

# K INSTRUMENTŮM VNITŘNÍ EVALUACE MÍRY OTEVŘENOSTI ŠKOLY VNĚJŠÍMU PROSTŘEDÍ

Milan Pol

Milada Rabušicová

Filozofická fakulta MU Brno

V rámci evaluace škol můžeme rozdělit typy evaluačních metod do 7 kategorií: 1. tradiční kontrolní (inspekční) pozorování, 2. testy učitelských schopností, 3. testy pokroku studentů, 4. autoevaluaci, 5. evaluaci učitelů studenty, 6. behaviorálně/instrumentální analýzu, 7. rozvojově/participativní metody (sr. Bailey, 1991). Je zřejmé, že hodnotná evaluace využívá kombinace uvedených kategorií.

Posilování významu evaluace školy vidíme jasně v kontextu decentralizace školského systému a autonomizace škol, jež ve vyspělejších zemích a v nemalé míře i u nás probíhají. V této souvislosti se stále častěji objevují názory, že odpovědnost za zlepšování práce školy je primárně na těch, kteří ve škole pracují, a že tradiční postupy, podle nichž byly iniciativy, návrhy či projekty zlepšování práce škol zadávány školám zvenčí, mnoho šancí na úspěch - logicky - nemají (Joyce et al, 1983; Goodlad, 1984). Škola je tedy stále samozřejměji nahlížena jako centrum změny (sr. Fullan, 1991).

Má-li však být změna ve škole úspěšná, je třeba, aby lidé ve škole měli důvod považovat ji za smysluplnou. Bez jejich podpory změna realizována zdařile nebývá. Tento důvod či smysl změny nemůže přijít do školy zvenčí nebo dokonce jen od ředitele samotného. Aby mohla změna proběhnout, lidé ve škole musejí sdílet vizi lepší budoucnosti školy, cítit vlastní vztah k této vizi a také ke způsobům, jakými ji mohou naplnit (sr. Barth, 1990; Schlechty, 1990). Východiskem uskutečňování vizí je pak poznání aktuální situace školy, jejich silných i slabých stránek. To je také podstatou procesu vnitřního sebehodnocení školy. Lze souhlasit s Turnerem and Cliftem, že "...nejefektivnějším prostředkem zkvalitňování výchovy a vzdělávání poskytovaného školami je dát jim odpovědnost za hodnocení jejich vlastní práce a za realizaci všech reforem, které se jako důsledek hodnocení ukáží být nezbytné" (1987:148).

Zejména poslední léta jsou příznačná širším příklonem k tzv. vnitřní evaluaci, nebo-li k evaluaci prováděné přímo ve škole (*school based-evaluation*). Je-li pak prováděna školou samotnou, ať již z její vlastní iniciativy či na podnět zvenčí, hovoří se o *autoevaluaci* školy (*school self-evaluation*). Ta se vyvíjí cca. od poloviny 70. let a bývá motivována různě: ekonomicky,



sociálně či kulturně. Její účel je spatřován ve zvýšení odpovědnosti škol skládat účty ze své práce (*accountability*), ve zkvalitňování manažerských schopností škol, v profesionálním rozvoji školy a lidí v ní pracujících. Evaluace prováděná samotnou školou má řadu různých forem (sr. Simons, 1987; Clift, 1987) a bývá nejčastěji zaměřena na kurikulum, management, výchovnou práci, vztahy s rodiči a místní komunitou, další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců školy, role a odpovědnosti učitelů, hodnocení žáků, zdroje či finance, otázky bezpečnosti (sr. např. Stoll, 1991).

Podle Simonsově "autoevaluace školy je procesem vytváření, sbírání a komunikování informací a důkazů za účelem poučeného rozhodování, zvyšování hodnoty a navozování důvěry veřejnosti ke škole" (Simons, 1992:7). Autoevaluace školy je dnes často považována za nejnadějnější cestu ke stálému zkvalitňování práce školy (sr. např. Clift, 1987; aj.). Autoevaluace, stejně jako další formy vnitřní evaluace školy, může, jak přesvědčivě ukazují mnozí autoři, "odrážet aktuální stav vnitřního rozvoje školy, (v kombinaci s profesionální vnější evaluací) poskytnout možnost pro vzájemné srovnávání škol a jejich práce, a tím zásadně přispět k dosažení kvality vzdělávacího systému jako celku" (sr. Schratz, nedatováno:1).

