

# PŘÍPRAVA ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ VE ŠKOLSTVÍ

Břetislav Voženílek

Ústav výzkumu a rozvoje školství Praha

## Úvod do problematiky

Proces změn české společnosti po roce 1989 má svůj dramatický průběh i ve sféře vzdělávání. Probíhající transformace českého vzdělávacího systému spojená s rozsáhlými změnami v celém systému jeho řízení klade mimořádné požadavky na řídicí pracovníky všech stupňů řízení. Zvláště v souvislosti s rozsáhlou decentralizací řízení a zvýšenou autonomií škol se nově definují pravomoci a odpovědnost řídicích pracovníků na úrovni mateřských, základních a středních škol.

Vedoucí pracovníci škol přejímají odpovědnost za obsahovou a formální stránku výuky, za dosažení výsledků stanovených celostátními požadavky a za rozsáhlé kompetence v dalších oblastech činnosti škol. Nové úkoly jsou povinni zabezpečovat v souvislosti s personálním managementem, finančním hospodařením školy, výkonem administrativně správní agendy a stykem se sociálními partnery školy. Většinou vedoucích pracovníků se nedostalo soustavné pomoci v jejich práci. Potřeby funkční přípravy řídicích pracovníků ve školství a jejich další vzdělávání nebyly systematicky sledovány a dlouhodobá koncepce vzdělávání řídicích pracovníků ve školství stále chybí.

Analýza empirických údajů několika evropských zemí ukazují, že vedoucí pracovníci škol jsou v současné době v některých zemích manažery, v jiných zemích spíše administrátory než manažery a pedagogickými vedoucími učitelů. Ve většině zemí se od nich očekává odpovědnost za fungování školy. Většinou se však nespecifikuje hlavní poslání ředitelů a nahrazuje se výčtem úkolů a s nimi související odpovědnosti za různé oblasti školy.

Profesionalita řídicích pracovníků škol se však nevztahuje jen k „technologii“ moci nebo odborně pedagogickým kompetencím. Předpokládá i kritickou reflexní činnost školy i vlastní činnosti řídicího pracovníka, který bude otevřený vůči připomínkám a podnětům studentů, rodičů, sociálním partnerům školy a bude ochoten odpovídajícím způsobem na tyto podněty reagovat.

Současné podmínky pro řízení škol a školských zařízení se podstatně odlišují od podmínek minulého období. Tato náročnost spočívá zejména v následujících oblastech:

- zvýšení pravomocí na úrovních řízení mateřských, základních a středních škol kladou podstatně vyšší nároky v oblasti organizačních a pedagogických opatření a finančních operací, v oblasti personalistiky a spolupráce s veřejností;
- zvýšená anatomie vede k novým „modelům chování“ škol; neznalost nových způsobů práce (marketingový průzkum, publikování výsledků školy) oslabuje efektivitu ředitele školy;

- vzhledem ke změnám ve složení žákovské populace musí řízení na tyto změny reagovat způsoby přijímání žáků, odpovídajícími formami diferenciací, přístupy k odlišnému kulturně-sociálnímu vývoji rodin a jejich dětí;
- mění se charakteristika učitelského sboru a vysoká kvalita vzdělávání může být docílena jen tehdy, pokud je pedagogický sbor dobře připraven a kvalifikovaně veden;
- náročnost řídicí funkce může negativně ovlivnit psychiku řídicího pracovníka a je proto nutné, aby byl vybaven takovými dovednostmi, které mohou jeho chování výrazně ovlivnit (time-management, řešení konfliktů, psychohygiena);
- efektivnost řízení je pro vedoucí pracovníky stále více závislá na dovednostech komunikovat uvnitř školy, školského zařízení a v rámci obce;
- změna pedagogických podmínek je přímo závislá na tom, zda management disponuje strategií změn, evaluačních a kontrolních přístupů;
- neschopnost vyvodit důsledky ze zvýšené autonomie škol a školských zařízení může zbrzdit nebo ohrozit uskutečnění jedné ze základních linií vzdělávací politiky;
- změny probíhající v současnosti v oblasti vzdělávání a potřeby transformace celého školství kladou na školský management takové nároky, že neadekvátní přístupy řídicích pracovníků mohou způsobit škody ve vzdělávání pro celou generaci.

