

Některé zkušenosti z přípravy školských manažerů na řízení kvality

Otto Obst

Souhrn

Kritické hodnocení kvality pedagogické práce učitelů Českou školní inspekcí by nemělo zůstat pouhým konstatováním. Je žádoucí, aby se stalo výchozím bodem zajištění potřebných změn.

Klíčová slova: *Změna, kvalita, řízení kvality, hospitace, sebereflexe, pedagogické kompetence ředitele, co a kdo by měl udělat pro změnu.*

Poslední desetiletí obohatilo pojmový aparát školského managementu o řadu nových výrazů. Žáci se stali zákazníky, školy se chovají tržně, bez marketingu škola nemůže uspět v konkurenci. V současné době je velmi diskutovaný pojem kvality a jejího řízení. Pokoušíme se o uplatnění systému jakosti ISO. Domnívám se, že je třeba přivítat všechno, co pomůže teorii a praxi řízení školství a školy obohatit a rozvinout. Nicméně sám bych dal přednost pojmům, které mají blíže pedagogice než ekonomice. Možná, že bychom se tím vyhnuli i možným zklamáním při implementaci jistě zajímavých teorií v praxi. Co tím myslím.

I když se ve světové školské praxi s úspěchem uplatňují technologické přístupy, které staví na říditelnosti učení žáků, vždycky půjde o poněkud jiné řízení než to, které se uplatňuje ve výrobní praxi. Jak je známo, jde o různé systémy, které již z principu nemohou fungovat shodně. Proto mechanické přenášení poznatků z jednoho systému do druhého může být zavádějící. Navíc ekonomický pojmový aparát je pedagogické teorii i praxi dosti vzdálený a mnozí školští manažeři a učitelé jej přijímají s určitými rozpaky. Myslím, že uplatnění principů teorie řízení kvality ve školství možné je a že mu přináší řadu podnětů. Tím nejvýznamnějším je pobídka, abychom domysleli, co za kvalitu budeme považovat.

Olomoucká skupina školského managementu se zabývala problémy řízení kvality v roce 1999 v rámci zadání MŠMT. Zpracovaný studijní text a pracovní sešit měl být jedním z prvních modulů frontálního

dalšího vzdělávání školských manažerů. Byly však realizovány pouze pilotní kurzy a oba zmíněné materiály našly svoje místo na www stránkách MŠMT.

Mimo jiné jsme věnovali pozornost řízení kvality pedagogické práce učitelů. Zásadní úlohu zde má hospitace jako první krok zjišťující potřebu změny. Tlaku na změnu kvality pedagogické práce učitelů velmi přispěl zájem ČŠI (viz Rukověť 2000) a její kritické hodnocení úrovně hospitační činnosti ředitelů škol.

Můžeme konstatovat, že tlak ČŠI je účinný a projevuje se ve zvýšeném zájmu ředitelů o technické i obsahové problémy hospitace. Ovšem účastníci našich seminářů (je jich již na 300) neřídka očekávají, že jim dáme k dispozici hodnotící archy s výčtem pedagogických jevů a oni budou moci pouze zvýrazňovat příslušné položky. Někteří se snaží postihnout i kvalitu pomocí jednoduché škály. Taková racionalizace hospitačí však vede k inspekci kritizované formálnosti, poněvadž stěží umožňuje vyjádřit se o skutečné kvalitě učitelovy práce a diskutovat s ním potřebné změny.

Orientujeme proto účastníky našich dílen na to, aby si uměli zpracovat pozorovací a hodnotící hospitační archy sami. Považujeme to za projev žádoucí cílevědomosti, uvědomělosti a systematickosti jejich řídicí činnosti.

Ovšem zde narážíme na kardinální problémy smysluplné hospitace. Jsou jimi nízké pedagogické kompetence ředitelů škol. To vede k potížím při definování indikátorů pozorovaných pedagogických jevů (převažuje globální vyjádření o kvalitě učitelovy práce – např. příprava učitele na výuku je výborná, dobrá, neuspokojivá – ale nikdo neví, co to znamená). Tento přístup neumožňuje řešit konkrétní problémy učitelovy práce. Jsou přijímány nic neříkající závěry, které pro kvalitu práce učitele mají pouze omezený význam.

Druhým souvisejícím problémem je schopnost ředitelů vyjádřit se o úrovni kvality sledované činnosti. K tomu je potřeba mít jasnou představu o žádoucím stavu. Většinou ředitelé vycházejí z vlastního pojetí pedagogické práce, ale to, jak víme, je příliš úzce vázáno na osobnost a nemůže se pokládat za normu. Normou by měla být pedagogická teorie.