Mimořádně aktuální otázkou je dnes u nás otevřenost školy a rozvoj jejích vztahů s rodiči. Škola se otevírá, resp. je nucena se otevírat, zejména subjektům místního prostředí, hlavně pak rodičům. Není to ovšem zdaleka jednoduchý a jednoznačný proces (sr. Rabušicová & Pol, 1996). Specifická česká situace přitom staví do až mimořádně silné role ve škole ředitele. Ačkoliv rozvoj vztahů s rodiči se na úrovni rodiče-vedení školy zdaleka nevyčerpává, považujeme roli ředitele i v tomto kontextu za podstatnou.

Jednou z podmínek úspěšné vnitřní evaluace je výběr jejích prostředků. Vhodných nástrojů je relativně dostatek, byť jejich dostupnost v českém prostředí nebývá vždy bezproblémová. K těm, jež by mohly pomoci zejména vedení škol, je snad možno zařadit i dotazník vypracovaný *britským pedagogem* Josephem Smithem. Zaměřuje se právě na vztahy ředitele, resp. vedení školy s rodiči a širší veřejností. Dotazník byl publikován v britském časopise *Management in Education* (1988) a se svolením jeho autora jsme se jej pokusili upravit pro podmínky českých škol.

Dotazník je nazván "Ředitel, rodiče a veřejnost" a jedná se o nástroj vnitřního hodnocení školy, zvláště postojů a názorů ředitele školy. Na otázky dotazníku si ředitel sám odpovídá a podle získaného skóre si může pomoci škál uvedených v závěru dotazníku svou situací zhodnotit. Dotazník je konstruován tak, že jeho 48 položek vytváří čtyři dimenze evaluace otevřenosti školy vždy po dvanácti položkách. Jedná se o dimenzi (1) možnosti přístupu rodičů a veřejnosti do školy, (2) poskytování informací veřejnosti školou, (3) prezentace školy na veřejnosti a (4) participace rodičů, tedy preferovaný typ účasti rodičů na práci školy.

Při jeho převádění do českého prostředí jsme jej nejprve nechali okomentovat pěti vybranými řediteli brněnských ZŠ. Z jejich posouzení bylo patrné, že některé otázky bylo skutečně třeba upravit, neboť neodpovídaly naší realitě a neumožňovaly vytvořit si dostatečně přesnou představu. Z celkového



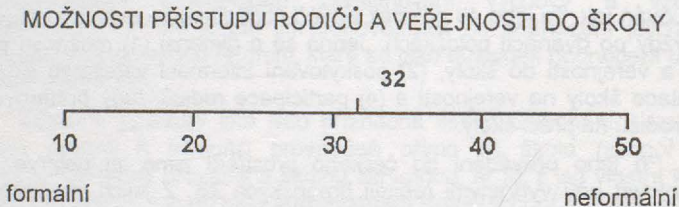
počtu 48 otázek jsme takto více či méně museli upravit 18 otázek, tj. přibližně jednu třetinu. Nejčastěji se jednalo o odchylky od naší legislativy, odkazy k radě školy, která na většině škol u nás zatím není ustavena, a další formální rozdíly mezi našimi a britskými školami (uniformy, veřejná shromáždění apod.). Význam jednotlivých otázek jsme samozřejmě zachovali.

Teprve po těchto úpravách jsme dotazník administrovali ředitelům všech brněnských základních škol (na seminářích pro ně konaných a korespondenčně). Z celkového počtu 63 úplných ZŠ v Brně jsme získali 53 vyplněných dotazníků, tj. 84% návratnost. Přestože mnozí ředitelé byli vyzváni, aby případně upozornili na otázky, které by se jim zdály obtížně zodpověditelné či nevhodně formulované, jejich komentáře již byly minimální a jejich reakce převážně pozitivní. Zdálo se tedy, že alespoň v prostředí brněnských ZŠ je upravený dotazník ověřen a řediteli vstřícně přijat a že jej tedy můžeme považovat za adekvátní nástroj sebehodnocení (vnitřní evaluace) školy a vlastní práce ředitele.

