

# Aktuálne problémy školského manažmentu a vzdelávania školských manažérov v SR a ich reflexia vo výskumoch a publikáciách

Zdenek Obdržálek, PdF UK Bratislava

# Vstup do problematiky 1

- Osobitosti školského manažmentu v porovnaní s manažmentom iných oblastí a z toho vyplývajúce nároky kladené na jeho realizáciu.
- Problémy v uplatňovaní orientácie školského manažmentu na demokratizáciu pri riadení.
- Problémy v uplatňovaní orientácie školského manažmentu na zabezpečovanie prepojenosti medzi školami a trhom práce – podnikmi.
- Problémy v uplatňovaní orientácie školského manažmentu na zabezpečovanie optimálnej siete škôl.
- Problémy v uplatňovaní orientácie školského manažmentu na zabezpečovanie rovnakých šancí všetkých žiakov.
- Problémy v uplatňovaní orientácie školského manažmentu na zabezpečovanie pozitívnej klímy školy – rozhodujúceho činiteľa a motivácie činnosti na školách.
- Problémy v uplatňovaní orientácie školského manažmentu na hlavného činiteľa efektívnej školy – riaditeľa školy a jeho vzdelávania.

# Vstup do problematiky 2

- Školský manažment – systémovo-tvorný element efektívnosti školy a školstva vôbec.
- Popri úspešnom riešení aktuálnych otázok školstva, časť z nich ostáva menej riešených alebo neriešených.
- V **Miléniu**, národnom programe výchovy a vzdelávania na najbližších 15 – 20 rokov, je ŠM charakterizovaný ako neuralgický bod školského systému.
- Identifikáciu jeho aktuálnych problémov umožňuje:
  - **poznanie stavu riadiacej praxe na školách,**
  - **analýza a hodnotenie stavu teoretickej rozpracovanosti jeho oblastí,**
  - **hodnotenie realizovaných výskumov riadenia škôl.**
- K hlbšiemu preniknutiu do jeho aktuálnych oblastí prispieva porovnanie rozpracovanosti nášho školského manažmentu so zahraničnými poznatkami.
- Východiská uplatňované pri hodnotení ŠM v SR ukazujú, že je to fenomén zložitý, komplikovaný, viacúrovňový, s bohatou väzbou na jeho okolie, že jeho riešenie predpokladá hlbšie skúmanie a hodnotenie.

**Z množiny aktuálnych  
problémov do referátu  
vyberáme:**

## Osobitosti školského manažmentu v porovnaní s manažmentom iných oblastí a z toho vyplývajúce nároky na jeho realizáciu

- V riadiacej praxi často nie je uplatňovaná dominancia orientácie ŠM na riadenie hlavného výkonného procesu v škole – výchovnovzdelávacieho procesu, ale na riadenie predpokladových funkcií ekonomických a administratívno-správnych, čo smeruje k nežiaducemu ekonomickému manažerizmu (pozri výsledky výskumov publikovaných v monografii Obdržálek – Polák, 2008 Príprava školských manažérov ako kľúčový predpoklad efektívnosti školy).
- Nie je precizované v SR postavenie ŠM v systéme vied edukačných a manažérskych. To spôsobuje ťažkosti pri akreditácii štúdia ŠM na vysokých školách (pozri Horváthová, 2006 Školský manažment v systéme vied).
- Na prípravu školských manažérov v SR sa nie vždy pozerá ako na prípravu na osobitnú profesiu, ktorá síce patrí do profesií pedagogických, ale nie je to profesia učiteľa (pozri Obdržálek, 2011 Reflexia školského manažmentu a vzdelávania školských manažérov).

