



Zápisky z diskuzí

ze setkání členů vedení škol k tématům vzdělávací
programy a zpětná vazba o výsledcích vzdělávání

Zápisky z diskuzí

ze setkání členů vedení škol k tématům vzdělávací
programy a zpětná vazba o výsledcích vzdělávání

ÚVODNÍ SLOVO

Vážená čtenářko, vážený čtenáři,

odbor školství, mládeže a sportu uspořádal v rámci projektu Vzdělávání ředitelů SŠ Kraje Vysočina v letech 2011 a 2012 sérii devíti setkání s řediteli a vedoucími pracovníky škol. Postřehy z jednotlivých setkání následně zpracovávali autoři ze škol a doplnili je svým pohledem a svými zkušenostmi. Jejich složením vznikla tato mozaika.

CO MŮŽETE NAJÍT V TEXTECH

Během setkávání jsme se zabývali dvěma základními tematickými okruhy: evaluací a vzdělávacími programy.

Na úvod okruhu evaluace jsme se pokusili popsat samotný pojem kvalita vzdělávací služby, navázali jsme vlivem autoevaluace na zlepšování práce školy a přehledem monitorovacích nástrojů. Téma jsme ukončili setkáním s vedením kraje a diskuzí o vztahu zřizovatele a organizací.

*„Přestože jsme na jedné lodi,
můžeme mít pocit,
že točíme kormidlem na opačnou
stranu“*



- | | | |
|----|--|---------|
| 1. | Co se rozumí kvalitou vzdělávacích služeb | str. 5 |
| 2. | Autoevaluace školy a její využití pro zlepšení práce školy | str. 13 |
| 3. | Jak kvalitu vzdělávacích služeb a ŠVP monitorovat | str. 23 |
| 4. | Řízení kvality vzdělávacích služeb | str. 30 |

Druhý cyklus se soustředil na vzdělávací programy škol. Na úvod jsme se zamýšleli nad zaváděním ŠVP (klady a zápory, srovnáním s předchozím systémem a důvody pro inovaci). Navázali jsme diskuzemi o vztahu mezi všeobecným a odborným či obecně odborným obsahem vzdělávání (oblasti ŠVP) a o významu individualizace pro efektivní rozvoj mladého člověka. Čtvrté setkání jsme věnovali spojitosti vzdělávací nabídky škol s potřebami regionu.

*„Vkládáme do vzdělávání
mlhavé požadavky budoucnosti,
která nás přesahuje,
nebo prosazujeme zkušenosti,
které jsme sami získali a zdědili
od svých předků?“*

- | | | |
|----|--|---------|
| 5. | Řízení zavádění školních vzdělávacích programů | str. 33 |
| 6. | Jednotlivé vzdělávací obory a oblasti ŠVP | str. 37 |
| 7. | Individualizace vzdělávání a ŠVP | str. 41 |
| 8. | Implementace ŠVP a jejich soulad se vzdělávacími potřebami kraje | str. 49 |

V závěrečném setkání jsme se věnovali pozici ředitele, ve které se mnohé spojuje.

- | | | |
|----|---------------------------|---------|
| 9. | Ředitel jako vedoucí týmu | str. 53 |
|----|---------------------------|---------|

Texty obsahují kromě záznamu z diskuzí autentické názory a zkušenosti autorů. Kromě nezbytného krácení nebyly upravovány a nemusí se vždy shodovat s názorem odboru školství, mládeže a sportu.

JAK S TEXTEM PRACOVAT

Zápisky nejsou souvislým literárním dílem. Nejsou ani návodem či instrukcemi. Mohou se ale stát inspirací, příkladem, pohledem odjinud. Pokud Vás tedy některé z témat zaujme, otevřete si jej, čtete, vnímejte a uvažujte.

Závěrem bych rád poděkoval všem účastníkům setkání za otevřenost a autorům za ochotu zpracovat záznamy a doplnit je svými zkušenostmi.

Kamil Ubr

RNDr. Kamil Ubr, vedoucí Oddělení rozvoje vzdělávání Krajského úřadu kraje Vysočina

1. CO SE ROZUMÍ KVALITOU VZDĚLÁVACÍCH SLUŽEB

MGR. HELENA BOČKOVÁ, MGR. NADĚŽDA VRBATOVÁ, PHD.

KVALITA

Kvalita podle Slovníku cizích slov znamená hodnota, jakost, stav věci.

Vzhledem k tomu, že tyto vlastnosti něčemu přiřazují lidé, je to často z určité části subjektivní pohled. Zmiňujeme se např. o kvalitě životního prostředí, o kvalitě stravy, o kvalitě výrobku, o kvalitě lékařské a ošetrovatelské péče, o kvalitě života atd.

KVALITA VZDĚLÁVACÍCH SLUŽEB

CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVACÍ SLUŽBY

Vzdělávací službou se rozumí poskytování určitých poznatků, metod, požadavků a jiných vlivů, za účelem změny stavu objektu, který je působení vzdělávací služby vystaven.

Vzdělávací služby mají velmi široké pole působení a tvoří je několik desítek kategorií. Patří mezi ně např. vzdělávací instituce, v užším slova smyslu školy, ale i další velký počet různých orgánů – knihoven, zdravotnických center, kongresových, výstavních a konferenčních agentur, humanitárních organizací a spolků, agentur práce, personalistiky atd.

Z toho důvodu se i téma kvality vzdělávacích služeb musí vymezit specificky jen pro jednu, případně několik málo kategorií vzdělávacích služeb (Světlík, 1996).

Vzhledem k tomu, že tento materiál je určen ředitelům středních škol Kraje Vysočina, budeme se dále zabývat především kvalitou vzdělávacích služeb středních škol.

RYSY VZDĚLÁVACÍ SLUŽBY

Škola, na rozdíl od výrobního podniku, poskytuje produkty, čili služby, které jsou nehmatatelné, neostře, nedělitelné, proměnlivé a pomíjivé (Světlík, 1996).

Nehmatatelnost spočívá v tom, že je nelze ochutnat, prohlédnout, poslechnout a vyzkoušet, také je není možné vrátit. Výsledek práce truhláře vidíme po předání výrobku, posoudit kvalitu vzdělávacích služeb je však podstatně obtížnější. Vzdělávací služby však nemají charakter tzv. „čistých služeb“, obsahují v sobě složku nehmatatelnou i materiální. Materiální složka vzdělávacích služeb je zastoupená didaktickou technikou, která je při výuce používána, a dalšími přístroji a pomůckami. Tím je dána jejich neostrost.

Nedělitelnost vzdělávacích služeb znamená, že služba je vytvářena a potřebována současně a za přítomnosti zákazníka. Její vnímanou kvalitu proto velmi ovlivňuje způsob interakce mezi učitelem a žákem. Žák tedy může posuzovat kvalitu výuky a práce učitele nikoli z písemných materiálů, které učitel možná např. vyhotoví, ale z jeho přímého výkonu v kontaktu se žákem a z reakcí v dané situaci ve třídě, ev. při individuálních konzultacích a jiných doplňujících vzdělávacích službách – exkurzích, školních projektech apod. Proměnlivost vzdělávací služby je dána tím, kdo, kdy a kde ji poskytuje. Na tom závisí její úroveň. Výuka prostřednictvím jednoho učitele nemusí zajistit stejnou reakci, a tím výslednou kvalitu napříč spektrem všech tříd a po dobu několika let. Vzdělávací služba je také pomíjivá, tzn., že ji nemůžeme skladovat. Je tedy značně obtížné rychle reagovat na změny v poptávce (Světlík, 1996).

POHLEDY NA KVALITU VZDĚLÁVÁNÍ A VZDĚLÁVACÍCH SLUŽEB

Nás zajímají především pohledy na kvalitu vzdělávání a vzdělávacích služeb, a z tohoto hlediska jsou důležité **DVA ZÁKLADNÍ POHLEDY**.

A. ROZLIŠENÍ VE TŘECH ZÁKLADNÍCH HLADINÁCH

Kvalitu vzdělávacího systému, kvalitu školy a kvalitu výuky můžeme rozlišovat ve třech základních hladinách (Žák, Jak poznat ...).

Obr. 1 Tři základní hladiny kvality ve vzdělávání (Žák, 2012).



§ KVALITA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU

Kvalita vzdělávacího systému, tj. vzdělávací politiky a její administrativy, zaujímá podle obrázku pyramidu základnu a tudíž nejvíce místa, je to základ pro vzdělávání (Žák, 2012).

V současné době probíhá debata o stavu našeho školství, hledání příčin neúspěchů našich žáků v mezinárodním srovnávání a výběr možností zefektivnění vzdělávacích služeb a výuky.

Ukazuje se, že ŠVP na jednotlivých školách (ZŠ i SŠ) jsou izolované a ani o výstupních testech na ZŠ a maturitách na SŠ není stále jasno.

Z tohoto hlediska lze kvalitu ovlivnit velmi těžko.

§ KVALITA ŠKOLY

Kvalita školy, tj. instituce, na jejímž fungování se podílí zejména vedení školy, učitelé, žáci a jejich rodiče – na obrázku prostřední část pyramidy (Žák, 2012).

