

KONTRADIKCIE HODNOTENIA ATRIBÚTOV RIADENIA ŠKÔL

Contradictions in Assessment of School Management Attributes

ALENA HAŠKOVÁ

Pedagogická fakulta, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre
Dražovská cesta 4, 949 74 Nitra
ahaskova@ukf.sk

Abstrakt

Riadenie škôl si dnes vyžaduje značný rozsah formalizovaného vzdelania. Obsah tohto vzdelávania by sa mal odvíjať od výskumu požiadaviek súčasného školského manažmentu. V príspevku sú prezentované niektoré výsledky dvoch nedávno realizovaných výskumov zameraných na reflexiu uplatňovania riadiacich kompetencií riaditeľmi škôl a na uplatňovanie vedenia ľudí na školách. Výsledky týchto výskumov môžu byť na prvý pohľad vnímané ako kontradiktívne, nie však v rámci participatívneho riadenia škôl.

Abstract

Currently to manage a school requires a great part of formalised education. The content of this education should follow a research aimed at nowadays requirements of school management. The contribution presents some results of two recently carried out research activities, dealing with reflection of applying managerial competences by headmasters and with applying leadership at schools. The research results can be understood as very contradictory but not within the frame of participative school management.

Kľúčové slová

Zložky riadenia školy, riadiace kompetencie, hodnotenie riadiacich kompetencií, vedenie ľudí v školách, vzdelávanie vedúcich pedagogických pracovníkov.

Key words

Components of school management, competences to manage a school, assessment of competences to manage a school, school leadership, school leaders education.

1 Riadenie škôl a požiadavka prepájania výskumu s praxou

Transformačné a reformné procesy uskutočňované v slovenskom a českom školstve v uplynulých dvoch desaťročiach v nadväznosti na predchádzajúce celospoločenské zmeny priniesli so sebou významné zmeny vo vnímaní postavenia učiteľov aj riaditeľov škôl. Spektrum pracovných úloh, s ktorými sa musia jedni aj druhí dokázať vysporiadať, sa neustále rozširuje a podstatne sa mení aj postavenie a úlohy či už učiteľov v triedach (v rámci vyučovacieho procesu) ako aj riaditeľov v školách (v rámci ich riadenia). Rozhodne významnejšou mierou zmien však prechádza vnímanie postu riaditeľov škôl a školských inštitúcií.

Súčasná škola existuje v prostredí, ktoré sa vyznačuje pluralitným, relatívne nestabilným a silno flexibilným charakterom. V tomto prostredí je koordinácia škôl prostredníctvom štandardizovaných postupov značne neefektívna (Lančarič, Fráterová, 2008). Školský manažment musí reagovať na tieto podmienky a odtiaľto sa odvíjajú požiadavky na zabezpečenie adekvátnej prípravy vedúcich pracovníkov. Význam ich vzdelávania zdôrazňujú aj dokumenty Európskej únie.

Riadenie škôl si dnes vyžaduje značný rozsah formalizovaného vzdelania, schopnosti uplatňovať analytické vedomosti, tímovú prácu, tvorivosť a mnohé ďalšie kompetencie. Riaditelia musia vykonávať činnosti, ktoré súvisia nielen so zabezpečením výchovno-vzdelávacieho procesu, s výkonom štátnej správy v školstve v rozsahu stanovených kompetencií, ale aj s plnením ďalších úloh v oblasti personálnych činností (pracovné právo, vzdelávanie, odmeňovanie, sociálna starostlivosť), ekonomických činností (financovanie chodu školy, tvorba rozpočtu školy), majetkovo-právnych činností (správa a ochrana majetku školy), správnych činností (dane z príjmu školy – právnickej osoby) a organizačných činností (organizovanie práce školy). Základné požiadavky na riadiacich pracovníkov v školstve Slavíková (2004, s. 10) sumarizuje do štyroch rovín:

- odbornej (zručnosti, znalosti),
- manažérskej (riadenie školy po stránke organizačnej, administratívnej, ekonomickej, pedagogickej, legislatívnej),
- vedenia ľudí (personalistika, štýly riadenia, motivácia pracovníkov),
- sociálnej (sebahodnotenie, komunikácia, riešenie konfliktov, empatia).

I. Turek (1997, s. 268) sumarizuje činnosti, ktoré má dobrý riaditeľ školy zvládnuť, do siedmich oblastí:

- riadenie a odborný rast učiteľov,
- hodnotenie učiteľov,
- riadenie a podpora vyučovacieho procesu,
- racionálne využívanie zdrojov,

- kontrola kvality,
- koordinácia činnosti učiteľov, žiakov a ostatných zamestnancov školy,
- riešenie problémov.

