

Ke vztahu teorie řízení a metodologie řízení výchovně vzdělávací práce školy

PhDr. FRANTIŠEK LIŠKA, CSc.,
ministerstvo školství, Praha

V souvislosti s řešením otázek metodiky řízení výchovně vzdělávací práce školy je důležité blíže objasňovat vztah teorie řízení a metodologie řízení výchovně vzdělávací práce školy.

Základním přístupem k řešení metodiky řízení výchovně vzdělávací práce školy je vědeckost, která je zdůrazňována nejvyššími stranickými a vládními orgány (viz Soubor opatření ke zdokonalení plánovitého řízení národního hospodářství) a platí nejen pro oblast ekonomickou, ale i pro další oblasti společenského řízení, tedy i pro řízení školy. Dosavadní zkušenosti ukazují, že kvalitní řízení a efektivnost výchovně vzdělávací práce spolu úzce souvisejí a vzájemně se podmiňují. Tím se řízení přímo dotýká pedagogických pracovníků, jejich pracovních podmínek, mezilidských vztahů v pedagogickém sboru, charakteru jejich výchovně vzdělávací práce a ostatních faktorů, které ovlivňují kvalitu řízení. Pro učitele jako řídicího činitele výchovně vzdělávacího procesu, ředitele a další vedoucí pracovníky na škole řídicí výchovně vzdělávací práci školy a pracovníky ve školské správě je řízení základním, nejdůležitějším a nejpodstatnějším posláním.

Co je řízení, konstatoval již Karel Marx¹⁾ a lze je vidět z různých hledisek, neboť řízení je vždy spojeno s tím, co má být řízeno. Také je zde hledisko filozofické, právní, psychologické, pedagogické, kybernetické aj.

Východiskem pro vědecký přístup k řízení výchovně vzdělávací práce je souhrn poznatků z oblasti pedagogických a jim příbuzných věd a výchovně vzdělávací praxe, dále praktické zkušenosti získané realizací poznatků teorie řízení při konkrétním řízení výchovně vzdělávací práce.

Vědecky stanovené zákonitosti a specifické principy vyplývající z teorie řízení mají obecnou platnost a působí určité těžkosti a nesnáze při aplikaci na konkrétní případy řízení výchovně vzdělávací práce v každodenní praxi. Naproti tomu využití poznatků a zkušeností vzniklých a průběžně vznikajících při řízení je výrazně snazší. Proto také empiricky získaných rad a intuitivně vytvořených pravidel při řízení výchovně vzdělávací práce školy je mnoho.

Pokud by však nebylo provedeno alespoň základní zobecnění, sloužily by a namnoze dosud slouží jen jako konkrétní návody na řešení jednoznačně stejných nebo podobných a opakujících se problémů řízení výchovně vzdělávací práce.

Z hlediska vědeckého řízení výchovně vzdělávací práce školy jde o dvě kategorie — teorii řízení a metodologii řízení — se vzájemnými dialekticky propojenými vazbami.

Teorie řízení vzniká jako součást obecné teorie řízení paralelně s pedagogickými a příbuznými vědami i praktickým řízením výchovně vzdělávací práce. Využívá poznatků především teorie společenského řízení, jejich obecných zákonitostí, principů a metod vyplývajících z marxistické dialektiky. Pokud se týká pedagogických a příbuzných věd, zejména pedagogiky, psychologie, sociologie, sociální psychologie a dalších věd, např. kybernetiky aj., přejímá z nich jen určité úseky a závěry. Podobně je tomu i s praktickými zkušenostmi z řízení. Tento proces vzniku teorie řízení školy probíhá vytvářením a tříděním kvanta poznatků z uvedených teoretických vědních disciplín a praxe řízení do nového systému, aby se splnily cíle této vědní disciplíny. Teorie řízení školy využívá, popřípadě rozvíjí potřebný logický aparát při tvorbě struktury systému, do kterého je zpracován celý fond poznatků vytvořených ostatními vědními a praktickými zkušenostmi z řízení.

Určitým problémem v teorii řízení je terminologie. Jednotlivé vědní disciplíny, jejichž poznatky slouží teorii řízení výchovně vzdělávací práce, užívají různé terminologie, takže se stává, že tentýž jev má několikrát označení, popřípadě naopak, že ke stejnému slovnímu označení je různými vědami přiřazována rozdílná náplň některých pojmů. Metodologickou nezbytností a také významným pokrokem pro budování systému poznatků v teorii řízení výchovně vzdělávací práce školy bude normalizace a koordinování dosavadní terminologie, popřípadě i se zavedením speciálních termínů pro tuto oblast řízení. Teorie řízení výchovně vzdělávací práce školy se v současné době stále ještě formuje a také systém třídění a zpracování poznatkové základny je teprve na počátku svého vývoje. Metodika řízení výchovně vzdělávací práce školy má přispět k vytvoření této terminologické základny.