Ve sféře vzdělávací politiky se velice často používá pojmu kvalita, avšak jeho obsah nebývá přesně vymezen. I v mnohých oficiálních pedagogických dokumentech se s pojmem kvalita zachází jako s ústředním, aniž by bylo definováno, co se jím rozumí. Ovšem ani v zahraniční pedagogické literatuře není o významu tohoto pojmu zcela jasno. V praxi jsou s koncepcí kvality spojené četné problémy. Hlediska kvality by měla být přijímána soustavně ve všech vzdělávacích institucích, zejména z důvodů veřejné kontroly (instituce jsou financovány z veřejných prostředků), tržní průhlednosti a efektivnosti. Vzdělávací instituce by měly být v tomto ohledu příkladnými organizacemi (Nezvalová, 2012).

Kvalitou vzdělávacích služeb se zabývají zejména jednotlivé subjekty vzdělávací soustavy, kterými jsou školy, zřizovatelé, inspekce, a pak, samozřejmě, i veřejnost.

Nejlepší organizace, ať soukromé či státní, chápou kvalitu a znají své silné i slabé stránky. Hledání zdrojů kvality je důležitým požadavkem. Kvalitu tvoří profesionální učitelský sbor, vysoké morální hodnoty, vynikající výsledky žáků, specializace, podpora rodičů, využívání moderních technologií, silné a cílevědomé vedení, vyvážené kurikulum, dobré klima školy, velmi dobře udržované budovy a celá řada dalších faktorů.

Organizace, která pečuje o kvalitu, naslouchá svým zákazníkům, odpovídá na jejich potřeby a požadavky. Mnozí řídicí pracovníci ve školství připouštějí, že význam kvality je podstatně vyšší než původně předpokládali, že řízení kvality je především záležitostí lidských zdrojů, nikoliv problémem technickým, a že posláním školy je hlavně naplnění potřeb žáka, nikoliv neustálé zvyšování nákladů na vzdělávání a investice do budov (Nezvalová, 2012).

Kvalita může vzniknout jen v dobře řízené a organizované instituci. Kvalitu zásadně ovlivňuje kvalita zúčastněných lidí. *Lidé vytvářejí kvalitu.* K tomu jsou zapotřebí dvě věci. Za prvé, sbor potřebuje vhodné pracovní prostředí. *Lidé potřebují pracovat v systému, který jim umožní dělat svou práci dobře.* Za druhé, aby dělali svou práci dobře, *potřebují podporu a uznání jejich úspěchů a výsledků.* Potřebují vedení, které ocení jejich úspěchy a vede je ke větším úspěchům. Každý člen sboru musí mít pocit své osobní důležitosti a musí mít jistotu, že jeho podíl na výsledcích je významný (Nezvalová, 2012).

Podle některých názorů ředitelů středních škol v Kraji Vysočina by mohl zřizovatel ovlivnit kvalitu žáků ve třídách. Podle průzkumu a statistických údajů (podle počtu žáků ve třídách, zájmu žáků, potřeb kraje určitých oborů) by zřizovatel určil, kolik může která škola otevřít tříd určitého oboru. Místo slučování škol by se snižoval počet tříd ve škole a naopak, některým školám by se počet tříd zvýšil. Žáci, kteří by se nedostali na střední školu, by mohli jít např. na učňovské obory, kde by bylo místa relativně dost. Tím by měla škola větší výběr, kvalitnější žáky a nebyl by nedostatek řemeslníků.

Z diskuze ředitelů vyplývá, že tuto oblast lze velmi dobře ovlivnit, zdá se, že nejdůležitější je vedení školy jako motivující a integrující činitel.

§ KVALITA VÝUKY

Kvalita výuky ve vyučovacích jednotkách, tj. hlavně ve vyučovacích hodinách, kde probíhají především procesy vyučování a učení se, tvoří na obrázku vrchol pyramidy. Je to cílené působení vyučujícího na žáky (Žák, 2012).

Čeho si všímá zákazník? Zákazník, čili žák, student, rodič, rodina, známí, atd. formuje očekávání, které je někdy navíc podporováno tradovanou charakteristikou školy a propagací, znalostí prostředí, někdy i osobními vztahy se školou. Vysoké očekávání je u školy, která má dobré renomé z minulosti, což je výhoda v konkurenci, ale zároveň i bič. Zklamání a ztráta motivace ke studiu mohou mít pak nejrůznější důvody. Mezi ně může patřit přemrštěnost v reklamní kampani, která slibovala nespílnitelné, nebo fakt, že očekávání babičky není ve shodě s očekáváním její vnučky.

Z diskuze s řediteli škol vyplynulo, že osobnost učitele je velmi důležitá a jejím působením je možno ovlivnit výuku.

Zlepšování učitele formou dlouhodobých stáží je nákladné a za současné situace obtížně financovatelné. Důležité je osobní nadšení a zájem učitele – pokud nemá učitel vloh pro pedagogiku, ani praxe mu nepomůže.

Z hlediska odborníků jsou důležité tyto parametry, které byly zjištěny při výuce fyziky na gymnáziích (zde jsou uvedeny jen některé z nich):

Parametry kvality výuky fyziky na gymnáziu (žák, 2012).

1. Časté provádění fyzikálních experimentů, jejich rozbor a vysvětlení.
2. Vyučující je zapálen pro fyziku a učitelství.
3. Vyučující pružně reaguje v různých (i nečekaných) situacích.
4. Vyučující je odborně na výši, co se týká fyziky.
5. Vyučující má bohatou pedagogickou praxi.
6. Vyučující má schopnost vysvětlovat.

7. Vyučující umožňuje studentům proniknout do podstatných problémů, které řeší fyzika, a to i za cenu zmenšení objemu učiva a za cenu zjednodušování fyzikálních problémů.
8. Vyučující podchytí, udrží a využije zájem studentů.
9. Vyučující vzbuzuje zájem o okolní svět, umí zaujmout studenty.
10. Vyučující propojuje obsah výuky s praxí, s běžným životem, řeší se aplikační úlohy (Žák, 2007).

B. ROZLIŠENÍ V ROVINÁCH

Kvalita vzdělávání se může rozlišovat v následujících rovinách (kvalita výuky je součástí):

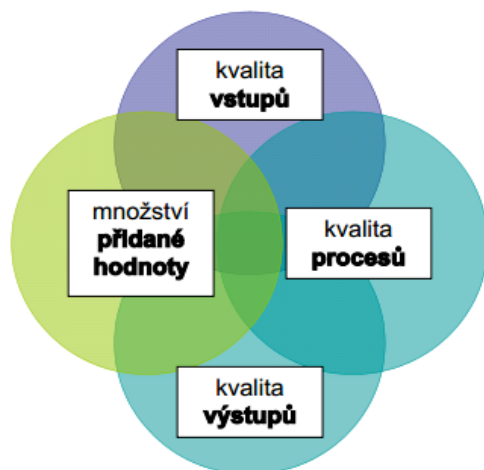
Kvalita vstupů – materiální vybavení, personální složení

Kvalita procesů – výuka, řízení a klima školy

Kvalita výstupů – čemu se studenti naučili

Množství přidané hodnoty – schopnost proměňovat žáky (Žák, 2012)

Obr. 2 Kvalita vzdělávání ve čtyřech rovinách



Kvalita vstupů, procesů, výstupů

a množství přidané hodnoty se mohou vzájemně ovlivňovat (Žák, 2012).

Přesto, že školský systém v naší republice neví, jak hodnotit kvalitu svých škol, dostaly školy v roce 2005 školským zákonem (zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání) a prováděcím předpisem (vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy) povinnost provádět hodnocení své školy v periodických cyklech nejpozději v rozmezí 3 let. Novelou školského zákona se od 1. 1. 2012 nemusí uvedený režim uplatňovat, přesto je sebehodnocení školy podkladem pro výroční zprávu školy. Výroční zpráva se zpracovává každý školní rok.

AUTOEVALUACE ŠKOLY – ZKUŠENOSTI Z NAŠÍ PRAXE

Naše škola využívá metodiku MEC a další svoje vlastní nástroje. Evaluační cykly proběhly již třikrát, v roce 2007, 2009 a 2012. V tomto materiálu uvádíme některé zkušenosti z první autoevaluace školy, jejímž podkladem byl z větší části dotazník Metodického a autoevaluačního centra – neziskové organizace Ostravské univerzity v Ostravě (viz odkazy)

Metodika vlastního hodnocení školy

Externí hodnocení školy

Podpora rozvoje škol MSK v oblasti autoevaluace)

ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ

Výhodou připravených podkladů z MEC mělo být především:

- rychlé a jednoduché vyhodnocení
- možnost posuzování v jednotlivých obdobích na základě stejných parametrů

Podklady z MEC poskytují dotazníky pro žáky, učitele a THP.

/Autoeval – vzor/

VYHODNOCENÍ

Během vyplňování dotazníků se objevil problém v začleňování odpovědí do škály (žáci často nechápali otázku a ani nevěděli, kam nejlépe začlenit svoji odpověď), tím se také prodlužoval časový limit při vyplňování. Zároveň bylo jasné, že po vygenerování závěrečného výsledku mohou být nepřesné výsledky.

