratů a trpělivě se učili žít „s těmi druhými“, kteří se cítili jako „vítežové“.

Demokracie není fotbalový zápas Slavie se Spartou. Skutečný zápas o demokracii se totiž neodehrává v příslušných volebních místnostech ve dnech voleb, ale každý den v nás samotných.

Je to dennodenní bitva s našimi špatnými vlastnostmi, které máme všichni (a není třeba se za to stydět, jsme lidé a jsme tak nastaveni). Je to bitva s nejrůznějšími pokušeními k nesprávnému jednání, kdy účel světlí prostředky, kdy zlost způsobuje touhu po odplatě, kdy strach zatemňuje zdravý úsudek a chamtivost deformuje životní cíle. Je to bitva s našimi zděděnými dispozicemi, které nás často ovlivňují více, než bychom si sami přáli nebo si chtěli přiznat.

U výsledků těchto zápasů (dobra se zlem v nás) se právem rozčilujeme, když jsme nespokojení, nebo se naopak radujeme a oslavujeme. Tak poroste sebevědomí a zdravá občanská společnost (ta se totiž skládá z jednoho každého z nás). A takováto společnost přece nemůže spoléhat, že nějaký „slávista“ na Hradě nám to zařídí (stejně jako žádný „spartan“ nemůže způsobit, že lidé, kteří usilují o spravedlivý a slušný život v liberální demokracii, se začnou z ničeho nic chovat jako nenávistná hovada).

Ve své koncepci na další funkční období, o které jsem vás informoval na pedagogické radě, uvádím, že jedním z úkolů, kterým bychom se měli jako pedagogové více věnovat, je „zařadit do vzdělávání v uměleckých disciplínách i oblast rozvíjení demokratických hodnot a občanskou angažovanost“. Není důvod propadat nějakému smutku, naopak. Teď je jen o důvod více, abychom se do své pedagogické práce pustili ještě s větším nasazením.

S pozdravem

ředitel školy Jiří Stárek



Bc. Jiří Stárek,

ředitel ZUŠ Hostivař, studoval Pražskou konzervatoř, hru na klarinet, UMPRUM – obor kresba. Vyzkoušel řadu profesí, byl členem orchestru Městských divadel pražských, kde hrál na saxofon, vyučoval na základní škole i gymnáziu, pracoval jako asistent místopředsedy Senátu, ilustroval řadu knih a publikací. Od roku 2001 zakotvil v Základní umělecké škole v Praze-Hostivaři, které už 17 let úspěšně řediteluje, a současně předsedá AZUŠ ČR HMP. Je zakladatelem Akademie umění a kultury pro seniory na ZUŠ. Dlouhodobě se specializuje na problematiku vedení a řízení lidí, přednáší a publikuje v oblasti managementu a aplikace leadershipu v neziskové sféře. Je odborným editorem *Speciálu pro ZUŠ*. Důležitá byla jeho role manažera projektu PILOT ZUŠ, který zaváděl kurikulární reformu do uměleckého vzdělávání. A kde „dobíjí baterky“? Na své chaloupce v Českém ráji, kde se z ředitele stává kutil.