

Institucionální odpovědnost

Řízení školy | 2. 1. 2015 | Rubrika: Ředitel školy - a co ještě? | Strana: 9 | Autor: **PhDr.**

Václav Trojan, Ph. D. | Téma: Pedagogická fakulta

Nechci být sentimentální, ale svůj článek píšu na den přesně - tedy 17. listopadu - čtvrt století po událostech, které společnost i školství jednoznačně posunuly. Mým úmyslem není hodnotit Listopad ani vývoj po něm, to udělali mnozí jiní - často ovšem tak, až mrazilo. Je vidět, že odpovědnost za vlastní osud, kritičnost pohledu, schopnost vyhodnotit informace není dána všem lidem. Ale jak říkal pan Hrušínský v jednom krásném filmu: „Jeníku, tož tak na světě.“

Moje zamyšlení jde dnes jiným směrem. Chci poukázat na veliké úskalí toho, kdy původně dobré nápady svazují ředitele ruce a zužují jeho již poměrně omezený akční rádius. Je jistě správné, že do procesu řízení vstupují další subjekty. Direktivní řízení má svůj význam v krizích, dobách ohrožení, kdy není prostor a čas na debaty a dlouhá přemýšlení. Ovšem musí se tak dít v konkrétním časovém úseku, který nesmí být delší, než je nezbytné. I starověká demokracie znala legální post diktátora, pokud nebylo zbylí.

Jenže - neotáčí se nám původní správná myšlenka někam do protisměru? Je v pořádku, pokud další subjekty v řízení přinesou obohacení, budou pojistkou proti jednostrannosti a možnému zneužití pravomocí, pokud budou umožňovat potřebné diskuze a různé úhly pohledů. V pořádku ovšem zcela jistě není, pokud začnou řídicím pracovníkům komplikovat jejich rozhodovací procesy systémově, pokud svévolně zasahují do řízení, a docilují tak pravého opaku, než bylo původně zamýšleno.

Spatřuji v této oblasti několik zásadních rozporů: nevyvážení pravomocí a povinností, ztrátu paměti, neodbornost i přímý kolaps odpovědnosti. Má-li kdokoli pravomoc zasahovat do řízení (a nyní mám na mysli třeba školské rady či studentské senáty), měl by mít v první řadě pocit odpovědnosti. Je to jistě ideální (či idealistické?), ale systém musí pamatovat i na případy, kdy tomu tak není, a počítat s tím alespoň do té míry tak, že jednoznačně vyváží práva a povinnosti každého člověka, který může zasahovat do řízení. V opačném případě začneme drasticky omezovat člověka, který za rozhodování a řízení ve škole odpovídá. Tedy ředitele, popřípadě na vysoké škole třeba děkana fakulty.

Komu slouží skutečnost, že školská rada může neschválit zásadní dokument, může navrhnout odvolání ředitele, ale sama nemusí prakticky nic? Jaká je potom její role? Nevracíme se do padesátých let a instituce soudců z lidu? Nevolám po systému, kdy řediteli nikdo nevidí pod

ruce, ale biju na poplach po reflektovaných zkušenostech stovek ředitelů škol.

Ztráta paměti může být rozmanitá. Historikové by o ní mohli povídat, leccos vidíme u politiků. Mám na mysli ty časté případy, kdy členové školské rady neumožní řediteli školy něco udělat a po krátkém období jej za neexistenci nějakého opatření kritizují. Rozhodnutí je přeci logicky na řediteli a už nikdo nebere do úvahy okolnosti, které jej ke konkrétnímu rozhodnutí vedly. Školská rada chce kvalitní učitele, ale nesouhlasí s ředitelem, když dá někomu výpověď. Školská rada chce kvalitní výsledky žáků, ale nesouhlasí s ředitelem, když začne klást důraz na práci žáků, jejich přípravu a odpovědnost. Školská rada chce levné plavání pro žáky či jiné sociální výhody, ale nemá pražádnou povinnost pomoci řediteli v získání peněz na věci, na které kvůli populisticky motivovaným rozhodnutím nezbyly peníze. Stejně jako u nekvalifikovaných zřizovatelů se potýkáme velice často i s nekvalifikovaností členů těchto orgánů. Ředitel potom nemá partnera, ale pouhou opozici nevládnoucí základním přehledem v oblasti ekonomiky, bezpečnosti dětí či moderních pedagogických trendů. Je peskovan za výdaje, které do rozpočtu prakticky nechal vložit někdo jiný.

Zmíněný kolaps odpovědnosti je totiž hlubší. Nejde jen o lidskou stránku věci, kdy si hlupák potřebuje posilovat svoje nízké sebevědomí. Princip je někde jinde, nazývám to institucionální odpovědností. Ředitel má odpovědnost za školu, děkan za fakultu, učitel za pedagogické působení a tak dál. Je potom samozřejmě svazován předpisy, okolnostmi, musí uvažovat v dlouhodobých horizontech, aby špatné krátkodobé rozhodnutí neohrozilo školu do budoucna. Člen školské rady či jiného podobného orgánu není svázán ničím, nikomu se ve skutečnosti nezodpovídá a není povinován osobě odpovědné za řízení jakkoli pomoci. Podobně to lze vidět i u představitelů neziskových organizací, kteří potom navrhnou nereálné modely vzdělávání dětí, hraničící s nezodpovědností.

Cesta ke skutečné demokracii a zejména její chápání a užívání je během na dlouhou trať. Kdysi někdo někoho vodil čtyřicet let po poušti. Prezident Masaryk říkal po první světové válce, že budeme potřebovat padesát let, abychom se s demokracií naučili zacházet - a já jsem nespokojen již po čtvrt století. Přesto mi pořád v článku uvedené skutečnosti připadají důležité. Má-li kdokoli pravomoc a nemá k tomu nastavenou povinnost a konkrétní míru odpovědnosti, je to špatně. A Černý Petr zase zůstal v rukou našemu řediteli. Vydrží opravdu všechno?

O autorovi | PhDr. Václav Trojan, Ph. D., vedoucí katedry Centra školského managementu
Pedagogické fakulty UK v Praze