NEVÝHODY

Z průběhu testování nám vyplynuly tyto nevýhody:

- časová náročnost ve škole (vyčlenit pro každou třídu počítačovou učebnu alespoň na 2 hodiny)
- **problémy u žáků – žáci nejsou schopni:**
 - pochopit některé otázky
 - dočíst otázky do konce
 - přemýšlet o problému a nejvhodnější odpovědi
 - zobecňovat a konkretizovat → začlenit odpověď do správného políčka
- **další problémy, které se mohou vyskytnout:**
 - žáci nemají zájem o hodnocení a bojkotují ho
 - nezajímá je problematika žádné oblasti a odpovědi si vymyslí, nebo píší nesmysly
 - odpovídají jenom na některé otázky
 - zaškrtávají pouze jednu odpověď a závodí, kdo bude mít rychleji vyplněný dotazník
- **problémy u vyučujících:**
 - mají málo času a přitom dostali zase další úkol
 - bojí se negativně hodnotit
 - nezajímají se o problémy školy
 - nerozumějí otázkám

Na základě našich zkušeností při výuce, v různých systémech, kterými školství prochází, a nakonec i s testováním kvality na naší škole, konstatujeme tyto požadavky (možná přání):

- Kvalitu vzdělávání řešit na všech stupních (vzdělávací systém, škola, výuka)
- Snažit se o sjednocení krátkodobých i dlouhodobých cílů (alespoň mezi učitelem a žákem)
- Nemít ve třídě žáky, kteří se tam cítí jako cizinci (mají nízké IQ, nerozumí tomu, co chce učitel, co dělají ostatní a proč tam vůbec jsou)

Kvalita vzdělávacích služeb nabývá na důležitosti zejména v posledním desetiletí. Vzdělávací instituce musí demonstrovat, že je schopna nabídnout kvalitní vzdělání svým zákazníkům. Žijeme v období silné konkurence. Kvalita může být faktorem, kterým se jednotlivé instituce odlišují a udržují na trhu vzdělávacích služeb.

VÝSTUPY ZE SEMINÁŘŮ

(komentář k seminářům, postřehy z diskuzí, názory autorů k danému tématu).

Na základě přednášek (N. Vrbatové, P. Říhy, H. Bočkové a J. Dobeše), zaměřených na kvalitu vzdělávacích služeb, proběhla diskuze. Ta souvisela s tématem a na přednášky přímo navazovala a konkrétně rozvíjela jednotlivé podoblasti.

Pět skupin, které byly vytvořeny z účastníků semináře, diskutovalo o následujících pěti tématech (viz dále).

Skupiny byly vytvořeny náhodně, někteří účastníci se viděli poprvé, proto často ani neznali názory spolupracovníků na jednotlivé otázky. V průběhu diskuze se pak vzájemně ovlivňovali, doplňovali, ale i poznávali.

Práce byla velmi zajímavá, kreativní a objevily se různé názory, nápady i pohledy na problém.

Následně skupina seznámila se svými názory i všechny ostatní a probíhala další diskuze ve velké skupině přítomných.

TÉMATA, KTERÁ ŘEŠILY JEDNOTLIVÉ SKUPINY A ZÁVĚRY Z DISKUZE V NÁVAZNOSTI NA NÁZORY AUTORŮ

Skupina 1: Jakou roli hraje v kvalitě vzdělávací služby žák?

ROLE ŽÁKA:

1. Kvalita žáka
 - a) IQ žáka (ne vždy vyšší IQ předurčuje dostatečné studijní výsledky žáka)
 - b) studijní výsledky
 - c) rodinné zázemí (zda ho rodiče podporují nebo se naopak o něho nezajímají)
 - d) motivace
 - e) charakterové vlastnosti (vůle, píle, cílevědomost)
2. Vztah k povolání, k oboru, ke škole (pokud pozitivní, je to pro školu snadnější)

3. Počet žáků x finance x rozvoj lidský i materiální (dostatek financí přináší daleko větší možnosti)
4. Vliv žáka na klima:
 - a) školy
 - b) třídy
5. Úspěšnost absolventa na trhu práce – zpětná vazba vyjadřující smysl vzdělávání se na dané škole

ZÁVĚRY Z DISKUZE

Financování škol

Nejvíce problémů souvisí se současným financováním škol (platba na žáka). Každá škola potřebuje finanční zajištění a jedna z dobrých možností **získání peněz je přijmout maximum žáků**. Nabídka škol převyšuje poptávku a na střední (ale i vysoké) školy se dostanou i méně schopní a méně nadaní žáci. Tím klesá motivace žáků na základních školách (ale i středních školách). Úspěšnost na trhu práce pak souvisí především s vystudovaným oborem.

V současné době je např. značná poptávka po vyučených řemeslnících, ale nabídka je velmi malá. I zde je vidět, že plánování ve školství nereaguje na potřeby státu a situace ani není dlouhodobě řešena.

Studijně slabí žáci na školách (především SŠ)

Další problematické téma je práce s nenadanými žáky. Co s nimi dělat, zda je vůbec nechat ve škole a věřit, že úspěšně odmaturoují. O **vytlačení z důvodu neprospěchu** se uvažuje hlavně tehdy, když žák svým nezájmem o učivo a studium negativně ovlivňuje ostatní žáky a ani s rodinou není možná spolupráce na zlepšení jeho prospěchu. Pokud k této situaci (propadnutí žáka) dochází, je dobré směřovat žáka na učební obor. Má-li škola maturitní i učební obory podobného zaměření, je přechod v rámci školy výhodný pro žáka i učitele a škola ani žáka neztrácí.

Pokračování ve studiu připadá v úvahu, když žák prospěje. To je zpravidla tehdy, je-li žák snaživý, houževnatý a je dobrá spolupráce s rodinou. Je to však velmi těžká práce pro vyučujícího, který musí nejen udržet, ale hlavně hodně zvýšit úroveň nadaných žáků, a současně pedagogickými, psychologickými a sociálními schopnostmi povznést slabého žáka na vyšší úroveň – tzn., že žák bude mít takové znalosti, že nepropadne a na konci studia i odmaturoje. Pokud takto škola postupuje, neznamená to, že nabízí nekvalitní vzdělávání.

V souvislosti s touto náročnou situací se objevují i různé psychické problémy žáků (mnohdy i učitelů) a je otázkou, které z nich jsou příčinou a které následkem. Mnoho škol proto volá po **psychologovi** pro potřeby školy.

Objevil se i názor, že škola by se měla žáků, kteří nestačí tempu výuky, zbavit. Vyloučení žáka však podléhá právním krokům dle školského zákona a správního řádu. Pokud není průkazný důvod k vyloučení na základě školského zákona a školního řádu, prostý fakt, že žák je slabý, nestačí k jeho vyloučení. Jediným nástrojem je prospěch či neprospěch v daném ročníku.

Z toho vyplývá, že **učitel musí být erudovaný** v mnoha oblastech, často i velmi vzdálených pedagogickému procesu, při vyučování musí být akční, s velkým postřehem, kreativitou, individuálním přístupem k žákům a s vysokými krátkodobými i vzdálenými cíli. Musí se neustále vzdělávat, věnovat více času školním i mimoškolním povinnostem a přitom jeho společenské i finanční **ohodnocení je prakticky nulové**.

Skupina 2: Jakou roli hraje v kvalitě vzdělávací služby učitel?

ROLE UČITELE:

1. Zásadní
2. Motivační (zapálený učitel – dělá to rád, získá žáka)
3. Regulační (usměrňovat, co se ve třídě děje)
4. Koučování (není to vůdce, který rozděljuje úkoly a všechno řídí, ale spíše motivuje a vede žáky k tomu, aby přišli na to, na co mají přijít ...)
5. Kladný příklad
6. Učící se učitel
7. Evaluační školy (zjištění, zda se žák od nás něčemu naučil)
8. Lidský přístup

ZÁVĚRY Z DISKUZE

Na toto téma probíhala poměrně dlouhá a obsáhlá diskuze, možná i proto, že zde se naskýtal možnost pozitivního ovlivnění krajskými institucemi, a to především v možnosti dalšího vzdělávání učitelů formou praxí odborných učitelů.

Kvalita učitele

Celé plénum se shodlo na tom, že **kvalitu učitele** nelze odvozovat od toho, jak kvalitní žáky učí. To znamená, že nelze říct, že učitel na maturitním oboru je kvalitnější, než učitel na učebním oboru, případně přisuzovat rozdíly v kvalitě učitelům gymnázií a odborných škol. Jde hlavně o to, jaké má učitel metody, motivaci a zázemí. **Důležité jsou i vlohy a nadšení pro učitelské povolání, vzdělání je pouze předpoklad.**

Je však nesporné, že pro zvýšení kvality učitele je další vzdělávání nutné, jsou potřebné nové teoretické i praktické poznatky, zvyšování kvalifikace. Je to důležité i pro zvýšení sebevědomí pedagoga, pro zvýšení kvality školy a tím i prestiže školy. Důležité se to zdá být především u vyučujících odborných předmětů.

Z diskuze vyplynuly hlavně možnosti vzdělávání, které jsou pro pedagogy přínosné, jsou žádané, ale prakticky obtížně realizovatelné.