Teorie řízení výchovně vzdělávací práce zároveň zpětně působí na pedagogické vědy z hlediska teoretického, zejména však působí také na výchovně vzdělávací praxi.

Teorie řízení výchovně vzdělávací práce je rozvíjena zvláště díky nedávno vzniklým a stále vznikajícím vědám (např. teorie systémů aj.) a soustavným a cílevědomým experimentálním výzkumem na vybraných školách v souvislosti s realizací nového pojetí školy, který je prováděn Výzkumným ústavem pedagogickým v Praze.

Dialektickou součástí vědeckého řízení výchovně vzdělávací práce je spolu s teorií řízení této práce i metodologie řízení jako určitá aplikace ve vztahu k teorii řízení. Předmětem metodologie řízení výchovně vzdělávací práce je především proces převodu poznatků z teorie řízení výchovně vzdělávací práce pro jejich využití v praxi. Dále je to shromažďování, analýza a studium zkušeností z řídicí práce na školách. Částečným zobecněním těchto kon-

krétních jedinečných zkušeností získaných popisem skutečných jevů v řízení, jejich příčinných vazeb a tendencí, a kritickým hodnocením lze získat příklady nebo závěry, které mají obecnější platnost pro metodiku řízení. Ty pak lze aplikovat na jiné analogické situace.

Na této úrovni uvedeného metodologického procesu týkajícího se využívání zkušeností z řízení musí nastoupit dialektická vazba s teorií řízení, aby bylo zabráněno tomu, aby většinou pragmatická zobecnění praktických zkušeností nevedla k vyvození nějakých mnohdy i pochybných univerzálních principů či obecných zákonitostí v řízení.

Dialektický vztah mezi teorií řízení a metodologií jako dvou složek vědeckého řízení výchovně vzdělávací práce lze vyjádřit jako vztah správně aplikované teorie a teoreticky podložených konkrétních rozhodnutí v praxi řízení. Z hlediska teorie je nutno vidět řízení výchovně vzdělávací práce jako oblast působení obecných zákonitostí a z hlediska metodologie jako sféru tvůrčí aktivity.

Jednota teorie a metodologie řízení výchovně vzdělávací práce se výrazně projevuje při řešení konkrétních problémů v praxi. Přitom jde o rozhodování, které musí být založeno na využití obecných zákonitostí a principů teorie řízení a zkušeností vedoucích pracovníků. Jedním z předpokladů činnosti řízení je, aby se vzdálenost mezi teoretickými poznatky a jejich využitím neustále zmenšovala a teoretické poznatky stále pronikaly do praxe.

Problematika řízení a rozhodování je spojena s existencí možných variant řešení. Z toho vyplývá individuální a subjektivní charakter řízení, který spočívá ve schopnosti vedoucího pracovníka využít v procesu řízení teoretických poznatků a vlastních zkušeností při rozhodování. Podle Lenina „každá řídicí činnost vyžaduje zvláštní vlastnosti“.²⁾ Lze tedy říci, že řízení je vědou i uměním. Tento druhý aspekt řízení bezprostředně souvisí s metodologií řízení, se schopnostmi vedoucího pracovníka školy používat adekvátních metod v řídicím procesu.

Základní komponenty metodologie řízení výchovně vzdělávací práce jsou:

- zkušenosti z řízení výchovně vzdělávací práce a jejich shromažďování,³⁾
- poznatky z teorie společenského řízení,
- informace o experimentech v řízení vybraných škol a o výsledcích aplikace poznatků z teorie řízení ve výzkumu. Zpracování těchto poznatků pro masové využití v praxi řízení škol.

Pojetím metodologie řízení výchovy a vzdělávání uskutečňované ve škole se zpravidla rozumějí způsoby, jak dosahovat stanovených cílů školy daných v současné době dokumentem o dalším rozvoji československé výchovně vzdělávací soustavy s využíváním objektivních zákonitostí pedagogické vědy a příbuzných věd působících na komunistickou výchovu mladé generace na školách a zákonitostí a principů teorie společenského řízení.

