

Proces přeměny znalostí v dovednosti ve vzdělávacím programu pro řídicí pracovníky ve školství

Conversion process of knowledge in skills in an educational programme for school leaders

Václav Trojan

Abstrakt: Příspěvek je zaměřen na jednu část vzdělávacího programu pro řídicí pracovníky ve školství a na možný proces přeměny znalostí v dovednosti. Cílovou skupinou výzkumné sondy byli účastníci projektu ESF, většinou ředitelé základních a středních škol, popř. jejich zástupci. Studie si klade otázku, zda jsou ředitelé škol adekvátně připravováni. Ukazuje se, že některé metody nejsou v současném pojetí dostatečně zastoupena a že systém zastarává.

Klíčová slova: školský management, vzdělávání řídicích pracovníků ve školství, Česká republika, řízení pedagogického procesu, vedení lidí, řízení v praxi

Abstract: The contribution is focused on one part of the training programme for school leaders and a possible process of transformation of knowledge into skills. The target group of the research participants were project participants ESF, a majority of the directors of primary and secondary schools, respectively. their deputies. The study questions whether they are the directors of the schools adequately prepared. It turns out that some of the methods are not sufficiently represented in the present concept and that the system is becoming obsolete.

Keywords: Educational management, school leadership training, Czech Republic, management of educational process, leadership, school management in practise

1 Cíl

Letos zveřejněná hodnotící zpráva OECD zabývající českým vzdělávacím systémem, stejně jako nedávný výzkum PISA 2009 a tzv. McKinsey zpráva, shodně hovoří o vysoké autonomii škol v České republice. Na druhé straně je uváděna malá část pracovní doby, kterou ředitel školy používá na řízení kvality výuky a pedagogického procesu (Lhotková, Trojan, & Kitzberger, 2012). Příspěvek se zabývá empirickým šetřením realizovaným v rámci projektu ESF Profesionalizace klíčových kompetencí řídicích pracovníků ve školství sledujícím proces přeměny znalostí v dovednosti u řídicích pracovníků se zaměřením na řízení pedagogického procesu, kvality výuky a personální oblasti. Právě tyto oblasti jsou často pojmenovávány jako nedostačující a cílem tohoto výzkumu bylo zjištění, jaké jsou názory řídicích pracovníků ve školství na praktickou část výuky. Autor příspěvku počítá s dalším pokračováním svého výzkumu.

Tématem výzkumu byla otázka, jak může praktická část vzdělávacího programu pro řídicí pracovníky pomoci ovlivnit proces přeměny jejich znalostí v dovednosti; byl mapován posun názorů respondentů v časovém rozmezí dvou let. Výzkum se zabýval jedním z cílů projektu, zdali je možno adekvátním nastavením vzdělávacího programu eliminovat nepříznivou situaci v oblasti řízení pedagogického procesu. Uvedený výzkum je součástí výzkumné strategie realizované pracovníky katedry CŠM PedF UK v Praze.

Ředitel školy je klíčovou postavou školy i celého školského systému ovlivňující kvalitu a klima školy, má vliv na průběh všech procesů a rozhodujícím způsobem determinuje pedagogický proces a jeho výsledky (Trojan, 2012). Jeho role značně vzrostla v průběhu kurikulární reformy. Je nutno reflektovat způsob vzdělávání ředitelů škol v České republice, vymezení zákonného rámce i podmínky, které jsou českým ředitelům vytvářeny. Systém vzdělávání ředitelů škol vycházející z dvojice základních legislativních norem ve školství¹ postupně zastarává, srovnej např. (Pol, 2007) nebo (Trojan, 2011). Ředitel školy je základním faktorem úspěšné školy a důležitost jeho vzdělávání je pojmenována i v mezinárodních dokumentech (Schratz, 2010). Uvedené základní právní předpisy v současné době ovšem spíše tápou a komplikují situaci. Školství se potýká s opětovnou politizací škol, a ředitel se tím pádem stává více rukojmím politiků než nezávislým odborníkem. Probíhající kurikulární reforma značně mění tvář a klima škol, avšak základním nedostatkem zůstává skutečnost, že české školství nemá verbalizovanou vizi, směřování a je stále více ovlivňováno krátkými politickými cykly.