Na základě údajů získaných z Ústavu pro informace ve školství v roce 1997 vyplývá, že na mateřských, základních a středních školách v České republice působí 18 775 ředitelů a zástupců ředitelů. Proto další kroky k profesionalizaci řízení jsou v současné době nejen žádoucí, ale nezbytně nutné.

Dlouhodobě není možné koncipovat pouze doškolování řídicích pracovníků ve funkcích, ale bude nezbytné začít s přípravou nových uchazečů na uvolněná vedoucí místa. Jejich počet souvisí s věkovou strukturou a kvalifikovaností. Příprava těchto uchazečů na řídicí funkce se týká asi 15% z celkového počtu vedoucích pracovníků. Dlouhodobá příprava by měla být umožňována i těm zájemcům, kteří projevují vlastní zájem a iniciativu. Proto je důležité zabývat se profesionálně i touto kategorií budoucích řídicích pracovníků.

Formální přístupy k přípravě na výkon funkce v minulém období vedly po revolučních událostech roku 1989 účastníky ke zvýšené kritičnosti. Akcent účastníků byl kladen zejména na svobodu volby účastnit se nebo neúčastnit se organizovaných vzdělávacích akcí. Část nově jmenovaných ředitelů škol odmítá jakékoliv formy vzdělávání, které jsou nabízeny zaměstnavatelem. Někteří ředitelé naopak pocítují nedostatky ve znalostech teorie a praxe školského managementu, který je aplikován v západních zemích. Na straně jedné vzniká poptávka po různých publikacích z oblasti školského managementu a intenzivní snaha o zvládnutí dostupné teorie, na straně druhé se na trhu vzdělávacích akcí objevuje i vysoký počet nekvalitních přístupů jak k literatuře, tak ve formě vzdělávacích akcí.

Specifická situace se projevuje u vyspělejší části nových řídicích pracovníků, kteří si vybrali jednu z nejnáročnějších forem přípravy a to je vysokoškolské studium oboru školský management. U těchto řídicích pracovníků se projevuje vedle kritičnosti i náročnost na obsahové zaměření studia. U lektorů odmítají pouhé

teoretizování bez vztahů k jejich problémům a vyžadují konkrétní sepětí teoretického učiva s příklady ze školské praxe. Od lektorů vyžadují určitou míru znalostí praxe škol, školských zařízení a jsou náročnější na didaktickou stránku prezentace, včetně využívání špičkové didaktické techniky.

Část vědeckopedagogických pracovníků vysokých škol se domnívá, že tito studenti jsou motivováni touhou získat nové poznatky o vývoji pedagogické vědy a dalších vědních disciplín. Skutečnost je však jiná, neboť řídící pracovníci očekávají, že získají znalosti, dovednosti a postoje umožňující úspěšně řídit školu nebo školské zařízení. Současně očekávají, že obdrží kvalifikační certifikát, který jim umožní získat odpovídající vedoucí funkci nebo mít větší šanci udržet se v současné funkci.

Tato očekávání jsou oprávněná, neboť jde o specifickou sociální skupinu lidí, kteří ve vztahu k pracovnímu zaměření a k časovému zatížení jsou často vedeni k pragmatickému myšlení, které s manažerskými úkoly úzce souvisí.

Na rozdíl od podnikového managementu dochází v českém školství k odklonu od moderního pojetí uspokojování vzdělávacích potřeb u řídicích pracovníků. Kritériem užitečnosti manažerské přípravy se stává subjektivní pocit některého nedostatku, potřeba získat nové zajímavé informace bez vztahu ke skutečným potřebám škol. Paradox této situace spočívá nejen v tom, že dochází k odklonu od mnohých tendencí, které analyzují potřeby řízení škol ve specifické českého prostředí a velmi se přibližují modernímu pojetí manažerských kompetencí, ale i k odklonu od zaměření na strategické cíle transformace našeho školství.

