

MANAŽMENT ZMIEN V ŠKOLE

LANČARIČ, Drahoslav – FRÁTEROVÁ, Zuzana, SR

Resumé

Autori sa v úvode príspevku zaoberajú postupným prenikaním nutnosti riadenia zmien do oblasti školstva a snažia sa o jej zdôvodnenie. V ďalšom texte poukazujú na niektoré špecifiká manažmentu zmien vo vzdelávacej inštitúcii v porovnaní s inštitúciami komerčného charakteru.

Kľúčové slová: Manažment zmien, škola, vzdelávanie.

THE MANAGEMENT OF CHANGES IN SCHOOL

Abstract

The authors refer in the beginning of the article to the penetration of the management of changes necessity to the area of education. In the following text they focus on chosen differences between management of changes in the educational organizations and the management of changes in the market oriented organizations.

Key words: management of changes, school, education.

1 Úvod

Po vstupe Slovenskej republiky do euroatlantických štruktúr sa proces spoločenských zmien, ktorý začal v roku 1989, zdynamizoval. Bolo nutné implementovať európske právo do slovenského právneho systému, zjednodušiť legislatívny rámec v oblasti podnikania v snahe zlepšiť mobilitu kapitálu a pracovnej sily. Zmeny sa nevyhli ani oblasti vzdelávania. Rýchle spoločensko-ekonomické zmeny vytvárajú tlak na systém vzdelávania, ktorý by mal pružne reagovať na potreby spoločnosti a produkovať pracovnú silu vzdelanú v oblastiach, na ktoré existuje spoločenská objednávka. Termín „vzdelanostná spoločnosť“ sa v poslednom období používa čoraz častejšie.

Zo skúsenosti vieme, že skutočnosť je trochu iná. Po zmene spôsobu financovania regionálneho školstva sa uprostred procesu transformácie ocitlo aj školstvo vysoké. Čoraz väčší doraz sa kladie na vedeckú a na ňu nadväzujúcu publikačnú činnosť. Napriek tomu pretrvávajú problémy, ktorými sú najmä finančná poddimenzovanosť (1% z HDP zostáva stále nesplniteľnou metou), nevyhovujúca vzdelanostná štruktúra zamestnancov univerzít (málo profesorov, docentov a zamestnancov s PhD.), z toho prameniace problémy s garanciou študijných programov.

Na druhej strane sa vplyvom nepriaznivého demografického vývoja znižuje množina možných uchádzačov o vysokoškolské štúdium. Dôsledkom je relatívny pokles vstupnej kvalitatívnej úrovne študentov. Univerzity v snahe získať dostatok študentov buď znižujú nároky na prijímacích pohovoroch alebo od nich v krajnom prípade aj upúšťajú. Výsledkom je stabilný počet študentov, ktorý na mnohých univerzitách dokonca rastie, faktom však je, že zatiaľ čo pred desiatimi rokmi sa na univerzitu dostal povedzme každý štvrtý uchádzač, v súčasnosti sa študentom stáva jeden z dvoch uchádzačov.

Ako vyplýva z uvedeného, v oblasti vzdelávania sa v nedávnej minulosti udialo mnoho zmien a mnoho ich ešte nastane. Preto by želateľným stavom bolo, keby to boli zmeny kontrolované a riadené.

2 Manažment zmien vo vzdelávacej inštitúcii

Najčastejším chápaním riadenia zmien je manažérska úloha riadiť zmenu. Môže pritom ísť o realizáciu plánovaných či systematických zmien, ale aj o zvládnutie zmien nevyhnutných z príčin, nad ktorými má organizácia len malú alebo žiadnu kontrolu (prístup organizácie k zmenám z tejto kategórie môže byť reaktívny alebo proaktívny).

Na realizáciu zmeny je možné nahliadať ako na riešenie problému formou prechodu zo stavu problému do stavu jeho vyriešenia, prostredníctvom vykonania potrebných krokov. Riadenie zmeny je v tomto kontexte riadenie vykonávania postupnosti týchto krokov tak, aby bol dosiahnutý požadovaný cieľový stav.

Prechod od začiatočného do koncového stavu zmeny je uskutočnený prostredníctvom:

- identifikácie rozdielov medzi stavmi,
- určenia spôsobov na odstránenie týchto rozdielov,
- vykonaním postupnosti krokov, ktoré zrealizujú odstránenie rozdielov.

Manažérom, ktorý má na starosti chod školy je v regionálnom školstve jej riaditeľ a vo vysokom školstve rektor, resp. dekan fakulty. Každý z nich má vytvorený akýsi podporný aparát, „štáb“. Opäť podľa stupňa školy ho tvoria zástupcovia, resp. prorektori a prodekan. Všetci členovia uvedeného „manažmentu“ by mali disponovať schopnosťou riadiť zmenu. Na úspešné riadenie zmien je potrebná široká škála schopností:

- politické schopnosti – pochopiť rozličné záujmové skupiny a smery vo vzdelávacej organizácii a zohľadniť ich pri riadení zmeny,
- analytické schopnosti – najmä analýza výchovno-vzdelávacieho procesu a pracovných tokov a analýza dôsledkov (je dôležité analyzovať dopady procesu zmeny na výchovno-vzdelávací proces),
- schopnosti jednať s ľuďmi – počúvať, vyjasňovať, viesť diskusiu, prezentovať myšlienky, vyjednávať, vžiť sa do situácie druhého, mať charizmu, byť zdvorilý...,
- systémové vedomosti – vedomosti z oblasti riadenia systémov, zdatnosť v informačných technológiách,
- ekonomické vedomosti – chápanie ako funguje vzdelávacia inštitúcia ako celok.

