
ŠKOLSKÝ MANAGEMENT – PRAKTICKÝ PŘÍSTUP K MEZIOBOROVÉMU DIALOGU

SCHOOL MANAGEMENT – PRACTICAL APPROACH TO THE INTERDISCIPLINARY DIALOGUE

Helena Vomáčková

ČR

Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem

E-mail: <helena.vomackova@ujep.cz>

1. ÚVOD

Potřeba vést mezioborový dialog se jeví jako zásadní nejen z hlediska jednotlivých hraničních disciplín, např. školského managementu, ale rovněž z hlediska systému věd samotných. Současný svět je charakterizován atomizací a fragmentarizací, které zasahují i systémové pojetí věd a mnohonásobně překračují dimenze vytýčené např. modelem Azenbachera (2004). Otázka polarizace na vědy univerzální (teologie, filozofie) a speciální (přírodní a technické, humanitní a společenské) je tak převážně otázkou rozsahu záběru a míry abstraktnosti a konkrétnosti. Vymezení tzv. reálných věd je provázáno s otázkou míry kvantitativního uchopení (tzv. „tvrdé“ vědy, v nichž se exaktně měří a počítá a tzv. „měkké“ vědy, v nichž se kriticky myslí, systematicky porovnává, logicky vyvozuje apod.). Současná doba postkritická (Bělohradský, 2013) je charakterizována dožadováním se jednoduchých řešení ve složitém světě, kde se prosazují moderní technologie, jejichž aplikace však není přímo úměrná zjednodušování života ani jednotlivce ani společnosti. Jednoduchá řešení společenských problémů – byť jsou prezentována politickými reprezentacemi (které ovšem zdaleka nereprezentují většinu společnosti) – bohužel, neexistují. Historie ukazuje, že všechna původně jednoduchá řešení, byla vždy řešeními špatnými. Dialog mezi skupinou „měkkých“ a „tvrdých“ věd se tak zdá být nezbytný, neboť z hlediska smyslu lidské existence demonstruje každá skupina jen část vidění světa, které by rozhodně nemělo být jen bílé nebo černé.

2. PROSTOR PRO DIALOG VE STUDIJNÍM OBORU ŠKOLSKÝ MANAGEMENT

Školský management (ŠM) je vyučován na Pedagogické fakultě Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem jako tříletý bakalářský obor v kombinované formě. Jeho výuka probíhá blokově, přičemž obsahově nosnými jsou manažerské, pedagogické, psychologické a právní tematické části. Obor Školský management je příkladem obousměrného vrůstání, implementace, a to jednak managementu (jako dílčí odnože ekonomie) do pedagogiky a současně pedagogiky do managementu. Jakkoli jsou obě vědy (pedagogika, ekonomie) shodně řazeny do společenských věd, jejich odlišnost je zjevná minimálně z hlediska:

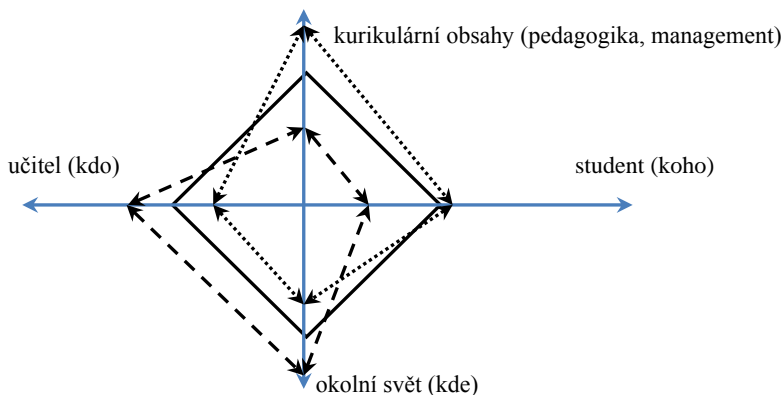
- předmětu zkoumání (pedagogika hledá odpověď na otázku, jak optimálně kultivovat jedince či sociální skupinu, aby efekt této kultivace byl maximem možného – primárně jde o duchovní posun; management řeší otázku dosažení synergického efektu při naplňování cílů ekonomických subjektů s minimální spotřebou zdrojů – primárně jde o posun ekonomický),
- uchopitelnosti v řádu čísel (pedagogika je vědou o kultivaci člověka, která rozpracovává odpovědnost za humanizaci lidských vztahů v procesu vzdělávání; ekonomie je vědou o alokaci omezených zdrojů, při které využívá matematické modely zobecňující projevy a dopady nastavených podmínek),
- akcentu na stránku informativní a formativní (pedagogika je charakteristická svým přesahem do formování hodnotových kritérií, názorové plurality a zralosti postojů v kontextu „vyššího principu mravního“ – je hodnotou vnitřního světa každého jedince, převažují dlouhodobá hlediska; ekonomie včetně managementu formuje rovněž, ale skrze kritérium užitku (ve smyslu zisku), tj. ke všemu, co nepřináší zisk, přistupuje jako k nepotřebnému - jde o vnější hodnotu projevovanou a oceňovanou trhem, převažují krátkodobá hlediska).

