

Využití vize v práci manažerů škol

Michaela Prášilová

Normativní financování, reforma státní správy, demografický vývoj aj. faktory vedou manažery škol k tržnímu uvažování. Ve snaze zabezpečit konkurenceschopnost svých škol mohou využívat poznatků z teorie managementu i zkušeností s jejich aplikací v podmínkách podniků.

Mezi základní manažerské dovednosti patří tzv. práce s vizí. Tím je myšlena dovednost manažerů škol projektovat rozvoj organizace a vést pracovníky k vytyčenému cíli – vizi. Ve spojení s konkrétní školou lze podle Egera (2002) za vizi považovat jasně definovaný, realistický a věrohodný obraz toho, čeho chce škola v budoucnosti dosáhnout. Pokud pracovníci školy sdílejí vizi, pak je inspiruje a motivuje. Z pohledu denní práce školy je vize prvkem korigujícím i kritériem při hodnocení.

Na základě svých zkušeností z konzultací na školách upozorňuje Lauer mann (2002), že manažeři škol podceňují vizi i vypracování koncepce – strategie školy. Výzkumný tým Pola (2002) zařadil v projektu Kultura české školy oblast „vytváření a naplňování představy o tom, kam by škola měla směřovat (vize školy)“ mezi pět hlavních oblastí chodu školy. Při posuzování, jak je tato oblast významná či klíčová pro školy obecně, ji ředitelé škol, ve shodě se zkušeností Lauermanna, zařadili až na čtvrté místo. Při posuzování, jak se manažerům škol daří konkrétně na jejich školách vytvářet a naplňovat vizi školy (ve srovnání s jejich ideální představou), byla dokonce tato oblast zařazena až na poslední – páté místo.

Abych si ověřila a případně doplnila zkušenost Lauermanna a zjištění výzkumného týmu Pola, provedla jsem šetření zaměřené na získání údajů o práci manažerů škol s vizí. Cílem bylo zjistit:

1. zda manažeři škol vizi pro svou školu formulují a jakou formální podobu tato vize má.
2. zda vize akceptuje výsledky analýzy stávajícího stavu školy a jejího okolí či ne.
3. zda pedagogičtí pracovníci znají vizi své školy a zda ji tedy mohou sdílet.
4. jaké jsou vize škol po obsahové stránce, tzn. kam míní manažeři škol své školy vést, v čem vidí možnou konkurenceschopnost škol.

Jako zdroje informací pro body 1, 2 a 4 jsem využila projektů rozvoje školy zpracovaných v letech 2001 až 2002 manažery základních a středních škol, účastníky specializačního studia školského managementu. V rámci studia byli seznámeni s teoretickými poznatky managementu v oblasti plánování a měli těchto poznatků využít při tvorbě projektu rozvoje své školy. Již z diskusí během studia bylo zřejmé, že ne všichni účastníci studia se s teoretickými doporučeními ztotožnili. Celkem se jednalo o 53 projektů manažerů základních škol a 30 projektů manažerů středních škol. Pro bod 3 a bod 4 jsem získala informace z popisu plánovací činnosti na středních a základních školách zpracované v rámci korespondenčního studia pedagogickými pracovníky těchto škol – učiteli (v letech 2001 a 2002, 60 učitelů SŠ, 29 učitelů ZŠ) a 182 mistry odborné výchovy (v letech 1999 – 2003). Vycházeli z vlastního vnímání dané problematiky na školách, z rozhovorů se svými nadřízenými a čerpali z materiálů nazvaných jako: dlouhodobý plán, výhledový plán, rozvojový plán, nástin koncepce pro oblastí zdrojů a výchovně-vzdělávací, strategický plán, profilace školy do dalšího čtyřletého období aj.

K bodu jedna „zda manažeři škol formulují pro svou školu vizi a jakou formální podobu tato vize má“ jsem pomocí analýzy jednotlivých projektů rozvoje školy zjistila následující fakta:

Projekty rozvoje ZŠ (z 53 bylo 49 funkčních projektů, ve 4 projektech /tj.7,5 %/ manažeři nedokázali vytyčit žádný cíl a dodržet algoritmus projektování)

Autoři projektů formulovali vizi ve smyslu Egerovy definice	Autoři projektů vytyčili místo vize baterii obecných cílů	Autoři projektů vytyčili místo vize velké množství nesourodých cílů (chaos cílů a úkolů), ve kterých reagovali na vše, co zjistili v analýze SWOT
22 tj. 41,5 %	16 tj. 30,2 %	11 tj. 19,7 %

