

# Aktuálne problémy riadenia výchovy a vzdelávania

Zdeno Obdržálek

Predovšetkým považujem za potrebné akcentovať, aby celý prístup k riadeniu výchovy a vzdelávania sledoval doposiaľ stále nenaplnený odkaz učiteľa a národov, vytvoriť školu ako dielňu ľudskosti, ktorá by viedla žiakov k prirodzenosti a uplatňovaniu ľudských práv 1/, školu ako dielňu svetla, ktorá je východiskom všetkého hnutia v živote súkromnom i verejnom, ktorá je ako to vyjadril J. A. Komenský zdrojom poriadku a nie zmätkov vo veciach ľudských 2/, školu, v ktorej vzdelávanie by sa nechápalo iba ako prostriedok upevňovania existujúceho stavu, ale ako prostriedok k jeho zdokonaľovaniu 3/ a napokon školu, ktorá by, ako píše Komenský, uplatňovala zákony a disciplíny, ktoré vyjadrujú vzťahy a závislosti ako putá, zdroj poriadku, lebo kto chce zničiť obec a školu, ten zničí najskor poriadok 4/.

Myšlienky o uplatňovaní princípu samosprávnosti a o účasti žiakov na riadení Komenský výstižne vyjadril vo svojich vybraných spisoch a svoje predstavy o ich uvedení do života škol posudzoval tak, že každá trieda bude mať podobu menšej obce a svoj malý senát, ktorý budú tvoriť dekurióni a ich námestníci a predsedom bude správca dekúrie. Systém dekuriónov by tvorili pomocníci učiteľa z radov žiakov. Ďalej sa tu zamýšľa Komenský aj nad možnosťami rozvíjania sebariadiacich schopností žiakov. V tejto súvislosti píše: aby mohli učitelia lepšie pracovať, zriadia si z najnadanejších žiakov toľko pomocníkov, koľko bude desiatok žiakov v tom ktorom roku 5/.

Spomenuté a ďalšie idey Komenského sú súčasťou súčasného obdobia hlbokých premien pri uplatňovaní nového spoločenského poriadku majú potenciú zásadne ovplyvňovať budovanie novej školy a jej riadenie. Naše výskumy z predchádzajúceho obdobia, zamerané na riadenie výchovy a vzdelávania ukázali, že Komenského myšlienky sa dostávali do hlbokého protirečenia a prechádzajúcou školou, v ktorej sa žiak dostával do postavenia pasívneho objektu, škola sa vyznačovala krízou duchovných ideálov a hodnotovej orientácie a v jej riadení pretrvávala autoratívnosť, formálne vzťahy, rutina a byrokratickosť a príkaz a pokyn boli v nej hlavnými metódami uplatňovanými v riadiacej činnosti.

Naše výskumy ukázali, že zámery, ku ktorým v súčasnosti chceme dospieť v našom ekonomickom a spoločenskom živote vytvárajú objektívne podmienky pre súlad ideí Komenského s novým ponímaním postavenia školy a jej riadenia.

V porovnaní s minulosťou reformy školy nie sú jednosmerne evokované iba politickým riadiacim centrom, neorientujú sa na parciálne úpravy, ale akcentuje sa nová stratégia, a to meniť zásadne celý duch školy, neprečeňovať tendenciu meniť školu len z vrchu, z riadiaceho centra, ale postupovať aj obrátene, meniť ju aj zo spodu, čím rozumieme dať väčší priestor na realizovanie zmien vlastným školám, učiteľom, žiakom a samosprávnym orgánom. K tomu smerujú aj naše odporúčania ako východisko pre optimalizáciu mikro a makro riadenia, ktoré sme získali v rámci výskumu riadenia výchovy a vzdelávania.

- Ďalšou osobitosťou, ktorú je potrebné realizovať v súčasnom systéme riadenia škol a ktorá podporuje názory Komenského o humanizácii a demokratizácii je uplatňovanie kultúrnej, ideologickej a politickej roznorodosti československej spoločnosti, zohľadňovanie existencie skupín s diferencovanými záujmami, zohľadňovanie politickej plurality a uplatňovanie takého riadenia z centra až po školu, ktorá zabezpečí slobodu vyznania a svetového názoru.