Mění se také postoje společnosti (Černý, Greger, & Walterová, 2011) a role školy, což se samozřejmě projevuje v celkové atmosféře řízení škol. V neposlední řadě je třeba si uvědomit specifické postavení ředitele (Pisoňová, 2012), který je stále pedagogickým pracovníkem a paradoxně musí být schopen naplnit roli lídra, manažera i vykonavatele procesu, což je značně neobvyklé uspořádání (Trunda, 2012). Nezbyvá čas na řízení kvality výuky - více (McKinsey@Company, 2010), pedagogického procesu a jeho výsledků. Navíc poslední novela školského zákona přinesla vysokou míru znejistění ředitele školy jeho jmenováním na určitou dobu a vysokou míru politické podřízenosti.

Vzdělávání českých učitelů probíhá v reálném prostředí pouze ve zlomku celkového času vzdělávacích programů, silně tedy převažují teoretické poznatky a budoucí učitel není adekvátně připraven; na tuto skutečnost upozornila i v únoru 2012 zveřejněná hodnotící zpráva OECD. Vzhledem k situaci, že ředitelské vzdělávání probíhá v souladu se zákonným vymezením až v době výkonu funkce, není český ředitel připraven na výkon funkce vůbec (Pol, 2009). Z tohoto důvodu je na místě otázka, zdali lze analogicky uvažovat o vzdělávacích konceptech a programech pro řídicí pracovníky ve školství a trvat na zvyšujícím se procentu praktických činností. Na celém vzorku účastníků projektu ESF Profesionalizace klíčových kompetencí ve školství (realizován v období 2009 – 2012) bylo zjišťováno, zdali dochází k posunu názorů na oblast ředitelského vzdělávání a zejména, ve kterých oblastech cítí ředitelé škol nejvíce pozitivní vliv výuky v praxi na proces přeměny jejich znalostí v dovednosti.

V uvedeném projektu (Trojan, Marková, Lhotková, Krutská, Koberová, & Hamáček, 2012) byly v souladu s projektovou dokumentací i akreditací MŠMT ČR realizovány tyto oblasti: Řízení kurikulární reformy v pedagogickém procesu, Řízení školy ve znalostní společnosti, ICT kompetence při řízení školy, Ekonomika, financování a účetnictví škol, Právo a Personální management. Účastníky projektu byli řídicí pracovníci ze základních a středních škol ve třech krajích České republiky (Tabulka 1), konkrétně v kraji Jihomoravském, Ústeckém a kraji Vysočina. Jednalo se převážně o ředitele škol a jejich zástupce, velmi rozmanitá byla velikost škol.

¹ Zákony 561 a 563/2004 Sb. v platném znění

Tabulka 1: Účastníci projektu

Funkce ve škole	Počet osob
Ředitel(ka) školy	23
Zástupce ředitele	28
Střední management	11
Ostatní pedagogičtí pracovníci	4

Velikost školy	Počet osob
0-200 žáků	28
201 – 400 žáků	12
401 – 600	15
601 – 1000	8
1001 a více	3

Modul Řízení v praxi prolínal všemi uvedenými oblastmi. Jeho cílem bylo zejména propojit získané teoretické poznatky s praxí, např. (Korthagen, 2011) a vytvářet u studentů kompetence v odpovídající oblasti řízení školy, vytvořit studentům optimální podmínky k seznámení s co nejširším spektrem škol a školských zařízení, popř. dalších pracovišť, vytvořit podmínky pro získávání nových podnětů a inspirací pro vlastní řídicí práci studentů, přesvědčit studenty o potřebě nadhledu a komparace rozdílných podmínek na rozdílných pracovištích a naučit studenty využívat těchto inspirací v každodenní řídicí práci, a tím posílit jejich kompetence. Základními metodami byla řízená diskuze, vyplňování a reflexe strukturovaného protokolu, řešení problémových situací a řízený shadowing práce řídicího pracovníka. Autor článku se dlouhodobě věnuje vývoji názorů řídicích pracovníků na obsah jejich vzdělávání (Trojan, 2011), v tomto drobném výzkumu se zaměřil cíleně pouze na tento praktický, nikoli však prakticistně pojatý modul. Vzhledem k malé velikosti vzorku respondentů chápe tuto fázi jako pilotní ověření potřebné pro korekci otázek i dalšího postupu realizovaného v rámci Výzkumného záměru PedF UK.

2 Materiál a metody

Z dříve jmenovaných dokumentů vyplývá, že dosavadní příprava učitelů i řídicích pracovníků ve školství je založena na studiu teoretických poznatků s malým podílem praktických činností; tento stav je v rozporu s poznatky úspěšných zemí.

