

## Shrnutí dosavadních poznatků z autoevaluace image školy

Ludvík Eger

Image školy stejně jako kultura školy jsou nové důležité pojmy, které se dostávají do popředí v souvislosti s řízením školy, marketingem školy, strategickým plánováním rozvoje školy a komunikací školy s veřejností.

Zatímco pojem kultura školy je v poslední době již více zmiňován (objevil se i v pedagogickém slovníku Průcha, Mareš, Walterová, 2001) a výzkumu se v řadě prací věnuje např. tým vedený Polem (2002) či naše pracoviště (Jakubíková, Eger, 2001), image školy byla v ČR dosud věnovaná menší pozornost.

### Pojetí image školy

Jako pojem se image školy objevu stručně v následujících pracích: Solfronk (1994), Jindra (1996), Jakubíková (1998), Obst (1998). Výzkumu a analýze image se ovšem více věnovaly práce Světlíka (1996), Štefka (1999) a Egera a Egerové (2001) a Egera (2002).

Tak, jak se v rámci pedagogiky rozvíjejí subdisciplíny zaměřené na řízení a marketing školy (Průcha, 2000), tak se právě v řízení školy (a tedy ve vytváření podmínek pro vzdělávací proces) objevují nové moderní přístupy v řízení, které si všimají důležitých měkkých prvků řízení a kultury organizace či důležitosti utváření vztahů s veřejností a tedy i obrazu školy - image školy.

V oblasti řízení škol se do popředí dostává problematika rozvoje školy a zavádění řízení kvality. To souvisí se strategickým plánováním a sebe-evaluací (= autoevaluací, Nezvalová, 2002) školy. Na konci minulého roku jsme pro management škol vydali odbornou publikaci Eger a kol. (2002) Strategie rozvoje školy, která také obsahuje témata kultury a image školy včetně vhodných nástrojů pro jejich sebe-evaluaci. Všimněme si, že podobná pozornost je této problematice a v této souvislosti věnovaná v Polsku (Elsner, 1999, Dziergowska, 2000), ale i v Anglii, kde ve stejnou dobu vychází text: Fidler (2002) Strategic management for school development, který též obsahuje návody na analýzu kultury a image školy!

Tento vývoj má svoji logiku, protože vychází z aplikace marketingu, tedy hlavně marketingu služeb a neziskových organizací. Jejich rozvoj nastává totiž až v 90. letech a školy jsou většinou neziskové organizace a jejich hlavní službou je vzdělávací program!

Stručný souhrn nového přístupu je podán v našich pracích, Eger (2002) a Eger a kol. (2002, s.72 - 83). Spolu se Štefkem (1999), ale i dalšími autory se shodujeme v tom, že **image školy je jejím obrazem, který je utvářen v relevantních částech veřejnosti. Představuje určitou zkratku a skládá se z objektivních i subjektivních, správných, ale i nesprávných představ, postojů a zkušeností jednotlivce a skupiny lidí o určité firmě či škole nebo vzdělávacím programu. Prochází vývojem, je měřitelná a přes určitou stabilitu je ovlivnitelná v rámci dlouhodobé koncepce vztahů s veřejností.**

Z hlediska obsahu image je základem identita školy. Mezi její složky ředíme design, kulturu, komunikaci a program školy, které se při popisu prolínají. Image je potom výsledným obrazem.

V literatuře (Světlík, 1996, Štefko, 1999, Eger a Egerová 2001) se vždy mluví o čtyřech metodách měření image organizace: 1, měření známosti a příznivosti postojů k dané

instituci, 2, sémantický diferenciál, 3, vícefaktorová metoda, 4, multidimenzionální analytická mapa. Přitom poslední dvě metody jsou velmi komplikované a téměř nepoužitelné pro sebe-evaluaci školy. My jsme se od roku 1999 (Eger a Egerová, 1999) věnovali prvním dvěma metodám, které ve svém novém vydání vyzdvihuje v souvislosti s analýzou image i Kotler (2001).

Jednou stránkou je teoretický popis metod či tvoření výzkumných nástrojů pro analýzu image školy za účelem sebe-evaluace školy a druhou je skutečné praktické využívání analýzy image školy pro strategické plánování rozvoje školy a podporu komunikace školy s veřejností. V tomto směru se v ČR vše zužuje na naše uvedené práce a dosažené výsledky související se vzděláváním managementu škol v ČR na našem pracovišti.