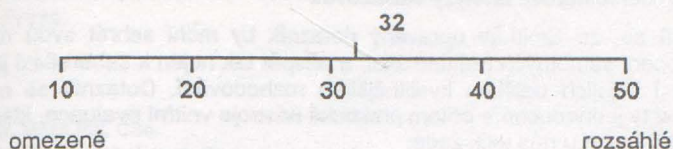
Nicméně zkušenost i metodologie pedagogického výzkumu nás při přebírání indikátorů z jiných kultur vede k opatrnosti. Víme, že důležitou součástí aplikace výzkumného nástroje vytvořeného v jiných kulturních podmínkách je jeho validizace. Z toho důvodu jsme provedli již zmíněné úpravy části položek dotazníku, a poté faktorovou analýzu. Pomocí ní jsme kontrolovali, jsou-li v našich podmínkách jednotlivé dimenze (faktory) syceny příslušnými otázkami. Tedy sledovali jsme, jak jednotlivé otázky korelují s příslušným faktorem. Výsledky analýzy ukázaly, že v našem souboru tvořeném řediteli brněnských základních škol některé otázky s příslušnými faktory korelují jen málo. U prvního, druhého a čtvrtého faktoru se jednalo vždy o dvě otázky, u třetího faktoru jsme slabě korelující položky našli čtyři. Řešení se nabízelo dvojí. Buď příslušné položky nahradit jinými, avšak významově podobnými, a celý dotazník znovu ověřit, nebo je jednoduše z další analýzy vyloučit. Rozhodli jsme se pro druhé řešení a protože jsme chtěli zachovat symetričnost dotazníku, vyloučili jsme z další analýzy v každé dimenzi pouze otázky dvě.

A nyní k hlavním výsledkům. Brněnští ředitelé základních škol se, stručně řečeno, u všech čtyř faktorů, tedy přístupnosti, informování, prezentaci a participaci, vidí v pásmu lehce nad průměrem.

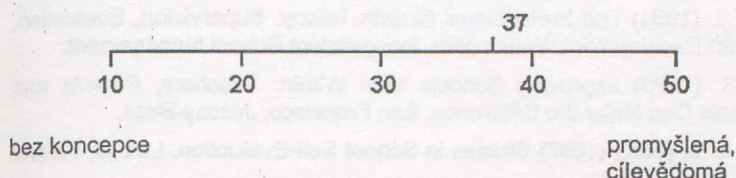
Obr. 1: Průměrná skóre v jednotlivých dimenzích dotazníku "Ředitel, rodiče a veřejnost"



## POSKYTOVÁNÍ INFORMACÍ ŠKOLOU

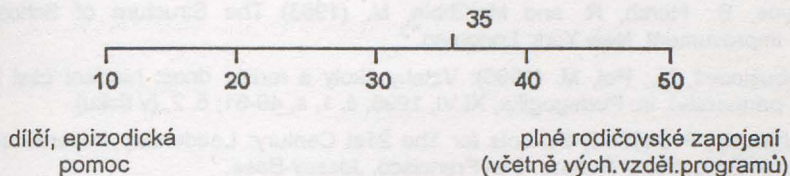


## PREZENTACE ŠKOLY NA VEŘEJNOSTI



## PARTICIPACE RODIČŮ

(preferovaný typ účasti rodičů na práci školy)



Jak ilustruje obr. 1, z hlediska možnosti přístupu rodičů a veřejnosti do školy se nalézají přibližně uprostřed mezi formálním a neformálním uspořádáním. Výsledky týkající se množství informací, které poskytují školy veřejnosti, vycházejí na pomezí mezi omezenými a rozsáhlými. Co se týče prezentace školy na veřejnosti, zdá se podle našich výsledků, že ředitelé mají blíže spíše k promyšlenému postupu než k bezkonceptnosti. Konečně z hlediska typu participace rodičů na práci školy se ředitelé spíše přiklánějí k plnému rodičovskému zapojení do práce školy než pouze k dílič, epizodické rodičovské pomoci.

