

**NIEKTORÉ VÝSLEDKY VÝSKUMOV ŠKOLSKÉHO MANAŽMENTU
REALIZOVANÉ NA ÚSTAVE TECHNOLOGIE VZDELÁVANIA
PEDAGOGICKEJ FAKULTY UNIVERZITY KONŠTANTÍNA FILOZOFA
V NITRE**

**Several Results of School Management Researches Carried Out
by the Institute of Technology of Education at the Faculty of Education,
Constantine the Philosopher University in Nitra**

ZDENĚK OBDRŽÁLEK – MÁRIA PISOŇOVÁ

Ústav technológie vzdelávania, Pedagogická fakulta UKF v Nitre
Dražovská cesta 4, 949 74 Nitra
zobdrzalek@chello.sk, mpisonova@ukf.sk

Abstrakt

Teoretická analýza potencií manažmentu školy participovať na vytváraní kvalitnej školy. Vývoj prístupov manažmentu školy k jeho optimalizácii na základe analýzy štúdií a výskumov orientovaných na túto tematiku. Výsledky skúmaní manažmentu školy a vzdelávania školských manažérov na ÚTV PF UKF v Nitre.

Abstract

Theoretical analysis of school management potentialities to participate in creation of a good quality school. The development of school management approaches to its optimization based on an analysis of studies and researches oriented towards these issues. The results of a research dealing with school management and school manager education at the Institute of Technology of Education at the Faculty of Education, Constantine the Philosopher University in Nitra.

Kľúčové slová

Školský manažment, vzdelávanie školských manažérov, reflexia riadiacich kompetencií riaditeľmi škôl, moduly riadenia školy, trendy vzdelávania školských manažérov.

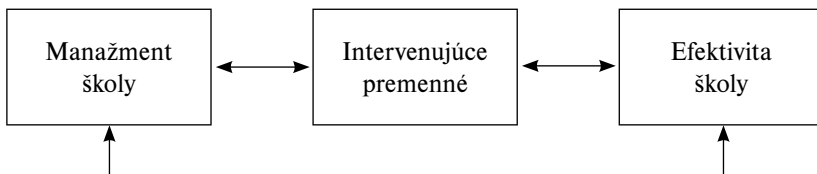
Key words

School management, school manager education, reflection of managerial competences by school leaders, school management modules, trends in school manager training.

1 Výsledky zahraničných výskumov orientovaných na vplyv školského manažmentu na efektivitu škôl

Výsledky zahraničných výskumov orientovaných na vplyv školského manažmentu na efektivitu škôl sú značne kontroverzné. Významní predstavitelia teórie školského manažmentu Hallinger a Heck v štúdiu orientovanej na skúmanie vplyvu riadenia na efektivitu školy (1998) hodnotili výsledky skúmania realizované v druhej polovici minulého storočia v USA, Anglicku a Holandsku. Dospeli k poznaniu, že tieto sú značne ovplyvnené priestorom a časom, a z tohto dôvodu porovnávanie štúdií o týchto výskumoch a ich metaanalýza poukázali na obmedzenú platnosť. Každá zo štúdií interpretujúcich tieto výskumy reflektovala osobitný kultúrny, spoločenský, politický, právny a organizačný kontext, s ktorým sú výsledky skúmania zviazané. Toto zistenie platí i pre naše teritórium, slovenské a české.

Za spoločný znak skúmaní školského manažmentu v druhej polovici 20. storočia spomenutí autori uviedli tendenciu uplatňovať priamu súvislosť medzi správaním školských manažérov a školským výkonom, teda nie dostatočne zohľadňovanie intervenujúcich premenných vstupujúcich do tohto procesu, ako je napríklad socioekonomický status žiakov, úroveň učiteľského zboru, prostredie lokalizácie školy a ďalšie, čo podmieňovalo skreslené výsledky skúmaní. Táto skutočnosť viedla švajčiarskych teoretikov ŠM Seitz a Capaula (2005) k vypracovaniu recipročného modelu.



Obr. 1: Recipročný model vzťahu manažmentu školy, efektivity školy a intervenujúcich premenných

Zdroj: SEITZ, H., CAPAUL, R.: *Schulführung und schulentwicklung Haupt*.
Bern Wien 2005

Obrázok poukazuje na posilnenie objektivity skúmaní manažmentu školy na vytváranie efektívnej činnosti školy, najmä jej súčasti úspešnosti žiakov, zohľadňovaním intervenujúcich premenných.

