Lidové noviny (LN), příloha Akademie, 4. 5. 2021

„Kdo se má stát středním článkem? Žádní úředníci, ale lidé z praxe, kteří rozumějí školám a jejich potřebám.“



Jaroslav Jirásko je koordinátorem středního článku podpory pro okres Semily. Po 21 letech, které strávil na základní škole K. V. Raise v Lázních Bělohrad jako ředitel, se rozhodl pro změnu. Jak sám říká, ve středním článku by měli být lidé z praxe, kteří rozumějí školám a jejich potřebám. Žádní úředníci. O tom, jak hodnotí uplynulý rok ovlivněný pandemií, proč se rozhodl pro změnu a co může pro školy udělat v roli koordinátora, se dočtete v následujícím rozhovoru v Lidových novinách.

Jednadvacet let byl ředitelem základní školy v Lázních Bělohrad, kde se snažil systematicky měnit konzervativní pohledy na vzdělávání. Usiluje o moderní, progresivní, inovativní a otevřenou školu. Od března 2021 působí na pozici koordinátora středního článku podpory v okrese Semily. Tyto střední články vznikají v souladu s dokumentem pro rozvoj vzdělávací soustavy v ČR Strategie 2030+ a zatím jde o pilotní projekt. „Chceme být nejbližším partnerem a pomocníkem ředitelů, ne jejich nadřízení," říká Jaroslav Jirásko.

„Jsem přesvědčený o tom, že pro školy i stát je výhodné, když mezi řediteli a ministerstvem bude fungovat jakási spojka."

LN: Jaký pro vás byl uplynulý rok?

Velmi těžký. Jako ředitel školy jsem pasivně sledoval, že jsme v podstatě kvůli pandemii museli popřít principy, na nichž jako škola fungujeme. My si za normálních okolností zakládáme na otevřenosti, spolupráci. Vždy máme otevřené dveře pro rodiče, běžně si chodíme jako učitelé do hodin na náslechy, podporujeme mezitřídní a meziročníkové projekty. To vše jsme museli opustit. I když se pak děti vrátily k prezenční výuce, bylo nutné zachovávat homogenní skupiny a do školy nikoho cizího nepouštět. Když jsem pořád někde sháněl roušky a respirátory a ráno kontroloval žáky, aby si dezinfikovali ruce, došlo mi, že mě ta práce vlastně přestává těšit.
A nebylo to jen pandemií, ale i celkovou únavou, přece jen jsem ředitelem naší školy už 21 let. Po celou dobu mám skvěle nastavenou spolupráci se starostou, vycházíme si vstříc, on se o školu zajímá a já se snažím, aby šlo všechno hladce. Jenže starosta – stejně jako já – už zvažuje konec působení ve funkci. Každopádně když se objevila nabídka začít pilotovat střední článek podpory škol, neváhal jsem.

LN: Jak se vaše nová funkce vlastně oficiálně nazývá?

Nově jsem teď koordinátorem středního článku podpory pro okres Semily. Stále ještě na část úvazku pracuji jako ředitel a na část coby koordinátor, musím ještě svou školu „dotáhnout" do konce školního roku. Mimochodem ten název mi přijde hrozně krkolomný a vlastně jsem si přál ho změnit. Jenže tenhle název je ukotven ve Strategii 2030+ a nedá se měnit. Jak už jsem zmínil, jde o pilotní projekt na dva roky do roku 2023, poté se má postupně celoplošně rozšiřovat. Výhledově do roku 2030 vzniknou tyto buňky víceméně na úrovni okresů: tak, jak to je navrženo v dokumentu Strategie 2030+.

LN: Můžete nějakým způsobem pomoci i zřizovatelům?

Střední články by měly sloužit i jako podpora zřizovatelů, a tady si myslím, že můžeme hodně prospět. Pokud bude zřizovatel potřebovat metodickou podporu, pomoc s hodnocením kvality školy a práce ředitele, můžeme mu výrazně ulehčit život, stejně jako při všemožné administrativě, která je s provozováním škol spojená.
Velkým problémem českých škol je to, že zřizovatel platí ředitele, rozhoduje o odměnách a dalších věcech, ale ředitel je přitom zodpovědný za realizaci vzdělávací politiky, tedy zjednodušeně za to, „jak se ve škole učí". Zřizovatel především chce, aby budova byla v pořádku a rodiče spokojení, jelikož právě rodiče představují voličskou základnu. Ti ale mnohdy kvůli svým konzervativním představám spíš brzdí posun školy směrem k větší kvalitě.