Pro první fázi šetření byla použita kvalitativní metoda rozhovorů s řediteli škol. Byl cíleně vybrán záměrný vzorek 9 ředitelů škol, aby byla zajištěna heterogenní skupina z hlediska pohlaví, věku, délky řídicí praxe a typu školy. Metodou focus group byly získávány názory ředitelů škol na tuto problematiku, které byly nahrávány, přepsány a následně kódovány. V průběhu dalších setkávání byly vyjasněny oblasti, které byly následně zkoumány na celém vzorku účastníků projektu. Samozřejmostí byla anonymizace získaných dat. Jak bylo zmíněno dříve – účastníky byli řídicí pracovníci škol tří krajů, vzhledem k zacílení projektu i na ředitele menších škol mimo velká sídla byla získána značná heterogenita vzorku respondentů

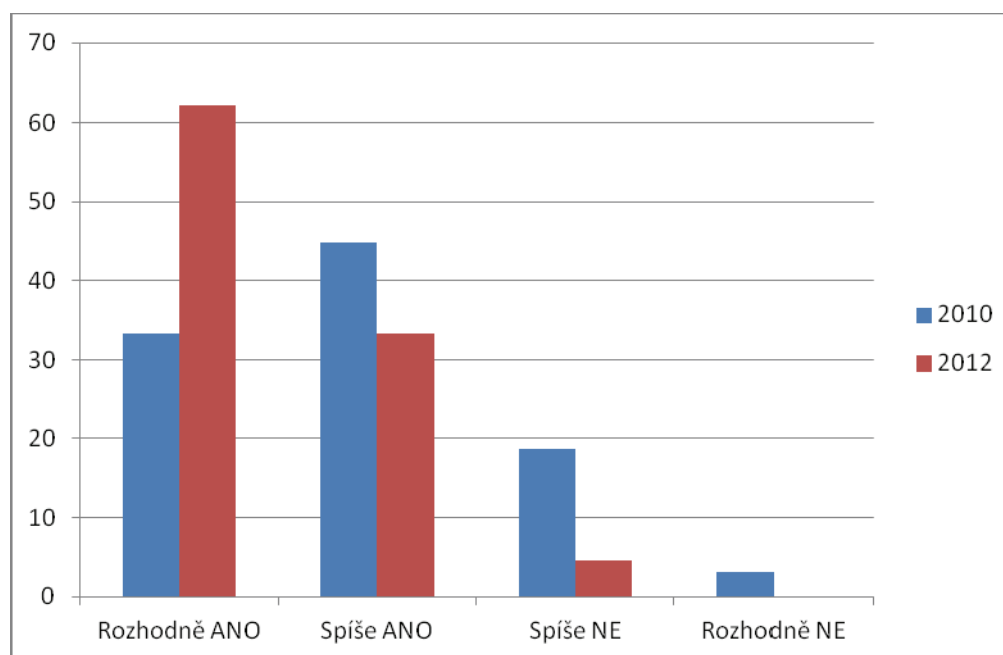
vzhledem k velikosti škol. Základní otázka, na niž byly hledány odpovědi, zněla: Ve kterých oblastech praktických činností studia dochází k procesu přeměny znalostí v dovednosti?

Další fází byl kvantitativní sběr dat na celém vzorku respondentů. Bylo zjišťováno chápání důležitosti v oblasti modulu Řízení v praxi, otázka byla položena na počátku a na konci projektu, bylo možno komparovat vývoj názorů mezi léty 2010 a 2012. Položená otázka: Je modul Řízení v praxi důležitý pro vaši řídicí práci?

3 Výsledky a diskuse

V průběhu řízených rozhovorů bylo zjištěno, že nejvíce přínosné moduly z hlediska přeměny znalostí v dovednosti byly moduly Řízení kurikulární reformy v pedagogickém procesu a Personální řízení. Ředitelé škol se shodovali ve vyjádření, že pomocí modulu Řízení v praxi u nich prokazatelně probíhal uvedený proces a že by bez praktických činností nemohlo k tomuto vývoji dojít. V oblasti pedagogického procesu byly vyzdvihovány autoevaluační procesy, příprava na hospitační činnost a pohospitační pohovory, oblast srovnávacích šetření a evaluace školních vzdělávacích programů. V oblasti personálního řízení byly postupně vygenerovány oblasti hodnocení pracovníků, jejich motivace a oblast selfmanagementu.

