

# Pracovníci školy jako důležitý zdroj informací o stávající situaci školy

Michaela Prášilová a Jana Vašátková

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá možnostmi aktivně zapojit do tvorby projektu rozvoje školy pedagogický sbor a externího spolupracovníka – „kritického přítele“. Na konkrétním příkladu je popsán možný postup. Spočívá ve společném provedení analýzy SWOT pedagogickým sborem, v porovnání závěrů této analýzy s projektem rozvoje vypracovaným vedením školy a ve formulaci otázek, které by měly vedení školy vést k hlubšímu promyšlení „kritických“ bodů projektu rozvoje.

**Klíčová slova:** analýza SWOT, rozvoj školy, koncepce školy, participace učitelů, kritický přítel

**Abstract:** The article deals with the possibility of taking an active part in the school development by the teaching staff and an external co-worker – „critical friend“. Practicable procedure is described in a concrete example. It lies in a collective carrying out SWOT analysis by the whole teaching staff, in comparing these findings with the project development plan made by the school management and in setting the questions that should help the school management to more elaborate proposals of possible „milestones“ of the development project.

**Key words:** SWOT analysis, school development, school policy, teachers' participation, critical friend

Při plánování dalšího rozvoje školy či při tvorbě školního vzdělávacího programu (v souladu s projektem rozvoje školy) je zapotřebí vycházet z maxima všech dostupných informací o stávající situaci školy, a to ve všech oblastech jejího působení. Vedoucí pracovníci škol si tuto skutečnost uvědomují. Proto bývají na některých školách zapojováni do procesu plánování rozvoje pedagogičtí pracovníci školy (případně všichni pracovníci školy) jako korekční, ale i inspirativní prvek. Jejich vidění aktuálního stavu školy a prostředí, ve kterém se nachází, pomáhá managementu objektivněji posoudit stávající situaci školy na trhu vzdělávání, a tedy i další možnosti jejího rozvoje.

Autorky článku měly opakovaně možnost aktivně se zúčastnit té fáze práce na tvorbě projektu rozvoje školy, ve které vedení školy využilo ke korekci projektu právě informací získaných od pracovníků. Do procesu vstupovaly autorky příspěvku pouze jako moderátorky, koordinátorky a nezá-

vislé zpracovatelky písemných podkladů; v podstatě plnily roli „kritického přítele“, člověka z vnějšího prostředí školy, který škole pomáhá přátelskou radou i kritikou (srov. MacBeath, 1991). V následujícím textu je na jednom konkrétním příkladě popsán pracovní postup, který se opakovaně osvědčil při pomáhání školám k efektivnějšímu plánování rozvoje.

Vedení soukromé střední odborné školy (lokalizace – město, asi 40 000 obyvatel) nás požádalo, abychom s pedagogickými pracovníky provedly analýzu SWOT<sup>1</sup>. Celkově bývá analýza SWOT často doporučována při řízení školy za účelem zlepšování její práce (Horne, 1997), neboť pomáhá pracovníkům školy identifikovat pozitiva i negativa jejich práce, ale také budoucí příležitosti a hrozby pro školy jako takovou. Analýza SWOT je také považována za nutné východisko tvorby školního vzdělávacího programu (RVP pro ZŠ, 2004; Bárta, 2004 aj.). Právě identifikace předností a slabín této konkrétní školy jejími pracovníky měla být součástí fáze plánování jejího rozvoje (srov. Gold a Evans, 1998). Vedení školy pak zajímalo, zda jeho vnímání reality je v souladu s tím, jak situaci vidí pracovníci školy, a zda tedy vedením školy navržený projekt rozvoje bude opravdu řešit to, co by řešit měl (dobré má být rozvíjeno a nedostatky eliminovány).

Autorky příspěvku moderovaly a koordinovaly skupinovou práci pedagogického sboru při společném provádění analýzy SWOT. Členové vedení školy předem informovali pedagogický sbor o smyslu této činnosti, tzn. o potřebnosti spolupodílení se učitelů na tvorbě projektu rozvoje školy, ale vlastního pracovního setkání se neúčastnili. Při tomto několikahodinovém setkání s pedagogickým sborem bylo zřejmé (a je to i v souladu se zkušenostmi autorek z jiných škol), že:

- bylo potřeba všem učitelům (a to bez ohledu na délku jejich působení v dané škole) pomoci vnímat školu jako systém, na který působí velké množství různých vnějších i vnitřních faktorů, např. kategorizace podle Světlíka (1996), jež je nutno vnímat ve vzájemném kontextu;
- čím déle byli učitelé takto „mimoškolně“, „nedobrovolně“ a „povinně“ nuceni spolupracovat, tím více se projevoval fakt, že jak „týmovost“, tak i sdílení společné vize mohou být jen předstírané;
- někteří učitelé, dle jejich vyjádření, měli poprvé možnost navrhovat možná zlepšení práce, „pomáhat“ škole, čímž se jim otevřel prostor k větší seberealizaci;
- skupinová práce a prezentace výsledků skupin přispěly k uvědomění si

---

<sup>1</sup>Tato zkratka vznikla odvozením počátečních písmen z anglických slov – SWOT = S (strong points) – silné stránky, W (weak points) – slabé stránky, O (opportunities) – vnější příležitosti, (threats) T – vnější hrozby.

různosti názorů i u dlouholetých kolegů, k živé diskusi, snad i k vyšší empatii, odbourávání komunikačních bariér apod.

Analýza SWOT, provedená všemi pedagogickými pracovníky školy, byla autorkami příspěvku vyhodnocena tak, že výstupy byly kategorizovány a pro všechny kategorie byly zjištěny odpovídající četnosti (viz tabulka 1).

Tabulka 1: Závěry z analýzy SWOT provedené pedagogickým sborem školy

	Faktor	Četnost
Silné stránky	strategie školy (kvalita vzděl. programu, příprava na praxi)	14
	klima školy	8
	image školy, prezentace školy	7
	odborná připravenost a nasazení pedagogů	5
	materiálová vybavenost školy	3
	umístění školy ve městě	1
	management (organizace, vedení lidí, informační toky, komunikace)	12
Slabé stránky	odměňování	5
	strategie „bereme vše“	4
	materiálová vybavenost školy	4
	nezájem studentů o mimoškolní akce (sport, kultura)	2
	propagace školy zaměřená na širší okolí	1
	málo mužů v pedagogickém sboru	1
	chybějící motivační zaměstnanecké výhody	1
Příležitosti	existující možní partneři školy	5
	existující „díry“ na trhu vzdělávání (vhodná skladba oborů)	5
	možnost zapojit se do grantů	2
Hrozby	oceňování podnikatelských aktivit v regionu	1
	ekonomické vlivy, velká nezaměstnanost ve městě a okolí	5
	politické klima – malá podpora soukromých škol i soukromého podnikání	4
	demografický vývoj	4
	konkurence ostatních škol	4
	negativní hodnocení některých absolventů zaměstnavateli	1
	terorismus	1

Pro další zpracování byla použita matice centrálních příležitostí a hrozeb, do které byly zaneseny vždy první tři nejčetnější kategorie faktorů z oblasti: silné stránky školy, slabé stránky školy, příležitosti a hrozby. Vyhodnocení (viz tabulka 2) bylo provedeno pomocí škály: --/-/0/+ /++ (Kratochvílová a Tomášek, 2000).

Celkové vyhodnocení matice vyplynulo ze subjektivního, ale nezávislého posouzení autorkami příspěvku. Záleželo jen na vedení školy, zda bude výsledné hodnocení akceptovat, či se rozhodne na základě svého vnímání skutečností jinak přehodnotit vztahy mezi uvedenými faktory.

Tabulka 2: *Matice centrálních příležitostí a hrozeb*

	příležitosti			hrozby				
	možní partneři školy	díry na trhu vzdělávání	využití grantů	ekonom. vlivy, nezaměstnanost	politická situace	demografie	konkurence	
strategie	++	++	++	0	0	0	+	+7
klima	++	++	++	-	-	-	-	+2
image a prezentace	++	++	++		0	0	+	+6
management (organizace, vedení)	0	-	-	-	0	0	-	-4
odměňování	+	+	++	0	--	-	--	-1
strategie „bereme vše“	--	-	0	--	--	--	--	-11
vybavenost	++	-	+	--	--	--	--	-6
	+7	+4	+8	-7	-7	-6	-6	

Výsledky analýzy SWOT byly autorkami příspěvku porovnány s obsahem návrhu projektu rozvoje školy (návrh zpracovalo vedení školy). Nejprve bylo nutno tento dokument analyzovat. Bylo zjištěno, že pětiletý koncepční materiál měl vizi formulovanou velmi obecně (nesplňovala požadavek kontrolovatelnosti), nešlo z ní určit, jakého cíle vlastně má být v roce 2009 dosaženo. Proto bylo možno pracovat až s konkrétnější formulovanými tzv. realizačními oblastmi (I–VI) uvedenými v projektu. Ty byly autorkami příspěvku pro lepší přehlednost přepracovány do struktury myšlenkové mapy (viz obrázek 1).