A máme tu problém, protože ředitel, který se snaží zavádět progresivní metody, může vzbudit nevoli rodičů, a být dokonce odvolán. Tady může střední článek pomoci jako jakýsi mediátor a také jako nositel a zprostředkovatel kritérií kvality.
Navíc mnozí zřizovatelé opravdu nejsou žádnými experty na školství a tápou v tom, jak se vůbec pozná, zda je škola v jejich obci dobrá, nebo ne, a kam by se případně měla posouvat. Pokud je v malém městě jedna škola a starosta je – dejme tomu – stavební inženýr, může mu střední článek poskytnout kritéria, pomoci s hodnocením práce školy a ředitele, poskytnout podporu při konkurzech na ředitelské místo, a tím přispět k tomu, aby se v regionech sjednotil pohled na to, co to znamená „dobré vzdělávání“. 72 % obcí, které zřizují školu, mají méně než dva tisíce obyvatel. A tyto malé obce podporu a pomoc často opravdu potřebují. Naším cílem je pomoci samosprávám, aby pro své školy byly skutečně dobrými zřizovateli. Jak totiž víme, regionální rozdíly i rozdíly mezi jednotlivými školami jsou v ČR doslova propastné.

LN: Co konkrétně můžete udělat pro školy, s čím se na vás budou moci obracet?

Konkrétně můžeme podat pomocnou ruku například v otázkách administrativy, účetnictví, pracovních smluv… Každopádně můžeme školám zprostředkovat právní poradenství v oblasti školské legislativy a pracovního práva, protože po něm ředitelé volají hodně. Právní poradenství bude zajišťováno přímo z MŠMT. Můžeme škole nabídnout nebo zprostředkovat služby například mentorů, supervizorů či koučů, kteří mohou učitelům pomáhat v jejich profesním rozvoji. Pravdou je, že mnohé školy si toto jsou schopny zařídit už dnes. Hodně ředitelů v tom ale zatím nevidí smysl, a my věříme, že když s nimi o tom budeme mluvit a tu možnost jim nabídneme, nakonec ji rádi využijí.

LN: Jak jste ale říkal, mnozí ředitelé si vysoce cení svou autonomii a jakousi svrchovanost. Nebudou teď mít pocit, že jim ji berete?

Doufám, že ne, to totiž není cílem. My nepřebíráme žádné jejich pravomoci. Nejsme jejich nadřízení, můžeme ale být jejich nejbližšími partnery. Kdysi v 90. letech existovaly školské úřady, které mimo jiné školám ve svém okrese zajišťovaly servis například v oblasti mezd, pracovních i dalších smluv a všelijaké administrativy. Potom přišla reforma a všechny školy povinně získaly právní subjektivitu, což přineslo mnoho pozitiv, ale také mnoho starostí zejména malým školám, pro něž je všechna ta administrativa velmi náročná. Dá se očekávat, že o služby středního článku podpory budou mít největší zájem právě malé školy, pro ty velké budeme plnit spíš roli jakéhosi informačního a právního servisu. Například ve chvíli, kdy vyjde nějaké nové ministerské nařízení, nebudou muset ředitelé tápat. Ozvou se nám, my posbíráme jejich dotazy či výhrady a předáme je na MŠMT, a obráceně.

LN: Proč tyto nové instituce vznikly, k čemu jsou dobré?

Ve studiích a mezinárodních srovnáních se jasně ukazuje, že české školství je velmi decentralizované a atomizované, a čeští ředitelé mají snad nejvíc autonomie a svobody v Evropě. Naším úkolem není tuto autonomii omezovat, protože si jí čeští ředitelé považují, a navíc se ukazuje, že alespoň podle mezinárodních srovnání nevede ke zhoršování výsledků ve vzdělávání. Na co si ale ředitelé stěžují, je přehlcenost nejrůznějšími administrativními a správními povinnostmi. Chceme je odbřemenit, aby se mohli opravdu stát pedagogickými lídry, a nikoliv především „správci budov". Různé obdoby středních článků fungují v mnoha zemích, které by nám mohly být vzorem, jako je třeba Nizozemsko, Finsko nebo Norsko.
Cílem jejich působení v Česku by mělo být zvýšení kvality vzdělávání a také srovnání rozdílů mezi školami a regiony tak, aby se slabší školy alespoň přiblížily těm průměrným. Nicméně to jsou zatím představy MŠMT o tom, jak by to jednou mohlo fungovat. Úkolem první fáze pilotního projektu je zjištění potřeb škol a sbírání zpětné vazby z obou směrů.

„Můžeme podat pomocnou ruku například v otázkách administrativy, účetnictví, pracovních smluv či školské legislativy."