Analýza teoretických štúdií a výskumov orientovaných na vplyv riadenia (manažmentu) na školu nielen v krajinách západnej proveniencie, ale i u nás, pozri napríklad štúdie Kotíková, M. – Pařízek, V. – Sachsová, H. – Tesař, M. (1966), Lukš, J. (1974), Liška, F. – Pešková, J. (1979), Bacík, F. (1992), Slavíková, L. (2003), Obst, O. (2003) Obdržálek, Z. – Polák, J. (2007), Pól, M. (2007), Prášilová, M. (2008), a ďalšie poukazuje nasledovný vývoj:

- Do osemdesiatych rokov minulého storočia sa v západoeurópskych krajinách a v USA, u nás prakticky až do politickej zmeny, ktorá začala po roku 1989, kládol dôraz pri plnení roly riaditeľa školy na jeho orientáciu na plnenie noriem a ich realizáciu prostredníctvom vyučovania, na priame usmerňovanie učiteľov prostredníctvom inštrukcií, na uplatňovanie vonkajšej kontroly a hodnotenia učiteľov.
- U nás, práve tak ako v iných bývalých socialistických krajinách, k vyššie uvedeným prístupom k riadeniu škôl pristupovalo uplatňovanie vedúcej úlohy komunistickej strany, uplatňovanie tzv. demokratického centralizmu, preceňovanie unitárnosti a dirigistických prístupov k riadeniu škôl.
- V závere 20. storočia, u nás najmä po politickej zmene po roku 1989, sa kládol dôraz na transformačné vedenie, ktoré akcentovalo účasť učiteľov na zabezpečovaní vývoja školy, ich participáciu na riadení a uplatňovanie pluralitných prístupov k ich riadeniu.
- V súčasnosti sa kladie ťažisko na vypracúvanie a zabezpečovania uplatňovania vízií školy, jej zmenenej kultúry a pozitívnej klímy školy. Princípy transformačného vedenia však nestratili svoj význam. Sú predpokladom pre účasť učiteľov na vytváraní vízií školy spojenej so štrukturálnymi a personálnymi zmenami a so zabezpečovaním zapojenia školy do perspektív spoločnosti.

Z významných zahraničných teoretikov školského manažmentu uvádzame názory američanov Bolmana, L. a Deala, T. (1997) na súčasnú a perspektívnu orientáciu školského manažmentu a názory súčasného nemeckého teoretika školského manažmentu S. G. Hubera (2002).

Bolman a Deal prisudzujú súčasnému manažmentu školy najmä tieto kľúčové úlohy:

- zabezpečovať ciele školy prostredníctvom indirektívneho riadenia, ktorého podstata spočíva vo formulovaní jasných a zmysluplných cieľov; výkon spájať s očakávaniami riaditeľa vo vzťahu k učiteľom a žiakom;
- optimalizovať sociálne vzťahy účastníkov života školy k vytváraniu relevantných organizačných štruktúr;

- orientovať pozornosť na manažment ľudských zdrojov, ktorého podstata spočíva v ich správnom vedení a zabezpečovaní ich vývinu;
- vychádzať z hodnotovej orientácie pri vytváraní novej kultúry školy a optimálnej klímy školy.

Huber realizoval výskumy orientované na vzťah globálnych procesov spoločenských premien na školy, ich manažmenty a na činnosť riaditeľov škôl.

Na základe medzinárodných porovnávaní programov vedení škôl zistil transformáciu akcentu činnosti riaditeľov škôl od spravovania podľa predpisov k riadeniu vývinu školy, k presadzovaniu zmien v škole, k uplatňovaniu rozmanitosti (plurality), v prístupe riaditeľov k učiteľom. Zistil, že súčasný moderný riaditeľ nemá ťažisko činnosti v administratíve a správe, ale stáva sa predovšetkým homo politicus, komunikátor, sprostredkovateľ, mediátor a uplatňovateľ marketingu.

Výsledky zahraničných skúmaní školského manažmentu a činnosti riaditeľov škôl ovplyvnili koncipovanie našich výskumov školského manažmentu na Ústave technológie vzdelávania Pedagogickej fakulty Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, ktoré sme realizovali v uplynulých rokoch v rámci plnenia grantových úloh, ktoré získalo toto pracovisko.