Tyto výsledky v podstatě korespondují s našimi nedávnými zjištěními (Rabušicová & Pol: 1996) získanými hloubkovými rozhovory ve stejném regionu, kde se rovněž ukázalo, že o skutečně otevřených vztazích s rodičovskou veřejností lze hovořit jen velmi opatrně. Jistě i proto by bylo vhodné šetření pomocí dotazníku "Ředitel, rodiče a veřejnost" zopakovat také v jiném prostředí. Vhodné by to bylo i z metodologických důvodů, neboť tak by se



mohl dotazník jako instrument vnitřního hodnocení vnějších vztahů školy dále ověřit a pomocí faktorové analýzy validizovat.

Zdá se, že Smithův upravený dotazník by mohl sehrát svou roli v sebehodnocení samotných ředitelů škol, a přispět tak nejen k sebereflexi jejich práce, ale i k jejich dalšímu kvalitnějšímu rozhodování. Dotazník se může zařadit mezi ty jednoduché a přitom praktické nástroje vnitřní evaluace, které si pedagogická praxe u nás tolik žádá.

### Literatura:

- Bailey, W.J. (1991) *The Professional Growth Trilogy. Supervision, Evaluation, and Staff Development.* Wilmington, Independent School Management.
- Barth, R.S. (1990) *Improving Schools from Within: Teachers, Parents and Principals Can Make the Difference.* San Francisco, Jossey-Bass.
- Clift, P.S. et al (eds.) (1987) *Studies in School Self-Evaluation.* Lewes, Falmer Press.
- Fullan, M (1991) *The New Meaning of Educational Change.* New York, Teachers' College Press.
- Goodlad, J. (1984) *A Place Called School: Prospects for the Future.* New York, McGraw-Hill.
- Joyce, B.; Hersh, R. and McKibbin, M. (1983) *The Structure of School Improvement.* New York, Longman.
- Rabušicová, M.; Pol, M. (1996): *Vztahy školy a rodiny dnes: hledání cest k partnerství.* In: *Pedagogika*, XLVI, 1996, č. 1, s. 49-61; č. 2, (v tisku).
- Schlechty, P.C.(1990) *Schools for The 21st Century: Leadership Imperatives for Educational Reform.* San Francisco, Jossey-Bass.
- Schratz, M. (nedatováno) *Budoucí rozvoj škol potřebuje vnitřní evaluaci.* Separát, s. 1.
- Simons, H. (1987) *Getting to Know Schools in a Democracy: The politics and process of evaluation.* Lewes, Falmer Press.
- Simons, H. (1992) *Towards Professional Schools: The State of the Art of School-based Evaluation.* In: *Theory and Practice of School-based Evaluation: A Research Perspective.* Report from the Conference 25.-27.06.1992. Lillehammer, Oppland College, s. 5-18.
- Smith, J. (1988) *The Head, Parents and the Community. A Questionnaire for Primary Heads.* *Management in Education*, Vol. 2, č. 3.
- Stoll, L. (1991) *School self-evaluation: Another boring exercise or an opportunity for growth?* In: Riddel, S.; Brown, S. (Eds.): *School Effectiveness Research. Its Messages for School Improvement.* Edinburgh, HMSO, s. 47-56.

Turner, G.; Clift, P.S. (1987) The Solihull Survey. In: Clift, P.S.; Nuttall, D.L. and McCormick, R. (Eds.): Studies in School Self-Evaluation. Lewes, Falmer Press.

PhDr. Milan Pol, CSc.

PhDr. Milada Rabušicová, Dr.

Ústav pedagogických věd FF MU

Arne Nováka 1

660 88 Brno

tel.: 05-41121137, Fax: 05-41121406, e-mail: milada@phil.muni.cz