KOLEGIÁLNÍ VEDENÍ, ŘÍZENÍ A SPRÁVA ŠKOLY NA PŘÍKLADU WALDORFSKÉ ŠKOLY

LEADERSHIP, MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF THE SCHOOL ON THE EXAMPLE OF A WALDORF SCHOOL

Jan Boněk[1]

[1] Ústav výzkumu a rozvoje vzdělávání, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, Praha

Abstrakt

Výzkum z oblasti Školského managementu je zaměřen na jednu konkrétní formu řízení, vedení a správy školy (dále vedení školy), která v ČR nebyla dosud více analyzována a popsána. Nejprve vymezuji aktuální situaci vedení školy v rámci českého školského prostoru. Tedy vedení z pohledu ředitele, jeho rozsáhlých pravomocí, ale také odpovědností. Na základě dostupných studií a literatury z oblasti Školského managementu. Dále popisuji vedení školy ve waldorfských školách, které vychází z kolegiálního vedení. Za využití především zahraniční literatury, zejména německé, a dále z terénního výzkumu na některých waldorfských školách. Závěr a diskuse přináší zamyšlení nad možnou inspirací této praxe.

Klíčová slova: *ředitel školy, kolegiální vedení, waldorfské školy, konference, odpovědnost*

Abstract

Research in the field of school management is focused on one specific form of school management, leadership and administration (school management), which has not been further analyzed and described in the Czech Republic. First, I define the current situation of school management within the Czech school space. That is, management from the perspective of the director, his/her extensive powers, but also responsibilities. Based on available studies and literature in the field of school management. I also describe the management of the school in Waldorf schools, which is based on collegial management. Using mainly foreign literature, especially German, and further from field research at some Waldorf schools. The conclusion and discussion reflect on the possible inspiration of this practice.

Keywords: *school principal, collegiate leadership, Waldorf schools, school management, responsibility*

1 Úvod

Kolegiální vedení jako možná alternativa k ředitelskému systému nebylo v české odborné literatuře dosud podrobněji zpracováno, na některé jeho aspekty lze ale najít vazby např. v obecném managementu. Od začátku 90. let prošly české školy zásadními změnami. Zejména poměrně širokou autonomizací, a s ní souvisejícím rozšířením agendy, o kterou se musí vedení českých škol starat a za kterou nese plnou odpovědnost. Pozice a úkoly ředitele se posunuly od pedagogického vedoucího ke komplexnímu manažerovi. Očekává se, že směrem „dovnitř" zajistí stabilní a bezproblémový chod jím řízené školy, současně strategický rozvoj, a navíc svou vizi vykomunikuje se širokým spektrem partnerů uvnitř i vně jím vedené organizace.

2 Teorie

Rozvoj spolupráce a kolegiality patří mezi aktuální témata strategie zkvalitňování škol. V tomto kontextu pak tyto pojmy nepředstavují jen podmínku vlastního profesionálního růstu učitelů, ale také celého učitelského sboru, resp. celé školy. A právě kvalita této společné práce získává zcela nový rozměr a naléhavost v souvislosti se snahami o relativní autonomii školy.

Odborná literatura zabývající se principy kolegiálního vedení či školské samosprávy zmiňuje, že toto vedení má sloužit k tomu, aby každý člen učitelského sboru (kolegia) mohl realizovat svobodně své schopnosti, vyjadřovat své názory a participovat na důležitých úkolech celé školy. Svobodně utvářet nejen své výchovně – vzdělávací působení na žáky, ale přijímat odpovědnost také za rozhodnutí v otázkách vedení školy.

Tam, kde již kolegiální vedení existuje, pracují všichni učitelé na principu vzájemné rovnosti. Konference kolegia se účastní všichni, kteří se podílí na vzdělávání a výchově dětí. Zejména waldorfské školy aplikují poměrně propracovaný koncept postavený na systému konferencí rozdělených dle oblastí řešených úkolů. Konkrétně konferenci pedagogickou; provozně – organizační a interní (užší vedení školy). Ve waldorfských školách nelze identifikovat jeden

jediný model. Školy mají vlastní přístup postavený na konkrétních podmínkách a situaci.

3 Metodologie výzkumu

Výzkum je orientován přímo na aplikaci kolegiálního vedení v rámci jednotlivých škol. Výstupem je analýza a deskripce zjištěných skutečností s kontextuálním popisem konkrétních „biografií" jednotlivých škol. K získání potřebných dat byla zvolena forma vícečetné případové studie, v níž případem jsou jednotlivé waldorfské školy. Pro sběr informací byly využity polostrukturované rozhovory v rámci kolegia škol, případně s jednotlivými řediteli, osobní návštěvy a analýza školních dokumentů.

4 Výsledky

Bylo zjištěno, že v českém školském systému nelze původní ideu kolegiálního vedení školy dodržet úplně do detailů. Český Školský zákon povinnost obsazení postu ředitele ukládá a ředitel nese za školu plnou odpovědnost. Také na českých waldorfských školách je tato pozice obsazována, a v tomto kontextu se ukazuje, že velmi záleží právě na osobnosti ředitele, zda dokáže své řídící ambice natolik utlumit, aby tím skutečným vedoucím orgánem bylo kolegium školy.