3 Pripravenosť manažmentu škôl na riadenie zmien

Nároky na manažment škôl sú v každom ohľade nesmierne vysoké. Vzdelávanie je už tradičnou prioritou každého vládneho programu, bez ohľadu na orientáciu aktuálnej vlády. Ako také je pod „drobnohlľadom verejnosti“. Ešte stále pomerne „turbulentné“ ekonomicko-legislatívne prostredie núti manažérov škôl neustále si doplňovať vedomosti v oblasti práva, ekonómie cudzích jazykov a informačno-komunikačných technológií. Podľa nášho názoru oblasť pedagogicko-psychologická v tomto kontexte trochu zaostáva.

Zákonná podmienka, že riaditeľ školy (v ďalšom texte mierne pozabudneme na školy vysoké) musí mať päť rokov pedagogickej praxe nezaručuje, že riaditeľ je dobrým pedagógom a už vôbec nie, že je aj dobrým manažérom. Myslíme si, že nebudeme ďaleko od pravdy, ak budeme tvrdiť, že každý riaditeľ sa buď cíti byť viac riaditeľom, ktorý aj učí alebo učiteľom, ktorý aj riadi.

S prihliadnutím na uvedené sa teda podsúva otázka, sú manažéri našich škôl v dostatočnej miere pripravení v oblastiach nevyhnutných na zvládanie a riadenie zmien? Zmena vo vzdelávacej inštitúcii sa nemusí týkať iba zmeny spôsobu financovania alebo zmeny právneho rámca. Uvedená mobilita pracovnej sily zväčšuje

predpoklad, že v blízkej budúcnosti sa učitelia v základných a stredných školách budú čoraz častejšie stretávať vo svojich triedach so zástupcami iných etníc, národov, prípadne vierovyznaní, čo si bude vyžadovať nové komunikačné, kooperatívne, pedagogicko-psychologické, riadiace a iné schopnosti. Na vysokých školách je tak tomu už dnes. Zahraniční študenti nie sú žiadnymi výnimkami (v regionálnom školstve ide zatiaľ skôr o akúsi raritu). Rovnako sa menia nároky spoločnosti na obsah vzdelávania a premenu školy na „školu pre život“, na zmenu metód, foriem a prostriedkov vyučovania. V neposlednom rade sa tiež mení pohľad na moderné riadenie kolektívu učiteľov, ich motiváciu, ďalšie vzdelávanie, zvládanie náročných výchovných situácií, kvalitné sebahodnotenie učiteľa a pod.

4 Záver

Pripraviť manažérov vzdelávacích inštitúcií na zmeny a vštepiť im schopnosť ich zvládania, regulácie a riadenia zostáva veľkou výzvou pre celú slovenskú vzdelávaciu sústavu. Ďalšie vzdelávanie riaditeľov škôl sa obmedzuje na zvládanie manažérskych zručností. Nechceme tvrdiť, že je to málo. Napriek tomu je si však nutné si neustále klásť otázky a hľadať na ne odpovede.

Sú naši pedagógovia schopní viesť ostatných žiakov tak, aby sa títo stali plnohodnotnými a aktívnymi členmi spoločnosti? Akí majú byť absolventi našich škôl? Ako naše školy riadia zmeny vo svojej činnosti tak, aby žiakov pripravili na to, čo sa od nich bude vyžadovať? Ako pripravujeme riadiacich pracovníkov a učiteľov na riadenie zmien v škole?

5 Literatúra

1. BREČKA, P.: Manažment školstva v procese verejnej správy. In: Doktorandská konferencia I. vo vednom odbore Technológia vzdelávania: Zborník. Nitra : PF UKF, 2004, s. 115 – 118. ISBN 80-8050-824-0.
2. DOKTOROV, A. - HAŠKOVÁ, A.: Analýza vývojových trendov a finančnej náročnosti prevádzkovania základných škôl. In: *Technológia vzdelávania*, XIII, 1/2005, s. 2 – 5. ISSN 1335-003X
3. DOKTOROV, A. - HAŠKOVÁ, A.: K efektívnosti riadenia a prevádzkovania škôl v SR. In: *Manažment školy v praxi*, 3/2007, s. 11 – 13. ISSN 1335-003X
4. EGER, L a kol. 1998. Efektivní školský management. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. s. 62 – 63. ISBN 80-7082-430-1.
5. PISOŇOVÁ, M. Vplyv strategického plánovania na inovačný proces v školách. In *Sborník příspěvků ze semináře a soutěže E-learning 2003*. Hradec Králové : Gaudeamus Hradec Králové 2003, 2003, s. 1-8. ISBN 80-7041-965-2.
6. 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, s. 157 – 160. ISBN 80-8050-895-5.
7. http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mihalcova_toma.pdf [25. 4. 2008]
8. http://64.233.183.104/search?q=cache:5Xuow7CLJ8EJ:www.sppr.sk/O_files/04_02-jaszberenyi_riadenie_zmien.doc+mana%C5%BEment+zmien&hl=sk&ct=clnk&cd=57&gl=sk [25. 4. 2008]

Lektoroval: PaedDr. Jana Duchovičová, PhD.

Kontaktná adresa:

Ing. Drahoslav Lančarič, PhD.
ÚTV PF UKF v Nitre
Drážovská 4, 949 74 Nitra
dlancaric@ukf.sk

Mgr. Zuzana Fráterová
ÚTV PF UKF v Nitre
Drážovská 4, 949 74 Nitra
zfraterova@ukf.sk