

Dr. MAG Thomas A. Krobath MAS

STRATEGIE ROZVOJE ŠKOLY VYCHÁZEJÍCÍ Z KLIMATU A HODNOT ŠKOLY

pracovní seminář Skryté dimenze v kultuře školy

Brno, 21. 4. 2010



Vážené dámy a pánové, vážení studující, vážení profesoři,

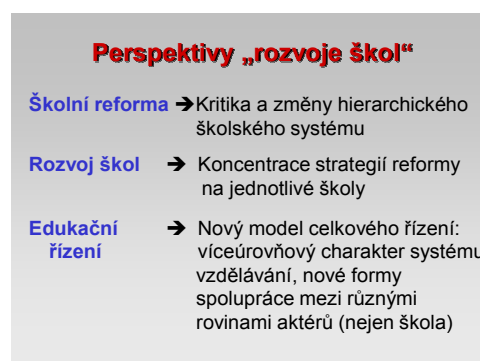
jmenuji se Thomas Krobath a působím na *Církevní pedagogické vysoké škole, Vídeň, Krems*. Je to vysoká pedagogická škola, která připravuje vzdělání učitelů ve všech oborech a je to škola ekumenická, to znamená, že zde studují jak katolíci, tak evangelíci, ortodoxní, tak starokatolíci. Zřizovatelem školy jsou vyjmenované církve. V rámci školy existuje taková malá jednotka s názvem *Středisko pro rozvoj škol*, kde připravujeme programy pro rozvoj škol a kde také pracuje moje kolegyně Susanne Hueber.

Středisko pro rozvoj škol je také partnerem v projektu iniciativy *Škola-člověk-hodnoty*. Tato iniciativa má své místo na dvou vysokých školách v Rakousku, jednak na Vídeňské univerzitě a na naší Vysoké církevní pedagogické škole. Iniciativa vznikla před dvěma roky na společném setkání s názvem *Náboženská dimenze v kultuře a rozvoji školy*. Příspěvky, které tam zazněly, byly vydány ve sborníku. Najdete v něm 33 příspěvků na témata týkající se náboženské dimenze v kultuře a rozvoji školy a v návaznosti na toto velké setkání, pořádáme ještě menší přednáškové akce, které se však vždy týkají toho základního tématu.

Dříve než vám řeknu několik slov k vlastnímu programu vyhodnocování škol, tak bych chtěl mluvit obecně o škole, tak jak ji chápeme u nás. Nevím, jestli je chápána tady stejně. Co všechno nás napadne, když se řekne rozvoj školy? Tento termín je velmi široký. Na snímku prezentace můžete vidět některé náměty, které mohou spadat do tématu rozvoj školy: zvýšení kvality, zlepšení atmosféry, klimatu školy, reformy školy apod.

A teď tři důležité termíny, abychom vše dokázali správně zařadit: **školní reforma, rozvoj škol a edukační řízení**.

Školní reforma je téma, které se diskutuje vlastně už celé dvacáté století, kdy se lidé snažili o zlepšení školního vzdělávání. Ve dvacátých letech dvacátého století bylo v Německu velké hnutí za reformu škol, a pak se velké diskuse o systému školství opět objevily v sedmdesátých letech dvacátého století. V sedmdesátých letech se přišlo na to, že je nesmírně těžké snažit se změnit celý komplex škol a školství



a že je velmi obtížné se takovýto velký komplex snažit změnit směrem shora dolů, protože to, co se vymyslí někde nahoře, ať už je to ministerstvo nebo školský úřad, potom v té konkrétní škole vypadá úplně jinak. Řeklo se: Změníme perspektivu, podívejme se nejdříve na jednotlivou konkrétní školu – jaká ta škola je a co chce. Tehdy vznikl termín **rozvoj školy**.