Projekty rozvoje SŠ (30 funkčních projektů)

Autoři projektů formulovali vizi ve smyslu Egerovy definice	Autoři projektů vytyčili místo vize baterii obecných cílů	Autoři projektů vytyčili místo vize velké množství nesourodých cílů (chaos cílů a úkolů) ve kterých reagovali na vše, co zjistili v analýze SWOT
7 tj. 23,3 %	22 tj. 73,3 %	1 tj. 3,4 %

Závěr

U 71, 7 % projektů manažerů základních škol a u 96,6 % projektů manažerů středních škol se dá hovořit o strategickém přístupu manažerů k řízení škol. Je však zapotřebí připomenout, že se jedná o manažery, kteří prošli teoretickým poučením o významu a principech plánování. Velké rezervy má tato skupina manažerů ve formulaci vize ve smyslu výše uvedené Egerovy definice. Jak bylo ověřeno (viz i v bodě 4) tíhnou manažeři škol k tradičnímu izolovanému vnímání jednotlivých subsystémů školy. To se při projektování rozvoje školy projevuje absencí nadřazené a sjednocující vize.

K bodu dvě „zda vize akceptuje výsledky analýzy stávajícího stavu školy či ne“ jsem analýzou projektů zjistila, že:

Projekty rozvoje ZŠ

„Vize“ je v souladu se závěry provedené analýzy SWOT	„Vize“ není v souladu se závěry provedené analýzy SWOT	Autoři nedokázali formulovat „vizi“ (ani dílčí cíle a tedy ani projektovat)	Celkem projektů
46 tj. 86,8 %	3* tj. 5,7 %	4 tj. 7,5%	53 tj. 100%

* 2x spočívá „vize“ ve stavebních úpravách školy, 1x je zaměřena na zavedení principů „zdravých škol“ bez zvážení podmínek školy

Projekty rozvoje SŠ

„Vize“ je v souladu se závěry provedené analýzy SWOT	„Vize“ není v souladu se závěry provedené analýzy SWOT	Celkem projektů
27 tj. 90,0 %	3* tj. 10,0 %	30 tj. 100%

* „vize“ je zaměřena na zavedení nového studijního oboru bez zvážení stávajících podmínek školy

Závěr

Jak ukazují výsledky šetření, manažeři ve svých projektech rozvoje školy závěry z provedené analýzy SWOT při formulaci vize zohledňují. Nevyužívají však důsledně závěrů analýzy SWOT k tomu, aby formulace vize vedla k maximalizaci zjištěných předností

a příležitostí a minimalizaci nedostatků a hrozeb. Pouze pragmaticky sledují, aby zjištěné výchozí skutečnosti nebránily dosažení vize školy. Funkční souvislost mezi závěry analýzy SWOT a formulovanou vizí se objevuje jen v těch projektech, kde manažeři místo vize (ve smyslu výše uvedené Egerovy definice) formulují baterii obecných, příp. konkrétních cílů (ke každému podstatnějšímu zjištění formulují řešící cíl).

K bodu tři „zda pedagogičtí pracovníci znají vizi své školy a zda ji tedy mohou sdílet“ jsem na základě písemného vyjádření učitelů a mistrů odborné výchovy získala následující údaje:

Učitelé SŠ

Rok	Vím, že management školy pracuje s vizí		Nevím, že by management pracoval s vizí		Znám tuto vizi		Neznám tuto vizi		Celkem respondentů	
2001	20	66,6%	10	33,7%	15	50,0%	5*		30	100%
2002	14	46,7%	16	53,3%	10	33,7%	4*		30	100%
Celkem	34 tj. 56,7 %		26 tj. 43,3 %		25 tj. 41,7 %		9 tj. 15 %		60 tj. 100 %	

* vize je podle vyjádření managementu školy tajná, aby nabylo odcizeno know-how

Učitelé ZŠ

Rok	Vím, že management školy pracuje s vizí		Nevím, že by management pracoval s vizí		Znám tuto vizi		Neznám tuto vizi		Celkem respondentů	
2001	5	29,4%	12	70,6%	5	29,4%	0		17	100%
2002	4	33,3%	8	66,7%	2	16,7%	2*		12	100%
Celkem	9 tj. 31,0 %		20 tj. 69,0 %		7 tj. 24,1 %		2 tj. 6,9 %		29 tj. 100%	