### **Sémantický diferenciál jako vhodná metoda pro analýzu image**

Protože tento příspěvek je psán pro odborníky z ČAPV, chceme se v další práci stručně věnovat sémantickému diferenciálu, jako metodě vhodné pro analýzu image školy. V pedagogice je ovšem tato metoda známa podle autora Osgooda, který ji prezentoval v roce 1957. Podle Průcha, Walterová, Mareš (2001, s.210) je to "výzkumná technika vyvinutá původně v psycholingvistickém výzkumu v USA Ch. Osgoodem pro měření významu slov a postojů k něčemu ..." Všimněme si hned odlišnosti v marketingovém užití podle nového vydání Kotlera (2001, s. 544), který uvádí, že je to nejoblíbenější metoda pro výzkum obsahu image.

Z hlediska původního záměru je u nás metoda popsána v literatuře, která se zabývá pedagogickým výzkumem: Průcha (1995, s. 49-50), Pelikán (1998, s.145-149), Chráska (1993, s.150-153). Posledně uvedený autor také vytvořil v této souvislosti často citovanou studii o změnách v sémantickém prostoru studentů pedagogické fakulty (Chráska, 1995). Toto využití metody sémantického diferenciálu (podobnou aplikaci realizoval i Prokop, 2001), stejně jako výsledek zpracováváný do D-matice (Chráska, 1993) je nepoužitelné pro náš účel, jak vysvětlujeme i v článku o image školy v časopise Pedagogická orientace (Eger, 2002). Přesto, ale doporučujeme zachování řady původních pravidel (srovnej s naprosto volným použitím v Anglii v sebeevaluaci školy) a na základě toho představujeme i nový dotazník - výzkumný nástroj, Eger a kol. (2002, s. 105), který prochází novou pilotáží a je kompromisem mezi pojetím z pedagogiky a z marketingu.

My se budeme v dalším textu zabývat využitím této metody pro analýzu image a dále si ji pro tento účel popíšeme a to včetně možných diskusních bodů. Nezapomínejme, že našim hlavním účelem je pomocí evaluace (sebe-evaluace) image školy přispět ke zkvalitnění komunikace školy s veřejností!

Metodu definujeme podle Příbové aj. (1996, s. 170):

„Osvědčenou a často používanou metodou měření image je **sémantický diferenciál** (polaritní profil). Ve vztahu ke zjišťovaným komponentům image je sestavena řada protikladných pojmových dvojic. Výběr bipolárních adjektiv je dán cílem šetření. Protikladné dvojice pojmů jsou uspořádány na sedmistupňové nebo pětistupňové škále.“

Metoda je řazena na hranici mezi přímé a nepřímé metody dotazování. Bártová a Bárta (1991) uvádějí, že se jedná o baterii škál, pomocí kterých hodnotíme vlastnosti zkoumaného jevu.

Na vývoj metody v jejím užívání poukazují i Surynek, Komárková, Kašpárková (2001) a uvádějí: " časem se ukázalo, že tuto metodu lze s úspěchem používat všude tam, kde je třeba postihnout subjektivní percepční a postojevé konstrukce." Autoři v dalším popisu

dodržují základní pravidla metody a především poukazují na vhodnost předvýzkumu a faktorové analýzy. Zjednodušenou variantu potom nazývají polaritní profil.

V publikaci Průchy (2000, s.194) je již uvedena definice, která obecně vyhovuje i pro náš účel: "Sémantický diferenciál je škála, pomocí které respondent vyjadřuje své hodnotící postoje k vlastnostem posuzovaného jevu. Výsledky lze znázornit graficky - získáme obraz o profilu hodnoceného pojmu, jevu atd." Pro evaluaci image školy je potom důležité, že v tomto grafickém zobrazení porovnáváme hodnotící postoje skupin respondentů: učitelů, studentů, rodičů a popř. jiných skupin.

Autoři, kteří se drží původních pravidel, zdůrazňují uplatnění 3 hlavních skupin faktorů. Podrobný popis je např. u Chrásky (1993) či Pelikána (1998). Volnější požadavek na vyrovnání skupin faktorů je např. u Příbové (1996) či Štefka (1999). Kotler (2001) uvádí, že se tři typy stupnic používají proto, abychom předešli únavě respondenta. Při výuce školského managementu v Anglii (Manchester, 1999) jsme se setkali s tím, že pro sebe-evaluaci jsou důležité jednotlivé položky tak, jak si je vybere vedení školy či sbor, k uvedeným třem skupinám faktorů se vůbec nepřihlíželo.

Můžeme tedy uvést, že výběr vlastností k- obvykle 15, ale i více - se provádí podle účelu, ke kterému je jev zkoumán. V klasickém testu jsou uplatněny 3 hlavní skupiny faktorů: hodnotící, potence a aktivity.

Podobně dalším diskutovaným bodem může být rozsah škály. Setkáváme se obvykle se sedmistupňovou nebo pětistupňovou škálou. Navíc se používá různé číslování, např. vzestupné: Průcha (1995), Příbová (1996) nebo škála 3 až -3 (Bárta, Bártová, 1991) a setkali jsme se na workshopu na Universitě v Coimbra v Portugasku i s desetistupňovou škálou, respektive pětistupňovou, která je dělena po polovinách. Chráska (1993) nepoužívá čísla, ale sedm čtverečků pro označení pozice hodnocení.