Príslušné špecifické odborné vedomosti a špeciálne schopnosti získavajú riadiaci pracovníci absolvovaním ďalšieho vzdelávania pre vedúcich pracovníkov škôl a školských zariadení. Ďalšie vzdelávanie pedagogických pracovníkov, ktorým patrí príplatok za riadenie, zabezpečujú najmä metodicko-pedagogické centrá v spolupráci s vysokými školami. Uvedené vzdelávacie inštitúcie ponúkajú rôzne vzdelávacie moduly pre vedúcich pracovníkov – riaditeľov škôl a školských zariadení a ich zástupcov. Otázkou je, či obsah týchto modulov zodpovedá súčasným podmienkam moderného manažmentu a marketingu a súčasným potrebám škôl a či riadiaci pracovníci sú skutočne pripravovaní na uplatňovanie jednotlivých súčastí riadenia priamo v praxi v nových spoločensko-ekonomických podmienkach.

Z výsledkov prieskumu, ktorý v období rokov 2002–2003 realizoval Krajský školský úrad v Nitre (Bezáková, 2004), vyplynulo, že riaditelia škôl a školských zariadení sú za inováciu obsahu vzdelávania riadiacich pracovníkov, pričom podľa nich inovácia obsahu by mala spočívať v povinnej a voliteľnej časti. Povinná by sa mala zamerať na školský manažment a marketing a voliteľná časť by mala byť zameraná na aplikáciu informačných a komunikačných technológií v riadiacej práci.

Určité parciálne teoretické východiská na riešenie otázky zabezpečenia adekvátnej prípravy riadiacich pracovníkov škôl poskytujú výsledky viacerých výskumov (Pol, 2009, s. 3–4). Niektoré výskumy v zahraničí, tzv. focus group, vypracovali univerzálne kompetencie vedúcich pracovníkov. U nás veľmi komplexným širokospektrálnym výskumom v tomto smere bol výskum reflexie riadiacich kompetencií praktizujúcimi riaditeľmi škôl realizovaný Ústavom technológie vzdelávania Pedagogickej fakulty Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre v spolupráci s Ústavom informácií a prognóz školstva. Do určitej miery sa touto problematikou zaoberalo aj niekoľko výskumných úloh KEGA a VEGA realizovaných na ďalších slovenských univerzitách.

Odpovede na otázku, čo sú kľúčové kompetencie a ako ich u riaditeľov rozvíjať, sú východiskovým bodom pre tvorbu stratégie ďalšej odbornej prípravy vedúcich pedagogických pracovníkov. V rámci našich výskumných aktivít sme však narazili na značne kontradiktívne vnímanie postavenia a úloh riadiacich pracovníkov škôl a školských zariadení. Rôzne výsledky hodnotení významnosti jednotlivých zložiek manažmentu škôl sú zreteľné podľa toho, či výskum

vychádzal z výpovedí vedúcich zamestnancov alebo podriadených zamestnancov. V ďalšom sú prezentované niektoré výsledky dvoch ukončených výskumov práve s ohľadom na tieto kontradikcie.

2 Výskum uplatňovania rôznych kompetencií riadiacimi pracovníkmi

V období rokov 2005–2007 Ústav technológie vzdelávania PF UKF v Nitre v spolupráci s Ústavom informácií a prognóz školstva realizoval široko koncipovaný výskum stavu a úrovne školského manažmentu v rámci slovenského regionálneho školstva. Výskum bol ťažiskovo zameraný na účelové (výchovno-vzdelávacie) a predpokladové (personálne, právne, ekonomické, administratívne) riadiace činnosti riaditeľov škôl (Obdržálek, Polák a kol. 2008). Na základe požiadaviek vyplývajúcich zo Zákona 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a v školskej samospráve a na základe výsledkov komparácie obsahu vzdelávania riaditeľov škôl v 15 krajinách, s prihliadnutím na jeho realizáciu hlavne vo Švajčiarsku (Univerzita Sant Gallen), Rakúsku (Pedagogický inštitút vo Viedni) a v Čechách (Pedagogická fakulta UK Praha), výskumný tím identifikoval určité konkrétne kompetencie ako kľúčové pre úspešné riadenie školy, pričom tieto kompetencie boli štrukturované do desiatich oblastí:

- do oblasti riadenia školy ako organizácie,
- do oblasti riadenia pedagogického procesu v škole (pedagogické riadenie školy),
- do oblasti vedenia zamestnancov,
- do oblasti právneho riadenia školy,
- do oblasti ekonomiky a financovania školy,
- do oblasti sebahodnotenia,
- do oblasti vedenia komunikácie,
- do oblasti tvorby a ovplyvňovania školskej klímy,
- do oblasti špecifikovania a zabezpečovania požiadaviek ďalšieho vzdelávania a
- do ďalších oblastí dôležitých pre náležité profesionálne riadenie školy.