Hlavním prostředkem metodiky řízení výchovně vzdělávací práce jsou metody řízení této práce, vyplývající ze zákonitostí pedagogického procesu a jeho aplikace obecných metod společenského řízení v této řízené oblasti. Metody řízení jsou samostatnou kategorií řízení, jíž lze dosahovat cílů výchovně vzdělávací práce na základě a v rámci uplatnění principů řízení. Za-

tímco principy řízení výchovně vzdělávací práce jsou relativně stálými nezastupitelnými pravidly (způsoby) jednání řídicích školských orgánů a pracovníků, jsou metody řízení proměnlivé a vzájemně zastupitelné. Prostřednictvím metod řízení je uskutečňována celková funkce řízení jako forma realizace cílů řízení, jejichž podstata tkví v cílevědomém organizujícím metodickém, kontrolním a hodnotícím působení subjektu řízení (ředitel školy, ostatní vedoucí pracovníci školy) na objekt řízení (pedagogičtí pracovníci a žáci). Metody jsou tedy způsoby realizace cílů školy.

Pro metody řízení výchovně vzdělávací práce je charakteristický obsah spolu se způsobem a formou motivačního působení. Obsah metod řízení je dán jednak zákonitostmi pedagogického procesu — metody pedagogického řízení, základními školskými dokumenty — metody administrativně právní, jednak obsahem zákonitostí teorie řízení, přičemž metody řízení výchovně vzdělávací práce zabezpečují účinné fungování řídicího cyklu (metodické aspekty, plánování, organizování výchovně vzdělávacího procesu, kontroly a hodnocení). V jednotě s těmito zákonitostmi působí na škole zákonitosti regulující ideově politické, sociálně psychologické, morální a jiné sociální vztahy mezi pedagogickými pracovníky a ostatními pracovníky školy, mezi nimi, žáky a jejich rodiči a dalšími činiteli, kteří působí na výchovu. S jejich používáním je spjat např. soubor ideologických, sociálních a psychologických a dalších metod řízení.

V socialistické škole působí dále zákonitosti demografického charakteru spjaté s pedagogickými a ostatními pracovníky školy — tedy s pracovními silami —, které se odrážejí do obsahu metod řízení, tj. zejména do metod kádrové práce komplexního řešení sociálních jevů, do rozvoje pedagogického kolektivu aj.

Spolu s obsahem je pro každou metodu řízení příznačný určitý charakter motivačního působení. K dosažení cílů školy nestačí, aby metody řízení odpovídaly požadavkům objektivních zákonitostí teorie řízení a pedagogických a jim příbuzných věd. Současně je třeba transformovat tyto požadavky v motivování pedagogických pracovníků, neboť sociální zákonitosti nepůsobí mimo tyto pracovníky, ale jen jejich prostřednictvím. Úkolem metod řízení je motivovat činnost a jednání pedagogických pracovníků, a to nejen jednotlivců, ale celého pedagogického sboru takovým směrem, aby to bylo v souladu s fungováním školy a jejího rozvoje na základě nového pojetí. Tím jsou metody řízení výchovně vzdělávací práce školy imanentně spjaty s metodami sociálního motivování⁴⁾. Protože motivování se uplatňuje jednak v podobě přímého působení, jednak jako zprostředkovaného působení — stimulování, rozlišují se metody řízení založené na sociálním, hmotném a formálním motivování.⁵⁾

Metody řízení výchovně vzdělávací práce se dále člení z hlediska formy, v níž se projevují jako metody řízení založené na přímém direktivním působení, a metody řízení založené na nepřímém zprostředkovaném působení. Prostřednictvím direktivních (direktivně normativních) metod řízení se působí na jednotlivé pedagogické pracovníky a jejich kolektivy pomocí zákonů, norem, směrnic a instrukcí vydaných ve školské oblasti. Vyplývá to z té zkušenosti, že

většina metod řízení má právní formu.

Motivování a stimulování — na rozdíl od direktivního působení — předpokládá vytváření takové situace, která vnitřně podněcuje jak pedagogické pracovníky, tak jejich pracovní skupiny i celý pedagogický sbor k aktivní, tvořivé výchovně vzdělávací práci a společensky prospěšné činnosti.

Direktivní metody řízení výchovně vzdělávací práce se obvykle kombinují s motivačními a stimulativními metodami na základě takového pojetí, kdy se přitom stanoví úkol jednotlivci nebo kolektivu a nepřímě se určí prostředky k jeho dosažení. Motivování a stimulování pak posiluje účinnost direktivního působení, neboť stimuly jako vnější podněty k plnění úkolů současně přihlížejí k nutnosti uspokojovat tuto činnost, individuální a kolektivní potřeby a zájmy pedagogických pracovníků.

