

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 mýjí cílem". Za

závažný a aktuální považují i důraz, který klade na řád, uspořádání systému společenského i pedagogického "... tak, **aby nikomu nebylo snadné vybočit: a i kdyby bylo, aby nechtěl, a i kdyby chtěl, aby nemohl**" /V. s. IV., s. 384/.

Význam, který přiřkládal řádu, zákonům, organizaci činnosti a vztahů ve škole /podle Komenského - malé školní obci/ je patrný z jeho prací potockých, zvláště z jeho Zákonů školy dobře spořádané "... **kdo chce, aby byla zničena obec**", píše v úvodu zmíněné práce, "**at' zruší pořádek**. My, kteří chceme, aby naše malá školní obec prospívala, opevněme ji zákony." A dodává, že "... pojtkem všeho jsou ve škole zákony a z nich vyplývající kázeň, jež rovněž musí mít své meze".

Moderní demokratické a humanistické pojetí řízení lze vysledovat v mnoha dílech J. A. Komenského. V Pansofii lze na řadě míst prokázat pojetí řízení jako imanentní součásti atributu jakékoliv lidské činnosti, tedy i pedagogického procesu /např. V. s. IV., s. 225/. S tím těsně souvisí i význam, přisuzovaný jasnému a přesnému vymezení cílů jakékoliv činnosti obecně a cílové orientaci pedagogické činnosti zvláště /např. V. s. IV., s. 287/. V plném souladu se základními principy soudobé teorie sociálního řízení jsou tři základní principy úspěšného řízení, o nichž píše v Panorthosii. Na těch, kteří mají napravit školu, požaduje Komenský trojí věc - "**znát, moci a chtít**" /V. s. IV., s. 391/. V některých svých pracích používá Komenský i pojmu sebeřízení, a to hlavně ve vztahu k vzdělávajícímu se jednotlivci. V některých souvislostech - byť v jisté mechanistické interpretaci - se však dotýká i soudobé myšlenky autoregulativních možností školy, když poukazuje na to, že jistým funkčním uspořádáním se **škole "... dostane podoby nejdokonalejších hodin, u nichž nechybí nic k samočinnému chodu a kde nic /ani nejmenší kolečko, sloupek, zoubek/ není bez užitku**, kde však je všecko tak uspořádání, že když se závaží pouze přivěsí nebo hodiny natáhnou, všecko se pohybuje jako živé a zcela pravidelně..." /V. s. II., s. 35/.

V tomto výčtu by bylo možno pokračovat a porovnáním se soudobým vědním poznáním dokazovat /jak se často děje/, že uvedené myšlenky nejsou pro naši současnost ničím novým. Konfrontací Komenského myšlenek se současnou praxí na školách a řízením škol je však možno přesvědčivě prokázat, že uvedené myšlenky jsou stále aktuální a že stojí za to znovu, hlouběji a mnohostranněji je promýšlet.

Pro naši současnou společenskou situaci považují v duchu humanistických ideí J. A. Komenského a některých jeho antiautoritativních postojů /např. Pampaedie, V. s. IV., s. 283/ za důležité postupně překonat centralisticko-administrativní systém a pojetí řízení škol. Znamená to - **přejít v co nejkratší době od převládajícího dirigismu, reglementace, administrování a byrokratické kontroly na jednotlivých stupních řízení především k vytváření všestranných podmínek pro pedagogicky efektivní činnost škol a rozvoj uvědomělé, vnitřně motivované tvořivé činnosti učitelů.** Jinými slovy považují za nutné přejít od převážně mocenského ovládnutí škol - k získávání pedagogů a službě školám i dalším orgánům, organizacím a zařízením, které zabezpečují fungování a rozvoj vzdělávacích institucí /podrobněji Bacík, F. 1990/.

Zdůraznění uvedené strategické orientace a určitého pojetí řízení neznamená zpochybňování některých základních funkcí a administrativně správních pravomocí zvláště ústředního řízení. Ty jsou koneckonců více než dostatečně zakotveny v novém zákonu o správě a samosprávě ve školství /ČNR - 13.12.1990/ a sotva lze pochybovat o tom, že právě tímto směrem bude převážně, ne-li zcela orientována činnost rozsáhlého aparátu nově vytvářených školských úřadů. Za mnohem obtížnější pro školské funkcionáře považují - překonat dosavadní centralisticko-byrokratické stereotypy a osvojit si demokratický styl, formy a metody řízení. To mj. znamená - při nezbytné náročnosti na plnění základních povinností - vytvářet prostor a získávat školy a učitele pro hledání nových cest, pro do značné míry nové chápání jejich poslání. Z toho vyplývá, že dosud tradovaná představa o školském funkcionáři jako školské "vrchnosti", úředním dohlížitelem vybaveném autoritou vyplývající z jeho mocenského postavení by měla být doplněna, ne-li z větší části nahrazena obrazem vzdělaného, demokraticky smýšlejícího člověka s opravdovým vztahem k lidem a přirozenou autoritou, který je svým podřízeným respektive spolupracovníkům pedagogickým rádcem, organizátorem.