Pretože viaceré výskumy sme publikovali v časopisoch a monografiách a vystúpili s nimi na konferenciách u nás a v zahraničí, kde sme podrobnejšie charakterizovali metodologické prístupy k ich koncipovaniu a zistené výsledky skúmaní, chceme na dnešnej konferencii stručne rezumovať niektoré zistenia a porovnať, do akej miery sa tieto zhodujú so zahraničnými výsledkami orientovanými na skúmanie týchto problémov.

2 Reflexia riadiacich kompetencií riaditeľmi škôl

Reflexiu riadiacich kompetencií riaditeľmi škôl sme skúmali dotazníkovou metódou na reprezentatívnej vzorke 1204 riaditeľov základných a stredných škôl v SR. Vzorke bola štrukturovaná podľa stupňa a druhu riadenia školy, dĺžky riadiacej praxe riaditeľa, veľkosti riadenej školy a príslušnosti riaditeľa školy k zriaďovateľovi.

I keď ťažisko skúmania bolo položené do vyjadrenia názorov a stanovísk, ktoré môžu byť subjektívne ovplyvnené, vysoký počet respondentov zapojených do výskumu a štruktúra otázok orientovaných na jednotlivé indikátory školského manažmentu, z ktorých viaceré sa zameriavali na zistenie stavu z rozdielného uhla pohľadu, porovnávanie a hodnotenie zistení, znižujú riziko subjektívizmu. Objektívnosť výsledkov sme ďalej zabezpečovali triedením výpovedí na 9stupňovej škále a ich ďalším vyhodnocovaním prostredníctvom

náročnejších štatistických procedúr. Pri testovaní hypotéz sme uplatnili Kruskal Wallisov test, mediánový test a chí-kvadrát. Miesto sme ponechali i na otvorené odpovede respondentov.

Kvantitatívne výsledky uvádzajúce výšku hodnotenia jednotlivých indikátorov riadenia školy sme štrukturovali do 5 modulov riadenia školy (pozri obrázky):

MODUL 1 – Riadenie školy ako organizácie

Indikátor	Neodpovedalo		Nie je dôležité		Menej dôležité		Dôležité		Spolu	Priemer
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Plánovanie činnosti školy	6	0,50	0	0,00	36	2,99	1 162	96,51	1 204	8,4
Rokovanie s nadriadenými orgánmi	19	1,58	4	0,33	216	17,94	965	80,15	1 204	7,1
Vytváranie manažérského informačného systému	49	4,07	3	0,25	188	15,61	964	80,07	1 204	7,2
Zvládanie administratívnej činnosti	21	1,74	12	1,00	346	28,74	825	68,52	1 204	6,6
Ovládanie cudzieho jazyka	26	2,16	68	5,65	692	57,48	418	34,72	1 204	5,1
Tvorba adekvátnej organizačnej štruktúry školy	30	2,49	1	0,08	122	10,13	1 051	87,29	1 204	7,4
Realizácia operatívnych činností	33	2,74	9	0,75	269	22,34	893	74,17	1 204	6,9
Využívanie informačno-komunikačných technológií	12	1,00	1	0,08	112	9,30	1 079	89,62	1 204	7,6
Rokovanie s partnermi	24	1,99	4	0,33	284	23,59	892	74,09	1 204	6,8
Prezentácia a medializácia školy	13	1,08	2	0,17	145	12,04	1 044	86,71	1 204	7,5
Informácie o konkurencii	28	2,33	31	2,57	440	36,54	705	58,55	1 204	6,1
Monitorovanie situácie na vzdelávacom trhu	27	2,24	10	0,83	308	25,58	859	71,35	1 204	6,6
Prevádzkovanie internetovej stránky školy	13	1,08	21	1,74	344	28,57	826	68,60	1 204	6,5