Otázkou bolo, do akej miery sú jednotlivé kompetencie, ktoré identifikoval výskumný tím ako súbor poznatkov nevyhnutných ku kvalifikovanému vykonávaniu riadiacej činnosti, v zhode s požiadavkami praxe. Treba však podotknúť, že jednotlivé identifikované kompetencie sa nedajú chápať izolovane, pretože sa mnohonásobne rozličným spôsobom prelínajú (Pisoňová, 2008b). Ako kritérium posúdenia miery nevyhnutnosti disponovania týmito kompetenciami a dôležitosti ich uplatňovania v riadiacej praxi sme zobrali názory praktizujúcich

riadiateľov. O spoluprácu bolo požiadaných 2370 riadiateľov základných a stredných škôl vybraných náhodným stratifikovaným výberom. Finálne sa ich do výskumu zapojilo 1204 (542 mužov, 654 žien, 8 neidentifikovaných). Táto vzorka pozostávala z riadiateľov:

- pôsobiacich na rôznych typoch škôl (771 riadiateľov základných škôl, 49 riadiateľov špeciálnych základných škôl, 107 riadiateľov gymnázií, 119 riadiateľov stredných priemyselných škôl, 84 riadiateľov stredných učňovských škôl, 59 riadiateľov stredných združených škôl, 15 riadiateľov špeciálnych stredných škôl),
- s rôznou dĺžkou riadiacej praxe (463 zúčastnených riadiateľov pôsobilo v riadiacej funkcii kratšie ako 5 rokov, 310 riadiateľov malo riadiacu prax 5-10 rokov, 281 riadiateľov bolo s praxou 11-15 rokov, 89 riadiateľov bolo s dĺžkou praxe 16-20 rokov, 50 riadiatelia pôsobili celkovo vo výkone riadiacej funkcie dlhšie ako 20 rokov),
- s rôznym zameraním najvyššieho dosiahnutého vzdelania (507 riadiateľov absolvovalo vysokoškolské štúdium humanitného zamerania, 344 riadiateľov absolvovalo vysokoškolské štúdium prírodovedného zamerania, 133 riadiateľov absolvovalo vysokoškolské štúdium technického zamerania, 37 riadiateľov absolvovalo vysokoškolské štúdium ekonomického zamerania a 183 boli absolventmi iných, resp. neudaných fakúlt).

Možno teda konštatovať, že výskum bol realizovaný na reprezentatívnej celoslovenskej vzorke riadiateľov škôl, pričom stratifikovaný výber respondentov uplatňoval jednotlivé stupne a druhy škôl, veľkosť školy a jej zriaďovateľa a lokalizáciu školy v jednotlivých krajoch.

Všetci respondenti výskumu boli prostredníctvom dotazníka požiadaní o vyjadrenie svojich názorov na dôležitosť nami identifikovaných konkrétnych kompetencií spadajúcich do jednotlivých vyššie uvedených oblastí. Vychádzajúc z reflexie vlastného výkonu riadiacej činnosti a vlastných kompetencií respondenti vyjadrovali svoje názory prostredníctvom 9-stupňovej hodnotiacej škály (stupňom 1 označovali nedôležité kompetencie, hodnoty 2-5 prisudzovali menej dôležitým kompetenciám a hodnoty 6-9 priradzovali kompetenciám, ktoré považujú za dôležité až veľmi dôležité pre výkon funkcie riadiateľa školy).

3 Prípadová štúdia uplatňovania vedenia ľudí

Ďalším pomerne rozsiahlym výskumom zameraným na školský manažment bol medzinárodný projekt *The Role of School Leadership in Creating a Learning Environment that is Conducive to Effective Learning with Special Regard to the*

Improvement of the Quality of Teacher Activity (Úloha vedenia ľudí v školách pri vytváraní učebného prostredia podporujúceho účinnosť učebného procesu so špeciálnym zreteľom na zlepšovanie kvality výkonu učiteľov). Tento projekt bol riešený v období rokov 2007–2009 ako spoločné podujatie členských krajín programu *Central European Cooperation in Education for Lifelong Learning* (CECE – Spolupráca krajín strednej Európy v oblasti celoživotného vzdelávania). Členskými krajinami programu CECE je päť krajín strednej Európy: Česká republika, Maďarsko, Rakúsko, Slovenská republika, Slovinsko. Predstavitelia národných ministerstiev školstva týchto krajín v apríli 2007 vo Viedni podpísali spoločné memorandum o vzájomnej spolupráci. Cieľom iniciovanej vzájomnej spolupráce je vytvoriť rámec pre inštitucionálne partnerstvo a multilaterálnu spoluprácu v oblasti vzdelávania a odbornej prípravy, nakoľko zúčastnené krajiny si uvedomujú strategický význam potreby zabezpečenia kvalitného celoživotného vzdelávania.

