

Autoevaluace jako prostředek k trvalému rozvoji školy

Jana Vašátková

Abstrakt: Tento příspěvek se zabývá problematikou školského managementu, vedení lidí v organizacích za účelem neustálého sebezdokonalování se jak jedince, tak celého systému. Nutnost nepřetržité přípravy všech zaměstnanců školy, včetně manažerů, je uvedeno do kontextu autoevaluačních procesů školy. Celoživotní sebevzdělávání je pak považováno za nezbytný předpoklad úspěšné evaluace.

Klíčová slova: školní management, manažer, vedení lidí, evaluace, autoevaluace

Abstract: This article deals with the problematics of school management, leadership in organization for the purpose of continuous self-improvement of individuals as well as of the whole system. The necessity of continuous improvement of each individual, including managers, is presented in the context of school self-evaluation. The whole-life self-education is thus viewed as the necessary precondition of successful evaluation.

Key words: school management, manager, leadership, evaluation, self-evaluation

Škola jako systém určitých vztahů a pravidel reaguje na změny ve vnějším prostředí. Velkou změnu v práci škol přinese zavedení Rámcových vzdělávacích programů, jež budou více reagovat na měnící se vzdělávací potřeby a požadavky současné společnosti. Autoevaluační procesy, jejichž součástí je správné vedení lidí ve škole, představují cestu k účinnějšímu uspokojování potřeb všech svých žáků, k trvalému rozvoji školy. Jejich zavedení do života školy je nezbytným předpokladem pro vytváření kvalitních vzdělávacích programů jednotlivých škol.

Reforma státní správy, propad demografického vývoje spolu se zvyšováním konkurence mezi školami vyúsťují v tlak na školy, na jejich ředitele, který ještě bude zvýšen požadavkem na vytváření vlastních vzdělávacích programů. Inovace s sebou přináší změny a u lidí, za normálních okolností, převládá spíše odpor ke změně, neboť se obávají možných negativních důsledků (srov. Havlínová, 2003). K provedení žádoucích změn musí škola mít jasně stanovenou vizi a misi, které zmobilizují veškeré vnitřní zdroje školy.

Skutečně dobří vedoucí pak umí vhodně motivovat své podřízené, spoluvytváří příznivé, přátelské klima a stimulují své spolupracovníky k tvůrčí práci, k objektivnímu hodnocení apod.

Význam autoevaluace v životě školy

Poznání skutečného, aktuálního stavu jak jednotlivce, tak i všech zaměstnanců a celé školy je výchozím krokem autoevaluačního procesu, což je nepochybně jeho přínosem. Každá forma evaluace znamená zveřejnění pracovních výkonů pracovníků ve škole a vnáší do školy transparentnost. Autoevaluace je i nástrojem dalšího rozvoje učitelů (Bolz a Rýdl, 2000, s. 27), přispívá k rozvoji jejich osobností, jejich komunikativních, sociálních a psychologických kompetencí. Při autoevaluačních procesech se někteří učitelé učí skutečné týmové spolupráci (zejména v malých týmech). Celkově lze tedy za významný cíl autoevaluace považovat změnu pracovní kultury školy (Roupec, 1997).

Znalosti a vědomosti lidí představují největší bohatství podniků, tedy i škol. Jakékoli praktiky určité školy mohou ostatní školy napodobit, převzít, přijmout za své. Toto tvrzení ovšem neplatí o tradicích školy, o chování jejich zaměstnanců a jejich přístupu k práci ve škole. Způsob a styl vedení lidí má vliv na efektivnost manažerské práce ředitele, na úspěšnost celé školy. Naděje na úspěšné vedení mají hlavně takoví lidé, kteří znají sebe sama, umí využívat své přednosti a zmenšovat své nedostatky.