Možnosti vzdělávání, např.:

- 1/ Odborné praxe učitelů (i zahraniční) – bylo by to potřebné, užitečné i žádoucí ze stran učitelů, ale chybí finanční možnosti i legislativa. Zajištění a podpora kraje by byly možné v těchto případech:

- a/ financování krátkodobých stáží pro malé množství jedinců
- b/ podržení místa do návratu z dlouhodobé stáže, kterou by si však musel všestranně zajistit sám účastník
- 2/ Smlouvy přímo s firmami – objevuje se i další problém – jak hledat náhradu za chybějící učitele, financování učitele i jeho suplujícího zástupce.
- 3/ Kariérní řád – plánovaný MŠMT, zatím ale nevydalo podrobnosti. Je otázkou, zda se učitelé nebudou honit za vzděláním a tím i zvýšením platu a výuka a příprava na hodiny budou druhořadé.

Závěrem lze říci, že možnosti poměrně kvalitního dalšího vzdělávání jsou relativně dostupné a krajské instituce jsou v rámci možností vstřícné k požadavkům zájemců. Je však nutná domluva a někdy spolufinancování.

Skupina 3: Jakou roli hraje v kvalitě vzdělávání vedení školy?

1. Vize (zásadní role, určuje směr vzdělávací služby)
2. Strategie
3. Cíle
4. Manažerská činnost (vedení školy, jak je schopné ji uplatnit)
 - a) plánování
 - b) organizování
 - c) motivace
 - d) výběr a hodnocení pracovníků
 - e) kontrola hodnocených výsledků kvality (výsledky maturitní zkoušky, závěrečné zkoušky)

ZÁVĚRY Z DISKUZE

V této oblasti byla diskuze stručná a poměrně jednoznačná. I když se účastnila zasedání většina ředitelů nebo jejich zástupců, názory se nelišily od přítomných učitelů.

Jasný názor mají všichni stejný. **Vedení školy se neobejde bez učitelů a učitelé se neobejdou bez vedení.** Škola je celek, který má jasný a poměrně obtížný cíl, jeho činnosti na sebe musejí navazovat, musí být plánované, řízené a kontrolované. A pokud jsou obě strany kvalitní, je to ideální situace. To znamená, že ředitel by měl mít **jasnou vizi školy**, zřizovatel by měl najít vhodné prostředky pro jednotlivé druhy škol a školy by měly mít takové učitele, kteří jsou schopni ke splnění cíle přispět.

Problémem se stává současný trend slučování škol. Školys diametrálně rozdílným zaměřením jsou slučovány v nepřehledný kolos, ředitel často nezná problematiku těchto různých oblastí a oborů a ani není schopný určit poptávku po absolventech. Základním zájmem je, aby přežil kolos, a už nikoho nezajímá, jaký obor tam zanikne. Takže přežití je regulováno poptávkou žáků a rodičů a ne potřebami státu, případně kraje.

Skupina 4: Co by mohl učinit zřizovatel pro zvýšení kvality vzdělávací služby?

1. Rovné podmínky pro státní i soukromé školy
 - a) přijímací řízení
 - b) výstup
 - c) průběh studia
2. Servis pro školy
3. Promyšlený a koordinovaný postup zřizovatele směrem ke školám i MŠMT (v případě určitých opatření, co má škola udělat, aby to platilo pro všechny tedy plošně – rovné přijímací zkoušky pro všechny)
4. Sjednocení ukazatelů kvality (zvolení správné cesty)
5. Rozhodování na základě kvalitních ekonomických analýz a znalosti prostředí

ZÁVĚRY Z DISKUZE

V této oblasti se diskutující zmiňovali hlavně o přijímání žáků na střední školy a o tom, zda jsou výhodou výstupní testy na ZŠ.

Přihlášky na školy

Určitou nevýhodou je možnost přihlášek **na více škol**, poměrně dlouho není jasné, kolik skutečně žáků na školu přijde a zda se obor nebo třída otevře. Jsou však i teorie, že ani jeden zápisový lístek – výběr jen jedné školy – by problém nevyřešil.

Přijímací řízení

Zdá se však výhodné, že všechny krajské školy mají přijímací zkoušky a tím relativně **rovné podmínky** pro přijímání žáků. Ze zkušenosti vyplývá, že žáci z devátých tříd ještě nemají jasnou představu o svém dalším povolání, neuvažují o konkrétním oboru, ale jde jim hlavně o to, aby měli maturitu a „pak se uvidí“. Takže si vybírali cíleně školy, které nedělaly přijímací zkoušky a kde se zdálo, že studium „je snadné“. Toto jsme zcela jasně poznali hlavně na burzách škol, především z dotazů žáků a rodičů a z rozhovorů s nimi.

Žáci nehledají školy podle kvality. Na druhou stranu nelze ani spolehlivě říct, která škola je kvalitní. Zřizovatel nemá nástroje ani žádná zásadní kritéria, podle čeho určit kvalitu školy.

Vše by možná vyřešily výstupní testy ze základní školy, které by do určité míry nahradily přijímací zkoušky. Žáci na základní škole by měli motivaci a střední školy pojem o znalostech žáků. V návaznosti na to by VŠ braly ohled na výsledky maturity. Ovšem nestačilo by to jen jako samostatný krok ve změnách ve školství.

Skupina 5: Na co by bylo zajímavé se zeptat žáků, učitelů či ředitelů škol ve vztahu ke kvalitě vzdělávací služby?

1. Otázky na žáky
 - a) očekávání
na začátku studia: Proč přišli na školu?
na konci studia: Splnilo studium na škole jejich očekávání?
 - b) hodnocení výuky (srozumitelnost výuky, chování a vstřícnost učitele, spokojenost se školou – jeden z podkladů pro hodnocení učitele vedením)
 - c) co zlepšit ve škole, výuce pro spokojené studium
2. Otázky na učitele
 - a) podmínky k výuce
 - b) ohodnocení práce učitele (finanční, slovní ...)
 - c) analýza řídicí práce (komunikace s vedením, vztahy ...)
 - d) co zlepšit ve škole (osobní vklad)
3. Otázky na ředitele
 - a) postoj ředitel x zřizovatel (přidělování práce od zřizovatele)
 - b) kvalita (jak zajišťuje, vyhodnocuje a zlepšuje kvalitu výuky nebo školy, co pro to dělá)

ZÁVĚRY Z DISKUZE

Tato oblast je velmi rozsáhlá. Týká se mnoha témat a zahrnuje tři různé skupiny respondentů. Vzhledem k tomu, že účastníci byli především ředitelé škol, byla diskuze poměrně jednoznačná a tím i stručná a krátká.

Kvalita školy

Zásadní otázku týkající se **kvality školy z hlediska žáků**, by mohly zodpovědět speciální emoční testy, které by žáci v průběhu studia několikrát vyplnili. Výsledky by byly určitě zajímavé a vypovídající, pokud by byla zpětná vazba, měly by pro školu i pro zřizovatele velký přínos. Ale tento projekt by byl velmi náročný organizačně, finančně, ale i obsahově a byla by nutná pomoc psychologa, což by ho opět prodražovalo.

Kvalitu školy podle počtu přijatých žáků na VŠ nelze určit, protože VŠ mají vysokou „nasávací schopnost“, pro přijetí na VŠ stačí, když má žák maturitu a toto hledisko přestalo být ukazatelem kvality.

Zajímavé je, že tím se **snižuje i kvalita budoucího pedagogického sboru**. Protože učitelé nejsou dostatečně finančně ohodnoceni, je malý zájem o studium na pedagogických fakultách a ty přijmou všechny zájemce. Pro mnoho studentů je to i nouzové řešení, když už se nikam jinač nedostanou. A jen málo z těchto studentů se pak pro učitelství nadchne (toto jsou například i aktuální poznatky z letošního Veletrhu Gaudeamus v Brně /říjen 2012/).

ZÁVĚR SETKÁNÍ

Celkově lze říci, že **diskuze na téma „kvalita vzdělávacích služeb“** byla přínosná. Mezi přítomnými nebyly zásadní rozpory, shodují se většinou na důvodech propadu českého školství i možnostech zvyšování kvality všech článků našeho školství. Také je všem jasné, že nápravu nelze udělat hned a jenom přičiněním učitelů, ředitelů nebo zřizovatele. Je nutná zásadní změna reagující na potřeby kraje, státu, případně Evropské unie, která bude probíhat v návaznosti na velké kvalitativní změny ve školství. A ta musí vyjít především od vlády ČR a MŠMT.