Ako vyplýva z názvu projektu, hlavná pozornosť bola venovaná problematike vedenia ľudí v školách (school leadership). Ministerstvá školstva zúčastnených krajín nominovali na riešenie projektu expertov reprezentujúcich výskum a prax školského manažmentu a vzdelávania vedúcich pedagogických zamestnancov. Úlohou expertov v prvej fáze bolo pripraviť národné správy popisujúce právne aspekty a strategické zámery výkonu funkcie vedenia škôl a ich uplatňovanie v praxi. V druhej fáze mali za úlohu na základe národných správ spracovať medzinárodnú komparáciu o stave a stratégii rozvoja vedenia ľudí na školách v krajinách strednej Európy.

Najzdĺhavejšou etapou riešenia projektu v konečnom dôsledku nebolo ani samotné spracovanie národných správ či spracovanie komparácie v nich obsiahnutých údajov, ale zostavenie štruktúry správ a vytvorenie súboru otázok, na ktoré tieto správy mali dať odpovede. V súvislosti s riešením tohto bodu bolo prijaté rozhodnutie, že zúčastnení experti za každú krajinu pripravia ako súčasť národnej správy aj dve prípadové štúdie, z ktorých jedna bude analyzovať niektorý z najvýznamnejších aktuálnych projektov venovaných problematike školského manažmentu, resp. vedenia ľudí v školách, a druhá bude venovaná analýze uplatňovania vedenia ľudí v konkrétnej základnej alebo strednej škole.

Za slovenskú stranu predmetom prípadovej štúdie uplatňovania vedenia ľudí bola Základná škola kniežaťa Pribinu v Nitre. Na základe rozhovorov uskutočnených s vybranými členmi učiteľského zboru boli identifikované hlavné silné a slabé stránky manažmentu školy, resp. vedenia ľudí uplatňovaného na škole. Ak porovnáme výsledky, ku ktorým sme dospeli v tejto prípadovej

štúdií, s výsledkami v predchádzajúcom uvádzaného výskumu reflexie kľúčových kompetencií riadiacich pracovníkov v oblasti pedagogického riadenia školy, nachádzame tu zaujímavé kontradikcie (viď v ďalšom), ktoré sú podľa nás dôsledkom rozdielného pohľadu na výkon riadiacej funkcie zo strany výkonného manažmentu a zo strany jemu podriadených radových členov.

Za jednotlivé krajiny na riešení projektu participovali títo experti:

Česká republika

- Doc. PhDr. Lenka Slavíková, Ph.D., Centrum školského manažmentu, PdF UK, Praha,
- Mgr. Václav Trojan, Ph.D., Gymnázium INTEGRA Brno,
- Mgr. Ilona Šmotlachová, Národní institut pro další vzdělávání, Praha,
- Mgr. Eliška Křížková, Národní institut pro další vzdělávání, Praha.

Maďarsko

- Dr. Gábor Halász, Centrum manažmentu vysokoškolského vzdelávania, Pedagogicko-psychologická fakulta, Univerzita Eötvösa Loránda Budapešť,
- Mária Bognár, Centrum manažmentu vysokoškolského vzdelávania, Pedagogicko-psychologická fakulta, Univerzita Eötvösa Loránda Budapešť.

Rakúsko

- Dr. Michael Schratz, Institut für Lehrerinnenbildung und Schulforschung, Univerzita Leopolda Franzensa, Innsbruck.

Slovenská republika

- Prof. PaedDr. Alena Hašková, CSc., Pedagogická fakulta UKF Nitra,
- Ing. Vladimír Laššák, Metodicko-pedagogické centrum Banská Bystrica.

Slovinsko

- Dr. Justina Erculj, Národná škola pre leadership vo vzdelávaní, Fakulta manažmentu, Univerzita Primorska,
- Mgr. Polona Peček, Národná škola pre leadership vo vzdelávaní, Fakulta manažmentu, Univerzita Primorska.

Hlavné výsledky projektu (súhrnná komparatívna správa, národné správy vrátane prípadových štúdií) boli publikované v monografii *The Role of School Leadership in the Improvement of Learning* (2009).

4 Výsledky prezentovaných výskumov so zameraním na ich kontradikcie

V rámci výskumu zmieňovanom v časti 2 - *Výskum uplatňovania rôznych kompetencií riadiacimi pracovníkmi* bolo v oblasti pedagogického riadenia školy východiskovo ako kľúčových pre kvalifikovaný výkon riadenia školy identifikovaných 10 kompetencií a to:

1. kompetencia realizovať hospitačnú činnosť,
2. kompetencia motivovať zamestnancov k sebahodnoteniu,
3. kompetencia vytvárať tímy a riadiť skupiny,
4. kompetencia vytvárať stratégie rozvoja školy,
5. kompetencia hodnotiť a odmeňovať učiteľov,
6. kompetencia hodnotiť školu,
7. kompetencia inovovať učebné osnovy,
8. kompetencia usmerňovať predmetové komisie,
9. kompetencia vytvárať podmienky na rovnosť príležitostí v prístupe k vzdelaniu,
10. kompetencia tvoriť a konkretizovať ciele výchovy a vzdelávania.