Obr. 2

MODUL 2 – Pedagogické riadenie školy

Indikátor	Neodpovedalo		Nie je dôležité		Menej dôležité		Dôležité		Spolu	Priemer
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Realizácia hospitačnej činnosti	8	0,66	8	0,66	356	29,57	832	69,10	1 204	6,4
Motivácia zamestnancov k sebahodnoteniu	11	0,91	0	0,00	154	12,79	1039	86,30	1 204	7,2
Vytváranie tímov, riadenie skupín	30	2,49	10	0,83	265	22,01	899	74,67	1 204	6,8
Tvorba stratégie rozvoja školy	27	2,24	3	0,25	87	7,23	1 082	90,28	1 204	7,8
Hodnotenie a odmeňovanie učiteľov	6	0,50	2	0,17	24	1,99	1 172	97,34	1 204	8,1
Hodnotenie školy	18	1,50	1	0,08	64	5,32	1 121	93,11	1 204	7,8
Inovácia učebných osnov	26	2,16	3	0,25	159	13,21	1 016	84,39	1 204	7,3
Usmernenie predmetových komisií	24	1,99	4	0,33	303	25,17	873	72,51	1 204	6,6
Vytváranie podmienok na rovnosť príležitostí	29	2,41	9	0,75	210	17,44	956	79,40	1 204	7,0
Tvorba a konkretizácia cieľov	24	1,99	2	0,17	154	12,79	1 024	85,05	1 204	7,4

Obr. 3

MODUL 3 – Vedenie zamestnancov

Indikátor	Neodpovedalo		Nie je dôležité		Menej dôležité		Dôležité		Spolu	Priemer
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Hodnotenie zamestnancov	12	1,00	1	0,08	54	4,49	1 137	94,44	1 204	7,8
Komunikácia so zamestnancami	5	0,42	0	0,00	13	1,08	1 186	98,50	1 204	8,4
Delegovanie právomocí	33	2,74	2	0,17	84	6,98	1 085	90,12	1 204	7,7
Riešenie konfliktov	16	1,33	1	0,08	88	7,31	1 099	91,28	1 204	7,7
Uplatnenie kompetencie	40	3,32	0	0,00	122	10,13	1 042	86,54	1 204	7,6
Motivácia zamestnancov	19	1,58	0	0,00	19	1,58	1 166	96,84	1 204	8,2
Rokovanie so zástupcami zamestnancov	36	2,99	12	1,00	272	22,59	884	73,42	1 204	6,7
Schopnosť rozhodovať	8	0,66	2	0,17	17	1,41	1 177	97,76	1 204	8,4
Uplatňovanie stimulačných systémov	67	5,56	2	0,17	106	8,80	1 029	85,47	1 204	7,5
Riadenie zmien	35	2,91	4	0,33	103	8,55	1 062	88,21	1 204	7,5

Obr. 4

MODUL 4 – Právna oblasť riadenia školy

Indikátor	Neodpovedalo		Nie je dôležité		Menej dôležité		Dôležité		Spolu	Priemer
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Orientácia v základných právnych normách	9	0,75	0	0,00	43	3,57	1 152	95,68	1 204	8,1
Uplatňovanie školských predpisov	6	0,50	1	0,08	21	1,74	1 176	97,67	1 204	8,5
Uplatňovanie rodinného práva	48	3,99	11	0,91	289	24,00	856	71,10	1 204	6,7
Uplatňovanie pracovno-právnych predpisov	10	0,83	1	0,08	30	2,49	1 163	96,59	1 204	8,3
Uplatňovanie práva EÚ	59	4,90	20	1,66	378	31,40	747	62,04	1 204	6,2
Uplatňovanie občianskeho práva	47	3,90	4	0,33	264	21,93	889	73,84	1 204	6,9
Uplatňovanie vyhlášky pri odmeňovaní	19	1,58	15	1,25	88	7,31	1 082	89,87	1 204	7,7
Uplatňovanie normy o postihu mladistvých	86	7,14	15	1,25	322	26,74	781	64,87	1 204	6,5
Uplatňovanie predpisov BOZP a PO	10	0,83	1	0,08	104	8,64	1 089	90,45	1 204	7,9
Uplatňovanie správneho práva	77	6,40	8	0,66	200	16,61	919	76,33	1 204	7,2