Vedení lidí

Existuje velké množství nejrůznějších teorií o vedení lidí, v novějších z nich se do popředí klade emociální stránka vedení lidí, podněcování jejich nadšení a zájmu o účast na změnách reality ve smyslu dosahování stanovených cílů atd. (Bělohávek, 2003, s. 13–21) „Lidé se neřídí, úkolem je lidi vést, a cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.“ (Drucker, 2000, s. 28) Jinými slovy, vedení lidí směřuje, stejně jako autoevaluace, k neustálému zdokonalování, ke snaze odstranit vlastní nedostatky. Při volbě způsobu vedení lidí existuje řada *doporučení*, jež by měl školní manažer respektovat:

- styl vedení volit s ohledem na své postavení v organizaci, na situaci, na cíl organizace, vždy ale dodržovat zákonitost a profesionální etiku;
- styl vedení nemusí být jednotný vůči všem osobám;
- dlouhodobější styl vedení lidí si zaslouží adekvátní přípravu, konzultaci a písemnou formulaci;
- využívat svých předností. (Navrátilová, Polák a Šrámková, 2003, s. 270 až 271)

V oblasti vedení lidí neexistuje ideální vůdcovský styl. Samotná volba stylu je ovlivněna charakterem daného úkolu, osobností vedoucího, jeho vztahem k podřízeným, jeho schopností motivovat ostatní apod. Motivace pracovní činnosti je jedním z nejčastěji diskutovaných témat, kdy existuje velké množství přístupů k určování toho, co pracovníky motivuje – z klasických teorií lze zmínit „Teorii X“ a „Teorii Y“, další vycházejí z uspokojování potřeb pracovníků (velmi známá je Maslowova teorie hierarchie potřeb nebo Herzbergova dvoufaktorová teorie), motivace očekávanou odměnou je pak zastoupena ve Vroomově teorii očekávání atd. I z tohoto krátkého a neúplného výčtu je zřejmé, jak velmi se názory na to, co je primární při motivaci pracovníků, liší. Využívání co nejširší škály motivačních prostředků ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníka (ne jen finanční odměny, ale i poskytování prostoru k seberealizaci, k uspokojování potřeb, k rozšiřování znalostí a dovedností apod.) je nezbytným předpokladem kvalitního učitelského sboru i všech zaměstnanců ve škole. Autorita vedoucího je podmíněna fakty – zda se mu podařilo získat všechny spolupracovníky pro dosahování cíle a zda dokázal vytvořit vhodné podmínky pro jejich naplnění atd. Kvalita vedoucího je pak i nepřímou posuzována podle kvality jeho pracovníků (Bělohávek, 2003, s. 72).

Vedení lidí je tedy značně komplikované a jeho kvalitu mohou negativně ovlivnit následující fakta: *nerespektování faktu, že s nástupem do řídicí funkce se často mění osobnost vedoucího; obava, že podřízení přerostou vedoucího (příčemž jen schopný podřízený donutí, i při časovém nedostatku, svého vedoucího k dalšímu rozvoji, k celoživotnímu sebevzdělávání se); nevytváření prostoru pro další rozvoj podřízených; nesprávná komunikace (zahrnuje i umění kritizovat a přijímat kritiku); rozhodování bez ohledu na budoucnost školy* atd. (Navrátilová, Polák a Šrámková, 2003)

Vedení lidí při autoevaluaci ve škole

Na počátku autoevaluačního procesu si škola sama stanoví oblasti, na které se zaměří v následujícím hodnotícím období. Obvykle to jsou oblasti, které jsou považovány školou za problematické, proto je pro školu i autoevaluaci nezbytné klima důvěry. Při volbě dvou až tří oblastí, sbírání všech dostupných informací při jejich vyhodnocování a při formulování závěrů pro budoucí vývoj se ředitel nemůže obejít bez delegování, bez určení dalších vedoucích. Jejich prvotním úkolem je vytvořit si kolem sebe týmy spolupracovníků pro jednotlivé fáze autoevaluačního procesu a tyto týmy vést. Ve škole tak přibudou z řad učitelů další manažeři i mimo vyučovací jednotku. Řídit školu, všechny její pracovníky a zvládat při tom všechny požadavky, které jsou na ředitele kladeny, není v silách žádného jednotlivého člověka, proto musí být pravomoci částečně delegovány (na zástupce či na učitele

samotné). Podle Šuleře (1997) se *delegováním* získá více času, vykoná se více práce za kratší dobu, dochází k většímu rozvoji pracovníků a k jejich motivování, zjednoduší se kontrola a hodnocení a manažeři se mohou setkat s novými nápady a přístupy k určité problematice. Překážkou pak může být nedůvěra ve schopnosti pracovníků, manažerův pocit nenahraditelnosti či nerespektování rozdělování moci při delegování funkcí (manažeři ruší nebo ovlivňují rozhodování svých podřízených poté, co jim delegoval pravomoci).