Tieto kompetencie boli a priori označené za významnú súčasť spôsobilosti jednotlivca pedagogicky riadiť chod školy. Následne sa riaditelia škôl – respondenti výskumu na základe svojich názorov a praktických skúseností vyjadrovali, do akej miery považujú uplatňovanie týchto schopností pri riadení školy za dôležité, t.j. v akej miere by sa nimi mal vyznačovať riaditeľ, aby sme ho mohli označiť za spôsobilého pre túto oblasť riadenia.

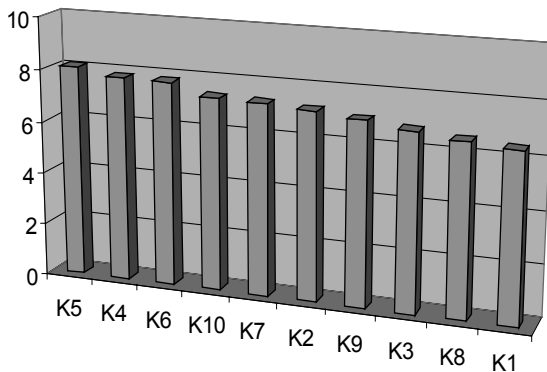
Ako vyplynulo z výsledkov škálovania dôležitosti jednotlivých vytipovaných kľúčových kompetencií spadajúcich do oblasti riadenia pedagogického procesu (viď výsledky uvádzané v tab. 1 a grafe na obr. 1), riaditelia škôl najvyššiu dôležitosť vo svojej práci pripisujú aspektom evaluácie. Z ich pohľadu na vytváraní kvality školy sa najrozhodujúcejšou mierou podieľa úspešné *hodnotenie a odmeňovanie učiteľov* (priemer 8,10) a *hodnotenie školy* (priemer 7,80). Obidve kompetencie získali pomerne vysoký počet hodnotení najvyšším stupňom (9) na použitej 9-stupňovej škále (hodnotenie a odmeňovanie učiteľov – 575 a hodnotenie školy 458).

Tab. 1: Priemerné hodnoty dôležitosti jednotlivých kompetencií z oblasti spôsobilosti pedagogického riadenia školy získané z hodnotení 1204-člennej vzorky praktizujúcich riaditeľov prostredníctvom 9-stupňovej škály

| Označenie | Kompetenčné zložky spôsobilosti pedagogického riadenia školy | Priemerné hodnotenie |
|-----------|--|----------------------|
| K1 | realizovať hospitačnú činnosť | 6,45 |
| K2 | motivovať zamestnancov k sebahodnoteniu | 7,20 |
| K3 | vytvárať tímy a riadiť skupiny | 6,80 |

| Označenie | Kompetenčné zložky spôsobilosti pedagogického riadenia školy | Priemerné hodnotenie |
|-----------|---|----------------------|
| K4 | vytvárať stratégie rozvoja školy | 7,82 |
| K5 | hodnotiť a odmeňovať učiteľov | 8,10 |
| K6 | hodnotiť školu | 7,80 |
| K7 | inovovať učebné osnovy | 7,32 |
| K8 | usmerňovať predmetové komisie | 6,60 |
| K9 | vytvárať podmienky na rovnosť príležitostí v prístupe k vzdelaniu | 7,03 |
| K10 | tvoriť a konkretizovať ciele výchovy a vzdelávania | 7,37 |

Hierarchia dôležitosti jednotlivých kompetencií z oblasti spôsobilosti pedagogického riadenia školy



Obr. 1: Hierarchické usporiadanie jednotlivých kompetencií K1-K10 (viď tab. 1) z oblasti pedagogického riadenia školy na základe získaných priemerných hodnôt ich dôležitosti

Vysoké ohodnotenie získali názory riaditeľov na *vytváranie stratégií rozvoja školy* (priemer 7,82). Vyše 90 % respondentov ohodnotilo túto činnosť 9. stupňom na škále. To dokazuje, že respondenti – riaditelia škôl – správne chápu význam orientácie manažmentu školy na zabezpečovanie úloh nielen krátkodobého fungovania školy, ale aj jej ďalšieho rozvoja v dlhodobých perspektívach.

V svetle získaných výsledkov hodnotenie a odmeňovanie učiteľov, hodnotenie školy a tvorba stratégie rozvoja školy predstavujú v rámci oblasti pedagogického riadenia školy (t. j. riadenia pedagogického procesu) skupinu najdôležitejších kompetenčných zložiek tejto oblasti (rozpätie priemeru 7,80 – 8,10). Stredné hodnotenie v rámci pásma vysokej dôležitosti dosiahli kompetencie tvorba a konkretizácia cieľov výchovy a vzdelávania, inovácia učebných osnov, motivácia zamestnancov k sebahodnoteniu a vytváranie podmienok na rovnosť príležitostí v prístupe k vzdelávaniu (rozpätie priemeru 7,03–7,37).