Obr. 5

MODUL 5 – Ekonomika a financovanie školy

Indikátor	Neodpovedalo		Nie je dôležité		Menej dôležité		Dôležité		Spolu	Priemer
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Uplatňovanie legislatívnych noriem pre financovanie	18	1,50	1	0,08	22	1,83	1 163	96,59	1 204	8,4
Tvorba rozpočtu školy	21	1,74	6	0,50	34	2,82	1 143	94,93	1 204	8,3
Uplatňovanie princípov činnosti príspevkovej, resp. rozpočtovej organizácie	58	4,82	4	0,33	61	5,07	1 081	89,78	1 204	8,0
Využívanie zdrojov financovania školy	15	1,25	3	0,25	15	1,25	1 171	97,26	1 204	8,4
Tvorba fondov	74	6,15	12	1,00	211	17,52	907	75,33	1 204	7,1
Zabezpečenie realizácie účtovníctva	40	3,32	10	0,83	203	16,86	951	78,99	1 204	7,1
Orientácia v úlohách zriaďovateľa	19	1,58	6	0,50	167	13,87	1 012	84,05	1 204	7,3
Vypracovanie vnútorných organizačných pravidiel	20	1,66	2	0,17	60	4,98	1 122	93,19	1 204	8,0
Využívanie poznatkov z finančnej kontroly školy	26	2,16	1	0,08	68	5,65	1 109	92,11	1 204	7,9
Uplatňovanie poznatkov o zaobchádzaní s majetkom školy	21	1,74	3	0,25	99	8,22	1 081	89,78	1 204	7,8

Obr. 6

Zistili sme, že indikátory, ktorými sme naplnili jednotlivé moduly riadenia školy, považujú respondenti – riaditelia škôl za kľúčové v kontexte s manažmentom orientovaným na kvalitu školy.

Podľa výsledkov skúmania treba pri vzdelávaní riaditeľov škôl venovať zvýšenú pozornosť:				
V module riadenie školy ako organizácie	V module pedagogické riadenie školy	V module personálnom	V module ekonomickom	V module právnom
<ul style="list-style-type: none"> ■ plánovaniu činnosti školy, ■ využívaniu informačno-komunikačných technológií, ■ prezentácii a medializácii školy, ■ organizačnej stránke školy. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ evaluácii činnosti na škole, ■ vytváraniu stratégie rozvoja školy, ■ riadeniu inovácií učebných procesov, ■ vytváraniu tímov a spolupráci s metodickými orgánmi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ rozhodovacím kompetenciám, ■ motivovaniu zamestnancov, ■ hodnoteniu zamestnancov, ■ uplatňovaniu participatívneho riadenia, ■ delegovaniu právomocí 	<ul style="list-style-type: none"> ■ uplatňovaniu noriem financovania školy, ■ vytváranie rozpočtu školy, ■ uplatňovaniu princípov činnosti príspevkovej organizácie. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ uplatňovaniu školských predpisov, ■ uplatňovaniu pracovno-právnych predpisov, ■ uplatňovaniu bezpečnostných a požiarnych predpisov.

Obr. 7

Výsledky skúmania

1. Časť riaditeľov skúmanej vzorky stále vidí ťažisko riadiacej činnosti v správaní školy, v dimenzii jej ekonomického riadenia, ktoré však vytvára iba predpoklad pre účelové – pedagogické riadenie.
2. Časť riaditeľov nedoceňuje personálnu prácu s učiteľmi, ich motivovanie, uplatňovanie demokratického štýlu riadenia. Riaditelia stredných škôl viac ako riaditelia základných škôl vidia potrebu uplatňovať marketing svojich vzdelávacích služieb.
3. Pri oboznamovaní s indikátormi jednotlivých modulov riadenia požadovali uplatňovať nielen teoretický, ale i praktický rozmer a aktívnu účasť študujúcich pri osvojovaní ich obsahu.
4. Tematika indikátorov by sa mala podľa respondentov rozpracovať nielen do sylabov, ale i do elektronickej podoby.
5. Vzhľadom na diferencované požiadavky na vzdelávanie skúsených riaditeľov, menej skúsených, začiatočníkov, riaditeľov rôznych stupňov a druhov škôl, veľkých a malých škôl by sa mala uplatňovať pri ich vzdelávaní diferenciácia a modularizácia vzdelávacích programov.

3 Trendy vo vzdelávaní školských manažérov

Trendy vo vzdelávaní školských manažérov sme skúmali na základe komparácie vzdelávania školských manažérov vo vybraných európskych krajinách a v USA, Kanade a na Novom Zélande. Orientovali sme sa najmä na ich vzdelávanie na univerzitách a vysokých školách, preto uvedieme niektoré závery z komparácie. V zahraničí možno porovnať dve tendencie:

Prvá tendencia spočíva v zabezpečovaní vzdelávania školského manažmentu centrálné. To znamená uplatňovať vzdelávanie podľa centrálnych smerníc, rámcových programov, štandardov a udelenej akreditácie pre toto vzdelávanie.