Následujícím bodem k diskusi může být i orientace - řazení bipolárních adjektiv. Někteří autoři požadují jejich střídání tak, aby na jedné straně nebyla všechna kladná, např. Kotler (2001), jiní je naopak podle orientace řadí (Příbová, 1996, Štefko, 1999).

## **Využití v praxi**

Přes oprávněnou a možnou teoretickou diskusi o metodě a sestavování výzkumného nástroje nesmíme zapomenout na to nejdůležitější - účel výzkumu. Chceme provést analýzu image školy a výsledků využít pro plánování komunikace školy s veřejností.

Realizované případové studie na více jak 30 školách v ČR dokladují vhodnost využití této metody pro plánovaný účel.

Rozsah článku neumožňuje dále uvádět příklady a proto zájemce odkazujeme na volně přístupné zdroje:

- Pilotní dotazník pro zjišťování image ZŠ nebo SŠ je jako servis pro školy připraven na [www](http://www) s modulem image školy a byl takto předán pro výuku školského managementu v ČR (Eger a Egerová 1999, design Čermák 1999, pozdější úpravy Eger 2000).
- Jeho inovovaná verze je v publikaci Eger a kol. (2002).
- Existuje také anglická verze dotazníku a byla recenzována v článku Eger a Egerová (2002) a publikována ve formě kratší verze modulu Image školy na [www](http://www) v rámci projektu Socrates Comenius (Eger a Egerová, 2003).

## **Příprava managementu škol a případové studie**

Případová studie (Case study) je podle Průcha, Walterová, Mareš (2001) "výzkumná metoda v empirickém pedagogickém výzkumu, při níž je zkoumání podroben jednotlivý případ".

V případové studii dochází k detailnímu popisu, v našem případě analýzy image konkrétní školy. Výsledek je potom objasňován a využit pro sestavení závěrů pro management školy. "Výhodou této metody je možnost hlubšího poznání případu, nevýhodou je omezenost či nemožnost zobecnitelnosti výsledků nebo závěrů" (Průcha, 1995, s. 63)

Pro metodu se též používá název: kazuistická metoda (např. Švec, 1998) a z našeho pohledu se jedná o aplikování poznatků z marketingu pro analyzování image školy za účelem zlepšení komunikace školy s veřejností.

Případové studie se staly důležitou metodou přípravy a dalšího vzdělávání managementu firem a jsou samozřejmě efektivní i ve výuce školského managementu (např. Wallace, 1991, Bennet aj. 1994, Prokopenko a Kubr, 1996, Belcourt, Wright, 1998). Případové studie využívají zacílení na reálnou situaci nebo její aspekt.

V našem případě vytváříme tzv. krátké případové studie a to buď externě s využitím zaškoleného studenta jako součást jeho bakalářské práce - výstupem je servis pro školu. Nebo jako sebe-evaluaci školy (image školy), kterou realizuje ředitel nebo zástupce ředitele školy jako svoji závěrečnou práci z kurzu pro školského managementu. Pro obě tyto cesty je společné to, že existuje ochota k předání požadovaných informací a samozřejmě je výzkum schválen a podporován vedením školy.

Kromě analýzy image s využitím metody sémantického diferenciálu tyto práce obvykle obsahují audit školy či SWOT analýzu, jiná šetření a srovnání s hodnocením školy ČŠI. Tím je obraz školy komplexnější a vedení i sbor školy získává důležité podklady pro sebe-evaluaci školy, diskusi o jejím rozvoji a pro plánování jejího dalšího rozvoje.

Sebe-evaluace (autoevaluace) image školy se tak stává součástí plánování strategického rozvoje školy s využitím nových metod a s cílem podpory komunikace školy s veřejností (Eger ed. 2001) podobně jako tomu je např. v Polsku (Dziergowska, 2000, Elsner, 2001) nebo v Anglii (Evans, 1995, Fidler, 2002).