Nový prístup k riadeniu musí zabezpečiť zosúladenie výchovnovzdelávacieho systému s ekonomickým systémom založeným na báze trhového mechanizmu, postupnú integráciu našej ekonomiky do svetového ekonomického systému a približovanie ekonomiky politicky a kultúrne zjednocujúcej sa Európe.

Z toho vyplýva potreba odstrániť uplatňovanie priamej determinácie vzdelávania plánmi pracovných síl vymedzeného profilu, centrálného určovania všetkých žiakov prijímaných na jednotlivé školy, tendencie odstrániť predstavy o autokratickom zaručovaní nárokov na zamestnanie v tom zameraní, ktoré žiak alebo študent vyštudoval, eliminovať tendencie nezamestnanosti na základe vyššieho typu koordinácie medzi ekonomickou a vzdelávacou politikou, hlbšiu koordináciu riadenia výchovy a vzdelávania s ekonomickou a sociálnou sférou našej spoločnosti.

Skvalitnenie riadenia výchovy a vzdelávania a uplatňovanie hľadiska trhovej ekonomiky predpokladá rozšíriť existujúcu štruktúru vzdelávania, rozvinúť sústavu špeciálnych kurzov vo vzťahu k potrebám trhu práce,

uplatniť multipolárne zameranie odbornej prípravy, v ktorej okrem tradičných foriem vzdelávania financovaného štátom budú ďalšie flexibilné formy financované firmami ako podnikmi.

Práve tieto nové flexibilné formy prípravy mladých ľudí do života a účasť viacerých subjektov na ich kreovaní a usmerňovaní k formovaniu želaného profilu absolventov, kladie úlohu rozpracovať ich systém riadenia, vymedziť kompetencie zúčastnených subjektov na ich riadení, preskúmať efektívnosť jednotlivých riadiacich modelov a najefektívnejšie z nich uplatniť v praxi.

K hlavným cieľom súčasného riadenia výchovy a vzdelávania patrí tiež po novom uplatňovať rolu štátu voči školám, reprezentovanú najmä štátnou školskou správou.

Je správne, že ustúpila tendencia reglementovať výchovu, vzdelávanie a školu zo strany štátu, čo sa prejavilo v snahe regulovať každý krok školy a učiteľa, podrobne vymedzovať vzdelávacie obsahy, postupy pri realizovaní výchovno-vzdelávacieho procesu. Vznikajú však v súčasnosti tendencie druhej krajnosti, a to popierať funkciu štátu na riadení školy, výchovy a vzdelávania vobec, odmietat' koncepčnú funkciu štátu pri riadení výchovy a vzdelávania. Som presvedčený, že významnou úlohou štátu ostáva vytyčovať hlavné smery a ciele výchovno-vzdelávacej sústavy, čo považujem za funkciu koncepčnú. Posilňuje sa však najmä funkcia inštrumentálna, ktorú vidím v kontrole a hodnotení výsledkov práce školy zo strany štátnej školskej správy ako prostriedku pre ďalšie optimalizovanie činnosti škôl a učiteľov a vo vytváraní podmienok pre prácu škôl a učiteľov. Od tejto funkcie sa štátna školská správa nemože v žiadnom prípade dištancovať.

Princíp zvýšenej autonómie škôl, ako ukázali výsledky nášho výskumu, treba realizovať na základe dopracovania a konkretizácie delimitácie právomocí na školy, prehodnotiť v tomto systéme postavenie obcí, ktorých kompetencia nebola docenená ani v novom zákone o štátnej správe a samospráve škôl, dopracovať dereguláciu obmedzení a inštitucionálnych procesov na školy, a ako som povedal, celkove posilniť inštrumentálnu funkciu štátu pri riadení škôl namiesto funkcie dirigentskej.