### **Kvalifikační nároky na ředitele škol z pohledu zahraničních zkušeností**

Mění se role ředitelů škol a jejich větší odpovědnost za chod a výsledky práce školy si ve všech evropských zemích vyžádala zvýšené nároky na kvalifikaci. Téměř ve všech státech se stále uplatňuje požadavek, aby uchazeč o místo ředitele kromě učitelského diplomu pro příslušný typ školy prokázal víceletou pedagogickou praxí. Ustanovení profesionálně vyškolených manažerů na místa ředitelů škol se prozatím neuplatňuje. Na velkých středních školách se postupně uplatňují asistenti ředitelů nebo administrativní zástupci ředitelů.

V zemích Evropské Unie se postupně prosazuje tendence, aby ředitel školy vedle pedagogické kvalifikace a zkušeností získal další kvalifikaci pro řídicí činnost ve školách specifickým studiem.

V některých evropských zemích se absolvování studia školského managementu nebo získání příslušného certifikátu stalo podmínkou pro ustanovení ředitelem školy. V současné době lze zaznamenat následující významné iniciativy. Národní agentura pro vzdělávání učitelů pro Anglii a Wales zavádí profesní kvalifikaci pro řízení školy, která se má stát po absolvování příslušného studia a kvalifikačního hodnocení předpokladem výkonu funkce. Na přijetí k přípravě se vyžaduje prokázání předpokladů k řídicím činnostem. Ve Švédsku byl přijat studijní program pro ředitele, který vychází z nových směrnic a principů školního managementu a je organizován univerzitami a vysokoškolskými institucemi. Program je určen všem ředitelům státních a soukromých škol, kteří podobné studium ještě neabsolvoval. Průběh programu je sledován a hodnocen Národní vzdělávací agenturou. V Nizozemsku jsou organizovány náročné a efektivní kurzy

školiňho managementu na principu dobrovolnosti. V Itálii se předpokládá účast na manažerských seminářích v průběhu jednoho roku po ustanovení do funkce ředitele školy. V Rakousku jsou manažerské semináře organizovány pro ředitele před nebo bezprostředně ustavené do funkce. Školní management zařadila většina zemí Evropské Unie do programu dalšího vzdělávání v průběhu pozdější profesní dráhy. Ve Finsku a Španělsku je účast ředitelů škol na akcích povinná. Účinné další vzdělávání ředitelů v nepovinné podobě se uskutečňuje v Dánsku, Německu, Francii, Lucembursku a Irsku.

Nejčastějšími nositeli vzdělávacích a výcvikových akcí pro řídicí pracovníky škol jsou pedagogická (učitelská) centra, která jsou spravována státními nebo regionálními orgány. Významné místo zaujímají univerzity, které zakládají a rozvíjejí pracoviště pro teorii a praxi školského managementu. Pozornost specifické profesní kvalifikaci ředitelů škol věnují asociace řídicích pracovníků.

Analýza kvalifikace ředitelů škol v zemích Evropské Unie ukazuje na následující obsahové oblasti jejich profesní přípravy a dalšího vzdělávání:

- řízení inovace pedagogických činností a školního kurikula;
- personální řízení a ovlivňování vztahů mezi lidmi;
- hospodaření a finanční otázky řízení školy;
- školská legislativa;
- školní marketing;
- vzdělávací politika země v evropské dimenzi.