## **Literatura**

- BÁRTOVÁ, H. a BÁRTA, V. *Marketingový výzkum trhu*. Praha: Economia, 1991. ISBN 80-85378-09-4
- BELCOURT, M. a WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada 1998. ISBN 80-7169-459-2
- BENNETT, N., GLATTER, R., LEVAČIČ, R. *Improving Educational Management*. London: Paul Chapman Publishing, 1994. ISBN 1-85396-277-5
- DZIERGOVSKA, I. *Dyrektor w zreformowanej szkole*. Warszawa: Wydawnictwa CODN, 2000, ISBN 83-87958-14-X
- EGER, L. (ed) *Komunikace školy s veřejností*. Plzeň: ZČU v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-828-5
- EGER, L. Diagnostika image školy. *Pedagogická orientace*. 2002, č.3. s. 12-24. ISSN 1211-4669
- EGER, L. a kol. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma s.r.o., 2002. ISBN 80-903225-2-2 b
- EGER, L. a EGEROVÁ, D. Image školy. In. EGER, L. a JAKUBÍKOVÁ, D. *Školský management I*, Plzeň: ZČU v Plzni, 1999, s. 98. ISBN 80-7082-587-1

- EGER, L. a EGEROVÁ, D. *Image školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001, ISBN 80-7083-440-4 b
- EGER, Ludvík a EGEROVÁ, Dana. Assessment of school image. *Economics and Management*. Special Issue. 2002, p. 45-47, ISSN 1212-3609
- EGER, L. a EGEROVÁ, D. School image. [online] Coimbra: Universidade de Coimbra. [cit 1.4.2003]. Dostupné na WWW:  
<[http://ism.dei.uc.pt/comenius/freecourses/school\\_image/start.htm](http://ism.dei.uc.pt/comenius/freecourses/school_image/start.htm)>
- EGER, L., EGEROVÁ, D. a ČERMÁK, J. *Image školy*. [online] Plzeň: ZČU v Plzni [cit 1.2.2002] (1999, úpravy EGER, L. a EGEROVÁ, D. 2000 a 2001) Dostupné na WWW:  
<[http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes\\_mat/image/image.htm](http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/image/image.htm)>
- ELSNER, D. *Doskonalenie kierowania placówka oświatowa*. Chorzów: Mentor 1999. ISBN 83-905964-2-3
- ELSNER, D. Jak planowac rozwoj placówki oświatowej? Chorzów: Mentor, 2001. IBN 83-905964-6-6
- EVANS, I. *Marketing for Schools*. London: CASSEL Education, 1995, ISBN 0304332550
- FIDLER, B. *Strategic management for school development*. London: Paul Chapman Publishing, 2002. ISBN 0 7619 6526 2
- CHRÁSKA, M. *Základy výzkumu v pedagogice*. Olomouc: UP v Olomouci, 1993. ISBN 80-7067-287-0
- CHRÁSKA, M. Změny v sémantickém prostoru studentů pedagogické fakulty. *Pedagogika*. 1995, roč. 45, č. 1, s. 71 – 76. ISSN 3330-3815
- JAKUBÍKOVÁ, D.: *Aplikace marketingu ve školství*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, s. 57. ISBN 80-7082-453-0
- JAKUBÍKOVÁ, D. a EGER, L. Kultura školy. In BRADA, J. SOLFRONK, J. a TOMÁŠEK, F. *Vedení školy*. Praha: RAABE, 2000, A 1.24 ISBN 80-902189-7-0
- JINDRA, J. Vytváření image školy. In BRADA, J., SOLFRONK, J. a TOMÁŠEK, F. *Vedení školy*, Praha: RAABE, 1996, F 1.7, ISBN 80-902189-7-0 a
- KOTLER, P. *Marketing, management*. Praha: Grada Publishing, 2001, ISBN 80-247-0016-6
- NEZVALOVÁ, D. *Kvalita ve škole*. Olomouc: UP v Olomouci, 2002. ISBN 80-244-0452-4
- OBST, O. *Základy školského managementu pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1998, ISBN 80-7067-941-7
- PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-569-8
- POL. M. aj. Hledání pojmu kultura školy. *Pedagogika*, 2002, roč. 52, č. 3, s. 207 – 218. ISSN 3330-3815
- PROKOP, J. Sémantický diferenciál ve škole. In. PROKEŠOVÁ, M. *Pedagogická diagnostika 2001*. Ostrava: OU Ostrava, 2001, s. 99-107. ISBN 80-7042-184-3
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. aj. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6
- PRUCHA, J. *Pedagogický výzkum, uvedení do teorie a praxe*. Praha: UK Praha, 1995. ISBN 80-7184-132-3
- PRUCHA, J. *Přehled pedagogiky*. Praha: Portál 2000. ISBN 80-7178-399-4
- PRUCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník. 3. rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2
- PŘIBOVÁ, M. aj. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9
- SOLFRONK, J. *Pedagogické řízení školy*. Praha: Univerzita Karlova, 1994
- SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R, KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA 1996, s. 116-142. ISBN 80-902200-8-8

ŠTEFKO, Robert. Teoretické východiská skumania determinantov image vzdelávacej organizácie. *Aula*, 1999, č. 1, s. 30-34. ISSN 1210-6658 a  
ŠVEC, Š. a kol. *Metodológia vied o výchove*. IRIS, 1998. ISBN 80-88778-73-5