Samozřejmě, že si nemůže každá škola dělat úplně, co chce, a rámcové podmínky pro školy se změnilo pouze málo, ale přece jen byla snaha dát jednotlivým školám více svobody. Vytvořily se podmínky pro větší autonomii školy, ale bohužel bez peněz. V 90. letech se jak v Rakousku, tak v Německu rozvinula velká aktivita iniciativ jednotlivých škol, které se položily otázky: Jaký základní profil má škola? Jaké těžiště? Jaký hlavní směr pohledu je v této škole a čím se ta škola odlišuje od jiných institucí? Učitelé a učitelky začali vytvářet nové projekty, začali vytvářet týmy. Na začátku našeho tisíciletí vyvolala tato iniciativa škol nové úvahy školské politiky: Jestliže na jednotlivých školách jsou tyto iniciativy a jestliže jich je tak mnoho, je třeba dát si pozor, jestli je to ještě v rámci jednoho školského systému. Jak je tedy možné uřídit takovéto velké rozpětí jednotlivých snah ve školách? Školské úřady začaly hledat nový způsob komunikace se školami, protože neplatí, že stisknutím tlačítka nahoře všechno bude dole fungovat, a všechny tyto snahy o řízení, nové koncepty a hledání nové komunikace byly zahrnuty pod pojmem **edukační řízení, education governments**.

Jsou různé definice **rozvoje školy**, ale v praxi to je tak, že se tak nazývá všechno, co se ve škole děje, co se tam vymyslí, všechno, co vede k její inovaci. Ale abychom pochopili, co všechno vlastně pod tento souborný pojem patří, tak je třeba se zamyslet nad tím, co všechno se tedy týká celé školy. Motorem rozvoje škol je jednotlivá konkrétní škola, a ti, kdo mají největší podíl na rozvoji školy a kteří se na něm nejvíce angažují, jsou samozřejmě učitelé a učitelky. Pro učitele a učitelky to samozřejmě znamená velkou změnu smýšlení, změnu úhlu pohledu na školu. Protože právě ti učitelé a učitelky musí změnit svůj názor, nemohou si představovat, že jsem tady já a můj předmět, který učím, a moje třída, ale musí změnit pohled na postoj *já – moje škola, já – naše škola*. Ale *já – moje škola* nebo *já – naše škola* vede samozřejmě také k postoji *my – naše škola*, to znamená, že musím hledat také cestu ke komunikaci a ke spolupráci s kolegy a kolegyněmi. Ať už jsou však iniciativy na škole jakékoliv, ať už jsou její snahy jakkoli různorodé, vždy zůstává v centru základní otázka: Jaká je dobrá škola? Co to je dobrá škola?

Nejde však o to, abychom vytvořili teorii dobré školy. Jde o to, co je dobré konkrétně pro moji školu, pro naši školu, co je konkrétně dobré, aby se změnilo, jaké máme konkrétní možnosti, na tom místě, kde žijeme a kde naši školu máme. Ta otázka zní velmi jednoduše, ale odpovědět na ni není snadné.

K naznačení odpovědi velmi rád používám obraz, podobenství. *Jeden asi 2 500 let starý hinduistický příběh vypravuje o tom, že jednou byla jedna malá vesnice a k té se blížili sloni. Ale obyvatelé vesnice neznali slony. Obyvatelé vesnice slyšeli, že se blíží něco hrozivého, velkého a neznámého. Takže vyslali stařešiny obce, aby vyzvěděli, co se to k nim blíží, ale tito moudří muži byli slepí. Po chvíli se vrátili zpátky do vesnice a vyprávěli shromáždění obce, co viděli. Jeden mudrc vyprávěl: Já jsem nahmatal něco*

„Rozvoj školy“

- Souborný termín pro různé inovativní strategie ve škole.
- Rozvojem školy se rozumí proces změny rozvoje **celé školy**, zaměřený na vyučování, který se však netýká jen vyučování.
- Rozvoj jednotlivých škol (lokalita)
- Motorem rozvoje škol je **jednotlivá škola**.

Rozvoj školy v perspektivě učitelů a učitelek:

Jako rozšíření pohledu od:

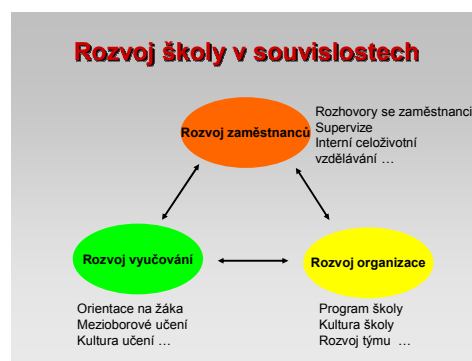
já a moje třída

my a naše škola

velkého, pružného, něco jako velké, velmi tlusté lano. Zvířata, co se k nám blíží, se podobají velkým lanům. Druhý mudrc říkal: Já jsem nahmatal něco jako veliký list. Zvířata, která se blíží, jsou jako velké listy. Tak to pochopitelně pokračovalo dál. Jak tento příběh souvisí s otázkou rozvoje školy? Také o ní je třeba diskutovat, debatovat, komunikovat, slyšet názory jiných, protože představy jednotlivců se mohou velmi lišit.