INSPIRACE PRO ŠKOLY A NÁMĚTY PRO ZŘIZOVATELE

KONKRÉTNÍ NÁVRHY PRO ŘEDITELE:

A/ Kvalita žáků a její zvyšování:

- Přijímat žáky s dobrými studijními výsledky
- Podporovat rodinné zázemí žáka – spolupráce s rodinou, výchovnými a podpůrnými institucemi
- Motivovat žáky ke studiu a vztahu k povolání, k oboru, ke škole – učitelé, kariéroví poradci
- Pěstovat charakterové vlastnosti (vůli, píli, cílevědomost, důslednost)
- Vychovávat žáka pro působení a práci ve společnosti – využívat jeho vývoje během studia – vstupní a výstupní očekávání, evaluace apod.
- Sledovat uplatnění absolventa na trhu práce – zpětná vazba ke smyslu vzdělávání se na dané škole

B/ Kvalita učitelů a její zvyšování:

- Přijímat na pracovní pozice pedagogy erudované, humánně a osobnostně silné (v případě „zdědění“ a dlouhodobého zakotvení na škole najít u problematických pedagogů buď nástroj ke kladné změně, nebo právně správný postup rozchodu)
- Podporovat výkon učitelů – péče o jejich motivaci, profesní růst a psychohygienu:
- nabídky vzdělávání, včetně stáží a studijních pobytů např. i v zahraničí
- důstojné finanční ohodnocení – péče psychologa
- hodnocení nadřízených – poskytování jistoty, že jsou profesionálové a pro školu potřební
- Pečovat o dobré vybavení pracovního místa/pracoviště – materiálního i personálního
- Dbát na osobnostní vlastnosti učitele – kladný příklad

C/ Kvalita vedení školy a její zvyšování:

- Uplatňovat strategické řízení, vedení školy – vize, cíle, manažerské principy
- Znalost školního prostředí, principů studijních oborů, jejich koncepce a uplatnění na trhu práce
- Péče o kvalifikační a osobnostní výbavu k výkonu funkce

KONKRÉTNÍ NÁVRHY PRO ZŘIZOVATELE:

A/ Kvalita žáků a její zvyšování:

- Požadovat, aby na maturitní obory byli přijímáni žáci s dobrými studijními výsledky:
 - regulace počtu škol stejného typu?
 - opuštění financování škol podle počtu žáků?
 - pestrá a dostatečná nabídka učebních oborů pro dívky/chlapce, která ale navíc vychází z potřeb trhu práce
- Rovné podmínky pro státní i soukromé školy
 - přijímací řízení
 - průběh studia
 - výstup
- Sledovat uplatnění absolventů oborů na trhu práce – zpětná vazba ke smyslu vzdělávání se na daném oboru, případně škole

B/ Kvalita učitelů a její zvyšování:

- Podpora pedagogů škol – dostatek finančních prostředků na:
 - vzdělávání, včetně stáží a studijních pobytů např. i v zahraničí
 - důstojné finanční ohodnocení
 - služby psychologa
 - zajištění pracovního místa/prostředí

C/ Kvalita vedení školy a její zvyšování:

- Vyžadovat manažerské dovednosti vedení škol, ale pak je také důstojně ohodnotit (i vedení školy by mělo dostat finanční a jiné motivační pobídky)
- Respektovat oborovou příbuznost na jedné škole
- Servis pro školy – promyšlený a koordinovaný postup zřizovatele směrem ke školám i MŠMT (v případě určitých opatření – např. co má škola udělat, aby to platilo pro všechny, např. stejné přijímací zkoušky pro všechny školy)
- Sjednocení ukazatelů kvality (zvolení správné cesty)
Rozhodování na základě kvalitních ekonomických analýz a znalosti prostředí

LITERATURA VHODNÁ K DALŠÍMU STUDIU

Název knihy: Moderní vyučování Praktická příručka

Autor knihy: Geoffrey Petty

Vydavatel: Portál

Rok vydání: 1996

Jazyk: český

ISBN: 8071780707

Počet stran: 380

Formát: pevná vazba, lesklá

2. AUTOEVALUACE ŠKOLY A JEJÍ VYUŽITÍ PRO ZLEPŠENÍ PRÁCE ŠKOLY

MGR. RADEK BLAŽEK, PAEDDR. MARIE JAVORKOVÁ

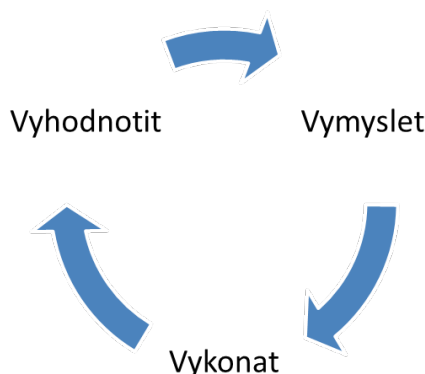
MOTIVACE ANEB PROČ TO DĚLAT...

Racionální činnost člověka je vždy založena na jednoduchém koloběhu:

vymyslet – vykonat – vyhodnotit – vymyslet ...

Vzdělávání jako cílevědomý a smysluplný proces musí nezbytně a nutně respektovat tento nekonečný cyklus (viz obr. č. 1). Všechny fáze této jednoduché osnovy však skrývají nekonečné varianty řešení každého jednotlivého kroku a tím se situace stává nepřehlednou a na první pohled neřešitelnou. Pak nezbyvá, než takový problém rozdělit na malé díly a ty postupně řešit. Budeme se zabývat pouze částí označenou vyhodnotit.

Obr. č. 1 Cyklus cílevědomé činnosti



Vedoucí pracovník se musí při své kvalitní práci opírat o propracované, účelné a pokud možno různorodé postupy, kterými sleduje různé ukazatele výkonnosti systému, jež mu odpoví na zásadní otázky: Co děláme dobře? Kde lze systém zlepšit? Jak dosáhnout úspěšnosti?

Hodnotit činnost vzdělávací instituce lze z různých pohledů, rozdílnými metodami, z rozličných důvodů a motivů. Posuzovat kvalitu vzdělávání lze z pohledu rodiče, žáka, učitele, ředitele, inspektora, zřizovatele, politika, novináře a podobně. Škola může využít vlastních hodnotících metod, nebo postup hodnocení převzít z vnějšku. Obvykle však bývají tyto standardizované metody komerční a natolik obecně zaměřené, že je nelze nasadit v případě specificky řešeného autoevaluačního cíle. Z důvodu rozdílných metodik dokonce nelze, kromě několika vnějších hodnocení, výsledky využít k porovnávání škol mezi sebou.

V každém případě si vedení školy musí být vědomo kladů i záporů vlastního či převzatého hodnocení.

Převážná většina hodnotících nástrojů pracuje s přesnými údaji, které statisticky zpracovává a interpretuje, a je prokázána jejich platnost, spolehlivost a použitelnost. Existují však i metody založené na subjektivitě a iracionalitě, jež také mohou a musí mít v procesu hodnocení instituce významné místo.

Laik se například u uměleckého díla rozhoduje, zda se mu líbí nebo nelíbí, pouze na základě subjektivního pocitu, bez ohledu na dostatek informací a zkušeností, aby přesně změřil a stanovil jeho kvalitu. Přesto je obvykle schopen intuitivního posouzení a dokáže zaujmout stanovisko. Podobně se chová zákazník na trhu. Proto i hodnotící metody založené na subjektivním posouzení mají bezesporu mezi nástroji sledujícími kvalitu instituce nebo firmy nezastupitelné místo.

Dalším závažným důvodem, proč se vedoucí pracovníci i ve školství musí vážně zabývat přesným a měřitelným srovnáváním, je systémově nastavené konkurenční prostředí, v jehož rámci zcela jistě probíhá neoficiální srovnávání škol i na jiné platformě – provádějí je prakticky dnes a denně žáci a rodiče s cílem stanovit optimální strategii při výběru vzdělávací cesty. O povaze informační základny tohoto srovnávání mnoho nevíme, nicméně jde o poměrně důležitý proces přímo nebo nepřímo ovlivňující chování většiny českých škol v podmínkách, v nichž existuje prakticky úplná svoboda žáků při výběru školy a kdy nabídka výrazně převyšuje poptávku.

Víme také bohužel velmi málo o tom, jak žáci a rodiče – obdaření možností volby – ovlivňují kvalitu a efektivitu škol, a zda školy, které z hlediska míry jejich zájmu můžeme považovat za úspěšné, jsou zároveň i objektivně kvalitní. Za bezesporou ale považujeme tu skutečnost, že proces srovnávání škol, probíhající v rodinách dětí, významně ovlivňuje manažerské strategie škol.

TERMINOLOGIE ANEB AUTOEVALUACE JE KDYŽ ...

Pokud jste se zabývali podrobněji otázkou autoevaluace vzdělávání, určitě jste se potýkali s názvoslovnými problémy, pojmovou nestabilitou a nepřesným používáním termínů. Například „hodnocení žáka“ odborná veřejnost může chápat jako klasifikaci – známkování, vlastní hodnocení nějakého procesu žákem, ale i metodický nástroj k hodnocení žáka nebo i žákem. Zmatení pojmů bylo způsobeno přeorientováním naší původní pedagogické literatury na anglickou, nepřesností překladů, nenalezením vhodných terminologických ekvivalentů, v neposlední řadě i rychlým vývojem této oblasti.

Pro ustálení pojmů vznikl v rámci projektu „Cesta ke kvalitě“ výkladový slovník Kvalita a hodnocení ve vzdělávání (<http://slovník.evalvacninastroje.cz/#viewId=ByAttachedGroups>). Definice termínů v něm uvedené lze doporučit jako normu. Uvedme nyní alespoň zjednodušený výklad základních termínů:

EVALUACE

je systematický proces cíleně zaměřený na určování a posuzování **hodnoty** a dopadu programů, institucí, politik, procesů, **intervencí** nebo služeb a jejich účastníků. Klíčovým záměrem evaluace je tvorba doporučení nebo změny. Systematické shromažďování, analýza a interpretace relevantních dat a informací probíhá při evaluaci podle předem určených **kritérií** a za účelem dalšího rozhodování při ovlivňování a posilování **kvality** a **efektivity** posuzovaných objektů. Zdůrazňujeme systematickост, naplánování a jednotnou metodiku procesu, který vede k určení a posouzení hodnoty za účelem změny.