V pozadí výzkumu stála otázka, zda je vůbec reálné, aby celé kolegium rozhodovalo o všem a všichni měli spoluodpovědnost za všechno. Případně, zda je vůbec v silách jednotlivce věnovat se vědomě otázkám pedagogickým a výchovným a vedle toho ještě problematice vedení a správě školy.

4.1 Organizační struktura waldorfské školy

Výzkum prokázal, že tím stěžejním společným úkolem pro učitelské kolegium je řízení pedagogického procesu na všech jeho úrovních. Organizační a správní otázky často řeší delegovaná grémia či za konkrétním účelem vzniklé pracovní skupiny. Organizační struktura pak představuje poměrně živý organismus, kde některé pracovní skupiny či grémia vznikají s aktuální potřebou a zanikají ve chvíli, kdy tato potřeba pomine. Jiná zase mají trvalejší charakter. Každý z pedagogického kolegia má svobodnou možnost přidat se do pracovní skupiny, kde cítí, že bude platným členem. Některá grémia, zejména tzv. interní kolegium, či

užší vedení školy podmiňují vstup např. délkou působení na škole apod. právě s ohledem na nutnost určitého hlubšího vhledu do procesů ve škole, znalost prostředí, lidí, žáků, rodičů atd.

5 Závěry a diskuse

Na základě zjištěných skutečností lze konstatovat, že identifikované a popsané prvky vedení waldorfské školy nepředstavují něco zcela nového v praxi některých školských systémů a v moderních přístupech nejen ve vedení školy, ale také obecném managementu. Kolegiální vedení, konference kolegia, delegovaná odpovědnost, různé formy začlenění rodičů a žáků do vedení školy apod. lze i jinde ve školských systémech najít. Školské právo v České republice ukládá školám obsazení postu ředitele. Původní waldorfská idea post ředitele neobsahovala. V samotném výzkumu se otázka postu waldorfského ředitele stala také zajímavou, právě s ohledem na jeho postavení v rámci kolegia. Na všech zkoumaných školách je to pozice respektovaná, s přesně vymezenými pravomocemi a kompetencemi, ale v rámci kolegia učitelů, je ředitel svým hlasem roven ostatním.

Zásadním zjištěním bylo, že na zkoumaných školách skutečně dochází k dílčímu kolegiálnímu vedení. Na základě této skutečnosti lze konstatovat, že se kolegiální vedení bez pozice ředitele jeví jako možné.

5.1 Inspirace pro ostatní školy

Na základě zjištěných skutečností lze konstatovat, že inspirace waldorfskými školami je realizovatelná za určitých podmínek i jinde. Z výzkumu ovšem vyplynulo, jak je v tomto směru významná určitá sdílená vize či idea, která propojuje a spojuje celý pedagogický sbor a na základě které jsou všichni učitelé ochotni pracovat a spolupracovat. Pokud škola takovýto vlastní, specifický propojující program nalezne, dává to určitý předpoklad k tomu, že budou učitelé schopni a ochotni školu společně „nést“ a přijímat odpovědnost. Ani na waldorfské škole ovšem kolegium nenese nějakou „kolektivní odpovědnost“, ale je vždy jasně řečeno, kdo a za co odpovědnost přebírá. Každý jednotlivě pak vstupem do pedagogického kolegia přebírá osobní odpovědnost za celou školu.

6 Literatura

GA 300/ 1–3 Stuttgart 1975: Konferenzen Rudolf Steiners mit den Lehrern der Freien Waldorfschule in Stuttgart 1919–1924.

Dietz, K. M. (2006). Dialogische Schulfuhrung an Waldorfschulen: Spiritueller Individualismus als Sozialprinzip, Menon.

Dietz, K. M. (2007). Eltern und Lehrer an der Waldorfschule. Menon.

Götte, W. M. (2006). *Erfahrungen mit Schulautonomie. Das Beispiel der Waldorfschulen.* Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

Helus, Z. (2009). *Osobnost a její vývoj.* Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta.

Schiller, H. (2001). *Innere Aspekte der Konferenzgestaltung. Übungsansätze, Perspektiven, Erfahrungen.* Freies Geistesleben.

Kalwa, M. (1998). *Die Konferenz in der Waldorfschule. Anregung zu einer bewussten Gesprächsführung.* Freies Geistesleben.

Leber, S. (1991). *Die Sozialgestalt der Waldorfschule: Ein Beitrag zu den sozialwissenschaftlichen Anschauungen Rudolf Steiners.* Freies Geistesleben.

Leber, S. a Dünfort, E. (1983). *Die Pädagogik der Waldorfschule und ihre Grundlagen. Erziehungswissenschaft* (Wissenschaftliche Buchgesellschaft).

Lhotková, I., Trojan, V. a Kitzberg, J. (2012). *Kompetence řídících pracovníků ve školství.* Wolters Kluwer

Löscher, K. (2007). Selbstverwaltung und Schulverfassung der Waldorfschule (German Edition) (1st ed.). GRIN Verlag.

Pol, M. (2007). *Škola v proměnách.* Masarykova univerzita,

Pol, M. (1995). *Waldorfské školy: izolovaná alternativa, nebo zajímavý podnět pro jiné školy?* Masarykova univerzita.

Rýdl, K. (1996). *Cesta k autonomní škole:* projekt NEMES k otázkám autonomie školy a učitele v evropském kontextu. Agentura STROM

Trojanová, I. (2014). *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ.* Portál