### **Postavení a předpoklady pro výkon funkce ředitele školy v podmínkách České republiky z pohledu školské legislativy**

Postavení ředitele školy se po roce 1989 výrazně změnilo. V souvislosti se zrušením národních výborů byl pro oblast školství přijat zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, kterým byla značně posílena pravomoc ředitelů škol. Ředitele státní střední a vyšší odborné školy v souladu se zákonem č. 258/1996 Sb., úplné znění školského zákona, jmenuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy na základě výsledků konkurzu. Ředitele mateřské, základní školy a školského zařízení jmenuje školský úřad též na základě výsledků konkurzu. Konkurs zpravidla organizuje školský úřad. V souladu se zákonem č. 139/1995 Sb., kterým byl novelizován zákon o státní správě a samosprávě ve školství, je jmenování ředitele základní školy podmíněno souhlasem obce, která mateřskou nebo základní školu zřizuje.

Střední školy, část mateřských, základních škol a školských zařízení se stalo samostatnými právními subjekty a ředitelé nesou plnou zodpovědnost za činnost a ekonomickou úspěšnost. Ředitel školy a školského zařízení plní základní povinnosti podle § 3 zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, v pozdějším platném znění, tím, že zejména řídí školu, plní povinnosti vedoucího organizace, jmenuje a odvolává své zástupce, odpovídá za plnění učebních osnov a učebních plánů, za odbornou a pedagogickou úroveň výchovně vzdělávací práce mateřské, základní, střední školy a školského zařízení. Odpovídá za efektivní využívání svěřených hospodářských prostředků, za vytvoření podmínek pro výkon

školní inspekce, kontroluje práci pedagogických pracovníků, zaměstnanců a studijní výsledky žáků a studentů.

Ředitel rozhoduje v rozsahu své působnosti zejména o odkladu povinné školní docházky, o dodatečném odložení povinné školní docházky, o zařazení dětí do mateřské školy, školní družiny, školního klubu, pokud počet přihlášených dětí nepřesahuje počet dětí, které lze přijmout. Dále rozhoduje o zařazení dětí do speciálních mateřských, základních škol, zvláštních škol, do pomocných škol, o přijetí ke studiu ve středních školách, speciálních středních školách a odborných učilištích, o přerušení studia, o přiznání a odnětí stipendia a hmotného zabezpečení žákům středních škol, o podmíněném vyloučení ze studia, o vyloučení ze studia. Ředitel může povolit změnu studijního nebo učebního oboru a opakování ročníku po splnění povinné školní docházky, podle místních potřeb a podmínek může upravit výchovně vzdělávací proces školy v rozsahu stanoveném učebními plány.

Předpoklady pro vykonávání funkce ředitele školy jsou zatím stanoveny vyhláškou MŠMT ČR č. 59/1985 Sb., o odborné a pedagogické způsobilosti pedagogických pracovníků a o určení školských zařízení, ve kterých mají pedagogičtí pracovníci postavení učitelů. Podle citované vyhlášky musí ředitel získat vzdělání odpovídající danému typu a druhu školy a nejméně sedm let pedagogické praxe a absolvování funkčního školení.

Vyhláška MŠMT ČR č. 61/1985 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků určovala pro výkon funkce ředitele tzv. funkční studium, které trvalo dva roky. Ředitel školy ho měl podle znění vyhlášky absolvovat do dvou let po nástupu do funkce. Studium se ukončovalo zkouškou před zkušební komisí (od roku 1990 se litera vyhlášky nenaplnovala).

V současné době se předpokládá schválení nové vyhlášky o odborné a pedagogické způsobilosti, která obsahuje zejména následující úpravy: požadovaná délka pedagogické praxe se u ředitelů prvního stupně základní školy navrhuje jeden až dva roky podle velikosti školy, u ředitele základní školy tři až čtyři roky, u ředitele střední školy čtyři roky bez rozlišení velikosti školy. Praxe musí být vykonávána v oboru, ale nemusí být výhradně pedagogická (např. praxe na školském úřadě). Absolvování funkčního studia jako podmínka k výkonu funkce se v návrhu této vyhlášky bohužel nepožaduje.