V skupine kľúčových kompetencií so stredným hodnotením v rámci pásma vysokej dôležitosti najvyššie ohodnotenie získala kompetencia *tvorba a konkretizácia cieľov výchovy a vzdelávania* (priemer 7,37). 85 % respondentov túto činnosť hodnotí ako dôležitú a necelých 13 % ako menej dôležitú. Najvyšší 9. stupeň hodnotenia k nej uviedlo 377 respondentov.

Pomerne vysoko hodnotili respondenti dôležitosť *vytvárania inovácií učebných osnov* (priemer 7,32), teda úlohy spojené s vytváraním školského kurikula, v ktorom sa uplatňujú osobitosti príslušnej školy, a *motivovanie zamestnancov k sebahodnoteniu* (priemer 7,20). Motivovanie zamestnancov k sebahodnoteniu považujeme za veľmi aktuálnu úlohu súčasného vedenia školy, súvisiacu s uplatňovaním demokratického prístupu k pedagogickému riadeniu školy a vedenia ľudí v škole.

Problematické je posúdenie dôležitosti priradovanej riaditeľmi škôl zložke *vytváranie podmienok na rovnosť príležitostí v prístupe k vzdelaniu*. Respondenti sa v názoroch na dôležitosť tejto zložky pre oblasť pedagogického riadenia školy dosť rozchádzali a ich hodnotenia boli značne rozptýlené. Rôzne hodnotenia významu tejto sociálnej dimenzie činnosti školy jednotlivými respondentmi súvisia podľa nášho názoru s hodnotovou orientáciou respondentov. Za pozitívum však považujeme, že diverzifikácia názorov je v podstate celá rozložená v pásme *dôležité*. Takisto problematické je zaradenie tejto zložky pedagogického riadenia školy do skupiny kompetencií so stredným hodnotením v rámci pásma vysokej dôležitosti.

Na základe získaných výsledkov všetky sledované zložky riadenia pedagogického procesu na škole môžeme charakterizovať ako dôležité, ale s rôznym

stupňom miery ich dôležitosti. Konkrétne boli identifikované tri skupiny, resp. kategórie kľúčových kompetencií pedagogického riadenia školy v závislosti od ich dôležitosti a to: kategória najdôležitejších kompetencií s najvyšším hodnotením ich dôležitosti pre odbornú spôsobilosť riaditeľa školy (hodnotenie a odmeňovanie učiteľov, hodnotenie školy a tvorba stratégie rozvoja školy), kategória dôležitých kompetencií so stredným hodnotením ich dôležitosti pre odbornú spôsobilosť riaditeľa školy (tvorba a konkretizácia cieľov výchovy a vzdelávania, inovácia učebných osnov, motivácia zamestnancov k sebahodnoteniu a vytváranie podmienok na rovnosť príležitostí v prístupe k vzdelávaniu) a kategória kompetencií na spodnej hranici pásma vysokej dôležitosti (tvorba tímov a riadenie skupín, usmerňovanie predmetových komisií, realizácia hospitačnej činnosti).

Hodnota priemeru dosiahnutého pri posudzovaní dôležitosti kompetencie *vytváranie podmienok na rovnosť príležitostí v prístupe k vzdelaniu* v rámci skupiny kompetencií so stredným hodnotením je najnižšia, konkrétne 7,03. Je otázne, či má byť táto kompetencia charakterizovaná ako dôležitá zložka spôsobilosti riadenia pedagogického procesu so stredným hodnotením dôležitosti (rozpätie priemerov zvyšných zložiek zaradených do tejto kategórie bolo 7,20–7,37) alebo skôr ako zložka spôsobilosti riadenia pedagogického procesu nachádzajúca sa na spodnej hranici pásma vysokej dôležitosti (rozpätie priemerov zvyšných zložiek zaradených do tejto kategórie bolo 6,45–6,80).

Napriek skutočnosti, že *vytváranie tímov a riadenie skupín a usmerňovanie predmetových komisií* sú v rámci teórie školského manažmentu označované za kľúčové zložky odborného – pedagogického riadenia školy, pri hodnotení zo strany praktizujúcich riaditeľov škôl boli väčšinou označované za spôsobilosti s najnižším stupňom dôležitosti (priemery 6,80 a 6,60). Je však potrebné uviesť, že názory respondentov na ich význam sú značne rozptýlené.