Nový prístup k riadeniu predpokladá prehodnotiť požiadavky na jeho inštitucionálny systém. Vidíme potrebu posilňovať rolu parlamentu, jeho komisií a vlády pri zabezpečovaní politiky vzdelávania a presunúť nezdravú prax rozhodovať o kľúčových otázkach vzdelávania v

administratívnych útvaroch úradov. Ďalej se ukazuje nevyhnutné posilňovať verejnú kontrolu politiky vzdelávania prostredníctvom samosprávnych orgánov, ktorých kompetenciu by som viac položil do roviny rozhodovania namiesto roviny poradnej, ako sa to ukazuje v súčasnosti a zásadne treba posilniť skutočne pluralitné orientovanie masovokomunikačných prostriedkov ako subjektov verejnej kontroly.

Regulácia kompetencií medzi riadiacim centrom, školskými orgánmi, obcami, školami, samosprávnymi školskými orgánmi a jednotlivcami sa musí stať fundamentálnou otázkou riadenia školstva. Ukazuje sa nevyhnutné dopracovať otázky sociálneho konsenzu zabezpečujúceho rovnováhu a vzájomnú kontrolovateľnosť medzi spomenutými subjektami. Žiadny z nich nemože získať neprimerané postavenie pri determinácii výchovy a vzdelávania na školách. Riadenie musí nadobudnúť multipolárny charakter, musí zabezpečiť práva a povinnosti vyššie spomenutých subjektov riadenia.

Naše výskumy oblasti vnútroškolského riadenia škol naznačili potrebu vymedziť a spresniť kompetenciu orgánov pedagogického a spoločensko-politického riadenia, t.j. rozlišovať vnútroškolské riadenie, vyžadujúce pedagogickú profesionalitu od vonkajšieho spoločenského riadenia, ktoré má utvárať podmienky na užšie prepojenie školy s miestnymi či regionálnymi činiteľmi výchovy, s miestnym sociálnym prostredím, uspokojovať jeho potreby a v intenciách zriaďovateľa zabezpečovať predovšetkým podmienky na úspešnú prácu školy.

I keď báza štátnej kontroly vzdelávania spočíva na právnych a administratívnych prostriedkoch a na uplatňovaní zodpovedajúceho financovania, ovplyvňovaní profesionálnych pedagogických aktivít učiteľov nemože mať, ako tomu bolo v minulosti, ťažisko v administratívno-právnom regulovaní, t.z. vo vydávaní smerníc, vyhlášok, príkazov a ďalších direktív, ale v oblasti odborného a metodického usmerňovania a v oblasti poradenstva, ktoré by mali realizovať metodické centrá, ktorých funkciu a zameranosť činnosti je potrebné urýchlene dopracovať.

Prehodnocovanie roly štátu pri zabezpečovaní vzdelávania, spojené so vzrastom autonómie škol, sa prejavuje v novom prístupe k takým javom, ako určite bude perspektívna možnosť výberu učebníc, a učebných pomocok z ponuky obchodu, posilňovanie individualizácie vzdelávania, v porovnaní s minulosťou.

Väčšiu voľnosť výberu vyučovacích metód a organizačných foriem vyučovania, pluralitné politické ovplyvňovanie škôl politickými stranami a hnutiami, to všetko sa odrazí v bohatejšej diferencovanosti činnosti škôl, v úrovni ich práce, z čoho vyplýva nevyhnutná potreba rozpracovať objektívne kritériá hodnotenia úrovne škôl. Ich rozpracovanie patrí tiež ku kľúčovým otázkam teórie riadenia výchovy a vzdelávania.

Nový prístup k riadeniu výchovy a vzdelávania zahŕňa aj nové prístupy k učiteľovi i jeho príprave a ďalšiemu vzdelávaniu. Akcentujeme väčšiu voľnosť v jeho pracovnom zameraní, čo súvisí s vyššou autoreguláciou jeho pracovných činností, z čoho sa odvíjajú vyššie nároky na rozvíjanie profesijných schopností, osobnostný rozvoj a jeho tvorivú prácu v porovnaní s minulosťou, ale i s inými povolaniami.