* vize je podle vyjádření managementu školy tajná, aby nabylo odcizeno know-how

Mistři odborné výchovy

Školní rok	Znám vizi školy		Neznám vizi školy		Celkem	
1999/2000	8	12,3 %	57	87,7%	65	100%
2000/2001	11	26,8%	30	73,2%	41	100%
2001/2002	7	23,3%	23	76,7%	30	100%
2002/2003	16	34,8	30*	65,2%	46	100%
Celkem	42 tj. 23,1 %		140 tj. 76,9 %		182 tj. 100 %	

*z toho 1 ví, že management ji má zformulovanou, ale pro pracovníky školy je tajná

Závěr

Na středních školách zná vizi školy 41,7% respondentů – učitelů a 23,1 % respondentů – mistrů odborné výchovy. Zjištěné nižší procento u mistrů odborné výchovy může být výsledkem toho, že praktická výuka bývá často umístěna na elokovaných pracovištích nebo toho, že mistři odborné výchovy jsou na své pozici částečně izolováni a mají málo informací o školních procesech (Vašínová, 2003). Tato domněnka by ale musela být potvrzena dalším šetřením. Na základních školách zná vizi školy 24,1% respondentů – učitelů. Z dílčích dat uvedených v tabulkách pro jednotlivé roky není vidět zlepšující se trend v této oblasti. Z výsledků šetření vyplývá, že ve využití vize jako motivačního a inspirujícího prostředku mají manažeři škol ještě velké rezervy.

Při ověřování „jaké jsou vize škol po obsahové stránce, tzn. kam míní manažeři škol své školy vést, v čem vidí možnou konkurenceschopnost škol“ (bod čtyři) jsem vycházela ze

znění vizí, případně dílčích cílů formulovaných v projektech manažerů škol a z vyjádření pedagogických pracovníků středních škol.

Formulace „vizí“ základních škol (s horizontem dosažení 3 – 5 let).

1. Škola, z níž vycházejí silné osobnosti vybavené znalostí cizích jazyků, schopné pracovat s informacemi i komunikačními technologiemi a připravené pro život v demokratické společnosti.
2. Naše škola nabídne prostor pro smysluplné využití volného času v zájmových aktivitách v prostředí školy, zajistí základní vzdělání a bude pečovat o posilování fyzického i psychického zdraví.
3. Budeme otevřená škola poskytující všeobecné vzdělání žákům jako budoucím občanům a vytvářející prostor pro jejich volný čas.
4. Budeme školou poskytující žákům všestranný rozvoj. (3)
5. Všestranně rozvíjet osobnost žáka, pěstovat jeho kladné volní vlastnosti, rozšiřovat jeho znalosti a dovednosti v demokratickém a přátelském prostředí školy za podpory a pochopení ze strany rodiny.
6. Budeme školou rodinného typu s podporou rodičů a nabízející integraci. (3)
7. Budeme kvalitní škola s kvalitním pedagogickým sborem, dobrými mezilidskými vztahy a širokou nabídkou nadstandardních aktivit.
8. Slušnost a ohleduplnost je na naší škole samozřejmostí.
9. Na cestě ke zdraví.
10. Učinit děti ve škole šťastné, spokojené a dostatečně připravené pro další život.
11. Náš absolvent se bez potíží začlení do života a bude umět pracovat s informacemi.
12. Budeme škola s právní subjektivitou.
13. Nabídneme maximální možné vzdělání v příjemném prostředí a za podmínek vyhovujících všem zúčastněným.
14. Budeme škola s organizační strukturou umožňující vedení lidí spoluprací.
15. Škola, která posiluje a utváří vztah k obci a je přitažlivá pro děti i rodiče. Vychovává k toleranci, slušnosti, spolupráci. (2)
16. Škola, do které chodí děti rády.
17. Škola v níž si děti vytvářejí ucelený pohled na svět, učí se v ní komunikovat, reagovat a cítit odpovědnost za své konání.

Formulace „vizí“ středních škol (s horizontem dosažení 3 – 7 let).

1. Chceme, aby škola byla otevřený dynamicky se měnící systém, který poskytuje ve větším množství kvalitnější služby zákazníkům. Chceme dosáhnout stavu, kdy škola bude polyfunkční institucí poskytující vzdělání, výchovu a společenskou orientaci nejen žákům školy, ale i jejich rodičům, bude vzdělávacím centrem pro více generací, centrem zábavy i volnočasových aktivit.
2. Naše škola bude stabilní organizace s možností žáků složit mezinárodní certifikáty z jazyků i počítačové gramotnosti.
3. Rozšíříme vzdělávací nabídku v souvislosti s posláním školy směrem k dospělým (celoživotní vzdělávání).
4. Naše odborná příprava – známka profesionality našich absolventů.
5. Veškerá činnost školy je věcí veřejnou, hlavní prioritou školy je pedagogický proces.
6. Náš absolvent bude připraven k dalšímu studiu u nás i v zahraničí.
7. Jsme školou, ve které může každý pracovník i žák říci: „Jsem rád, že patřím do této školy“.