Vo viacerých krajinách sa osvedčilo vytvoriť centrálnu inštitúciu orientovanú na školský manažment, ktorá je uznaná a podporovaná centrálnou správou školstva (Ministerstvom školstva) i regionálnymi školskými úradmi, riaditeľskou komunitou a v ktorej sa vytvoria podmienky pre činnosť smerujúcu k optimalizácii školského manažmentu. Mala by zabezpečovať predovšetkým:

Kvalitu vzdelávania školských manažérov:

- ciele, štandardy, kvalifikácia;
- koncepcia kvalifikačných ponúk;
- zloženie kvality referentov pre podmienky celej krajiny;
- vytváranie základného vzdelávacieho materiálu;
- podmienky certifikácie účastníkov;
- hodnotenie úrovne realizovaných programov.

Rozpracúvanie kľúčových otázok školského manažmentu:

- podpora celoštátnej a medzinárodnej výmeny know-how;
- iniciovanie a podpora realizácie vedeckého výskumu školského manažmentu.

Centrum služieb:

- poradenstvo pre pracovníkov školského manažmentu zo škôl i verejnej správy z úseku školstva;
- poskytovanie pomoci pri uskutočňovaní programov.

Podstata druhej tendencie spočíva v decentralizácii vzdelávania, v umožnení jednotlivým vzdelávacím inštitúciám, ústavom rezortu školstva, vysokým školám, súkromným inštitúciám ponúkať konkurenčné programy vzdelávania, diferencovane orientované moduly vzdelávania.

K ďalším trendom vzdelávania školských manažérov patrí:

1. *Uplatňovať správnu proporciu teórie a praxe pri ich vzdelávaní.* Presunúť praktické cvičenia realizované ako workshopy z priestoru školiaceho pracoviska na pracovné miesta školy, ktorá je predmetom riadenia – workplaces, optimalizovať spoluúčasť na vzdelávaní zástupcov teórie a praxe školského manažmentu.

2. *Optimalizovať čas na prípravu školského manažmentu.* Problém spočíva v ujasnení, do akej miery vzdelávať školského manažéra pred vstupom do funkcie, po vstupe, čím naplniť jeho inovačné vzdelávanie, ako diverzifikovať vzdelávanie riaditeľov jednotlivých stupňov a druhov škôl, čo považovať za povinné vzdelávanie a dobrovoľné vzdelávanie a početné ďalšie problémy.

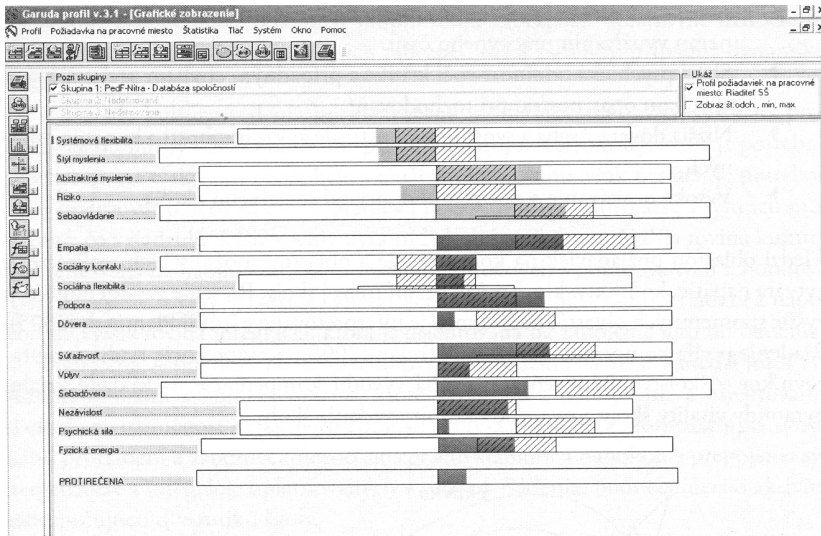
Väčšina krajín dnes poníma vzdelávanie školských manažérov ako nepretržitý proces, ktorý zahŕňa viac variantov a viac fáz. Patrí k nim:

- *ponuky pre záujemcov o funkciu riaditeľa školy;*
- *vzdelávanie pred vstupom do funkcie;*
- *základné kvalifikačné vzdelávanie po vstupe do funkcie;*
- *rad ponúk rozširujúceho štúdia a ďalšieho vzdelávania orientované na vybrané činnosti školy;*
- *ponuky s hlbším teoretickým prienikom do niektorej sféry školského manažmentu, spojené so získavaním vedeckej kvalifikácie.*

Tento variantný a pluralitný prístup dostatočne nelegalizuje ani nový zákon o pedagogických zamestnancoch schválený v SR v tomto roku.