Delegovat lze jednotlivé činnosti, úkoly, pravomoci – co ovšem delegovat nejde, je *odpovědnost* – každý vedoucí je zodpovědný nejen za svou práci, ale i za práci svých podřízených. Na odpovědnosti všech subjektů je postavena i autonomie školy – čím více učitelů (učitelek) se podílí na rozhodování i ve smyslu vedoucích funkcí, tím je větší jejich profesní spokojenost a také profesionalita ve vztahu k evaluaci (Bolz a Rýdl, 2000, s. 34). Je velmi důležité, aby ředitel napomáhal při vytváření iniciativních skupin lidí, kteří se pokusí zavést do školy autoevaluační procesy a získat pro ni i ostatní pracovníky. Bez přesvědčení všech, bez považování autoevaluace za prostředek ke zlepšení a ne za hrozbu, při pouhém direktivním přikazování se z celé snahy stane jen prázdné, cynické uplatnění frázi (srov. Macbeath, 1991).

Role manažera při autoevaluaci

Základním úkolem manažera je plnění požadavků vyplývajících z tzv. *analýzy 4E*, což jsou:

- účelnost (effectiveness), tj. dělat správné věci;
- účinnost (efficiency), tj. provádět věci správným způsobem;
- hospodárnost (economy), tj. dělat věci s minimálními náklady;
- odpovědnost (equity), tj. dělat věci spravedlivě a podle práva. (Lednický, 2000, s. 7)

Tyto zásady je třeba respektovat i při autoevaluaci práce školy. V počátcích asi bude těžké provádět všechny správné věci správným způsobem (tj. asi nebude možné zajistit stoprocentní zapojení všech pracovníků školy, ideální volbu nástrojů a stanovení indikátorů, jejich zcela správné použití, bezchybné vyhodnocování dat atd. – srov. Nezvalová, 2003, s. 31–33). Důležité však je s autoevaluací začít, postupně odstraňovat nedostatky tohoto procesu, a tím i práce školy. Naplní se tím *smysl autoevaluace*, což je pochopení, proč se ve škole odehrávají určité procesy, jak je možné je zlepšit, jak *zvýšit kvalitu*. Porovnáním se s ostatními subjekty, s výsledky jiných skupin škola může i svou *kvalitu objektivně prokazovat*. Odstraní se tak pouze proklamativní tvrzení některých škol o jejich kvalitě, lhověnost některých zaměstnanců vůči dění ve škole nebo i direktivní řízení některých ředitelů.

Manažer je člověk zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřené organizační jednotky (Ladnický, 2000, s. 253). Tento člověk musí umět využívat

znalostí a schopností svých spolupracovníků pro tvůrčí stanovování a dosahování cílů, jeho úkolem je správně motivovat své podřízené k maximálnímu využívání mnohdy úzce specializovaných znalostí a schopností. Mohou mu chybět některé odborné znalosti specifických témat, která ovšem znají jeho spolupracovníci (srov. Drucker, 2000, s. 25–27). Manažer by však rozhodně měl mít všeobecný přehled prakticky o všem, co se může bezprostředně dotýkat jeho samotného nebo týmu. Všeobecného přehledu se dá, podle mého názoru, dosáhnout pouze celoživotním vzděláváním. Pro celoživotní vzdělávání je nutné získat a ovládat další z důležitých manažerských dovedností, např. sebeřízení, sebehodnocení, schopnost analýzy problému, jež jsou zároveň předpoklady nutnými pro jakoukoli evaluaci.

