

spoluzodpovědní partneři ředitele. To platí i o vztahu učitel–žák. Je např. velmi výhodné, aby se lidé stali i spolutvůrci norem, které by měli plnit. Např. řád školy nemůže být jen předložen učitelům a žákům a očekáváno jeho plnění. Také při tvorbě rozvrhu vyučovacích hodin se vyplácí vytvořit situaci, aby učitelé pochopili všechny souvislosti a vnitřně přijali a ztotožnili se s navrhovaným modelem. Není tak složité toho dosáhnout, pokud ředitel školy dokáže sladit zájmy školy s vlastními zájmy jednotlivých učitelů.

Značná dávka bezradnosti panuje v úsilí o to, aby pedagogická rada byla skutečně platným poradním orgánem ředitele. Přitom z jednání pedagogických rad mohou učitelé čerpat mnoho podnětů např. tím, když mají příležitost porovnat své přístupy s pedagogickými koncepcemi ostatních učitelů, když mohou aktivně zasahovat do uspořádání různých záležitostí na škole, poučit se i z nesprávných názorů, učit se věcnému dialogu, respektovat názory druhých, pronikat hlouběji do zásadních pedagogických otázek a tím se dále vzdělávat atd. Všechny uvedené a další funkce mohou pedagogické rady úspěšně plnit. Pokud je neplní, je povinností ředitele, aby takovou praxi změnil. Sami učitelé k tomu mohou pouze přispět. Měnit věci musí ten, kdo má pravomoc a odpovědnost.

Také hodnocení výsledků poskytuje řadu příležitostí k rozvíjení podílu učitelů na řízení. Např. tím, do jaké míry sami jednotliví učitelé správně aplikují určité formy kontroly výsledků své práce, aby získali skutečně objektivní informace. Není třeba zdůrazňovat, jak např. přeceňování informativní funkce kontroly výsledků ve vztahu ke zřetelům pedagogickým zpravidla vede k vytváření nedobré atmosféry na škole, přispívá ve vzniku konfliktních situací, bývají narušovány partnerské vztahy k žákům a jejich rodičům atd.

Jsou další konkrétní oblasti (např. činnost metodických útvarů), v nichž je velmi žádoucí transformovat vnitřní život škol prostřednictvím partnerství, součinnosti, tvořivosti a iniciativy všech. Rozhodující roli má vedoucí pracovník. Odpovídající styl řízení však není vůbec jednoduché realizovat. Proto bude nezbytné přednostně do budoucna poskytovat účinnou pomoc především ředitelům škol.

## Jak dál — aneb jak pomáhat vedení škol?

Václav Klapal

Naše školství je v současné době takové, jaké je. Má asi mnoho chyb z minulosti, v mnohém jistě už zjednálo nápravu, ale jistě při napravování pokazilo něco z toho, co už bylo dobré a osvědčené. Ale chyby a omyly provázejí kaž-

dou cestu vpřed, protože nikdo není neomylný. Ale každý by se měl snažit udělat těch chyb co nejméně — podle nás je nejlepší cestou k tomuto cíli naslouchat mínění druhých, konzultovat s nimi svá rozhodnutí, nepodceňovat je.

Právě touto cestou se rozhodli kráčet učitelé katedry pedagogiky s celouniverzitní působností na PdF v Olomouci. Skupina pod vedením *doc. O. Obsta se zaměřuje na pomoc vedení škol*. A aby bylo další vzdělávání řídicích pracovníků školství zaměřeno co nejvíce prakticky, byl vypracován dotazník, který patnácti volnějším otázkami zjišťoval, obrazně řečeno, kde ředitele „bota tlačí nejvíce“. Respondenti vyjadřovali různými stupni, v jaké míře pociťují nedostatky připravenosti na nynější řídicí povinnosti.

Znění otázek bylo následující:

1. Nevím si rady s vedením administrativy (forma dopisu, objednávky ...)
2. Neumím psát na psacím stroji
3. Nemám jistotu o správnosti svého rozhodování např. při povolování odkladu školní docházky, zařazování žáků do zvláštních škol apod. (správní řízení)
4. Nemám jistotu při řešení různých personálních problémů (opatření při porušení pracovní kázně, uvádění začínajících učitelů, uplatňování zákoníku práce ve školství apod.)
5. Potíže mi dělají činnosti související s ekonomickým řízením školy (rozpočet, inventář, kontrolní činnost na ekonomickém úseku, zajišťování údržby apod.)
6. Nemám jistotu, že vedu předepsanou dokumentaci na žádoucí úrovni
7. Nevím si rady s kontrolou pedagogické práce učitelů
8. Nejsem dostatečně připraven na řešení interpersonálních problémů a konfliktů
9. Neznám pravidla efektivní práce s lidmi (např. pravidla pro ukládání úkolů, vedení mladších spolupracovníků ...)
10. Potíže mi činí překonávat různé psychické zátěže vyplývající z mé funkce
11. Necítím se dobře připraven na hospitační činnost
12. Nevím, jak by měly pracovat metodické orgány na škole
13. Nemám jistotu, zda vhodně připravuji a vedu porady
14. Nevím, zda informační systém na mé škole je optimální
15. Těžko se rozhoduji

Test odevzdalo 42 respondentů, jedna žena (učitelka) se necítila kompetentní k odpovědím, odevzdala bez vyplnění.