Významnými úkoly teorie a praxe řízení výchovně vzdělávací práce školy podle Souboru opatření ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení je neustálé zdokonalování systému řízení této práce, což vytváří příznivé podmínky pro komplexní uplatňování metod řízení. Tato komplexnost je podmíněna reálnou jednotností objektivních zákonitostí a principů komunistické výchovy spolu s ideově politickou a morální úrovní jednotlivých pedagogických pracovníků i pedagogického sboru jako celku. Komplexní uplatňování metod řízení výchovně vzdělávací práce je nutno vidět nejen v jednotě při jejich využívání v praxi řízení této práce, ale také ve stylu práce ředitele školy jako vedoucího socialistického pracovníka. Je tomu tak proto, že v jeho konkrétní řídicí činnosti dochází k přímému využívání ideově politického, pedagogicky odborného, metodického a sociálního mechanismu řízení školy.

POZNÁMKY

¹⁾ ... řízení bylo vyprovokováno dělbou práce, spoluprací, při níž se mnoho osob plánovitě a společně účastní téhož pracovního procesu nebo různých, ale spolu souvisejících procesů (Marx, Karel: *Kapitál*. SNPL 1954, s. 370).

²⁾ Lenin, V. I.: *Spisy* 30, s. 433.

³⁾ Řízení prošlo podstatným vývojem již od samého vzniku škol v dávné minulosti a v úzké souvislosti s jejich rozvojem do současné doby. Studium této problematiky je samo o sobě významným zdrojem poučení o praktických zkušenostech a metodách řízení.

⁴⁾ Motivem se rozumí vnitřní podnět aktivně existující ve vědomí pracovníka nebo pracovního kolektivu, který orientuje jejich jednání určitým směrem. Souhrn motivů se zpravidla nazývá motivace. Motivování v tomto smyslu znamená vnější působení na souhrn vnitřních podnětů (motivací) pracovníka — kolektivu. Jde tedy o působení zabezpečující vnitřní motivaci společensky žádoucím směrem. Motivování v oblasti řízení výchovně vzdělávací práce školy znamená vnější působení na osobnost jednotlivých pedagogických pracovníků, jejich pracovní skupiny a pedagogický sbor jako celek se zaměřením aktivity a tvořivosti na realizaci hlavních úkolů školy. V tomto procesu jde o působení na existující motivy a současně na formulaci nových motivů, které vyplývají zejména z nového pojetí školy.

⁵⁾ Hmotné motivování existuje v podobě společenského kolektivního a individuálního motivování. Sociální motivování se zaměřuje na dosahování politických, ideologických, morálních a jiných sociálních cílů řízení. Formální motivování má administrativní, organizační nebo organizačně příkazovací charakter.

ФРАНТИШЕК ЛИШКА

К взаимоотношению теории управления и методологии управления воспитательно-образовательной работой в школе

Решение вопроса взаимоотношения теории управления и методологии управления воспитательно-образовательной работой школы представляет важную предпосылку для правильного понимания методики управления воспитательно-образовательной работой. Основным приступом к решению является притом науконость, результирующая из совокупности познаний в области педагогических и сродственных наук, воспитательно-образовательной практики, из знания теории управления и ее применения на практике. Комплекс этих познаний и выводов из них создают базу для формирования системы управления воспитательно-образовательной работой школы.

Предметом методологии управле-

ния воспитанием и образованием, как сферы творческой активности, является прежде всего процесс преобразования познаний из теории управления в этой области, как сферы воздействия общих закономерностей, с целью их использования на практике. Затем накопление, анализ и изучение опыта управленческой работы в школах в диалектической связи с теорией управления с целью предотвращения (в большинстве случаев) прагматического общения практического опыта.

Основным средством методики управления воспитательно-образовательной работой являются методы управления этой работой и их комплексное использование директором школы в области управленческой работы.

FRANTIŠEK LIŠKA

On the Relation of the Theory of Management and the Methodology of Directing the Educational Work of the School

Solution of the relation of the theory of management and the methodology of the control of education is an important precondition for a correct conception of the techniques of directing educational work. Its basic principle is scientific approach resulting from the complex of the pieces of knowledge in the field of pedagogical and allied sciences and educational practice, from the knowledge of the theory of management and its realization in practice. The complex of these pieces of knowledge and the conclusions derived from them constitutes a basis for the formation of a system of control of the school's educational work.

The object of the methodology of the control of education as a sphere of creati-

ve activity is, primarily, the process of transferring the pieces of knowledge from the theory of management in this field as a sphere of the operation of general laws, into their practical use. It also includes gathering, analysing and studying the experience in supervisory work at schools, dialectically linked to the theory of management, in order to prevent most of the pragmatic generalizations of practical experience.

The principal medium of the technique of directing educational work consists in the methods of controlling this work and their comprehensive application in the controlling activities by the head of the school.