Pro kvalitní provádění autoevaluace je tedy nutné vynaložit značné úsilí v oblasti vzdělávání jak jednotlivců, tak i ve školení týmů. Možností je velká řada, nejen absolvování kurzů, studium literatury, benchmarkingu či pozorování. Pro získání přehledu a pochopení celé problematiky je nutné zamyslet se nad svými možnostmi, a to jak z hlediska personálního, tak z hlediska konkrétních podmínek dané školy. Je nutné slepě nepřijímat „dané vzory“, ale alespoň adaptovat osvědčené způsoby práce podmínkám konkrétní školy. Platí to například při vytváření indikátorů (Rogers a Badham, 1992), pro jejichž úspěšné používání je nutný konsensus všech pracovníků školy. Školy mohou indikátory přejmout, přijmout za své nebo si vytvářet své vlastní. Mohou si tedy skutečně již od počátku volit svou vlastní cestu autoevaluace.

Závěr

Školy se v současné době stávají učícími se organizacemi, dovršení tohoto procesu nastane tvorbou školního vzdělávacího programu, jež u nás bude brzy realitou na všech základních školách. Odpovědi na to, jak byly školy úspěšné při vytváření a aplikaci kurikula, při naplňování stanovených cílů, jim přinese zavedení a zvnitřnění autoevaluačních procesů do jejich života. Ze zkušeností pilotních škol pracujících s RVP vyplývá, že nezbytnou podmínkou pro jeho tvorbu je vytvoření funkčního kolektivu učitelů (Tupý, 2003). V čele takového týmu stojí schopný manažer, nejen ředitel, který vhodně motivuje své spolupracovníky k dosahování společně stanovené vize školy. K autoevaluaci a k zastávání pozice vedoucího je nutné celoživotní vzdělávání pracovníků, udržování si všeobecného přehledu a osvojování si manažerských dovedností. Lépe se tak využije skrytý potenciál lidí, učitelů, který se dosud uplatňuje jen při práci s žáky. Správným vedením lidí se při autoevaluaci ještě znásobí snaha o neustálé zlepšování organizace.

Literatura

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 3 vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6.

- BOLZ, M., RÝDL, K. Učitel a ředitel jako manažeři kvality a zprostředkovatelé změny. In SEEBAUEROVÁ, R., KOLIDIAS, E., HELUS, Z. *Kvalita cestou kvalifikace*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-93-1.
- HAVLÍNOVÁ, M. Psychologická příprava na změnu, která prostupuje každou školu. *Učitelství listy* 2003, roč. 10, č. 10, s. 20–22.
- DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Překlad P. Medek. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- MACBEATH, J. *Schools must speak for themselves. The case for school self-evaluation*. London: Routledge, 1991. ISBN 0-415-20580-8.
- NEZVALOVÁ, D. *School improvement in an Era of Change*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0690-X.
- NAVRÁTILOVÁ, J., POLÁK, P., ŠRÁMKOVÁ, D. *Průvodce rokem ředitele základní školy, včetně vzorů používaných dokumentů, 2004 a CD-ROM*. Ostrava: Anag, 2003. ISBN 80-7263-192-6.
- LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-017-3.
- ROUPEC, P. Autoevaluace kvality a efektivnosti. In BRADA, J., TOMÁŠEK, F., a kol. *Vedení školy*. Praha: RAABE, 1996. ISBN 80-902189-0-3.
- ROGERS, G., BADHAM, L. *Evaluation in schools*. Routledge, 1992.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1 vyd. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-89-X.
- TUPÝ, J. Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. *Komenský* 2003, roč. 128, č. 1, s. 2–8.

VAŠŤATKOVÁ, J. Autoevaluace jako prostředek k trvalému rozvoji školy. *Pedagogická orientace* 2004, č. 3, s. 73–78. ISSN 1211-4669.

Adresa autorky: Mgr. Jana Vašátková, katedra pedagogiky s celoškolou působností, PdF UP Olomouc, Žižkovo nám. 5, 772 00 Olomouc, vastatko@seznam.cz