Realizovanie hospitačnej činnosti ako zložka pedagogického riadenia školy získalo najnižšie hodnotenie (priemer 6,45). Názory na túto činnosť sa veľmi rôznia. Takmer tretina respondentov ich realizovanie považuje za menej dôležité. Hodnotenie vyplýva z časovej náročnosti na túto činnosť, z formalizmu, ktorý vyvoláva tendencia stanoviť počet hospitácií, ktoré by mal riaditeľ realizovať a často z formálneho prístupu k tejto činnosti orientovaného na kvantitu realizovaných hospitácií a nie na následné uplatňovanie kvalitatívneho hodnotenia realizácie a vyhodnotenia úrovne vyučovania.

V ďalšom sa zameriame na výsledky, ku ktorým sme dospeli pri spracovávaní prípadovej štúdie zmiňovanej v časti 3 – *Prípadová štúdia uplatňovania*

vedenia ľudí. Základná škola kniežaťa Pribinu, na ktorej bola príslušná prípadová štúdia spracovávaná, je situovaná v centre mesta Nitra (populácia mesta 88 000 obyvateľov) a navštevuje ju takmer 500 žiakov (21 tried). Žiakmi školy sú deti nielen z centra, ale zo všetkých častí mesta, a navyše veľkú časť žiakov tvoria deti dochádzajúce sem z okolia Nitry (75 % žiakov býva v Nitre, 25 % žiakov dochádza do školy z okolia Nitry). Personál školy pozostáva z 31 učiteľov, 8 vychovávateľiek a 12 administratívno-technických zamestnancov.

Z vyjadrení členov učiteľského zboru nasmerovaných na hodnotenie uplatňovania vedenia ľudí v ich škole vyplynuli nasledujúce silné a slabé stránky manažmentu školy.

Silné stránky:

- prijímanie iniciatív, s ktorými prichádzajú členovia pedagogického zboru,
- zverejňovanie plánov hospitácií,
- príprava plánov hospitácií so zohľadnením aktuálne zavádzaných inovácií do výchovno-vzdelávacieho procesu,
- silne podporované ďalšie vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie členov pedagogického zboru,
- účasť členov vedenia školy na funkčnom vzdelávaní vedúcich pedagogických zamestnancov,
- vytváranie možností absolvovania výcvikov koordinátorov prevencie drogovej závislosti.

Slabé stránky:

- nedostatok systematického prísunu informácií o možnostiach ďalšieho vzdelávania a nových učebných pomôckach,
- finálne rozhodovanie o umožnení účasti učiteľov a vychovávateľiek v ďalšom vzdelávaní bez ich účasti na rozhodovacom konaní,
- nedostatočné možnosti absolvovania školení zameraných na zvládanie konfliktných situácií v triede a neprispôsobivého správania,
- nedostatočné zdroje na krytie nákladov spojených s účasťou pedagogických zamestnancov na kurzoch ďalšieho vzdelávania organizovaných a poskytovaných rôznymi inštitúciami mimo MPC,
- dominantná orientácia práce Rady školy na riešenie finančných, administratívnych a prevádzkových aspektov fungovania školy, veľmi malá pozornosť venovaná problematike výchovno-vzdelávacieho procesu a kvalite poskytovaného vzdelania ako aj podpore odborného rastu pedagogických pracovníkov,
- slabá účasť Školského parlamentu na riadení rôznych činností školy.

Porovnanie vyššie uvádzaných výsledkov jednotlivých výskumov odhaľuje niektoré značne kontradiktívne vnímanie úloh riadiacich pracovníkov škôl z pohľadu vedúcich zamestnancov a z pohľadu ním podriadených zamestnancov. Prejavuje sa to predovšetkým pri hodnotení kompetenčnej položky súvisiacej s realizovaním hospitačnej činnosti. Ako sme už uviedli, názory riaditeľov na túto činnosť sa veľmi rôznia, ale v globále ju považujú za menej dôležitú a celkovo sa umiestnila na poslednom mieste škálovanej hierarchie. Rozhodne iný pohľad na túto zložku riadenia školy majú radoví zamestnanci. Z ich pohľadu je to činnosť, ktorá významnou mierou ovplyvňuje kvalitu výchovno-vzdelávacieho procesu realizovaného na škole, hodnotia ju ako veľmi dôležitú zložku riadenia chodu školy, ktorá môže patriť medzi jej silné, resp. slabé stránky. Veľmi podnetné v súvislosti s hospitačnou činnosťou je v rámci identifikovaných silných stránok uvádzanie zamerania hospitácií na inovácie aktuálne zavádzané do výchovno-vzdelávacieho procesu. Hospitácie sú veľmi často vnímané a využívané ako nástroj kontrolnej činnosti a formálne napĺňanie tejto činnosti (v zmysle napĺňania požadovaného počtu hospitácií vykonaných riadiacim pracovníkom) výrazne prispieva k ich podceňovaniu. Ako ukazujú výsledky nášho výskumu, učitelia vysoko oceňujú napĺňanie tejto činnosti ako formy vedenia ľudí v školách (súčasť school leadershipu realizovaného aj na nižších úrovniach riadenia školy), ako prostriedok rozvoja kompetencií učiteľov a zvyšovania kvality výchovno-vzdelávacieho procesu na škole.

