

3.1.5 Řízení škol v základním vzdělávání

Klíčovým faktorem pro kvalitu poskytovaného vzdělávání je přístup vedení školy k jejímu řízení. V rámci hodnocení kvality řízení škol v základním vzdělávání se ČŠI zaměřovala především na dopady řízení na kvalitu vzdělávacího procesu a výsledky žáků. Aktivní řízení v sobě spojuje efektivní organizaci, pravidelný monitoring a autoevaluaci, kontrolní činnost a přijímání vhodných opatření ke zjištěným nedostatkům. Podmínkou kvalitního řízení školy je také dostatečně silná vize a dosažitelné koncepční cíle, které kvalitní ředitel sdílí s pedagogy, zákonnými zástupci a zřizovatelem.

V navštívených školách byly často koncepční cíle stanoveny velmi obecně a formálně, nedostatečně reagovaly na konkrétní podmínky a potřeby školy. Podle zjištění ČŠI byl aktivní podíl pedagogických pracovníků i dalších aktérů vzdělávání na tvorbě koncepce školy nízký, což může být hlavní příčinou nízké míry jejich ztotožnění s koncepčními cíli. V důsledku pak vzdělávací proces nekoresponduje se stanovenými cíli a nevede důsledně k naplňování ŠVP. Zejména z těchto důvodů bylo při hodnocení řízení v téměř 28 % základních škol konstatováno mírné či výrazné zhoršení oproti poslednímu inspekčnímu hodnocení.

K lépe hodnoceným oblastem patří tradičně spolupráce s vnějšími partnery, zejména zřizovateli, kde 28 % škol bylo hodnoceno výborně. V převážné většině škol se také ředitelům dařilo vytvářet vstřícné a bezpečné podmínky pro žáky, nicméně v 13,5 % navštívených škol je i v této oblasti nutné dosáhnout zlepšení.

Ačkoliv, jak bylo uvedeno výše, se ředitelé nejčastěji vzdělávají v legislativní oblasti, získané znalosti ne vždy aplikují v praxi, pouze v jedné třetině navštívených škol neuložila ČŠI žádné opatření k odstranění nedostatků vyplývajících z nesouladu organizace a vnitřního chodu školy se závaznými předpisy.

Školní vzdělávací program měly až na výjimky zpracovány všechny navštívené školy. Tento klíčový dokument je však mnohdy zpracovaný formálně, a ne všechny školy s ním proto aktivně pracují. Pedagogové mnohdy podle pokynů vedení každoročně zpracovávají dílčí časové a tematické plány, které pak na rozdíl od ŠVP využívají v praxi. Tato duplicita potvrzuje formálnost některých ŠVP a představuje zbytečnou administrativní zátěž pro učitele. V řadě hodnocených škol bylo zjištěno i porušení právních předpisů – vzdělávání ve škole neprobíhalo podle ŠVP (11,4 % hodnocených škol) nebo školní vzdělávací program nebyl v souladu s RVP ZV.

Největší rezervy měli ředitelé v aktivním řízení pedagogických procesů, jejichž podstatou je plánování a vyhodnocování. Přibližně v jedné pětině z navštívených základních škol nebyla nastavena jasná pravidla a mechanismy pro efektivní řízení, organizaci a rozvoj školy. Nízká účinnost nastavených řídicích mechanismů byla zjištěna v 52,5 % škol. Mezi nejčastější slabé stránky v řízení školy patří nedostatečná kontrolní činnost a nesystematické sledování efektivity přijatých opatření. Jakkoliv se v hodnoceném období podle zjištění ČŠI zvýšila četnost hodnocení, resp. poskytování zpětné vazby pedagogům, ne vždy byly závěry z hospitační a kontrolní činnosti ředitelů využity pro následné kroky, např. podpora pedagogů formou jejich dalšího vzdělávání. Nedostatečná pozornost ze strany většiny ředitelů škol je věnována vyhodnocování výsledků vzdělávání žáků, jen nízký podíl škol (30 %) využívá k ověřování naplňování očekávaných výstupů ŠVP dostupné externí nástroje.

Málo úspěšní byli ředitelé základních škol při zajišťování optimálních personálních podmínek pro vzdělávání. Ty se od posledního inspekčního hodnocení zhoršily ve 25,9 % hodnocených škol. Tato skutečnost sice souvisí s aktuální obecně neuspokojivou personální situací ve školství, ale také s neúčinnou podporou dalšího profesního rozvoje pedagogů na úrovni školy a s vytvářením podmínek pro vzájemnou výměnu pedagogických zkušeností. Kromě plánů dalšího vzdělávání, které má zpracována většina škol, pracují jen v 11,7 % škol s podrobnějším plánem osobního rozvoje konkrétních učitelů. Vedení škol sice sleduje a většinou i vyhodnocuje potřeby učitelů, vysílá je na kurzy dalšího vzdělávání. Podíl učitelů, kterým vedení poskytuje zpětnou vazbu související s absolvovaným kurzem DVPP tak, aby měla pozitivní dopady na výuku, však činil pouze 35,8 %. Uvedená inspekční zjištění ukazují, že vedení škol má v oblasti podpory pedagogů značný prostor pro zlepšování.

Ve školách, kde vedení poskytuje podporu učitelům, hodnotili tito učitelé dopady takové podpory kladně. Téměř čtyři pětiny z nich uvedly, že hodnocení ze strany vedení a zpětná vazba měly velký pozitivní dopad na jejich práci. Negativním zjištěním však je, že téměř pětina pedagogů uvádí, že jim neposkytují žádnou zpětnou vazbu vedoucí metodických orgánů školy ani pracovníci školního poradenského pracoviště. Toto zjištění nepochybně ukazuje také na nedostatky v řízení základních škol. Příležitost ke zlepšení mají ředitelé škol také v iniciování četnějšího poskytování zpětné vazby k práci školy ze strany žáků a jejich rodičů.