## Osobitosti školského manažmentu v porovnaní s manažmentom iných oblastí a z toho vyplývajúce nároky na jeho realizáciu

- Nie je na uspokojivej úrovni dopracovaný v ŠM vzťah trhu a regulácie. Preceňuje sa funkcia trhového prístupu i k riešeniu koncepčných otázok v školstve (pozri Obdržálek – Polák, 2007 Aktuálne otázky školského manažmentu).
- Zatiaľ čo vo výrobnjej a komerčnej sfére orientácia na homogénnosť produktov smeruje k znižovaniu nákladov, v školstve nesledujeme homogénnosť, ale uplatňovanie diferencovanej úrovne vzdelávaných. Nemožno v školstve homogénnosť výstupov uplatňovať a touto cestou edukáciu zlacniť.
- Pretrváva preferovanie kvantitatívneho hľadiska – počty žiakov pri financovaní škôl. Kvalita činnosti škôl, i keď je na Slovensku skúmaná a rozpracúvaná (Zelina, 2007 Mikrovýučovacie analýzy – spôsob poznania a hodnotenia kvality v škole, Albert, 2001 Manažérstvo kvality v škole, Uhereková, 2010 Kvalita zabezpečovania prostredníctvom edukačného manažmentu), nebola dopracovaná do roviny kritérií, ktoré by bolo možno využiť pri financovaní škôl.
- Pre rozpracúvanie a skúmanie spomenutých a ďalších koncepčných problémov ŠM nie je na Slovensku vytvorená inštitucionálna akademická báza, ktorá by sa problematikou zaoberala.

## Problémy v uplatňovaní orientácie ŠM na demokratizáciu pri riadení

- **Princíp intenzívne sledovaný po politickej zmene. Aktuálne sa ukazujú v tejto oblasti 2 okruhy problémov:**
- Nedostatočne vytvorené predpoklady pre presun kompetencií z orgánov štátnej správy na samosprávu podľa Zákona 416/2001 Z. z. Výskumy Beňo – Šimčáková a kol., 2007 publikované v Analyticko-prognostických štúdiách o regionálnom školstve ukazujú, že územná samospráva nie je pripravená riadiť školy. Obce vstupujú nekvalifikovane do kompetencií riaditeľov škôl. Absentuje precizácia právomocí obcí a ich starostov voči školám. Existujú problémy s hospodárením s prostriedkami určenými pre školu a ďalšie.
- Problémy v činnosti samosprávneho orgánu – rady školy (pozri publikácie Obdržálek – Polák, 2008 Príprava školských manažérov ako kľúčový predpoklad efektívnosti školy, Beňo – Šimčáková a kol., 2007 Analyticko-prognostické štúdie v regionálnom školstve). Štúdie ukazujú, že činnosť rady školy je často formálna, sú do nej zvolení niekedy ľudia bez pedagogickej kvalifikácie a závery rady bývajú niekedy nekompetentné. Často vznikajú konflikty s riaditeľom školy. Sú prípady, že riaditeľ sa stáva vazal, ktorého rada školy môže kedykoľvek odvolať.

Problémy v uplatňovaní orientácie školského manažmentu na zabezpečenie prepojenosti medzi školami a trhom práce - podnikmi

- **Aktuálny problém ŠM riešiť izolovanosť škôl od potrieb spoločnosti.**
- **Na makroúrovni analyzovať proporciu gymnázií a odborných škôl z hľadiska potrieb spoločnosti. Analyzovať správnosť proporcie zameranosti odborných škôl v SR.**
- **Na strednej úrovni analyzovať a hodnotiť vytváranie podmienok regiónom a podnikateľskou sférou pre činnosť odborných škôl.**
- **Na základnej úrovni riadenia usmerňovať vypracovanie takého školského kurikula, ktoré zodpovedá potrebám strednej školy v regióne a zapojí do jeho vypracovania i užívateľskú sféru absolventov.**



## Problémy v uplatňovaní orientácie školského manažmentu na optimalizáciu siete škôl

- Rozdrobenosť siete, malá pozornosť integrácií nadväzujúcich stupňov škôl a škôl príbuzného zamerania v rámci príslušného stupňa.
- Aktuálne oblasti, na ktoré je potrebné orientovať ŠM:
  - precizácia kritérií pre efektívne uplatňovanie integrácie škôl,
  - vypracovanie modelov riadenia integrovaných škôl, pričom zohľadňovať v nich psychické osobitosti žiakov jednotlivých stupňov, odbornú zameranosť jednotlivých integrovaných odborov, osobitné požiadavky na financovanie jednotlivých študijných odborov, doprava žiakov do integrovaných škôl a ďalšie.