### **Současný stav ve vzdělávání řídicích pracovníků v oblasti školství**

V roce 1995 nastalo v oblasti vzdělávání řídicích pracovníků škol výrazné oživení. Projevilo se to zejména tím, že pro ředitele škol začaly být pořádány téměř ve všech okresech jednotlivé přednášky, někde i celé cykly. Dochází ke vzniku odlišného pojetí ve vzdělávání řídicích pracovníků, kdy v rozporu s definicemi personálního managementu byla vzdělávacím institucím vnucována filozofie tržního hospodaření. Podstatnou část financí na vlastní provoz nechť si vydělají tím, že budou nabízet akce, které si trh přeje. Tím byla u řady vzdělávacích organizací zahájena etapa vzdálená cílevědomé přípravě řídicích pracovníků pro naléhavé úkoly transformace školství. Atraktivní názvy kurzů, noví lektori, seminární poplatky představují nové znaky vzdělávání řídicích pracovníků.

Jak ukázala praxe, mechanismus dotovaný financemi, které školství vyčlenilo na vzdělávání, začal fungovat často v rozporu se záměrem jeho autorů. Část řídicích

pracovníků je nespokojena s kvalitou vzdělávacích služeb. Protože nejsou k dispozici kvalitní lektori, jsou některými vzdělávacími institucemi nabízené další atraktivní akce, neboť je v jejich zájmu vydělat si co nejvíc a stanovená částka je vázána na vzdělávání. Novým prvkem ve vzdělávání je podnikání škol na základě získané akreditace, které umožňovalo, aby si škola sama vzdělávala své zaměstnance a současně dostávala stanovenou částku, určenou na úhradu za své pracovníky.

Úroveň výše uvedeného vzdělávání je velmi různorodá. Analýza dostupného vzorku akcí z jednotlivých okresů ukázala na následující skutečnosti. Řadě účastníků se jeví jako významný pokrok, jestliže mají možnost zúčastnit se akcí, které se týkají řízení škol. Z důvodu ke změnám legislativy, k závažným neznalostem ředitelů v právní sféře jsou považovány zejména přednášky s touto náplní za velmi potřebné. Svě místo zaujímají ještě přednášky z oblastí psychologie a asertivity. Za velmi důležité jsou považovány vzájemné výměny zkušeností mezi účastníky vzdělávacích akcí.

Přes řadu pozitivních hodnocení z pohledu školských úřadů i účastníků lze konstatovat, že určitá část vzdělávacích akcí vzniká na základě náhodné nabídky a postrádá hlavní znaky kvalitního systému manažerské přípravy. Obsahové zaměření naznačuje, že část autorů koncepcí nemá často přehled o specifičnosti teorie managementu nebo o základních manažerských tématech. Dochází k živelnosti a někdy i o amatérský přístup k přípravě řídicích pracovníků.

Na základě analýzy vzdělávacích programů, které jsou organizovány pro ředitele škol v regionálních pedagogických centrech a okresních střediscích lze říci, že pouze malý počet z těchto programů splňuje nároky na ucelený systém manažerské přípravy. Jednotlivé programy jsou zaměřeny zejména na dílčí problematiku řízení škol, na řešení otázek z oblasti legislativy a ekonomiky. Analýza dále ukázala, že programy připravované v pedagogických centrech a v různých vzdělávacích agenturách jsou určovány odbornou kapacitou a finančními prostředky těchto pracovišť.

### Závěrem

Příprava řídicích pracovníků ve školství nemůže zůstat pouze na regionálních pedagogických centrech a okresních střediscích. Do přípravy by měly vstupovat i fakulty připravující učitele. Názory, že studenti fakult, které připravují budoucí učitele neprojevují zájem o jakoukoliv přípravu na budoucí řídicí funkci ve školství nejsou opodstatněné. Z dílčích rozhovorů s budoucími absolventy se ukazuje, že je zájem o rozšíření znalostí z oblasti školského managementu. Lze věřit, že zodpovědní akademičtí pracovníci fakult a externí pracovníci i v současné těživé ekonomické situaci budou věnovat výše uvedené problematice určitou pozornost.

PhDr. Břetislav Voženílek  
Ústav výzkumu a rozvoje školství  
Myslíkova 7  
110 00 Praha 1