Odvětvový systém řízení školství, který má v současném přechodném období vývoje naší společnosti své oprávnění a jisté přednosti, skrývá v sobě současně i četná nebezpečí, a to nejen pro současnost, ale i pro budoucnost. Nelze si zastírat, že jde o centralistický systém, který sice může - jak argumentují jeho zastánci - zabezpečit vyšší míru kvalifikovanosti řízení /což ovšem nemusí vždy znamenat vyšší kompetentnost řízení/. V každém případě však - v souladu s poznatky

sociologie a teorie řízení i nedávnými praktickými zkušenostmi - je to spolehlivá cesta k byrokratizaci nejen řízení, ale celého školství. To platí zejména v tom případě, jsou-li oslabeny zpětnovazební vztahy v podobě nezávislé kontroly a jsou-li do značné míry vyřazeny ze hry mechanismy kontroly občanské společnosti. Dnes se nám může jevit jako obtížný úkol - vytvořit školské úřady alespoň s přiměřenou úrovní personálního vybavení. Za čas může být téměř neřešitelný problém - jak tyto instituce omezit a restrukturovat, popřípadě - jak se jich v této podobě vůbec zbavit.

V této souvislosti nelze přehlížet skutečnost, že **dějiny našeho školství a učitelstva od 2. poloviny minulého století jsou do značné míry i historií boje proti centralistickému autokratickému způsobu řízení, proti školskému byrokratismu**, jak o tom píší např. J. Úlehla /1899,1920/, F. Krejčí /1906/, M. Skořepa /1936/ aj. F. Krejčí mj. uvádí, že byrokratismus z učitele činí stroj, jenž mechanicky má pracovat dle předepsané šablony ... Byrokratismus ubíjí učitele, maří jeho práci, protože odnímá mu chuť k práci a potlačuje všechen impuls k samostatnému tvoření. ... Byrokratický duch dbá o formu a udržení autority za každou cenu... klade za nejvyšší ctnost poslušnost, ta se odměňuje a odměnami porušuje se tak mnohý slabý charakter, věc sama, úkol výchovný tím trpí /s. 45-46/.

Kromě byrokratizmu "společenské provenience" prosazovaného "shora" kritizuje F. Krejčí i "byrokratizmus v učitelích samotných". Ten podle autora spočívá ve snaze po moci a potěšení z moci, v poručnickování a mentorování jak ve vztahu školních inspektorů a ředitelů k učitelům, tak i učitelů ve vztahu k žákům /ba někdy se projevuje jako "kletba povolání" i v soukromém životě učitelů a jejich vystupování na veřejnosti/ /dtto s. 61/.

I když je současný systém správy školství považován školskými činiteli za přechodný, považují za žádoucí posilovat již při rozpracovávání zmíněného dokumentu na všech stupních řízení decentralizační a samosprávné prvky a **vytvářet podmínky pro výraznější účast učitelů a veřejnosti na správě škol**. To se týká jak práv učitelských organizací, tak i pravomocí obcí, práv rodičů, zaměstnavatelů a odborů vyjadřovat se i na ústřední úrovni k podstatným otázkám koncepce a programu výuky, k organizaci i podmínkám škol, jak je to obvyklé v mnoha demokratických zemích. V nejbližších letech, po určité stabilizaci společnosti bude zřejmě nutné systém řízení škol přebudovat ve smyslu výrazného posílení naznačených decentralizačních a participačních tendencí a prvků.

V současné době, kdy analyzujeme i v oblasti řízení poznatky a zkušenosti ze školských systémů západních zemí bychom neměli přehlédnout progresivní snahy o demokratické reformy v našem školství z let 1918-1938 a přiblížit je pedagogické veřejnosti. Myslím, že pro dnešní období hledání a vnitřní obrody naší školy lze považovat za stále aktuální naléhavou výzvu J. A. Komenského: **"Všechno zkoušejte, co bude dobré, toho se držte."** /V. s. IV., s. 283/

Literatura:

Komenský, J. A.: Vybrané spisy II. Praha 1960.

Komenský, J. A.: Vybrané spisy IV. Praha 1966.

Bacík, F.: Jak dále v řízení činnosti škol. *Pedagogika*, 1990, č. 6.

Krejčí, F.: Positivismus a výchova. Praha 1906.

Skočepa, M.: Ideologie učitelského povolání. Praha 1936.

Úlehla, J.: Listy pedagogické. Praha 1899.

Úlehla, J.: Úvahy o budoucí volné škole československé. Brno 1920.

Zákon ČNR ze dne 13. 12. 1990 o státní správě a samosprávě ve školství.

Učitelské noviny, č. 1 ze 4. 1. 1991.

Profesionalizace řízení školství

Helena Marinková

Při úvahách o jakékoliv školské reformě se nelze vyhnout úvahám o řízení škol. Řízení má sloužit zejména k tomu, aby vedlo řízené procesy ke stanoveným cílům, aby podporovalo a umožňovalo rozvoj všeho, co může plnění těchto cílů pozitivně ovlivnit. V systému řízení školy je proto nutno vidět prostředek k plnění účelových funkcí školy.

V oblasti řízení školy nastaly v uplynulých měsících výrazné změny, které ve své většině byly mimo jiné i realizací požadavků proklamovaných representanty učitelské veřejnosti. Novela školského zákona a zvláště pak novela zákona o státní správě a samosprávě ve školství přinesly požadované odvětvové řízení, právní subjektivitu zatím převážně středních výhledově i ostatních škol, posílení pravomocí resp. zvýšení odpovědnosti ředitelů škol.

Školy, které získaly právní subjektivitu, získaly i zcela nové postavení - jsou odpovědné nejen za výsledky své výchovné a