

# MODEL PŘÍPRAVY ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ VE ŠKOLSTVÍ - PAL – SHADOWING

LENKA SLAVÍKOVÁ

Zabezpečení vzdělanostní rovnováhy i v podmínkách evropské integrace je náročným úkolem, jehož trvalé řešení závisí na konkurenceschopnosti českých škol, na jejich schopnosti zajistit kvalitní úroveň vzdělání v souladu s evropskými a světovými standardy.

Pozici vrcholového managementu lze v této souvislosti chápat jako základní přenosový prvek vědeckého poznání. Systematická profesionalizace řídicích pracovníků ve školství je proto nutná i vzhledem k tomu, že celospolečenská transformace jim přinesla novou roli, nové kompetence a rozhodovací pravomoci. Lze říci, pokud vidíme školu v intencích teorie systémů, že vnější celospolečenský systém zasáhl svými vstupy subsystém školství a ten musel reagovat kvalitativně novými výstupy, aby jak vstupy, tak výstupy byly vzájemně kompatibilní. V opačném případě budou výstupy, tj. žáci, studenti, posluchači nezaměstnatelní, v celospolečenském systému obtížně využitelní a tím ohrožující jeho kvalitu i fungování. Pokud chceme, aby škola plnila svou funkci, je nutné, aby reagovala na změny a požadavky.

Podstatný přínos pro zkvalitnění přípravy řídicích pracovníků ve školství, který není ve stávajících programech dostatečně akcentován, je viděn v možnosti či nutnosti ověření si získaných teoretických znalostí v praxi.

Metoda peer assisted leadership (PAL) – shadowing, která byla a je využívána především v ziskové sféře, prokázala svou kvalitu i adaptabilitu pro sféru školství.

V Centru školského managementu v Praze byl proto vytvořen zcela nový model předmětu řízená manažerská praxe. Je nutno zdůraznit, že se jedná o zcela samostatnou „českou“ formu shadowingu, která respektuje jeho obecná východiska, ale akcentuje naše specifika a požadavky pro přípravu školských manažerů.

Jednání na zahraničních konferencích a seminářích zaměřená k novým metodám přípravy vedoucích školských pracovníků dokládají, že se česká varianta shadowingu zařadila jako rovnocenná mezi evropské dlouhodobě se vyvíjející formy finskou, holandskou, francouzskou, anglickou, polskou, maďarskou atd.

Výchozím principem metody PAL - shadowing je možnost komparace „mých problémů, úspěchů“ s ostatními kolegy. Cennou možností je využití tzv. „helikoptérového pohledu“ na chod školy. Kromě toho se od shadowingu (překl. stínování) očekává zvýšení efektivity školy, protože lze získat nové dovednosti při a pro řešení úkolů.

Během praxe na školách ředitelé pracují s kolegy, kteří je po určitou dobu sledují v podmínkách jejich vlastních školy. Pozorování ředitelů je specifickou variantou leadershipu.

Klíčovým rysem této metody je: prostřednictvím spolupráce a komparace přispět ke zkvalitnění řídicí práce. Respondenti, kteří participovali v programu PAL, uvádějí, že tato metoda jim pomohla :

- ❖ k analýze vlastního chování a k analýze chování sledovaných kolegů
- ❖ naučili se analyzovat a srovnávat pracovní proces kolegů i svůj
- ❖ přijali „podporu, kritiku a vnitřní pohled“ od svých hospitujících kolegů, redukoval se jejich pocit izolovanosti.

Projekt byl strukturován do několika etap a probíhal od roku 1998 do počátku roku 2000, zúčastnilo se ho celkem 157 respondentů. Hlavními cíli, kromě řady dílčích cílů, bylo vytvořit modelový studijní program, jenž zařazením řízené manažerské praxe s modifikací shadowing bude vycházet z principu propojení teorie a praxe a tento model následně strukturovat tak, aby byl po adekvátních modifikacích aplikovatelný v různých formách přípravy. Na rozdíl od jiných evropských variant metody PAL – shadowing bylo využito možnosti zakomponovat do projektu tématicky širší a obsahově rozsáhlejší program, poněvadž důležitou roli při tomto typu praxe hraje mnohotvárnost a různorodost jejího průběhu, profesní složení respondentů, zastoupené typy škol a školských zařízení.