LN: Momentálně jste ještě stále částečně ředitelem ve škole. Už se ta práce středního článku u vás na Semilsku rozjíždí? Co konkrétně teď děláte?

Pořádně se do toho pustíme v srpnu a září. Teď nám práci značně komplikuje covid a online prostředí. Pro dobrou spolupráci je nutné se setkat s aktéry osobně, což teď není možné, a konference přes Teams mají svoje limity. Plánuji tedy hned, jak to půjde, jednotlivé aktéry – tedy školy, zřizovatele atd. – navštívit osobně a probrat s nimi, co je trápí a jak bychom jim mohli být nápomocni. Máme výhodu, že si nyní náplň práce do značné míry určujeme sami. Aktuálně hledáme lidi do týmu. Potřebujeme, aby to byli nejen odborníci z praxe, ale také aby byli rovnoměrně rozprostření v regionu. Takže vyhlašujeme výběrová řízení, navazujeme kontakty, pročítáme životopisy a tak dál. A mezi tím si nastavujeme indikátory a kritéria pro svoun práci, které budeme po dvou letech vyhodnocovat. Musejí být tím pádem snadno měřitelné. Dám příklad: zjistíme, že průměrný ředitel dnes například třetinu své pracovní doby stráví administrativou, a naším cílem může být, aby tento poměr klesl za dva roky třeba na desetinu. Pak si můžeme říct, zda se nám to podařilo, a pokud ne, tak co tomu stálo v cestě.

LN: Myslíte, že potřebu středního článku podpory ve školství teď ukázala i pandemie a opatření s ní spojená?

Nerovnosti mezi regiony a jednotlivými školami jsou obrovské a opatření kolem koronaviru je samozřejmě ještě zdůraznily. Například u nás ve škole probíhá distanční výuka podle mého názoru velmi dobře, dokonce se nám podařilo zapojit i některé typy dětí, které prostě milují práci na počítači a ve škole při prezenční výuce jsou méně úspěšné. Pak se ale dočtu v médiích, že podle dat České školní inspekce snad 150 ředitelů škol žádnou distanční výuku během těch mnoha měsíců nenastartovalo, což je jejich velké selhání a v některých případech budou odvoláni.

Věřím, že kdyby střední článek podpory škol už loni touto dobou fungoval, výrazně by ubylo zmatku a školy by od začátku dostaly podporu, jakou potřebovaly a potřebují. Věřím, že ve chvílích, kdy se překotně zavíraly a zase otevíraly školy, byli mnozí ředitelé zmatení a nejistí v tom, co se od nich očekává. Samozřejmě je to jen „kdyby“, ale umím si představit, že bychom dokázali zprostředkovat a zdůvodnit ministerská doporučení a pomohli je jednotlivým ředitelům uvést do praxe.

LN: Vypadá to, že máte v projekt středního článku podpory škol velkou důvěru…

Ano, je to tak. Kdybych v možný přínos projektu nevěřil, nikdy bych do toho nešel. Opravdu jsem přesvědčený o tom, že pro školy i stát je výhodné, když mezi jednotlivými řediteli a ministerstvem bude fungovat jakási spojka. Je to velká šance na zlepšení komunikace a pochopení mezi jednotlivými aktéry ve školství. Mám štěstí, že jsem navštívil mnoho zahraničních škol a viděl, jak jim podobné instituce mohou být ku pomoci. Ve Skandinávii koordinátoři, jako jsem teď já, dopodrobna znají školy ve svém regionu, znají ředitele, učitele; vědí přesně, s čím se jaká škola potýká. Mluví o „svých“ školách s takovou láskou, nadšením a respektem k jejich potřebám, až je to dojemné. Byl bych šťastný, kdybychom to v roce 2030 měli u nás v ČR podobně.

LN: Nebojí se ředitelé také trochu toho, že jim se vznikem nové instituce opět přibyde byrokracie?

Možná, protože byrokracie spojená s řízením školy je samozřejmě úmorná a nikdo si nepřeje, aby ještě bobtnala. Náš cíl je ale právě opačný. Střední článek nebudou tvořit žádní úředníci, budou to lidé z praxe, místní lídři, kteří rozumějí školám a jejich potřebám. Navíc by vznik středního článku měl vést i k revizi úředníků na obecních úřadech, jejichž školské odbory jsou právě ta čirá úředničina. Jako ředitel naprosto chápu frustraci z toho, když neustále musíte vyplňovat nějaké – a mnohdy dokola stále ty samé – údaje do několika tabulek, jednou pro MŠMT, jednou pro obecní úřad, jednou pro kraj… Chceme zjistit, které ty papíry ředitele nejvíc zatěžují, a pomoci jim s nimi.