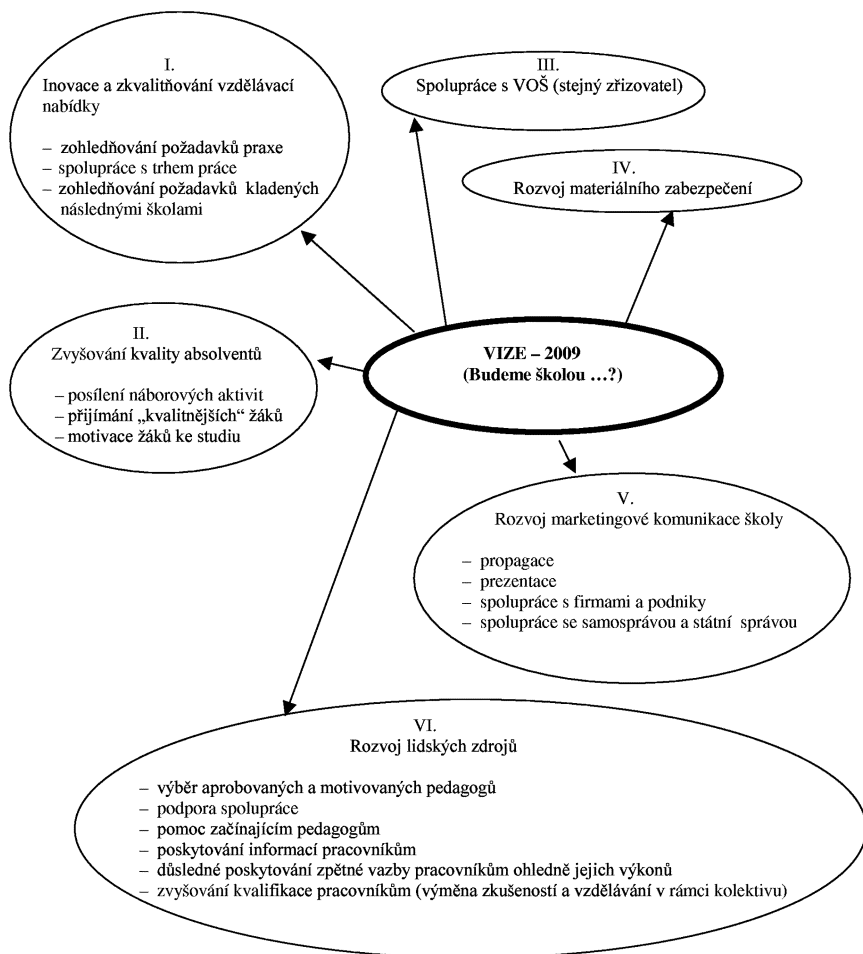
Po rozpracování textu koncepčního materiálu do myšlenkové mapy bylo autorkami příspěvku zjištěno, že:

- oblast rozvoje lidských zdrojů vůbec nepočítá s profesním rozvojem managementu školy;
- oblast projektující rozvoj materiálního zabezpečení poukazuje na to, co se má zabezpečit, ale neuvádí jak;
- náplň oblastí III a IV se částečně překrývají.

Z porovnání záměrů formulovaných v koncepčním materiálu vedením školy a výsledků analýzy SWOT provedené pedagogickými pracovníky škol vyplynulo, že:

1. Shoda nastala v níže uvedených bodech:

- je dobré zaměřit se na využívání grantů a projektů;
- je zapotřebí zlepšit image školy v bodě „bereme každého zájemce o studium“;



Obrázok 1: Koncepce školy – myšlenková mapa

- je potřeba změnit charakter komunikace mezi vedením a pedagogickými pracovníky (informovanost);
- v materiálovém vybavení jsou nedostatky;
- kultura prostředí a odbornost pedagogů jsou bohatstvím školy;
- nově přichozím pracovníkům je zapotřebí věnovat péči;
- vzdělávací nabídka školy je kvalitní a kvalitu je třeba hlídat i nadále (je konkurenční výhodou);

2. Zjevné rozdíly na stávající situaci se v pohledu vedení a pracovníků školy nevyskytly (vedení školy má dobrý vhled do stávající situace školy).