Pokud je v projektu místo vize uvedena baterie dlouhodobých cílů, je jejich zaměření následující (uspořádáno sestupně dle četnosti):

Projekty rozvoje ZŠ

Dlouhodobý cíl	Četnost
Stavební úpravy a vybavení školy (včetně hřiště)	10
Zvýšení kvality výuky (změna komunikace, zavedení evaluace, využití ICT, práce s výukovými cíli aj.)	9
Rozšíření nabídky mimoškolních aktivit	9
Otevřená škola spolupracující s rodiči a nabízející využití vhodného času	7
Zavedení ICT	4
Zohlednění integrovaných žáků a žáků se specifickými poruchami	4
Stabilizace učitelského sboru	3
Příprava žáků ke studiu na střední škole	2
Všestranný rozvoj žáků	2
Vytvoření klimatu podporujícího žáky při výuce	2
Sloučení s MŠ	2
Podpora vzdělávání minorit	2
Rozšíření kapacity školy; podpora sportovního ducha žáků; centrum vzdělání a sportovního, kulturního, společenského a sportovního života farnosti; posílení významu funkce třídního učitele; spolupráce se zahraničím; boj proti negativním vlivům; změna tradiční role učitele a žáka; změna klimatu školy prostřednictvím činnostního učení; lepší prezentace školy; posílení funkce plánování a kontroly; zlepšení pracovních podmínek a atmosféry ve škole; změna řídicího stylu (delegování); přechod do právní subjektivity; specializace na sport; specializace na hudbu; využití projektů Dokážu to a Začít spolu; naplnění hesla „spolupracující škola“ aj.	1

Projekty rozvoje SŠ

Dlouhodobý cíl	Četnost
Doplnění (10), změna (náhrada oboru /3/, změna názvu školy /1/, akreditace bakalářského studia /1/) produktu	15
Zvýšení kvality posílení dobré pověsti školy	5
Stavební úpravy	4
Zavedení motivačního a hodnotícího systému v personální práci	2
Zavedení ICT	2
Profilace školy a spuštění odborného projektu	2
Integrace pracovišť	2
Rozšíření kapacity; zvýšení kvality výuky, nabídky i její prezentace; rozvoj spolupráce s Rodičovským sdružením i Radou studentů; zabezpečení sebevzdělávání pracovníků; zvýšení kvality a odbornosti absolventů školy; vstřícnost k handicapovaným žákům; uplatnitelnost absolventů na trhu pracovních příležitostí; zabezpečení kulturního a sportovního vyžití žáků; uplatnění handicapovaných žáků v pracovní či alespoň sociálně rehabilitační činnosti aj.	1

Pro dokreslení uvádím, jak vnímají vizi v popisu plánování svých škol pedagogičtí pracovníci středních škol (s částí respondentů byl veden upřesňující rozhovor):

Mistři odborné výchovy

Školní rok	Znám	Jak ji vnímám

	vizi naší školy		
1999/2000	8	Je to formulace týkající se kvalit absolventa 2	Je to seznam různých cílů 6
2000/2001	11	Je to formulace týkající se kvalit absolventa s ohledem na jeho pracovní uplatnění 8	Je to formulace: Škola jako vzdělávací centrum regionu; o naplnění sloganu „Naše škola“; o preferování nových technologických postupů a hospodárném využívání odpadu 3
2001/2002	7	Je to formulace týkající se kvalit absolventa s ohledem na jeho pracovní uplatnění 7	
2002/2003	16	Je to formulace týkající se kvalit absolventa s ohledem na jeho pracovní uplatnění 16	

Učitelé

Rok	Znám vizi naší školy	Jak ji vnímám	
2001	15	Je to formulace ohlašující změnu v oborech, zaměřeních a s tím související investiční výstavbou 7 Je to formulace o obrazu úspěšné a konkurence schopné školy 2 Ohlašuje integraci škol 1 Je to plánování investičních výdajů školy 1	Je to baterie různých cílů pro oblasti finančních, materiálních a personálních zdrojů 4
2002	10	Je to formulace ohlašující změnu v oborech, zaměřeních a s tím související investiční výstavbou 4 Předjímá opravy a modernizaci školy 1 Je to plánování investičních výdajů školy 1	Je to baterie různých cílů pro oblasti finančních, materiálních a personálních zdrojů 4

