

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**

vzdělávací práce, ale i za vytváření optimálních podmínek pro její úspěšnou realizaci. Řídit takovou školu dnes znamená řídit nejen její účelové funkce, ale i funkce předpokladové, které kvalitu výchovy a vzdělávání výrazně podmiňují.

Školy jsou teoreticky právními subjekty, avšak fakticky dosáhly zejména právě toho, že si samy budou zajišťovat a řídit veškeré předpokladové funkce, a to bez výrazného posílení jejich hospodářského a správního aparátu. Situace těchto škol je komplikována i skutečností, že nadále zůstaly rozpočtovými organizacemi, což nejen nepodporuje žádoucí podnikatelskou aktivitu škol, ale přímo znemožňuje využití případných takto získaných prostředků ve prospěch rozvoje školy.

Ředitel školy, která je právním subjektem, dnes plní úkoly vedoucího organizace v oblasti pracovně právní, je odpovědný za finanční a ekonomické řízení školy, za výkon státní správy a v neposlední řadě je odpovědný za plnění učebních osnov.

V praxi tedy došlo k výraznému kvantitativnímu nárůstu ale i kvalitativním změnám řídicích činností ředitele školy. Výhledově je nutné předpokládat, že vzhledem k zamýšlené a pro rozvoj školství naprosto nezbytné vnitřní reformě školy, budou zcela netradičně stoupat nároky na kvalitu ředitele školy jako pedagoga a současně s tím se bude rozšiřovat repertoár jeho řídicích činností v pedagogické oblasti.

V souvislosti s tím je třeba zdůraznit, že úspěch vnitřní reformy je závislý především na skutečnosti, jak sami pedagogové - učitelé přijmou její záměry, jakou budou mít skutečnou možnost se na ní podílet, jak se ztotožní s jejími cíli, jaký reálný dopad bude mít na jejich pojetí učitelské profese. Z tohoto pohledu je nutné uvědomit si novou, v nejbližší době nezastupitelnou roli ředitele školy - vytvářet podmínky proto, aby učitelé jeho školy jako pedagogický sbor mohli, chtěli a uměli realizovat žádoucí změny. Je pochopitelné, že tato práce předpokládá dlouhodobou, pedagogicky promyšlenou koncepci práce školy.

Z výše nastíněných úvah vyplývá zcela zásadní postavení ředitelů škol v současném ale i budoucím systému školství - ředitel školy se stává klíčem úspěchu či neúspěchu jakékoliv změny.

Je tato skutečnost důsledně akceptována řídicími školskými orgány? Snaží se řídicí školské orgány vytvářet v rámci svých možností podmínky pro práci ředitelů škol?

Úspěšnost profesního výkonu ředitele školy je v současnosti mimo jiné limitována i jeho schopností řešit a orientovat se v řadě více či méně obecných problémů:

- změna systému makrořízení školství
- změny právních norem týkajících se jak výchovy a vzdělávání, tak i ostatních oblastí života společnosti
- změny týkající se pojetí výchovné a vzdělávací práce školy v oblasti cílů, obsahů, metod, forem atd.
- výrazný nedostatek finančních prostředků
- zostřená kontrola práce školy veřejností zvl. rodičovskou, navíc často spojená s negativním hodnocením školy jako celku
- stále klesající prestiž učitelského povolání.

Schopnost orientovat se v naznačených oblastech spolu se schopností řešit problémy z nich pro chod školy plynoucí je jednoznačně podmíněna schopností a ochotou ředitele kompenzovat svou profesní nepřipravenost na výkon nové profese i svou psychickou nepřipravenost na novou roli, kterou s sebou výkon profese přináší.

Je s podivem, že školství v současnosti opět nepovažuje řízení za profesi a nezbytnou součást kvalifikace ředitele školy a tradičně - stejně jako v minulých letech - nevěnuje těmto otázkám potřebnou pozornost. **Je paradoxem, že resort školství připravuje řídicí pracovníky pro nejrůznější oblasti společenského a ekonomického života, avšak sám nemá pracoviště, které by připravovalo ředitele škol popř. i jiné řídicí pracovníky ve školství.** Resort školství tak nadále podporuje obecně rozšířené mínění, že školu může řídit každý, že k tomu není zapotřebí žádné speciální přípravy a z ní plynoucí kvalifikace.

**Prvním krokem k optimalizaci systému řízení školy by proto mělo být nově formulované pojetí práce ředitele školy jako samostatné pedagogické profese, k jejímuž výkonu je nutná speciální příprava.** S tím by mělo souviset i pregnantní vymezení požadavků na kvalifikaci ředitele školy a jejich závazné dodržování. Proto je ovšem nezbytné vytvořit dostatečné množství příležitostí, kde si uchazeč na základě svých individuálních potřeb doplní potřebné vědomosti či dovednosti nebo kde uchazeč na základě vlastního samostudia prokáže, že kvalifikační požadavky pro práci ředitele školy splňuje. Tyto příležitosti je nutno vytvářet nejen pro současné ředitele, ale zejména pro všechny, kteří by se v budoucnu chtěli o tuto funkci ucházet. V otázce kvalifikace ředitelů

škol by mělo zcela automaticky platit pravidlo s naprostou samozřejmostí přijímané v nejrůznějších sférách lidské činnosti - **pro učitou profesi se nejprve připravujeme, až poté ji vykonáváme.** Učení se metodou pokusu a omylu je, a v tomto případě to platí obzvláště, příliš drahé i pro mnohem bohatší a ekonomicky zdatnější země.

## **Pedagogické aspekty samostatnosti škol**

**Ľudovít Bálint**

Keď sa zamyslíme nad podstatou, nad jadrom samostatnosti školy, tak prichádzame k záveru, že pod samostatnosťou školy rozumieme vypracovanie a postupné realizovanie takej miestnej školskej politiky, ktorá so svojou konkrétnosťou a jedinečnosťou platí len pre pomery tej-ktorej školy a je odvodená od centrálnych školskopolitických zámerov. K tomu, aby škola mohla vypracovať svoju miestnu školskú politiku, od ktorej bude odvádzať všetky svoje aktivity, je potrebné aby škola objektívne zistila svoju funkciu, miesto a váhu v miestnych špecifických podmienkach.

Vytváranie miestnej školskej politiky nie je len vnútornou záležitosťou školy a nie je len pedagogickou záležitosťou, ale znamená to predovšetkým vedieť politizovať o otázkách výchovy a vzdelávania v miestnych podmienkach a pomeroch síl. Inými slovami, vytvorenie a realizácia pedagogických, právnych a ekonomických predpokladov k tomu, aby škola mohla fungovať ako miestny systém výchovy a vzdelávania, ako dôležitý faktor kultúry a politiky v podmienkach miestnej spoločnosti.

Slovom "miestny" sa zdorazňuje tá skutočnosť, že škola v danom prostredí má vystupovať ako činiteľ aktívne formujúci svoje okolie tým, že na základe poznania miestnych pomerov prispôbuje obsah a komplexnú výchovnú činnosť na svoje podmienky. Zdôraznenie miestneho charakteru výchovno-vzdelávacieho systému by nemalo znamenať nerešpektovanie centrálnych zámerov výchovy a vzdelávania, skor ide o posilnenie týchto zámerov tým, že sa škola rozhodne ich realizovať tak a v takej šírke, ako a v akej šírke jej to dovoľia miestne pomery, sledujúc pri tom dosiahnutie optimálnej miery z centrálne vytyčených cieľových zámerov. V žiadnom