HODNOCENÍ

je komplexní činnost přisuzování hodnoty vybraným vnitřním a vnějším jevům a procesům. Činnost vyjadřující hodnotové postoje v podobě hodnotících soudů. Hodnocení vychází ze subjektivních nebo objektivních hodnot, nároků, požadavků a očekávání jako kritérií kvality.

Na rozdíl od přesně definované evaluace se jedná o proces méně sofistikovaný, zaměřený na subjekt, který je posuzován v souvislosti vnitřních i vnějších činitelů.

AUTOEVALUACE

je evaluace prováděná samotnými zaměstnanci instituce.

VLASTNÍ HODNOCENÍ ŠKOLY

je v podstatě totožné s „autoevaluací školy“. Termín se objevil v české školské legislativě.

LEGISLATIVA ANEB MÁME POVINNOST...

Kurikulární proměny českého školství formálně prováděné zaváděním rámcových a školních vzdělávacích programů si logicky vyžádaly nástroj pro hodnocení jejich reálných účinků, proto byl přímo do právních norem vložen požadavek na provádění vlastního hodnocení školy. Nyní již neplatná část vyhlášky MŠMT č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv, kladla škole povinnost vypracovat vlastní hodnocení školy a uváděla jeho rámcovou strukturu a kritéria hodnocení.

Současně platná legislativa se spokojí s konstatováním v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), že hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekci a že vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy, která obsahuje údaje o výsledcích vzdělávání žáků podle cílů stanovených vzdělávacími programy a podle poskytovaného stupně vzdělání včetně výsledků závěrečných zkoušek, maturitních zkoušek a absolutorii.

Vyhláška z roku 2005 poskytovala rámcový popis, jak vlastní hodnocení provádět a zveřejňovat. Pro školní praxi byl popis závazný a je nutno konstatovat, že byl užitečný, protože poměrně dobře vystihoval podstatu. Posuďte sami:

Vlastní hodnocení školy je vždy zaměřeno na:

- cíle, které si škola stanovila zejména v koncepčním záměru rozvoje školy a ve školním vzdělávacím programu, a jejich reálnost a stupeň důležitosti
- posouzení, jakým způsobem škola plní cíle předcházející s přihlédnutím k dalším cílům uvedeným zejména v rámcovém vzdělávacím programu a odpovídajících právních předpisech
- oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků, a oblasti, ve kterých je třeba úroveň vzdělávání zlepšit, včetně návrhů příslušných opatření
- účinnost opatření podle předcházejícího bodu a obsažených v předchozím vlastním hodnocení

Návod zněl jasně. Nejdříve si stanovte a ujasněte cíle (máte je obecně v RVP a konkrétně ve vašich ŠVP a v dalších strategických dokumentech školy), nastavte procesy ve škole tak, abyste jich dosáhli, a pak sledujte, jak se k nim blížíte.

Vyhláška dál upřesňovala hlavní oblasti vlastního hodnocení školy:

- podmínky ke vzdělávání
- průběh vzdělávání
- podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání
- výsledky vzdělávání žáků a studentů
- řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům

Tyto body lze pro účelný a podrobnější popis potřeb školy ještě upřesnit a k oblastem doplnit podoblasti (viz příloha č. 1).

Bylo také stanoveno, že vlastní hodnocení školy se zpracovává za období tří roků, později novelizováno na období jednoho nebo dvou školních roků. V tomto bodě je rozpor se školní praxí, protože taková periodicitu není ve škole obvyklá (viz tab. 1) a pro správně prováděnou evaluaci je nezbytné shromažďovat i vyhodnocovat data průběžně, pokud ovšem vedení školy považuje vlastní hodnocení za důležitý nástroj pro cílevědomé řízení všech procesů v instituci.

Tříletý cyklus dává možnost bilancovat, avšak některé cíle mohou být dosaženy téměř ihned, další jsou dlouhodobější a charakter některých úplně naplnění přímo vylučuje. Protože časový průběh procesů ve škole není vázán na legislativně stanovené termíny, není nutno čekat tři roky, nehledě na akutní nebo krátkodobé situace.

Příkladem může být odchod dvou pedagogických pracovníků z desítičlenného sboru na mateřskou dovolenou. Tuto situaci musí vedení školy řešit operativně i bez předchozího naplánování personální práce, i ve zřejmém nesouladu se záměrem kvalifikovanosti sboru a bez schválení na pedagogické radě, bez stanovení koordinátora autoevaluace, bez přípravy a tvorby metodického aparátu. Otázkou také je, komu hodnocení slouží, pro koho je důležité shrnutí do jednoho dokumentu, například za rok.

Cyklus	Příklad
denní	změny rozvrhu
týdenní	absence žactva
měsíční	platy
roční – kalendářní	finance
roční – školní	klasifikace
čtyřletý/pětileť	délka vzdělávání

Tabulka č. 1 Příklady periodických dějů ve škole.

CESTA KE KVALITĚ ANEB KUDY DO TOHO ...

Povinnost sestavit vlastní hodnocení školy, kterou zákon ukládal od roku 2005 do roku 2011, vyvolala ve školách přirozené otázky: Provádíme hodnocení, která jsou uvedena ve vyhlášce? Která další kritéria hodnocení zvolit? Je indikátor správně zvolený? Jak metodicky správně sbírat údaje? Jak je vyhodnotit? Jakou formou výsledky zobrazit a jak je interpretovat? Jak ve škole nastavit a zorganizovat procesy vlastního hodnocení?

Ředitelstvo na ně muselo velmi rychle hledat odpovědi, a i když některé postupy vymezila vyhláška, nebyly k dispozici podrobnější pokyny a metodiky. Ani být nemohly, neboť neexistují přímé edukometrické metody, které by byly schopny stanovit, jak se škola vypořádala se svým úkolem, například: Jak měřit míru osvojení kompetencí žáků? Se stejnými problémy se potýkají i personalisté komerčních firem, když hledají nástroje měřící dejme tomu účinnost školení na pracovní výkonnost jejich zaměstnanců. Z toho důvodu se autoři hledající metody hodnocení vzdělávání snaží také opřít o nepřímé ukazatele.

Přesto byla na bedra vedení všech našich základních i středních škol vložena zákonná povinnost a požadavek provádět autoevaluaci, i když v současnosti neumíme měřit efektivitu samotného vzdělávání a vše ještě umocňuje komplexnost a složitost procesu edukace.

Také proto byly školám, zřizovatelům škol a odborné veřejnosti poskytnuty při práci na vlastním hodnocení školy expertní a metodické odpovědi, a to prostřednictvím projektu Národního ústavu odborného vzdělávání „Cesta ke kvalitě“. Cílem projektu bylo rychle a komplexně podpořit školy v jejich autoevaluačních procesech nabídkou zahrnující:

- Evaluační nástroje
- Portál evaluačních nástrojů
- Příklady inspirativní praxe
- Vzájemné učení škol
- Workshopy
- Vzájemné návštěvy
- Peer Review
- Poradenství
- Bulletin a další publikace či studie
- Konference
- Kritéria zhodnocení autoevaluace
- Doporučení pro zřizovatele pro hodnocení škol
- Výkladový slovník Kvalita a hodnocení ve vzdělávání
- Proškolení zaměstnance školy na pozici koordinátora autoevaluace
- Proškolení koordinátorů v poradenských dovednostech

Dnes už není povinnost provádět autoevaluaci, přesto je užitečné sledovat, jak bylo možné se s problémem vypořádat tak, aby vynaložená práce byla využita účelně. Držme se přesného znění vyhlášky (viz výše), nechme se metodicky inspirovat projektem „Cesta ke kvalitě“ a promysleme si, co je účelem školy. Vezmeme-li „rozum do hrsti“, jsme schopni sestavit předepsanou formu vlastního hodnocení školy do účelné struktury. V první řadě je potřeba stanovit cíle a rozdělit je do oblastí a stanovit jim další příznaky:

reálnost dosažení
stupeň důležitosti
hodnocení současného stavu
vývojový trend
návrhy opatření na zlepšení
účinnost opatření ke zlepšení

Součástí hodnocení bude metodický aparát zásobující vedení školy validními, reliabilními, relevantními daty sbíranými v dostatečně dlouhé časové řadě tak, aby mohlo na jejich základě dobře rozhodovat.

Hrubé rozčlenění na šest hlavních oblastí je pro podmínky školy dále rozděleno na podoblasti (viz zmíněná příloha č. 1) s definovanými cíli.

CÍL

Cíle jsou jednak stanoveny základními strategickými dokumenty školy – RVP, ŠVP apod., jednak doporučeními zřizovatele, MŠMT, dalších institucí a hlavně vlastními potřebami školy. Při stanovování cílů autoevaluace si vedení škol často neví rady a hledá naprosto zásadní a obecné cíle, které není schopné vyřešit ani zřizovatel ani ministerstvo školství. Je třeba zdůraznit, že určení cílů je zásadním a klíčovým procesem autoevaluace, ale i zásadním a klíčovým procesem pro kvalitní řízení školy. Jasné stanovení a definování cílů usnadňuje a urychluje rozhodování managementu.