Závěr

Vize formulované manažery škol jsou příliš obecné. Mají proklamativní charakter a chybí jim návaznost k situaci v konkrétní škole. Tvůrci vizí napodobují slovník oficiálních prohlášení a dokumentů. Z velké části se do formulace vizí promítá poslání škol. Vize tak nemohou sloužit k inspiraci a motivaci pracovníků školy, neumožňují funkční kontrolu naplňování vize. Nelze z nich určit, jak konkrétně míní manažeři zkvalitnit práci škol a posílit tak jejich konkurenceschopnost. Z uváděných dílčích cílů rozvoje školy vyplývá, že se manažeři škol zaměřují na kvalitu, rozšíření a inovaci produktu a na zkvalitnění pracovního klimatu škol. Manažeři základních škol ještě preferují i otevřenost školy vůči rodičům a komunitě, manažeři středních škol zase kladou důraz na uplatnitelnost svých absolventů na

trhu pracovních příležitostí. U základních škol je závažnější, jak velká pozornost je kladena stavebním úpravám a vybavení školy. Bylo by zajímavé se tímto jevem dále zabývat. Z pohledu pedagogických pracovníků středních škol se vize převážně koncentruje do cíle vyprodukovat ve škole absolventa, který bude mít dobré pracovní uplatnění. Pro vysvětlení tohoto jevu (např. zda je jim takto zúženě směřování školy prezentováno či zda je to pojetí, které jim svou srozumitelností vyhovuje) by bylo zapotřebí provést cílené šetření.

Výsledky šetření

Z provedeného šetření vyplývá, že:

- Manažeři škol, kteří získali teoretické poznatky o strategickém řízení, jsou schopni těchto poznatků využít v praxi. Problém jim dělá vnímat školu jako systém a formulovat za účelem jejího rozvoje sjednocující vizi jako jasně definovaný, realistický a věrohodný obraz toho, čeho chce konkrétní škola v konkrétních podmínkách v budoucnosti dosáhnout.
- Závěry analýzy SWOT nejsou manažery škol důsledně využívány pro funkční formulaci vize ve smyslu „maximalizace předností a minimalizace nedostatků“. Pragmaticky však sledují, zda zjištěné skutečnosti nebrání naplnění vize.
- Ve využití vize jako nástroje sloužícího k motivaci a inspiraci pracovníků mají manažeři škol ještě velké rezervy.

Výsledky šetření dokreslují a potvrzují výpověď manažerů škol, že se jim vytvářet a naplňovat vizi na jejich školách moc nedaří (Pol aj., 2002) i doporučení Lauermanna (2002) manažerům škol nepodceňovat vizi své školy. Řešením by mohlo být doporučení směrem ke vzdělavatelům manažerů škol, zaměřit se v rámci profesní přípravy manažerů škol prioritně na oblast projektování a práce s vizí.

Vedlejším produktem provedeného šetření je informace o tom, v čem vidí manažeři škol možnost učinit svou školu konkurenceschopnou. Podle názoru manažerů středních škol je hlavní konkurenční výhodou prokázaná uplatnitelnost absolventů školy na trhu pracovních příležitostí (případně úspěšnost při přijímacích zkouškách na následné školy). U základních škol je to kvalita výuky, rozšíření produktu o mimoškolní aktivity, přátelské klima školy, kvalitní budova a vybavení školy a otevřenost školy vůči rodičům a veřejnosti.

Použitá literatura

EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: CECHTUMA s.r.o., 2002. 111 s. ISBN 80-903225-2-2.

LAUERMANN, M. Jaké okruhy problémů by měl zvládat ředitel školy? *Učitelské listy*, 2002, roč. 10, č.2, s. 12. ISSN 1210-6313.

POL, M. aj. Kultura české školy: K hlavním oblastem jejích projevů. Předneseno na 10. výroční a mezinárodní konferenci ČAPV Výzkum školy a učitele, Praha: ČAPV a PedF UK, 18. – 20. září 2002.

VAŠINOVÁ, J. *Profesiografie mistra odborného výcviku – výzkum profesních činností*. Závěrečná práce bakalářského studia. Olomouc: PdF UP, 2003.

Mgr. Michaela Prášilová, Ph.D.

Katedra pedagogiky s celoškolskou působností PdF UP, Olomouc

prasilov@pdfnw.upol.cz