Jestliže ČŠI hodnotí úroveň pedagogické práce učitelů jako kvalitativně sestupnou, je to vážné upozornění na skutečnost, která může mít široké negativní důsledky – pro úroveň připravenosti žáků, prestiž učitelů, škol a celého českého školského systému. Je to zároveň upozornění na potřebu změny. Díky inspekci za to, ale otázka zní, kdo by měl žádoucí změny v kvalitě práce učitelů garantovat. Naše dlouholeté zkušenosti z práce v systému celoživotního vzdělávání napovídají, že nezjistí-li sami ředitelé potřebu změny na svých školách (nebo se neztotožní se závěry vnější evaluace) a nezískají pro ni učitele, žádná změna se konat nebude. Učící se škola není fráze, ale aktuální požadavek současné doby. Můžete namítnout, že na školách jsou učitelé, kteří i bez tlaků na sobě pracují a kvalita jejich práce je vysoká. Souhlasím a díky za ně, ale nemají to lehké a není jich většina.

Zvýšení kvality pedagogické práce učitelů našich škol bychom mohli považovat za vizi. Jaké kroky jsou podle našeho názoru potřebné pro její realizaci.

1. Tlaky ČŠI na zvýšení kvality pedagogické práce učitelů by se měly projevit v přesnější formulaci kritérií výběru nových ředitelů škol. Předpoklady adepta na ředitelskou funkci k řízení pedagogického procesu by měly být jedním z hlavních kritérií výběru.
2. Organizátoři celoživotního vzdělávání ředitelů by v nabízených programech neměli zapomínat na zvyšování jejich pedagogických kompetencí předpokladů implementovat získané poznatky ve svých učitelských sborech.
3. Důležitým nástrojem změn je i ochota učitelů zamýšlet se nad kvalitou své práce, tedy ochota k sebereflexi. Tu usnadňuje další teoretické vzdělávání, ale i vzájemné a vzorové hospitace, týmová práce na projektech, experimentování. Je žádoucí podporovat návrat těchto staronových aktivit do škol.
4. Mnohým ředitelům by pomohlo, kdyby si mohli objednat audit pedagogické práce školy a následně projekt dalšího vzdělávání učitelů šitý na míru, u k tomu určených organizací. To ovšem předpokládá existenci trvalých tlaků ze strany MŠMT, ale i rodičů a ostatní veřejnosti na kvalitu práce škol a existenci takových organizací.
5. Za potřebné považujeme zásadně změnit pojetí hospitační činnosti ředitelů škol. Neměla by být upřednostňován kontrolní funkce hospitace, ale funkce diagnostická, vedoucí učitele k sebezpoznání,

k vlastnímu rozvoji za kolegiální pomoci ředitele. To by ovšem vyžadovalo jiné klima na školách a jiné vztahy mezi lidmi. Vidíme to spíše jako vizi, k níž by bylo žádoucí směřovat.

6. Žádoucí by bylo zvýšit podíl ČŠI na tvorbě vzdělávacích programů regionálních institucí dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. To se v historii nikdy nepodařilo, ale proč by se to nemělo podařit nyní, kdy nám všem jde upřímně o vyšší kvalitu práce škol.

A konečně, abychom neviděli problémy pouze jinde, myslíme si, že rezervy jsou i v přípravě budoucích učitelů na fakultách. Jak jsou vytvářeny programy učitelské přípravy a jaké zápasy je potřeba vést o každou hodinu v projektech přípravy, je obecně známo. Myslíme si, že by bylo žádoucí stanovit standard učitelské přípravy a dát tak fakultám orientaci a akreditační komisi nástroj důkladnějšího posuzování kvality učitelské přípravy.

K napsání tohoto příspěvku mne podnítil článek v UN č. 4 z 23. 1. 2001 nazvaný Kritické oko ČŠI v horizontu čtyř let. Zjištění ČŠI je alarmující a je zřejmé, že pedagogická práce našich škol vyžaduje změny. Na základě zkušeností jsem se pokusil naznačit některé kroky, které by mohly podporovat žádoucí změny na úrovni škol, dalšího vzdělávání, ministerstva školství, ČŠI a fakult připravujících učitele. Je zřejmé, že je potřeba využít těchto (a dalších, které zde nebyly formulovány) námětů v komplexu. Jinak se minou účinkem.

Otto Obst

katedra pedagogiky s celoškolskou působností PdF UP

Žižkovo nám. 5

771 40 Olomouc