Pluralita, diverzita, rozmanitost, různost není vnášena do školy až v poslední době. Je tady stále, a když se chceme pokoušet o změnu školy a o její dobrý rozvoj, tak s ní musíme počítat. Právě proto je komunikace alfou a omegou každého rozvoje školy, i když obtíž je v tom, jak ji uskutečnit. Jak nám umožní nové formy komunikace vytvořit důvěru na škole a také určitou závaznost té komunikace? První, co by mělo zřejmě vypadat úplně jinak, jsou konference. Ředitel školy obvykle přišel s tím, jaké jsou s pokyny shora a učitelé a učitelky se dívali na hodinky a čekali, kdy už bude konec. Jestliže ale se chtějí učitelky a učitelé mezi sebou domluvit, jaké mají představy o škole, jaké cíle chtějí naplňovat, pak to rozhodně potřebuje daleko víc prostoru a také víc času. Také je zapotřebí, aby se změnil postoj učitelů a učitelek tzn., že se na té škole mají podílet a že mají vnímat, že jejich podíl je významný. Řeknu opět jeden příběh. *Při stavbě středověké katedrály se ptali tři kameníků: Co tady děláš? Ten první řekl: Vždyť přece vidíš, co dělám, otesávám kameny. Ten druhý řekl: Já si tady vydělávám pro sebe a pro svoji rodinu na živobytí. A ten třetí řekl: Já stavím velkou katedrálu. Všichni tři dělají stejnou práci. Ale ten první měl pocit, že dělá poměrně neužitečnou práci, že dělá to, co musí, ten druhý v tom viděl osobní nutnost, osobní prospěch, ale ten třetí to posuzoval tak, že se podílí na velkém cíli, na společném úkolu a je si vědom, že bez jeho podílu by se katedrála nevybudovala. To mu také dodává motivaci a radost z práce.*

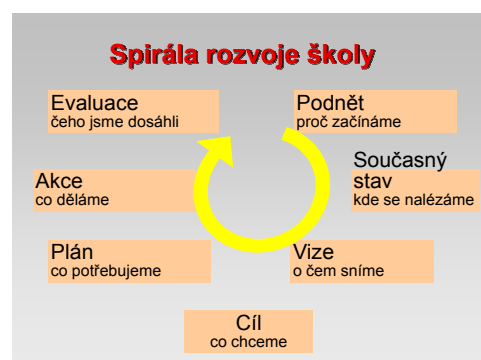
Vidíme příklady různých **definic rozvoje školy**. Rozvoj školy jako úsilí těch, kteří se na škole podílejí – učit se práci a životu ve škole a toto učení systematicky, cílevědomě a nepřetržitě zlepšovat. Samozřejmě, že ke všem těmto slovům by se dalo říci mnoho, ale je velmi důležité si uvědomit, kdo jsou ti, kteří se na škole podílejí. Když nám jde o trvalý, dlouhodobý rozvoj školy, tak musíme mezi ty, kteří se na škole podílejí, zahrnout také další osoby, nejen tedy učitele, ale také žáky a žákyně, rodiče, a také okolí školy a prostředí, ve kterém škola je.