Metoda PAL – shadowing eliminuje vidění škol (a nejen jich) z jednoho zorného úhlu a tím vytváření určitého druhu slepoty a myšlenkových klíšé. Pohled na sebe samé prostřednictvím jiných otevírá ředitelům (a nejen jim) nové perspektivy.

Jedním z nejjednodušších způsobů, jak zhodnotit fungování školy a jiné organizace, je její pozorování pohledem nezainteresovaného člověka. Sledované charakteristiky postupně začnou být zřejmé ve způsobu vzájemných interakcí mezi lidmi, z témat a problémů, které jsou určitým způsobem řešeny.

Pokud je ředitel schopen vidět „helikoptérově“ svou školu, pak je schopen lépe zvládat konfliktní situace, vidí události nezaujatým pohledem, jeho vlastní řídicí proces dostává patřičný nadhled. Za těchto podmínek pak ředitel vidí školu jako aktivní, živý fenomén, ve které je on sám pouze jednou z proměnných, které tak či onak školu charakterizují. Do modelu byly implementovány podněty získané prostřednictvím srovnávací analýzy zahraničních systémů a prostřednictvím konkrétních zkušeností získaných během studijních pobytů ve sledovaných zemích. V závěru projektu bylo provedeno hodnocení řízené manažerské praxe písemnou i ústní formou.

Implementaci základních principů PAL - shadowingu do studijního programu byl nejen respektován požadavek kompatibility univerzitní přípravy řídicích pracovníků, ale byla současně vytvořena platforma možné meziuniverzitní (i jiné) spolupráce, poněvadž ověřený model dává uživatelům šanci vytvořit při společném metodickém základu vlastní variantu.

Peer Assistant Leadership - shadowing je jednou z metod, která nabízí jednak možnost získání nových podnětů, inspirace, možnost „cizího pohledu“ na svou školu, svůj styl řízení, poskytuje respondentům šanci konfrontovat v praxi nejen nové, teoretické znalosti, ale i posuzovat své dosavadní „zaběhané“ postupy a metody prostřednictvím komparace viděného, diskutovaného a existujícího.

Tato metoda současně dokládá, že otázka vytváření nových forem řízení je do značné míry otázkou změny myšlení, přesvědčení a paradigmat, které vytvoří nový základ každodenního chování a jednání všech zaměstnanců školy.

#### **Literatura:**

1. Bacík, F., Kalous, J., Svoboda, J.: Úvod do teorie a praxe školského managementu. UK Praha, 1995.
2. Delors, J.: Učení je skryté bohatství. Zpráva mezinárodní komise UNESCO, Phare. ÚVRŠ PedF UK, Praha 1997.
3. Hendrichová, J., Švecová, J., Slavíková, L.: Úlohy jednotlivých úrovní státní správy a samosprávy v poskytování vzdělávacích služeb. World Bank. Praha, 1998.
4. Kalous, J. a kol.: Příprava řídicích pracovníků ve školství. NVF, Praha 1997.
5. Komise Evropských společenství: Bílá kniha o vzdělávání a odborné přípravě. Vyučování a učení. Cesta k učící se společnosti. UN, Gnosis, Praha, 1997.
6. Pařízek, V.: Obecná pedagogika. Praha, SPN 1991.

7. Solfronk, J.: Pedagogické řízení školy. PedF UK, Praha 1994.
8. Towards a Europe of Knowledge, Brussels 1997.

**AUTOR – KONTAKT:**

PhDr. Lenka Slavíková, Ph.D.  
Ústav výzkumu a rozvoje školství  
Myslíkova 7  
Praha 1

Tel.: (02) 219 00 525

E-mail: lenka.slavikova@pedf.cuni.cz