## Problémy v uplatňovaní orientácie školského manažmentu na zabezpečovanie rovnakých šancí všetkých žiakov

- V SR vnútorná diferenciácia zaostáva za uplatňovaním vonkajšej – inštitucionálnej diferenciácie. Tematika bola súčasťou grantovej úlohy *Optimalizácia vzdelávania školských manažérov* a bola publikovaná v monografii Obdržálek – Polák, 2007 Aktuálne otázky školského manažmentu.
- Charakteristika protirečení sťažujúcich uplatňovať princíp rovnakých šancí žiakov v podmienkach SR:
  - rodičia patriaci k slabšej sociálnej skupine obyvateľstva nemôžu ich deťom poskytnúť vzdelávanie v súkromných kvalitných školách,
  - dva prúdy povinného vzdelávania – vyššie ročníky ZŠ a nižšie ročníky 8-ročného gymnázia vytvárajú nerovnaké východiská pre ďalšie štúdium žiakov,
  - nerovnaké materiálno-technické vybavenie škôl, ale i ich personálne obsadenie dotýka sa najmä rozdielu mestských a vidieckych škôl, tiež vytvára nerovnaké východisko pre ďalšie štúdium.
- Školskému manažmentu prichodí zaoberať sa otázkami minimalizovania protirečení vo vytváraní rovnakých šancí žiakov, pričom pedagogický a sociálny rozmer problematiky považovať za rozhodujúci.

## Problémy školského manažmentu pri zabezpečovaní pozitívnej klímy školy – rozhodujúceho činiteľa motivácie činnosti na školách

- Problém je na Slovensku interpretovaný vo viacerých výskumoch a štúdiách.
- Zelina, 2008 v štúdií Klíma školy ako riadiaci fenomén vymedzuje podstatu klímy školy, klasifikuje jej jednotlivé typy, analyzuje a hodnotí metódy a techniky, ktoré možno využiť pri jej skúmaní.
- Horváthová, 2007 v štúdií Vplyv štýlu riadenia na proces vnímania klímy školy interpretuje na základe výsledkov výskumu riadiaci štýl, ktorý je orientovaný dominantne na úlohy a ktorý prevláda na školách, ktoré majú negatívne ladenú klímu a štýl, ktorý je orientovaný na ľudí, ktorý prevláda na školách s pozitívnou klímou. Jej výskum ukázal, že vidiecke školy s malým počtom žiakov vykazovali lepšie psycho-sociálne vzťahy, ako veľké školy, kde v týchto vzťahoch bolo veľa problémov.
- Obdržálek – Marková, 2008 v štúdií Orientácia vedenia školy na školskú klímu na základe výskumu na vzorke 210 učiteľov ZŠ a SŠ s využitím dotazníka Organisational Climate Description Questionare, vyvinutým na Ruttgerskej univerzite v USA uvádzajú:
  - čím viac riaditeľ školy uplatňuje pri riadení kladný príklad, zameriava sa na blaho učiteľov, uplatňuje konštruktívnu kritiku, tým sa prejavuje väčšia otvorenosť školskej klímy a záujem učiteľov o prácu,
  - čím sa riaditeľ viac sústreďí na vyčítanie chýb, nehodnotí pozitíva, neumožňuje autonómne správanie učiteľov, tým sa prejavuje väčšia miera frustrácie učiteľov, ich nespokojnosť, zlé vzťahy v učiteľskom zbore,
  - autori zistili nízke zastúpenie školsko-manažérskeho rozmeru školskej klímy vo vzdelávaní riaditeľov škôl.