V návaznosti na závěry z analýzy SWOT autorky příspěvku zpracovaly soubor otázek týkajících se obsahu připravovaného projektu rozvoje školy. Záleželo jen na rozhodnutí vedení školy, zda se pokusí odpovědět si na tyto otázky a případně přehodnotit obsah navrženého koncepčního materiálu.

Soubor otázek:

- Nebylo by pro školu prospěšné posílit kompetentnost vedení školy v oblasti vedení lidí (participativní vedení lidí – vedení k cíli, práce s informacemi, empatie, aktivní naslouchání, řízení výkonu pracovníků aj.)?
- Není škoda využívat grantů a projektů jen jako možnosti pro stimulaci studentů? Nemohly by být také jedním z možných zdrojů nepeněžní motivace některých pedagogů (uznání vedením školy, kolegy, veřejností za dobrou práci, jmenovité zveřejnění úspěchů v tisku, v ročence, v propagačním materiálu školy, cestování, nové kontakty apod.) a také příspěv k lepšímu vybavení školy?
- Nenašly by se ještě další možnosti nepeněžní motivace pracovníků (když je nedostatek financí) s cílem eliminovat pocit přetížení u některých z nich? (Viz v prvním bodě.)
- Nemůže se stát, že důsledné vyhodnocování práce s cílem napomoci sebe-reflexi pracovníků by mohlo u některých z nich spíš působit jako „stresor“?
- Do jaké míry musí vedoucí pracovníci školy při koncepční práci akceptovat stávající politickou situaci, která nepřeje soukromému školství, a zohledňovat špatnou ekonomickou situaci v regionu? Dají se ještě dál prohlubovat kontakty školy se samosprávou, státní správou i ekonomickou sférou v regionu?
- Byla by pro školu nosná strategie rozvoje trhu (získání studentů z širšího regionu – tzn. promyslet možnosti ubytování studentů, provést monitoring konkurence apod.)?
- Je při postupném zkvalitňování vzdělávací nabídky školy rovnocenně naplňováno očekávání budoucích zaměstnavatelů i následných vzdělavatelů (jiná VOŠ, vysokoškolská studia apod.)?

V příspěvku popsaná aktivita měla konkrétní škole pomoci maximálně využít všech vnitřních zdrojů k rozvoji, k lepší práci. Zlepšování práce školy však není o ničem jiném než o změně (Horne, 1997). Je zřejmé, že již tato v příspěvku popsaná participace učitelů na analýze stávající situace školy (s cílem podpořit rozvoj školy) představovala určitou změnu v práci konkrétní školy. Pokud by trend sdílení problémů, týmové práce, vzájemného naslouchání různým názorům apod. pokračoval na škole i nadále, lze podle

MacBeatha (1991) předpokládat, že škola je na nejlepší cestě stát se školou úspěšnou.

### Literatura

BÁRTA, K. *Ředitel školy a školní vzdělávací program*. Nový Bydžov: aTre, 2004.

GOLD, A., EVANS, J. *Reflecting on School Management*. London: Falmer Press, 1998.

HORNE, H. *500 Tips for School Improvement*. London: Kogan Page, 1997.

KRATOCHVÍLOVÁ, J., TOMÁŠEK, F. SWOT analýza. In *Vedení školy*. Praha: RAABE, 2000, s. 1–7.

MACBEATH, J. *Schools Must Speak for Themselves. The Case for School Self-Evaluation*. London: Routledge, 1991.

*Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání*. Praha: VUP, 2004.

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: Ekka, 1996.

PRÁŠILOVÁ, M., VAŠÁTKOVÁ, J. Pracovníci školy jako důležitý zdroj informací o stávající situaci školy. *Pedagogická orientace* 2005, č. 2, s. 53 až 59. ISSN 1211-4669.

**Adresa autorek:** Mgr. Michaela Prášilová, Ph.D., Mgr. Jana Vašátková, katedra pedagogiky s celoškolskou působností PdF UP, Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc, [prasilov@pdfnw.upol.cz](mailto:prasilov@pdfnw.upol.cz), [vastatko@seznam.cz](mailto:vastatko@seznam.cz)