Uvedomujeme si, že kvalita a pedagogická efektívnosť sebezvdelávania, vzdelávania a rozvíjania tvorivosti pedagogických pracovníkov závisí predovšetkým na úrovni jeho metodického riadenia. Pod metodickým riadením chápeme najmä kompetentnú pomoc, optimalizáciu objektívnych a subjektívnych predpokladov rozvoja uvedomejšej pedagogickej tvorivosti a posilňovanie vnútorných potencií, ktoré jej prispievajú. Odporúčali sme zabezpečiť odbornú pomoc predovšetkým v tom, čo tvorí ťažisko odborného sebazvdelávania. Prehĺbiť a doplniť komplexné riadenie riaditeľa školy kompetentnou sústavou vedúcich metodikov /odborných poradcov/ pre rozhodujúce úseky vzdelávacej činnosti.

Akcentované zvýšenie slobodného poľa pôsobnosti učiteľa sa prejaví v tom, že jednotlivý učiteľ si sám bude spresňovať a vymedzovať široký a často difúzne zadaný rámec pracovných úloh. V tomto procese sa budú uplatňovať individuálne rozdiely každého učiteľa, ktoré majú základ v roznej úrovni jeho skutočnej kvalifikovanosti, motivácie a v individuálnej stránke správania sa učiteľa. Úlohou riadenia je zabezpečiť na fakultách učiteľského zamerania prípravu učiteľa pre pedagogickú prácu s veľkým priestorom voľnosti, t.j. učiteľa flexibilného, tvorivého a samostatného.

Riadenie učiteľov v praxi treba tiež orientovať týmto smerom, čo je nevyhnutný predpoklad pre optimálnu pedagogickú činnosť z hľadiska nových spoločenských podmienok.

### **Použitá literatura:**

1. Kolektiv J. A. Komenský: Soubor statí o životě a díle učitele národů. Nakladatelství L. J. Peroutka, Praha 1947 s. 46-47
2. Komenský J. A. : Všenáprava. Nakl. Orbis, Praha 1950, s. 257
3. Schaller Klaus: Die politische Pädagogik des J. A. Comenius.  
In: Ost-West Pädagogik, Johann Amos Comenius 1670 /1970 Köln s. 37/
4. Komenský J. A. : Zákony školy, SPN Bratislava 1991 /Rukopis/
5. Komenský J. A. : Vybrané spisy III. Praha 1926, s. 205

## **J. A. Komenský a řízení a správa našich škol**

**František Bacík**

Vždy znovu si klademe otázku, co vše nám může říci dílo J. A. Komenského, v čem nás může inspirovat v současném úsilí o rozvoj demokracie ve společnosti i obrodu naší školy. Z velkého bohatství podnětů se v tomto příspěvku omezím na některé **myšlenky Komenského o nápravě školy a v této souvislosti i o tom, jak tuto nápravu organizovat a školy spravovat.**

Zejména v Panorthosii zdůvodňuje J. A. Komenský nejen potřebu školy zřizovat /jako východisko a základ obecné nápravy věcí lidských/, ale současně zdůrazňuje i nutnost - tam, kde školy jsou - je napravovat, uvádět v náležitý stav. V této souvislosti připomíná nezbytnost 1. odstraňovat nikoliv jen následky, ale příčiny závad., 2. zavést opravná opatření, 3. dbát, aby náprava byla ustálená /Vybr. spisy IV. s. 439/. Na jiném místě uvádí hlavní předpoklady k nápravě: "...kdo nezná smysl věcí, nezná cíl obnovy ....., kdo nezná příčiny porušení, nezná forem obnovy..., ... kdo nezná léky, nezná působitele obnovy" /V.s.IV, s. 392/.

V komplexně pojatém souboru opatření, zahrnujícím v současné pedagogické terminologii základní objektivní komponenty i subjektivní činitele výchovně vzdělávacího procesu, zaujímají důležité místo otázky řízení a správy škol. Pozoruhodně aktuálně - byť v jiném historickém a významovém kontextu - zní Komenského kritika "...špatných prostředků - tj. osob, věcí a činností neodpovídajících většinou své ideí..." či "... nesprávných směrnic, pro něž většina učitelů i žáků se mýlí cílem". Za