Problémy v uplatňovaní orientácie školského manažmentu na hlavného činiteľa efektívnej školy - riaditeľa školy a jeho vzdelávanie

- **Problematika je stredobodom pozornosti uplatňovanej v ŠM. Je publikovaná na Slovensku najmä v časopisoch:**
  - **Technológia vzdelávania a**
  - **Manažment školy v praxi.**
- **K monografiám orientovaným na túto tematiku patria najmä:**

K monografiám orientovaným na túto tematiku patria najmä:

- **Pisoňová, 2011**  
**Komplexný profil manažéra výchovno-vzdelávacej inštitúcie,**
- **Šuťáková a kol., 2006**  
**Kompetencie riaditeľa školy,**
- **Obdržálek – Polák a kol., 2008**  
**Príprava školských manažérov ako kľúčový predpoklad efektívnosti školy,**
- **Bitterová – Hašková – Pisoňová a kol., 2011**  
**Otázky prípravy riadiacich pracovníkov škôl.**

Hlavná orientácia publikácií je zameraná najmä na tieto problémy:

- **profil riaditeľa školy,**
- **kompetencie riaditeľa školy,**
- **požiadavky na činnosť riaditeľa školy,**
- **riaditeľ ako manažér, líder a učiteľ,**
- **metódy uplatňované pri riadení školy,**
- **tvorivé riadenie školy,**
- **štandardy pre výkon činnosti riaditeľa školy a**
- **riaditeľ ako komunikátor, podnikateľ, zabezpečovateľ marketingu v oblasti vzdelávacích služieb.**

Problematika vzdelávania riaditeľov škôl bola v rokoch 2006 -2011 riešená na PdF UKF v Nitre v 3 grantových úlohách:

- Optimalizácia vzdelávania školských manažérov,  
**koordinoval Obdržálek,**
- Konverzné magisterské štúdium ŠM,  
**koordinoval Obdržálek,**
- Model vzdelávania školských manažérov na vysokých školách,  
**koordinovala Bitterová.**

## Hodnotenie grantových úloh:

- **Všetky spomenuté grantové úlohy boli úspešne obhájené a vyšli z nich monografie.**
- **Pri ich spracovávaní boli realizované náročné výskumy na reprezentatívnych vzorkách respondentov.**
- **Orientovali sa najmä na ciele, obsah a proces vzdelávania riaditeľov škôl a jeho inštitucionálne zabezpečenie. Stav bol porovnávaný so stavom v zahraničí.**
- **Výskumy ukázali, že ťažiskovú pozornosť pri vzdelávaní riaditeľov je potrebné venovať víziám, zodpovednosti za riadenú inštitúciu, tímovej spolupráci, rozvoju riadiacich schopností, schopnostiam zvládať problémové a krízové situácie, schopnostiam akceptovať argumenty, tvorivosti, inovatívnosti, komunikatívnym schopnostiam, schopnostiam delegovať právomoci.**
- **I keď dve z obhájených grantových úloh boli hodnotené komisiami ako excelentné, využitie grantových úloh v praxi nie je relevantné. Napr. v Zákone 317/2009 o pedagogických zamestnancoch nie je venovaná dostatočná pozornosť profesii riaditeľa školy v porovnaní s ďalšími pedagogickými pracovníkmi, jeho orientácii na výkon riadiacich funkcií. Jeho vzdelávanie je v podstate unitárne – funkčné vzdelávanie. Neexistujú na Slovensku viaceré varianty vzdelávania reflektujúce rôznu úroveň jeho účastníkov a realizáciu viacerými inštitúciami. Vzdelávanie riaditeľov realizuje v podstate iba rezortný ústav Ministerstva školstva Metodicko-pedagogické centrum. Vysoké školy ho nerealizujú, neboli im vyčlenené finančné prostriedky. Ich funkcia v tejto oblasti je podcenená. Ich využívanie by mohlo viesť k zvýšeniu teoretickej úrovne tohto vzdelávania, k užšiemu spojeniu teórie a praxe činnosti vysokých škôl.**



## Záver

I keď sa v posledných rokoch dosiahli isté pozitívne výsledky v rozpracovávaní dôležitých otázok ŠM a vzdelávania školských manažérov, pretrvávajú niektoré oblasti, ktoré z pohľadu teórie a jej spojenia s praxou sú málo riešené alebo neriešené a pretrvávajú i problémy v koncepčných i realizačných prístupoch k vzdelávaniu školských manažérov v SR.

Tie by mali byť predmetom riešenia v nastávajúcom období.

Ďakujem za pozornosť