Tedy to, co je zde na tomto obrázku prezentace, je takový hlavní proud v Německu a Rakousku, který se týká rozvoje škol. Při rozvoji škol jde o to uvést do souladu tyto tři skupiny problémů. Tedy rozvoj školy není pouze **rozvoj vyučování**, protože rozvoj vyučování vždy předpokládá vývoj u učitelů, to znamená, že je třeba je na to připravit a oni musejí být také ochotni vytvářet nové koncepty učení a přijmout tyto změny. Vždy je důležité, abychom školu brali jako celek, jako celou organizaci, protože je zapotřebí i rámcových podmínek pro to, abychom mohli vytvořit mezioborové učení tam, kde se propojují jednotlivé předměty. Také je zde důležitá otázka, jaké je těžiště našich snah, k čemu chceme učitele dále vzdělávat. Rozvoj školy začal především tam, kde o to stáli sami učitelé a učitelky a jejich iniciativy se staly základem jejich dalšího vzdělávání. To ale nebylo organizováno tak, že by se dostavili na školení někam na nějaké vzdálené místo. Na tu školu, kde se otevřelo určité pro ně aktuální téma, přicházeli referenti a hovořili s učiteli a učitelkami na té konkrétní škole. Mělo to velkou výhodu, protože když vyjede jeden učitel na nějaké školení nebo vzdělávání, tak si řekne, získal jsem nové myšlenky, to je báječné, budu to dělat se svojí třídou. Ale to je málo. Když se referenti dostaví přímo do školy, dostanou se informace hned k celému týmu učitelů a učitelek, takže si třeba všichni řeknou: Tohle, je něco, na čem bychom chtěli pracovat. Chtěl bych ještě něco dodat k organizaci. Rozhodně bychom si pod termínem

rozvoj organizace neměli zúženě představovat byrokracií. V moderním pojetí organizace se tím míní celistvý pojem, celistvý termín. Škola je zde chápána jako sociální systém, kde se setkávají jednotlivé skupiny, a všechno, co je spojuje.

Poslední obrázek prezentace nám ukazuje spirálu toho, co představuje rozvoj školy, jaký je to proces. Je to takový ideál, ale ve skutečnosti vždy někde začneme, někde se zapojíme. Je zapotřebí zamyslet se nad tím, co je potřeba k tomu, aby se škola zlepšila. Takže je velmi důležité si uvědomit, kde vlastně jsme, kde se nacházíme, ale také je třeba se ptát, co zásadně chceme, jaká je naše vize, jaká je naše představa. Jestliže máme na konkrétní škole konkrétní také představu, tak také lépe stanovíme své cíle, protože tyto cíle jsou nějak orientovány. Pokud stanovíme cíle, další otázka bude, jak je uskutečníme. Pod termínem realizovat cíle si jistě představíme také všechno to, co se nazývá projekt management. Školy jsou někdy velmi iniciativní, velmi aktivní a velmi pilné. Vytvoří spoustu projektů a pak pracují na tom, aby tyto projekty zrealizovaly, a už zase mají nový projekt a už jej zase realizují. Ale ono je někdy třeba se zastavit a zeptat se, k čemu má všechno to úsilí vložené do projektů sloužit. V tomto okamžiku je třeba se zastavit a zamyslet se nad tím, jestli to, co teď děláme, je dobré pro cíl naší školy.



Říká se tomu evaluace, vyhodnocení. Evaluace je v současné době velice aktuální a velice důležitý pojem. U nás se neustále musí všechno vyhodnocovat, všechno podléhá evaluaci. Zdá se, že evaluace je v současné době u nás nový rituál. Ale je zapotřebí si uvědomit, že evaluace je vlastně jen jednou součástí celého toho procesu rozvoje školy, že to nemůže být jen evaluace sama o sobě. Je zapotřebí se zamyslet nad tím, jestli opravdu slouží cíli, protože jestli evaluaci nezapojíme do celého systému rozvoje, pak se nám stane, že to bude považováno jen za něco zbytečného, co přichází shora, co lidi frustruje, znejišťuje, protože nevědí, proč to dělají, k čemu to má sloužit.