Jedna otázka byla položena celému výzkumnému vzorku na počátku a na konci vzdělávacího projektu – Je modul Řízení v praxi důležitý pro vaši řídicí práci (Obrázek 1)?



Obrázek 1: Komparace názorů respondentů v letech 2010 a 2012

Uvedený postup přináší svoje úskalí. Autor si uvědomuje poměrně malý počet respondentů kvantitativního šetření a jednostranné subjektivní odpovědi. Bylo již ovšem uvedeno, že je popisována pilotní část většího výzkumného šetření, je nutno vyhodnocovat data z tohoto úhlu pohledu. Na základě zjištěných údajů je aktuálně připravováno dotazníkové šetření pro větší skupinu řídicích pracovníků ve školství o velikosti min. 500 osob. Navíc bude realizováno šetření u jiných cílových skupin a následně budou komparována data, aby bylo možno objektivně posoudit, zdali skutečně dochází ke zmiňované přeměně znalostí v dovednosti u primárně zkoumané cílové skupiny.

4 Závěr

Článek Proces přeměny znalostí v dovednosti ve vzdělávacím programu pro řídicí pracovníky ve školství se zabýval současným stavem z pohledu vzdělavatele této cílové skupiny. Snažil se dílčími výzkumnými sondami ukázat posun názorů osob, kterých se přímo vzdělávání řídicích pracovníků dotýká, tedy samotných ředitelů škol. Tyto osoby jsou v současné době pod obrovským tlakem zřizovatelů i společnosti. Je proto jistě nezbytné, aby se jejich přípravě i dalšímu vzdělávání věnovala maximální možná pozornost. Lze nacházet jisté analogie mezi učitelským a ředitelským vzděláváním v nutnosti důrazu na praktickou část jejich přípravy.

Popisovaná oblast jednoznačně ukazuje, že je nutno pomoci ředitelům škol v této oblasti. Je třeba usilovat nejen o posílení role ředitelů, ale také o začlenění potřebných aktivit do vzdělávacích programů pro řídicí pracovníky. Reflexe potřeb i analýzy situace ukazují, že ředitel školy jako rozhodující činitel rozvoje kvalitní školy musí být právě vybaven dovednostmi pro výkon řízení vzdělávacích aktivit. Výzkumné aktivity autora pracoviště se zabývají těmito otázkami a další závěry budou publikovány v odborném tisku. Z výsledků dílčích etap vyplývá, že respondenti ve velice vysoké míře hodnotí praktickou část svého vzdělávacího programu jako nezastupitelný proces přeměny svých teoretických znalostí v dovednosti, a tím pádem k rozvoji řídicích kompetencí. Jsou tak potvrzována teoretická východiska i externími experty doporučovaná opatření pro systém vzdělávání řídicích pracovníků v České republice. Vytváří se tak podmínky pro možné implikace v teorii i v praktickém využití pro inovace vzdělávacích programů.

Literatura

- Černý, K., Greger, D., & Walterová, E. (2011). *Školství věc (ne)veřejná*. Praha: Karolinum.
- Korthagen, F. (2011). *Jak spojit praxi s teorií: Didaktika realistického vzdělávání učitelů*. Brno: Paido.
- Lhotková, I., Trojan, V., & Kitzberger, J. (2012). *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- McKinsey@Company. (2010). *Klesající výsledky českého školství*. Praha.
- Pisoňová, M. (2012). *Osobnostný rozvoj riaditeľa školy*. Bratislava: Iura Edition.
- Pol, M. (2007). *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita.
- Pol, M. (2009). Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol. *Studia paedagogica*, 14(1), 109-126.
- Schratz, M. a. (2010). *Zlepšování kvality škol ve střední Evropě*. Praha: MŠMT ČR.
- Trojan, V. (2011). Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství. *Orbis scholae*, 5(3), 107-122.
- Trojan, V. (2012). *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: PedF UK v Praze.
- Trojan, V., Marková, J., Lhotková, I., Krutská, D., Koberová, E., & Hamáček, P. (2012). *Sborník projektu Profesionalizace klíčových kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení*. Praha: PedF UK.
- Trunda, J. (2012). *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: PedF UK.

Kontakt

PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
UK-Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu
Myslíkova 7
110 00 Praha 1
vaclav.trojan@pedf.cuni.cz