Definování cílů může usnadnit, když si škola položí jednoduché otázky:

Co chceme změnit?

Co nám ve škole vadí?

Které procesy ve škole nefungují?

Co doporučujeme a proč?

Pokud si na ně odpoví jednoduše a otevřeně, může na jejich základě generovat třeba i stovky cílů, které lze snadno třídit do výše uvedených oblastí a podoblastí.

REÁLNOST DOSAŽENÍ

Důležitým příznakem cíle je jeho reálnost dosažení. Některých cílů lze buď dosáhnout, nebo nikoli (vymalujeme aulu nebo ne), u některých je proces dosažení cíle jednak dlouhodobý a jednak postupný (vybavování učeben počítači). Jedná se o údaj, který můžeme využít pro koncepční činnost – např. zavedení většího podílu dělených hodin v dnešních podmínkách není možné – reálnost se blíží nule, avšak změnil-li se podmínky, dělivost by zlepšila výuku. Management se určením hodnoty reálnosti dosažení cíle předem připravuje na nemožnost stoprocentního dosažení cíle, avšak je nutné připomenout, že pro instituci může být daným cílem pouhé přibližování se nebo dokonce nevzdalování se danému cíli. Pro účely sledování je výhodné hodnotu reálnosti vyjádřit v procentech dosažitelnosti.

STUPEŇ DŮLEŽITOSTI

Dalším atributem definovaného cíle je stupeň důležitosti. Při generování cílů v autoevaluačním týmu se vyplatí používat metodu brainstormingu a zapisovat vše, co je vysloveno. Po následném zpracování se jeví účelné přiřadit cílům škálu určující jejich důležitost. Může to být například od 1 – minimální důležitost až po 5 – maximální důležitost. Je zřejmé, že pro školy budou stupně důležitosti individuální a podle vlastních podmínek různé. Například při sledování využití učeben se liší stupeň důležitosti ve škole, která má dostatek prostoru, od školy potýkající se s přeplněností.

HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Před vlastní autoevaluací je nutné vyhodnotit současný stav. Důvodem je právě sledování změny v dané oblasti. Pro rozdílné cíle lze použít metodicky odlišná zjišťování. Pokud nemáme vstupní data na začátku měření, musíme je zjistit v prvním evaluačním cyklu. Mnohdy ovšem stačí pouze kvalifikovaný odhad, někdy si můžeme pomoci třeba SWOT analýzou. Hodnocení současného stavu využívá čtyři úrovně: + + vynikající (dobré) výsledky až po – – nedostatečné (oblasti, ve kterých je třeba úroveň vzdělávání zlepšit).

VÝVOJOVÝ TREND

Proces autoevaluace probíhá v čase a účelným se ukázalo určovat trend vývoje sledovaného cíle. Srovnání současné situace s minulým stavem naznačuje, zda došlo ve sledované oblasti ke zlepšení ▲, stagnaci ↔, či zhoršení ▼. Zajímavou zkušeností je nereálný postoj k trendu některých cílů, který se dá vyjádřit termínem syndrom neustálého zvyšování úrovně. Je dobré si uvědomit, že u některých cílů může být i stagnace pozitivní.

NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ

Prováděcí vyhláška docela účelně předpokládala zamyšlení nad zjištěním současného stavu cílů a vytýčení opatření ke zlepšení, která naznačují záměr pro další období. Forma údaje je plně v kompetenci školy. Je nutno skromně podotknout, že někdy jeden opravdu neví, jak lze věc zlepšit. Klidně se může jednat o řízenou metodu pokus a omyl.

ÚČINNOST OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ

Vyjádření účinnosti opatření ke zlepšení se jeví jako užitečná reflexe, zda byla při dlouhodobějším sledování cíle na korekci a řízení prováděných změn zvolena správná opatření. Důvod je i metodický – metaevaluace je součástí evaluace. Je to vyhodnocování vlastních evaluačních procesů.

Příklad výše uvedeného přístupu k jednomu cíli je uveden v tabulce č. 2.

Management školy se rozhodl, že bude v oblasti Podmínky ke vzdělávání – a v podoblasti organizační podmínky sledovat cíl – účelné využívání učeben.

Cíl	Reálnost	Stupeň důležitosti	Hodnocení současného stavu				Trend			Opatření ke zlepšení	Účinnost opatření ke zlepšení
			++	+	-	-	▲	↔	▼		
Účelné využívání učeben	100	5	X					X		Analýza rozvrhu učeben při tvorbě a průběžná analýza využívání učeben při změnách rozvrhu	Vyhodnocováno průběžně ředitelem školy.

Tabulka č. 2 Charakteristiky cíle.

Součástí hodnocení musí být metodický aparát, kterým je autoevaluační zjišťování podepřeno. Funkcí evaluačního nástroje je poskytovat opakovaně správné údaje v souvislé časové řadě za pokud možno stejných podmínek. Nejvhodnější jsou grafy, dále tabulky a přehledy. Nemá podmínkou, že data musí být uložena a zpracována elektronicky. Jednoduchý graf vedený na papíru ručně může být účelnější než složitá elektronická aplikace informačního systému.

Je nutno podotknout, že některé nástroje jsou velice jednoduché: tabulka, výkaz, dotazník ..., avšak pro další cíle – zpravidla pro školu velice důležité – má evaluační nástroj velice sofistikovanou podobu: skóre doporučení, rating účasti v olympiádách, hodnocení prospěchu, zpráva hodnocení PISA OECD. Evaluační procesy je potřeba popisovat metodicky správně, proto definujeme pro každý cíl

- kritérium,
- indikátor,
- evaluační nástroj,
- kdo a kdy hodnocení provádí.

KRITÉRIUM

Kritérium (nebo znak) cíle je měřítko pro srovnávání, hledisko pro posuzování a ukazatel výkonnosti systému. Je-li cílem jízdy v automobilu rychlost, potom volíme takové kritérium, které umožňuje ji měřit. Můžeme zvolit otáčkoměr, ale bylo by nutné rychlost přepočítávat podle zařazeného stupně. Nejvhodnější je tedy tachometr. Popisovat takový znak je poměrně snadné, protože se jedná o kvantitativně vyjádřitelný údaj. Ovšem mnohé cíle školy budou mít kritéria kvalitativní – spokojenost, vstřícnost, neoblíbenost apod. Pak je třeba hledat zástupný markant, kterým lze alespoň nepřímo dosáhnout popisu stavu.

Volba kritéria může být usnadněna nabídkou evaluačních nástrojů a znalostí jejich vlastností. Nicméně pro specifické cíle zaměřené například na profil školy je nutné modifikovat nebo vytvořit vlastní nástroje a ověřit si, zda opravdu měří požadované údaje správně. U důležitých cílů je velkou výhodou, nalezneme-li více kritérií, které k nim můžeme vztáhnout. Tím výrazně zlepšíme přesnost a průkaznost stanovování úrovně dosažení cíle (rychlost auta měří i GPS nebo radary v obcích).

INDIKÁTOR

Indikátor je přesné číselné vyjádření kritéria (rychlost 63 kilometrů za hodinu). Tím, že dostaneme jako výsledek posuzování děje čísla, se proces hodnocení stává statisticky zpracovatelný a matematicky uchopitelný. Na začátku procesu autoevaluace můžeme dohledat některé předcházející potřebné indikátory a použít je pro dostatečně dlouhou časovou osu. Nemáme-li je, můžeme se pokusit údaje odhadnout a v dalším sledovaném období již můžeme disponovat naprosto přesnými údaji. Během procesu autoevaluace je nevhodné měnit metodiku měření dat, avšak není-li jiná možnost, použít korelační přepočty a samozřejmě údaj o změně metody zaznamenat.

Pro mnohá jednání je důležitá i faktická argumentační váha tvrzení podepřená indikátorem kritéria. Můžete si sami porovnat dvě následující formulace: „Máme v týdenním rozvrhu v celé škole 12 volných učebních hodin.“ „Myslím si, že asi máme nedostatek volných učeben.“

EVALUAČNÍ NÁSTROJE

Evaluačním nástrojem se rozumí spolehlivá metoda či technika sběru dat pro účely vlastního hodnocení školy nebo postupy podporující různé fáze evaluačního procesu. Mohou jimi být didaktické testy, dotazníky pro žáky, rodiče, učitele, hospitační protokoly, různé záznamové listy, kroniky akcí školy, rozhovory se žáky, rodiči, výkazy a údaje generované ve škole a často poskytované dalším institucím formou tabulek, hlášení nebo zpracované do grafů.

Při řízení školy se hromadí velké množství dat, ale málokteré údaje lze přímo použít jako evaluační nástroj. Je zapotřebí najít taková data, která jsou právě indikátorem sledovaného kritéria a mají takový formát zobrazování, který umožňuje sledovat změnu určitého cíle. Použití každého evaluačního nástroje by mělo být ověřeno a standardizováno. Tím se zajistí, aby jím bylo možné získávat maximum informací o tom, jak procesy probíhají, a správně interpretovat výsledky. Volba nástrojů musí být podložena úvahou o tom, zda jsou schopné měřit indikátory kritéria, mohou-li být hlediskem pozorování změny procesu vedoucího k cíli, a zda jsou dostupné a účelné.