Školský management lze tak využít jako příklad potřebnosti a smysluplnosti dialogu obou věd při nastolování vyváženého a harmonického působení v praxi. Jestliže školský management řeší otázku optimálního řízení škol (prostřednictvím vytváření makro- a mikroprostředí), nemůže pustit ze zřetele hlavní cíl: maximalizovat efekty kultivace u každého člena cílové

skupiny (žáka, studenta). Pokud by k tomu došlo, znamenalo by to záměnu nástroje za samotný cíl. Krátkodobé ekonomické cíle vytvářejí nežádoucí asymetrické vztahy, které ohrožují původní smysl edukace. V tomto smyslu je přístupováno k vlastnímu průběhu vysokoškolské přípravy manažerů pro školskou praxi.

2.1. Vztahové pole činitelů edukačního procesu

Na každé úrovni vzdělávání je prostor pro dialog vymezen činiteli edukačního procesu. Jejich standardní pojetí lze uplatnit i pro uvedené bakalářské studium Školského managementu (Blížkovský, 2009) – viz obr. 1.



Obr. 1: Vztahové pole činitelů edukačního procesu

Míru vyváženosti v působení všech základních činitelů naznačují posuny křivek po osách x a y od plnou čarou vymezeného rovnoramenného čtyřúhelníku. Síla vlivu každého činitele je v procesu edukace vlivem řady kontextů značně proměnlivá. V rámci sledovaného oboru ŠM byly nejviditelnější následující kontexty.

Duální obsah studia vyžaduje vyvážení v obou složkách (pedagogika, management) a podchycení jejich vzájemného pole působení v rámci cílů edukace (Eger, 2006). Management vystupuje jako podpůrný prvek naplňování smyslu edukace, je možné využít řadu jeho společných prvků s procesem výchovy. Pedagogický účel je pojmán jako primární, realizovaný za určitých ekonomických omezení; pokud ekonomická omezení (vč. manažerských) brání plnění vlastního smyslu edukace, jde o vztah asymetrický.

Zásadními činiteli edukačního procesu jsou vysokoškolský pedagog a student oboru (v praxi převážně učitel regionálního školství) a míra jejich způsobilosti (odborné, pedagogické, hodnotové i lidské). Není neobvyklé, že na školách (od úrovně primární až po terciární) učí učitelé bez pedagogické způsobilosti. Studium bakalářského oboru Školský management umožňuje vyvážit pedagogickou způsobilost odborností manažerskou. Podle pozice, kterou student kombinovaného studia v praxi zastává (např. ředitel odborného učiliště s technickým vzděláním, učitel 1. stupně základní školy, metodik jazykové výuky na gymnáziu), může být rozdíl ve výchozí úrovni jeho kompetencí poměrně zásadní. O to diferencovanější přístup k poznatkovému a osobnostní rozvoji je vyžadován ze strany vysokoškolského pedagoga.

Role učitele se jeví jako rozhodující při důrazu na způsob myšlení a vidění světa. Jeho preference či kombinace přístupu ontologického, teleologického či normologického (Engliš, 1992) vtiskuje zásadní charakter poznávacím strukturám studentů a ovlivňuje jejich pojetí světa včetně vnímání sebe sama v něm. Pro vytvoření prostoru pro dialog mezi vědami a napříč jednotlivých disciplín může mít volba toho kterého přístup rozhodující vliv, stejně jako pro účinnou pedagogickou komunikaci. Jejím ideálem na úrovni terciárního vzdělávání je horizontálně strukturované „společenství porady“ mezi učitelem a studentem.