Z těchto 42 respondentů bylo 21 žen a 21 mužů ve věku 30 (nejmladší muž) až 53 let (nejstarší respondent — a také muž). Průměrný věk dotázaných byl 43,4 roku. Podle funkcí se ankety zúčastnilo 27 ředitelů, 11 zástupců ředitelů a 4 učitelé. Za velice důležité považujeme údaje o praxi ve školství. Tady údaje kolísají ještě více než u věku. Nejkratší praxi vykazala žena — zástupkyně ředitele — 8 let. Nejvyšší počet let ve školských službách se objevil zase u ženy — ZŘ — 32 let. Průměrná délka praxe činí 20,4 roku. Tato délka praxe sama o sobě ukazuje na značnou „ostřílenost“ a bohaté zkušenosti respondentů v práci ve škole.

Respondenti mohli své pocity vyjadřovat odpovědí ve formě kroužku u jednoho stupně sedmibodové škály.

Stupeň 5	– plně, zásadně
4	– značně
3	– průměrně
2	– částečně
1	– minimálně
0	– vůbec ne
N	– nemohu se vyjádřit

Co ukazuje statistika výsledků.

Respondenti (pro statistiku je jich už nyní bráno 41) vynechali 5 otázek. Protože však nikdo nevynechal 2 otázky, je možné těchto pět respondentů považovat za nepozorné, kteří neúmyslně zapoměli u jedné z otázek zakroužkovat odpověď.

V 21 případech zněla odpověď N — nemohu se vyjádřit. Stupeň 5 se vyskytl ve 13 případech, stupeň 4 ve 45, trojkou bylo zakroužkováno 122 odpovědí, dvojkou 144, jedničkou 167 a nula se objevila 98×.

Můžeme říci, že Gaussova křivka působí i zde. Stupně 3 (průměrně) a 2 (částečně) tuto středovost obsahují a sečteme-li je, dostaneme 266 odpovědí tohoto středu. Avšak o tom, že naši respondenti jsou lidé rozhodní, svědčí nejfrekventovanější odpověď (677× použita) — stupeň jedna, minimálně.

Samozřejmě i zde, na tak malém souboru, můžeme najít velké individuální rozdíly. Nejvíce sebejistou se ukázala 45ti letá žena, ředitelka, u níž činil součet odpovědí 6 (tj. z 15 možných problémů pociťuje 6 jako minimálních), následuje opět žena se součtem 9 a až třetí je 38letý ředitel se součtem 10. O tom, že si muži ve funkcích Ř a ZŘ věří méně (nebo jsou sami k sobě kritičtější), vypovídá jejich vyšší součtové umístění.

Kde tedy řídicí pracovníci pociťují nejvíce nedostatků v připravenosti na svou nynější funkci?

Jednoznačně vyhrává otázka č. 5, v níž jde o ekonomické řízení školy. Součet zde dosahuje 94, což činí průměr 2,3 na respondenta. Na 2. místě se umístil nedostatek připravenosti na to, že vedoucí pracovník obvykle neumí psát na stroji tak, aby ho vedení agendy školy nezatěžovalo po technické stránce. Třetí místo zaujaly legislativní problémy s uplatňováním zákoníku práce při řešení personálních problémů. Někteří vedoucí pracovníci to ještě ve volném doplnění upřesnili — jde především o konflikty s nepedagogickými pracovníky. Domnívám se však, že zde bude na místě řešit i otázku prevence (a to už je nejen legislativní, ale i psychologická záležitost). Jak již na počátku bylo naznačeno, délka praxe u všech je dostatečně dlouhá, a proto nejmenší problémy pociťují tito řídicí pracovníci s kontrolou pedagogické práce učitelů — součet činil pouze 42, tedy průměr necelý 1 stupeň na respondenta.

A na závěr to nejpodstatnější. Jak bude s výsledky tohoto průzkumu mínění řídicích pracovníků naloženo?

I když jsme si dobře vědomi, že tato sondáž nemůže být nazvána a chápána jako seriózní výzkum, neboť je založena pouze na jedné diagnostické metodě, výsledky přece jen ovlivní sestavování učebních plánů pro další vzdělávání řídicích pracovníků škol, programy přípravy vedoucích pracovníků na výkon funkce, které také organizuje PdF UP a v neposlední řadě i pregraduální přípravu učitelů, protože jejich právní vědomí je na dost nízkém stupni. Výsledky budou podrobeny ještě hlubší analýze, na které se budou podílet i spolupracovníci z FF UP, ale už nyní je jasné, že k výuce budou přizváni (kromě dosavadních úspěšných ředitelů škol, pracovníků školských úřadů) i naši kolegové z právnické fakulty, aby konali přednášky ze školské i občanské legislativy. Problémy s ekonomikou, ekonomickým řízením se totiž od legislativy odvíjejí, proto ji považujeme za prioritní záležitost.

Domníváme se, že tak nejlépe přispějeme ke zkvalitnění přípravy řídicích pracovníků školství, neboť plnění jejich požadavků považujeme za jeden z cílů naší práce.