Transformovať vzdelávanie školských manažérov z akcentovania spravovania k akcentovaniu komunikácie a kooperácie. Trend uplatňovaný v zahraničí spočíva v presune dominantnej pozornosti od zabezpečovanie fungovania školy podľa stanovených noriem k zabezpečovanie rozvoja školy, jej spoločenského, kultúrneho, ekonomického prostredia a procesu zmien.

Trend orientácie vzdelávania na rozvoj manažérskych osobností. Vzhľadom na skutočnosť, že úloha manažéra školy sa stáva stále komplexnejšia a flexibilnejšia, nestačí kvalifikovať ich iba na určitý, momentálne aktuálny obraz, pretože ten sa s novými úlohami a nárokmi mení. Ukazuje sa potrebné presúvať ťažisko kvalifikácie od zamerania na určité úlohy smerom k formovaniu vlastností osobností vhodných pre realizáciu školského manažmentu. Dôsledkom je transformácia kvalifikačnej funkcie zo sprostredkovania pevného stavu vedomostí do budovania kondicionálnych vlastností. Stav, v akom sa nachádzajú manažérske osobnostné vlastnosti riaditeľov škôl ako východiska pre ich rozvíjanie, sme skúmali s uplatnením štandardizovanej metódy Garuda. Tieto boli štruktúrované do 16 polaritných dimenzií, ktoré boli orientované na racionálnu, emocionálnu a výkonnú oblasť školského manažéra (pozri obr. 8).



Obr. 8

Legenda:

Požadovaný profil - šrafovaná plocha

Zistený priemerný osobnostný profil - farebná plocha

Zdroj: OBDRŽÁLEK, Z. - POLÁK, J.: *Aktuálne otázky školského manažmentu*,

PF UKF 2007

Zistili sme oblasti, ktoré sú *v súlade s požadovaným profilom*:

- Abstraktné myslenie, potenciál na vytváranie a formulovanie dlhodobých cieľov a vízií, schopnosť vnímať problémy v širších súvislostiach. Schopnosť ovládať svoje emócie a zachovať pokoj aj v hektických pracovných či sociálnych situáciách.
- Otvorené a tolerujúce vzťahy s prejavovaním záujmu o myšlienky a pocity ľudí vstupujúcich do sociálnej interakcie za účelom bližšieho oboznámenia sa s pohnútkami a prejavmi ich správania.
- Schopnosť pracovať v súťaživom prostredí, využívanie konkurencie ako motivačného prvku podporujúceho napredovanie a dosahovanie stále vyšších cieľov.
- Schopnosť nezávislého a energického dosahovania cieľov.

- Snaha o ovplyvňovanie okolitého diania a prezentovanie svojich názorov okoliu s dôrazom na ich uplatnenie v praxi.

V nesúlade s požadovaným profilom sú tieto oblasti:

- Vyššia potreba zavedenej štruktúry a zaoberania sa s detailmi úloh a s tým súvisiaca nižšia ochota delegovať ich, čo môže prispievať k menej efektívnemu využívaniu pracovného času.
- Slabá psychická odolnosť voči kritike a prípadným chybám prejavujúca sa aj veľkou opatrnosťou pri rozhodovaní.
- Nižšia dôvera v seba a svoje schopnosti, ale aj v schopnosti a konanie ostatných.
- Vysoké očakávanie a potreba podpory od sociálneho okolia.

Na Ústave technológie vzdelávania Pedagogickej fakulty UKF v Nitre sme skúmali i ďalšie oblasti školského manažmentu a vzdelávania školských manažérov. Napríklad školsko-manažérsky rozmer klímy školy, úroveň pripravenosti absolventov rôznych druhov vzdelávania na pedagogické a ekonomické riadenie školy, na prácu s informačno-komunikačnými technológiami, na využívanie marketingových nástrojov školy a ďalšie.

Za nedostatok našej práce považujeme, že i keď boli výskumné projekty úspešne obhájené, nedokázali sme vo väčšej miere ovplyvniť podobu legislatívneho zakotvenia vzdelávania školských manažérov na základe využitia výsledkov našich výskumov a zahraničných komparácií a nedokázali sme presadiť vytvorenie inštitucionálnych, organizačných a personálnych predpokladov najmä na vysokých školách pre zvýšenie úrovne realizácie tohto vzdelávania.

