

K problémům rozvoje školského managementu

Jiří Svoboda

Ústav rozvoje školství Ped. fakulty UK Praha

Myslíkova 7

110 00 Praha 1

V historii českého školství patrně nikdy nenastala tak složitá situace, kdy je třeba transformovat celou školskou soustavu za podmínek dost specifických : prakticky celá řídicí garnitura, což představuje řádově kolem 20 000 řídicích pracovníků, byla v nedávném období vyměněna. Připočteme-li

- zásadní změny legislativy, stále ještě probíhající
- výrazně zhoršené ekonomické podmínky
- odchod několika tisíc velmi schopných učitelů do lépe honorovaných profesí, zejména do oblastí podnikání
- a další zátěžové faktory, musíme konstatovat, že se tato situace promítá do sféry řízení velmi intenzívně.

Skupina škol. managementu Ústavu rozvoje školství se proto zaměřila na některé klíčové problémy, jež by měly pomoci zkvalitnit činnost řídicí sféry zejména na úrovni ředitelů škol, školských úřadů, školské inspekce a částečně i v oblasti top-managementu. V současné době považujeme za kardinální úkol zejména koncipování efektivní přípravy pro výkon funkce, neboť z cca 20 000 nových řídicích pracovníků má jen menší část konkrétní zkušenosti z řízení. Z historie managementu je dostatečně známo, že formy řízení typu "pokus - omyl" mohou být někdy velmi nákladné.

Proto také kromě ověřování šestisemestrového studia školského managementu a dalších forem jsme se věnovali i monitorování současné situace, podmínek, v nichž pracují naši řídicí pracovníci, identifikace jejich problémů či názorů o tom, co nejvíce potřebují pro zkvalitnění řízení.

Zajímavá zjištění přinesly např. tyto sondy a průzkumy:

1. Průzkum názorů o systému přípravy pro výkon funkce ředitele (1991-92), vzorek 235 ředitelů.
2. Průzkum názorů o potřebách ředitelů školských úřadů (1992), vzorek 23 ředitelů, t.j. přibližně 1 třetina všech.

3. Průzkum učitelů a ředitelů o potřebách a formách vzdělávání (1993), vzorek 472 učitelů a ředitelů.
4. Dotazník "Dynamika vybraných jevů ve školství" (1993), vzorek 205 ředitelů různých typů škol a zařízení.

I když získané vzorky nejsou vždy plně reprezentativní ve vztahu k celému souboru řídicích pracovníků, odborníků je známo, že získat takovéto vzorky od ředitelů škol a zařízení není jednoduché. Přitom v našich vzorcích je obvykle zastoupeno cca 5-6 krajů z celkového počtu osmi krajů. Pro ilustraci uvedme několik zjištění z posledního průzkumu, realizovaného v loňském školním roce.

1. Ředitelé poukazují na významné zhoršení situace v oblasti kvalifikace učitelů na základních školách. Na středních školách jsou naopak zachyceny pozitivní trendy.
2. Podle názoru ředitelů klesá kázeň žáků, odolnost vůči zátěži, úroveň přípravy na vyučování, fyzická výkonnost. U žáků základních škol i úroveň vědomostí.
3. Ředitelé vyjadřují výrazný pokles pocitu společenského uznání a finančního ocenění, mnozí z nich i pokles fyzického zdraví či psychických sil, problémy zvládnutí rodinných povinností a zvládnutí času. Např. třetina ředitelů základních a mateřských škol pocituje zhoršení fyzického zdraví, zhoršení psychického zdraví se týká dokonce 51 % ředitelek mateřských škol. I když jsou tyto změny spíše manifestovány než prokázány, signalizují některé vážné jevy.
4. Na rozdíl od minulosti, kdy byla sféra vzdělávání ostře kritizována, považuje 92 % vedoucích pracovníků vzdělávání za mimořádně důležité.

Kvalitní příprava řídicích pracovníků všech kategorií (včetně top-managementu) bude zřejmě i u nás podmínkou dalšího úspěšného rozvoje školství. Analýza však také ukázala, že představy o dalším efektivním vzdělávání řídicích pracovníků jsou často až příliš modifikovány modely jim známých obsahů a forem a dost často vůbec nepostihují vzdělávací trendy manažerských škol ve vyspělých zemích. Monitorování podmínek v nichž pracují řídicí pracovníci ovšem zůstane i nadále nezbytnou součástí vývoje kvalitních vzdělávacích systémů v oblasti školského managementu.