5 Záver

Zistené kontradikcie v hodnotení jednotlivých atribútov riadenia škôl realizovaných jednak zo strany riadiacich pracovníkov a jednak zo strany členov učiteľských zborov nepovažujeme za dôsledok správnosti, resp. nesprávnosti názorov jednej alebo druhej strany. Uvedené skutočnosti treba vnímať v kontexte nie direktívneho, ale participatívneho riadenia. V rámci participatívneho riadenia je otázkou, ako sú delegované jednotlivé kompetencie, kto zabezpečuje výkon ktorých riadiacich funkcií, a teda aj kto by mal disponovať akými spôsobilosťami. V zmysle participatívneho riadenia za vedúcich pracovníkov považujeme aj koordinátorov rôznych projektov, do ktorých sa školy zapájajú, garantov inovačných programov, lektorov alternatívnych školských programov a pod. Z pohľadu radových pracovníkov je dôležitý okamžitý stav a okamžité riešenia situácií vzniknutých na škole. Z ich pohľadu dlhodobé strategické zábery predstavujú druhoradú úroveň dôležitosti, čo však nemôže byť prípad najvyššieho manažmentu, ktorý je zodpovedný nielen za okamžitý stav, ale aj za ďalšiu existenciu a rozvoj ním riadenej inštitúcie. Vedenie ľudí predstavuje

oblasť, na ktorej môže participovať v rôznych smeroch pomerne široký okruh ľudí, nielen členovia najvyššieho manažmentu školy.

Na jednej strane máme teda množstvo úloh a povinností, za plnenie ktorých je zodpovedný riaditeľ školy, a na druhej strane máme prerozdelenie týchto úloh a povinností medzi riaditeľa a ďalšie osoby podieľajúce sa na manažmente školy (a to na rôznych úrovniach, nielen na postoch členov oficiálneho vedenia školy). Práve z tohto prerozdelenia zabezpečovania jednotlivých úloh a povinností riaditeľa školy môže vyplývať určitá "subjektívnosť" hodnotenia dôležitosti jednotlivých atribútov riadenia, ktorá môže byť dokonca kontradiktívna v porovnaní s hodnotením týchto atribútov na riadení "nezainteresovanými" osobami. A následne toto možné prerozdelenie a z neho vyplývajúce rôzne potreby rozvoja jednotlivých kompetencií spôsobilosti riadenia školy by mali byť reflektované aj v ponukách kontinuálneho vzdelávania pedagogických zamestnancov.

Literatúra

- BEZÁKOVÁ, R. *Ďalšie vzdelávanie riadiacich pracovníkov škôl a školských zariadení*. In: Technológia vzdelávania, XII, 04/2004, s. 10–13. ISSN 1335-003X.
- LANČARIČ, D., FRÁTEROVÁ, Z. *Manažment zmien v škole*. In: Trendy ve vzdělávání 2008. Olomouc (CZ): Votobia, 2008. s. 143–146. ISBN 978-80-7220-311-6.
- OBDRŽÁLEK, Z. *Vztah školského manažmentu ku skvalitňovaniu činnosti školy*. In: Technológia vzdelávania, XIV, 07/2006, s. 9–11. ISSN 1335-003X.
- OBDRŽÁLEK, Z., POLÁK, J. a kol. *Príprava školských manažérov ako kľúčový predpoklad efektívnosti školy*. Nitra: PF UKF, 2008. 304 s. ISBN 978-80-8094-296-0.
- PISOŇOVÁ, M. *Leadership ako súčasť manažérskeho funkcie*. Nitra: PF UKF, 2008a. 132 s. ISBN 978-80-8094-335-6.
- PISOŇOVÁ, M. *Organizácia práce a času riaditeľa školy*. In: Manažment školy v praxi, roč. 3, č. 3/2008b, s. 2–6. ISSN 1335-003X.
- POL, M. *Proměny v práci a přípravě vedoucích pracovníků škol*. In: Technológia vzdelávania, XVII, 01/2009, s. 3–6. ISSN 1335-003X.
- SLAVÍKOVÁ, L. *Prostupnost akademického a celoživotního vzdělávání v přípravě řídicích pracovníků ve školství*. In: Technológia vzdelávania, XII, 06/2004, s. 9–11. ISSN 1335-003X.

The Role of School Leadership in the Improvement of Learning: Country Reports and Case Studies of a Central-European Project. Budapest (H): Tempus Public Foundation, 2009. 270 s.

TUREK, I. *Zvyšovanie efektívnosti vyučovania.* Bratislava: Metodické centrum, 1997. 80 s. ISBN 80-88796-49-0.

ZELINA, M. - ZELINOVÁ, M. *Modely riadenia školy.* Bratislava: Metodické centrum, 1992.