Obousměrná pedagogická komunikace probíhá pod vlivem okolního světa. Jeho projevy pronikají do vlastního procesu edukace více, než jsme si obvykle schopni přiznat. V rámci terciárního vzdělávání to platí mnohonásobně silněji než např. ve vzdělávání primárním. Sám student v rámci kombinovaného či distančního studia na vysoké škole ve svojí osobě vnáší prvek vnějšího prostředí do vysokoškolské výuky. Spolu s ním však ovlivňují všechny další činitele edukace tzv. „civilizační projevy“ globalizovaného světa, jako je krize důvěry, krize autority (Vališová, 1998), krize hodnot (Arendtová, 1994; Prudký, 2009), finanční a ekonomická krize (Sedláček, 2009). Vliv vnějšího prostředí tak vyžaduje problematiku cílů, prostředků a podmínek vysokoškolského studia vymezovat i s ohledem na okolní svět (Dostál, 1967).

3. PEDAGOGICKÝ FUNDAMENT ASPEKTU ŘÍZENÍ – PRAKTICKÝ EXPERIMENT

V oboru Školský management jsme se pokusili o harmonizaci pedagogické a manažerské složky praktickým experimentem, který zohledňoval

obsahový rámec studia, spojoval teorii s praxí, vytvářel prostor pro formování postojů, hodnot a uplatňování pluralitních názorů a současně nezanedbával badatelský charakter studia (ačkoli byl realizován v rámci studia bakalářského).

Na základě zájmového pole studentů oboru ŠM byly vytipovány otázky z oblasti makromanagementu (Vomáčková, Cihlár, 2012), které byly teoreticky studenty oboru již zvládnuty a jejichž obsah byl problematizován ve vztahu ke kvalitě edukačního procesu příp. k edukačním efektům. Z otázek byl sestaven dotazník o 31 položkách, který studenti oboru předložili k vyplnění svým kolegům na svých mateřských školách. Klasické kvantitativní šetření mělo za úkol posunout individuální rovinu vnímání problémů každým studentem oboru ŠM k sociálně širšímu záběru a přineslo bohaté názorové spektrum 670 respondentů – učitelů základních škol, které bylo utříděno, analyzováno a statisticky zpracováno. Výsledky zpracování měli studenti oboru ŠM možnost konfrontovat nejen v rovině kvantitativních výpočtů statistických ukazatelů ale i v rovině kvalitativní.

V rámci hledání příčinných ale i účelových a normologických vazeb mezi manažerskými rozhodnutími na makroúrovni (úzce propojenými s otázkami školské politiky) a edukačními projevy na primárním a nižším sekundárním vzdělávání byly využity souběžně statistické a dialogické metody. Účelem bylo sledovat vypovídací schopnost tzv. „tvrdých“ vypočtených dat (např. zamítnutí hypotéz na základě nižší než 5% pravděpodobnosti chyby pomocí testu závislosti Chí-kvadrát při využití pětistupňové Likertovy škály) a „měkkých“ dat vzešlých z kritické analýzy, která se neopírala o výpočty, pouze o logické myšlení a váhu jednotlivých faktorů vlivu a z toho vyplývajících argumentů v rámci vymezených podmínek. Diskuse sledovala nejen odlišnosti teoretického uchopení zvolených témat od jejich praktických konsekvencí, ale zaměřila se i na vymezení subjektivních a objektivních pozic. Studenti oboru ŠM měli možnost konfrontovat své názory a postoje s vypočtenými hodnotami i s názorovým spektrem svých kolegů, učili se formulovat zásadní argumenty podporující odlišná stanoviska, oddělovat podstatné vlivy od nepodstatných, pracovat s prvkem nejistoty apod.

V procesu edukace došlo vyvažováním kontextů u studentů k posunu od vyhraněné polarity „bílý“ x „černý“ k širěji pojatému spektru hodnocení podmíněných manažerských rozhodnutí ve prospěch kvality vzdělávání. Postupné opouštění jednoduchých, rychlých a pochybných soudů bylo pozitivním oceněním realizovaného experimentu. Zde, jako příklad

vybíráme pro účel demonstrace některé z položených otázek. Odpovědi na ně byly předmětem vyhodnocování studenty oboru ŠM, a to všemi výše naznačenými způsoby:

- Jak vnímáte vývoj decentralizace řízení a autonomie ZŠ za posledních 20 let?
- Vnímáte zrušení jednotné školy a zavedení časné selekce žáků jako skutečnost oslabující ducha spolupráce, tolerance a respektu?
- Byla podle vašich zkušeností zaváděna kurikulární reforma spíše centralisticky, tj. direktivně shora, nebo decentralisticky, tj. na základě iniciativy zdola?
- Domníváte se, že determinanty stojící mimo edukační proces (např. rozvodovost, nezaměstnanost, politická situace, atmosféra nedůvěry ve společnosti apod.) ovlivňují jeho výstupy více než před 20 lety?
- Do jaké míry se domníváte se, že kvalita vzdělávání je podporována řízením regionálního školství na územním principu?
- Považujete lokalitu školy (např. s vysokou nezaměstnaností, s problémovými obyvateli, s nižšími příjmy obyvatel apod.) za významnou pro kvalitu a efektivnost vzdělávání na dané ZŠ?

V rámci experimentálního přístupu a konfrontace „tvrdých“ výpočtů, tj. statisticky prokázaných závislostí s „měkkou“ kritickou analýzou podmínek, příčin, následků, faktorů vlivu apod. se výrazně projevila tendence ústupu studentů od preferování jednoduchých a jednoznačných komentářů k problematizování faktorů a podmínek vlivu, ústup od kategorických soudů k jejich vlastnímu zpochybnění. Jako zcela zásadní bylo studenty hodnoceno uvědomění si této tendence a jejich zdrojů.

4. ZÁVĚR

Sledovaný pedagogický experiment aspektu řízení v rámci oboru Školský management byl realizován ve vazbě na kurikulární obsah oboru, na praktickou reflexi teoretických otázek učiteli, na badatelský prvek aktivizující poznatkový, názorový a postojový potenciál učitelů, na nejbližší vyšší úroveň školského managementu (obce, kraje). První tři vazby charakterizují pohyb vpřed (rozvoj z pohledu studenta), čtvrtá umožňuje zpětnou vazbu v samotném procesu řízení školství (pohyb od zdola nahoru). Jejich edukační hodnota se projevila v propojení teorie s praxí, v aktivizaci

studentů při konfrontaci individuálních a většinových stanovisek, v obhajování subjektivních postojů a objektivně vypočtených dat, v polemickém diskurzu, provokujícím k úvahám, jak lze kvalitu regionálního školství pozitivně ovlivňovat z makromanažerských pozic.

LITERATURA

ARENDOVÁ, Hana. Krize kultury. Praha: Váhy, 1994. 108 s. ISBN 80-204-0424-4

AZENBACHER, Arno. Úvod do filosofie. Praha: Portál, 2004, 2. přeprac. vydání. 384 s. ISBN 80-7178-804-X

BĚLOHRADSKÝ, Václav. Doba postkritická. Právo: Salon. 14. 2. 2013, s. 5,7

BLÍŽKOVSKÝ, Bohumír. Systémová pedagogika pro studium a tvůrčí praxi. Brno: Amosium Servis, 2009. 315 s. ISBN 80-85495-23-5.

DOSTÁL, Antonín, Maria. Pedagogické problémy současné doby. Praha: SPN 1967, 145 s. PK-0048.314

EGER, Ludvík. Kvalita ve vzdělávání. Řízení školy, 2006, roč. 3, č. 1, s. 9-12. ISSN: 1214-8679

ENGLIŠ, Karel. Věčné ideály lidstva, Praha: Vyšehrad, 1992, 161 s. ISBN 80-7021-113- X

PRUDKÝ, Libor et al. Inventura hodnot. Praha: Academia 2009. 341 s. ISBN 80-200-1751-2

SEDLÁČEK, Tomáš. Ekonomie dobra a zla. Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi. Praha: 65. pole 2009. 270s. ISBN 978-80-903944-3-8STIGLITZ, J., E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada 1997. 661 s. ISBN 80-7169-454-1

VALIŠOVÁ, Alena et al. Autorita jako pedagogický problém. Praha: Karolinum, 1998. 135 p. ISBN 8071846244

VOMÁČKOVÁ, Helena, CIHLÁŘ, David. Učitelské reflexe vybraných otázek školského managementu I. Ústí nad Labem: PrintActive, 2012. 101 s. ISBN 978-80-7414-567-4

KONTAKT

Doc. Ing. Helena Vomáčková, CSc.

Adresa: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Hoření 13, 400 96 Ústí nad Labem

Tel.: 475 282 167

e-mail: helena.vomackova@ujep.cz