Existují různé formy jak externí, tak interní evaluace. Dám vám teď jeden příklad vnitřní evaluace. Jedná se o vlastní vyhodnocování, vlastní evaluaci na škole, která je ale podporována zvenku. Je to program, který nabízíme jako *Centrum pro rozvoj škol na Církevní pedagogické vysoké škole*. Tento projekt vznikl v Bavorsku, my jsme ho převzali pro Rakousko a školy si jej mohou u nás objednávat. Tato spolupráce vyplynula z jedné společné akce iniciativy *Škola-člověk-hodnoty*. Pozvali jsme si autora projektu, který nám jej prezentoval, a nám došlo, že to je přesně to, co odpovídá tomu našemu pojetí. To pak už souviselo přímo s titulem s názvem této nabídky, a sice *Rozvoj školy orientovaný na vnímání a hodnoty*. Slovo *vnímání* v sobě zahrnuje otázku, jak vidí učitelé, žáci i rodiče svou školu. Slovo *hodnoty* pak zahrnuje otázku postojů, tedy jaké postoje mají učitelé, žáci, rodiče, ale je v něm obsažen také pohled na dobrou školu, tedy jak a v čem má být škola dobrá. Původním modelem je vědecká práce **Dr. Klause Wilda**, který jej během několika let vyzkoušel a ověřil nejdříve na několika a potom na stále více školách. Vycházel přitom z angloamerického modelu, který už byl provozován třicet let a přepracoval ho na německé podmínky. Zamýšlel se nad tím, jak pracovat na konkrétní škole, aby se tím naplnily také potřeby té konkrétní školy. Vytvořil model dotazů a dotazníků jednotlivých škol založených na velmi jednoduchém principu – tedy na jedné straně jak vidíme naši školu, a sice tu naši konkrétní školu takovou, jaká zrovna teď je, a na druhé straně jaké jsou naše představy o ideální škole. Když pak budeme srovnávat tyto dva pohledy, objevíme, že v něčem je soulad a v čem je nesoulad. Vyplyne nám tedy určité rozpětí a buďto méně nebo více také určité napětí. Zúčastnění lidé, kteří se podílejí na škole, si pak

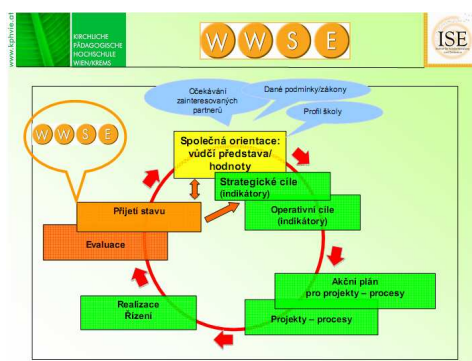
mohou říci: Jestliže budeme popisovat naši školu, jak vypadá, a jestliže si představíme ideální školu, kterou bychom chtěli, tak možná mezi těmito dvěma představami uvidíme obrovský rozdíl, ale kdo by se nechtěl přiblížit svým představám? Ale může také nastat také jiný případ, a sice že ta představa o ideální škole se může téměř ztotožňovat s představou o konkrétní škole, že rozdíly mohou být velmi malé, a to si pak lidé zase řeknou: Hurá, můžeme být hrdí na to, jakou školu máme. A když jsme na něco hrdí, tak se možná naše snaha zaměří ještě na to, abychom mohli být hrdí na všechno nebo na více věcí než na ty, kterých jsme už dosáhli.

Projekt vychází z napětí mezi reálnou školou a ideální školou, která vždy vychází z názorů lidí na konkrétní škole. Nejedná se tedy o posouzení odněkud zvenku nebo shora a to je velmi dobré z hlediska motivace, protože ti, kteří se na té škole podílejí, mají daleko větší motivaci, když vidí, že se jedná o jejich postřehy, jejich názory a jejich představy, které mají šanci se zlepšit. Motivace je pak daleko větší než kdyby jim to někdo určil. Konkrétní postup se děje pomocí dotazníků. Normální dotazník má 88 otázek, 44 otázek se týká konkrétní školy – tedy jaká je, a 44 otázek se týká ideální školy, ale školy si do dotazníků mohou přidat ještě vlastní otázky. Vyhodnocení dotazníků probíhá podle běžného schématu evaluace. To je proces celého systému. Tedy nejdříve škola projeví svůj zájem. My u nás máme tým moderátorů a moderátorek, takže nejdříve dojde k takovému předběžnému rozhovoru, k debatě s vedením školy a s malým okruhem zaměstnanců. Jestliže tento malý tým řekne: Ano, tohle by se nám hodilo, na tom bychom se chtěli podílet, na tom bychom chtěli spolupracovat, pak přijde do školy moderátor a setká se s celým týmem zaměstnanců. Představí jim celý koncept a pak tým zaměstnanců hlasují: Chceme se do projektu zapojit nebo ne, chceme to nebo ne?