Literatúra

- BACÍK, F. *Cesty k demokracii a humanizaci řízení škol*. Pedagogika – č. 2, 1992
- BITTEROVÁ, M. *Školský manažment a tvorba projektov*. In: *Specializační vzdělávání ve školství – pojetí a rozvoj profesního zdokonalování vedoucích pracovníků, výchovných poradců, preventivistů sociálně patologických jevů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2008. 106–110 s.
- BOLMAN, L. – DEAL, T. *Reforming organisations*. San Francisco, Jossey-Bass 1997
- BREČKA, P. – MUNK, M. *Súčasný stav teoretickej pripravenosti riaditeľov ZŠ a SŠ v Slovenskej republike*. In: *Školský manažment a príprava manažérov na jeho realizáciu ako faktory reformy školy*. Nitra: UKF, 2009.

- ČERVEŇANSKÁ, M. *Využitie SharePoint Serveru v manažérskej praxi*. In *Školský manažment a príprava manažérov na jeho realizáciu ako faktory reformy školy*. Nitra: UKF, 2008.
- FRÁTEROVÁ, Z. - BITTEROVÁ, M. *Plánovanie, uskutočňovanie a hodnotenie projektov výchovy v škole*. In *Školský manažment a príprava manažérov na jeho realizáciu ako faktory reformy školy*. Nitra: UKF, 2009.
- HALLINGER, P. A. - HECK, R. H. *Exploring the principals contribution to School effectiveness in: School effectiveness and School improvement 9*, 1998
- HAŠKOVÁ, A. *Postavenie disciplín školského manažmentu v učiteľských študijných programoch*. In *Inovácie vo vede, technike a vzdelávaní. Medacta 2008*. Nitra: UKF, 2009. 88-94 s.
- HUBER, S. G. *Schulleitung im internationalen Trenderweiterter und neue Aufgaben, Journal für Schulentwicklung*. 6/1 2002
- KOTÍKOVÁ, M. - PAŘÍZEK, V. - SACHSOVÁ, H. - TESAŘ, M. *Organisace a správa československého školství*. Praha: SPN 1966
- LANČARIČ, D. *Příklady SWOT analýzy na školách*. In *Školský manažment a príprava manažérov na jeho realizáciu ako faktory reformy školy*. Nitra: UKF, 2009.
- LIŠKA, F. - PEŠKOVÁ, J. *Současný stav řízení výchovnovzdelávací práce na ZDS s CVS*. *Pedagogika* 29, č. 5, 1979
- LUKŠ, J. a kol. *Sborník prací pedagogické laboratoře VÚOŠ*. Praha VÚOŠ 1974
- OBDRŽÁLEK, Z. - POLÁK, J. *Aktuálne otázky školského manažmentu*, PF UKF 2007
- PISOŇOVÁ, M. *Leadership ako súčasť manažérskych funkcií*. Nitra: Pedagogická fakulta, UKF, 2008. 132 s.
- PISOŇOVÁ, M. *Teória a prax efektívneho sebariadenia*. Nitra: Pedagogická fakulta, UKF, 2009. 141 s.
- PÓL, M. *Škola v proměnách*, Brno: Masarykova univerzita 2007
- PRÁŠILOVÁ, M. *Řízení ZŠ v letech 1990-2007*. Univerzita Palackého Olomouc 2008
- SEITZ, H., CAPAUL, R. *Schulfüfung und schulentwincklum Haupt*. Bern Wien 2005
- SLAVÍKOVÁ, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*, Praha: PF UK 2003
- ŠIMKOVÁ, Z. *Školský manažment v Slovenskej republike a v Európskej únii*. In: *Doktorandská konferencia II. vo vednom odbore 75-56-9 Technológia vzdelávania*. Nitra: UKF, 2005. 157-160 s.

- ŠIMKOVÁ, Z. *Technológia vzdelávania a informačný systém školy*. In: *Technológia vzdelávania*. 4 s.
- VESELKOVÁ, J. *Problematika tvorby kurikula učiteľských študijných programov v SR*. In *Inovácie vo vede, technike a vzdelávaní*. Medacta 2008. Nitra: UKF, 2009. 164-171 s.