To je strašně důležité, protože kdyby jim to někdo přikázal, nebo kdyby to měli dělat jen proto, že to chce někdo zvenku, tak by jejich motivace nikdy nebyla taková, jako když se rozhodnou sami. Už to je prvním krokem k rozvoji školy z hlediska komunikace a týmové práce. Když dojde ke schválení projektu, tak se moderátor nebo moderátorka a vedení školy vzdálí, protože je nesmírně důležité, aby se vyučující domluvili sami mezi sebou, tedy aby u toho nebylo ani vedení ani moderátor, a oni aby si mezi sebou také vyříkali, proč to chtějí a proč ne, a co udělají, když to většina bude chtít a menšina ne. Tohle všechno si musí prodebatovat učitelé a učitelky mezi sebou ještě dříve, než se pro projekt rozhodne celá škola, protože rozvoj školy je především komunikace. Jestliže hlasuje celý učitelský sbor pro, pak je možné hned anonymně vyplňovat dotazníky. Dotazníky se pak zasílají na institut pro vyhodnocování škol do Norimberku, kde na to mají software a techniku. Zhruba po osmi týdnech dojde ve škole k dalšímu setkání, kde se představí výsledky. V tabulkovém přehledu to vypadá, že se porovnávají dvě křivky, jedna pro ideální školu, druhá pro skutečnou školu. Tvoří je průměrné hodnoty po zvážení všech názorů. Výsledky se reflektují ve skupinách a oni si pak třeba řeknou: Ano, tento bod je pro nás velmi důležitý, třeba komunikace učitelů s vedením školy a ředitelem školy. Potom se mohou zamýšlet přímo nad tím konkrétním bodem a přemýšlet o tom, co se dá dělat. Tyto názory se pak představí a jednotliví členové sboru jim přidělují body. Tím vzniká určitý druh akčního programu, tedy to, co považujeme za úplně nejdůležitější ze všech těch otázek. Pak si ale třeba řeknou, že tento bod je také důležitý, ale nemůžeme na něm pracovat hned, protože k tomu potřebujeme ještě rodiče nebo zřizovatele školy nebo podobně, takže ten bod odloží nebo ho posunou ve svém pořadí dál. Naším úkolem jako moderátorů je, abychom ve škole pomohli něčemu na nohy, abychom pomohli k tomu, že něco nového vznikne. Pak už ale sama škola rozhoduje o tom, jakým způsobem chtějí spolupracovat dále, jestli chtějí další pomoc, nebo jak by si pomoc vnějšku představovali. Nabízíme jim poradenství, ale je na nich, jestli ho využijí. Nikdo také nemůže škole zakázat, když se rozhodne ne a řekne: My nechceme dělat nic, my chceme zůstat při starém. To je jejich právo. V praxi to ale většinou vypadá tak, že v systému přeměny škol žádná škola

nezůstane úplně ušetřena a když škola nemá vlastní iniciativu ke změně, tak většinou podněty přijdou odněkud zvenku. Obvykle přijde někdo, kdo se snaží školu přesvědčit, že by se měla v něčem změnit. Pomocí tohoto nástroje je jednodušší se změnou začít. Je určitým podnětem k tomu, aby se změny uskutečnily tam, kde se lidé chtějí měnit. Po nějaké době se dotazníky opakují. Za rok nebo za dva roky je možné vytvořit novou tabulku a porovnat si, v čem už se škola změnila, co je jiné. Model má funkci zrcadla, které si škola nastavuje sama. Sama se může pomocí určitého systému podívat, jak na tom je. Projekt se dá dělat jak s učiteli a učitelkami, ale je možné také dát přizpůsobený dotazník žákům nebo rodičům.

Když se vrátíme ke spirále rozvoje školy, je tady vyznačena trochu jinak. Vidíte tady nástroje rozvoje školy orientované na vnímání a hodnoty a úkoly se týkají jednotlivých bodů této spirály. Vychází se z toho, jak to vypadá u nás a totéž je možné použít také pro evaluaci, protože evaluace, která je zakotvena do určitého okruhu a která je vztažena přímo na to, co na škole děláme, se zase ptá, kde jsme, co nám přinesly dosavadní kroky a jak to má pokračovat dál. Je to evaluace, která ctí, co děláme, a ctí také situaci školy.



Na závěr doporučuji dvě webové stránky. Tato první webová adresa www.wwse.kphvie.at je naše středisko na vysoké škole, tam jsou bližší informace ohledně projektu a tam také představujeme tým našich moderátorů a moderátorek. V současné době je to 15 lidí. Ta druhá webová stránka www.wwse-moderation.de je zase centrum vyhodnocování a rozvoj škol v Norimberku, kde pracuje Dr. Klaus Wild, který celý ten projekt vymyslel a je naším partnerem.

Děkuji.