Konkrétní příklad metodického aparátu, který podepírá cíl účelného využívání učeben, je v tabulce č. 3.

Účinnost opatření ke zlepšení	Kritérium	Indikátor	Evaluační nástroj	Kdo provádí	Kdy provádí
Vyhodnocováno průběžně ředitelem školy.	Obsazenost učeben a jejich typ – kmenová, odborná.	Počet typů volných učeben v týdenním rozvrhu.	Rozvrh hodin – rozvrh učeben. Aktuální a reálný rozvrh. Vlastní tabulka.	Zástupce ředitele.	Při tvorbě rozvrhu a při přípravě změn rozvrhu.

Tabulka č. 3 Metodický aparát

Spojíme-li všechny údaje do jednoho celku, můžeme autoevaluační zprávu – vlastní hodnocení školy – zpracovat do přehledné strukturované formy. Výše uvedené tabulky č. 2 a 3 s příkladem popisu cíle a metodického nástroje jsou ve výsledku logicky propojeny do jednoho řádku.

STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ ANEB ŘEČ VÝSLEDKŮ...

Indikátor kritéria je vyjadřován v číselné podobě a další vlastnosti mají charakter statistických údajů. Pro případ práce se získanými údaji je nezbytná malá odbočka a připomenutí základů statistiky.

Pro účely statistického analytického zpracování je nutné si uvědomovat, že je třeba u každé proměnné určit její typ a podle toho volit statistické postupy. Jedním z přístupů je ten, který za hlavní kritérium považuje typy vztahů mezi hodnotami proměnných. Podle tohoto hlediska rozlišujeme proměnné:

- nominální
- ordinální
- intervalové
- poměrové

Nominální proměnná je taková, že o jejích dvou hodnotách můžeme pouze říci, zda jsou stejné či různé (barva, třída, obor). Hodnotami mohou být texty (písmena), případně i číselné kódy, u nichž lze zjišťovat jen rozdělení četností. Nemá smysl provádět aritmetické operace (sčítat apod.), výjimkou jsou binární proměnné, ale mohou se evidovat v tabulce četností.

Ordinální (pořadová) proměnná je taková, že u jejích dvou hodnot můžeme navíc určit pořadí (úroveň spokojenosti, vzdělání, klasifikace z matematiky, škála). Jako hodnoty lze použít text, datum, číslo. Pro statistické analýzy (s výjimkou zjišťování četností) je třeba texty převést na čísla, a tak můžeme vyjádřit medián. S typem datum lze provádět jen některé výpočty.

Intervalové (rozdílové) proměnná je taková, pro jejíž dvě hodnoty můžeme navíc (k možnostem ordinální proměnné) vypočítat, o kolik je jedna hodnota větší (resp. menší) než druhá a jaký to má význam (měsíční absence žáků, počet žáků ve třídě). Hodnotami jsou tedy čísla. Může být vyjádřený aritmetický průměr, směrodatná odchylka a určeny třídící intervaly.

Poměrové (podílové) proměnná je ta, pro jejíž dvě hodnoty můžeme navíc (k možnostem intervalové proměnné) vypočítat, kolikrát je jedna hodnota větší (resp. menší) než druhá, to znamená, že se jedná pouze o kladné hodnoty (počet členů domácnosti).

Nominální a ordinální proměnné jsou souhrnně označovány jako kvalitativní; intervalové a poměrové proměnné jsou souhrnně označovány jako kvantitativní (numerické). V české literatuře se také můžeme setkat s pojmem kardinální. Kvantitativní proměnné můžeme podle jiného hlediska dělit na diskrétní, které nabývají pouze celočíselných obměn (počet členů pedagogického sboru), a spojité (metrické), jež mohou nabývat libovolných hodnot z určitého intervalu (součet pracovních úvazků zaměstnanců).

Nominální, ordinální a kvantitativní diskrétní proměnné můžeme souhrnně označit jako kategoriální (obměny těchto proměnných nazýváme kategoriemi). Podle jiného hlediska je můžeme dělit na dichotomické (alternativní), které nabývají pouze dvou kategorií (ekonomicky aktivní a neaktivní, kuřák a nekuřák), a vícekategoriální (množné), jež nabývají více než dvou kategorií (rodinný stav, obor). U dichotomických proměnných se při výpočtech předpokládá, že jde o proměnné binární, které nabývají hodnot 0 a 1 (například číslo 1 znamená „ekonomicky aktivní“ a číslo 0 zase „ekonomicky neaktivní“). Aritmetický průměr z těchto hodnot se rovná relativní četnosti hodnot 1 (tj. počet hodnot 1 vztahený k celkovému počtu pozorování).

Z důvodu výše uvedených vlastností se můžeme také setkat s členěním kategoriálních proměnných na dichotomické, nominální množné, ordinální a kvantitativní. U dichotomických proměnných můžeme dále rozlišit proměnné symetrické, které mají obě kategorie stejné důležitosti (žák, žákyně), a asymetrické, jejichž jedna kategorie je důležitější (žák neprospěl).

Pro statistické zpracování hodnot tedy platí, že se v datové matici mohou vyskytovat proměnné nominální, ordinální, intervalové a poměrové, které lze ještě blíže specifikovat nebo zahrnout do širších skupin. Pro některé statistické metody používáme členění na proměnné kategoriální a kvantitativní spojité.

Proměnné určitého typu můžeme převádět na jiný typ. Důležité zjištění je, že hodnoty nominální množné proměnné mohou být označeny čísly, ale nelze s nimi provádět aritmetické operace. Stejně tak, že užíváním nástrojů z vyšších kategorií vnášíme

falešné předpoklady do výsledků výpočtů. U ordinálních proměnných závisí možnost provádění aritmetických operací na předpokladu stejné vzdálenosti mezi kategoriemi. Pro zjednodušení problematiky lze uvést, že reálnost, stupeň důležitosti, hodnocení současného stavu nebo trend jsou všechno ordinální typy proměnných.

Dalším problémem je interpretace statistických údajů. V příloze č. 2 lze pozorovat, jak tři úmyslně modelované případy vykazují téměř stejné hodnoty váženého průměru, rozptyl je minimální, avšak struktura dat je naprosto odlišná.

SETKÁNÍ ANEB POHLEDY Z RŮZNÝCH STRAN ...

Krajský úřad Kraje Vysočina připravil 8. 3. 2012 v Jihlavě pro ředitele středních škol a další vedoucí pracovníky v rámci vzdělávacího cyklu Školy a zřizovatel téma: „Autoevaluace školy a její využití pro zlepšení práce školy“.

V jejím průběhu vystoupili tito lektoři s následujícími příspěvky:

Jak přistupují školy k autoevaluaci? Lektor: PhDr. Mgr. Milan Matějů, ČŠI, krajské pracoviště Jihlava: Prezentace se zabývala jednak přístupy evropských inspekčních institucí k autoevaluaci, jednak upozorňovala na mnohá úskalí procesu hodnocení, obzvláště v kontextu probíhající změny vzdělávacího kurikula. Byla také vyzdvíhována nezastupitelná úloha hodnocení školy pro manažerskou práci vedení školy.

Je autoevaluace pro chod školy důležitá i po změně zákona? Lektor: Mgr. Alexandra Dobrovolná, Mgr. Martin Rangl, Ing. Michal Uhlař (Společnost pro kvalitu školy): Důraz byl kladen na zdůvodnění užitečnosti autoevaluace a její kvalitu a správnost. Zazněla i zajímavá myšlenka zavedení evaluačního standardu, ale bylo konstatováno, že v ČR je to velký problém z důvodu neexistence jakéhokoli standardu pro výkon učitelské profese nebo standardu kvalitní školy. Hodně zajímavý byl pohled na evaluační standard American Evaluation Association Guiding Principles, který si všímá těchto oblastí:

- Systematické zkoumání (Systematic Inquiry). Evaluátoři realizují systematické, na sběru dat postavené šetření (využívají všech dostupných metod; komunikují se zadavatelem všechna možná rizika použitých postupů ...).
- Kompetence (Competence). Evaluátoři vykonávají profesní činnosti pro partnery kompetentně (mají odpovídající vzdělání; schopnosti, dovednosti, zkušenosti; ty neustále zdokonalují a provádí pouze ty činnosti, na které mají kvalifikaci ...).
- Mravní integrita / čestnost (Integrity / Honesty). Evaluátoři jsou modelem čestného a mravně integrovaného chování a jednání a usilují o zabezpečení těchto hodnot u celého evaluačního procesu.
- Respekt k lidem (Respect for People). Evaluátor respektuje bezpečí, důstojnost a hodnotu všech účastníků (respondentů), spolupracovníků, zadavatelů a dalších partnerů evaluace.
- Odpovědnost k veřejným zájmům (Responsibilities for General and Public Welfare). Evaluátoři přihlíží k rozmanitosti obecných i veřejných zájmů a hodnot.

Zkušenosti zřizovatele – společný projekt Města Jihlavy a základních škol Lektor: Mgr. Tomáš Koukal, vedoucí OŠKT Magistrátu Jihlava: Byl představen projekt, který pomáhá jihlavským základním školám s procesem autoevaluace, avšak zpětně ovlivňuje chápání problémů škol z pohledu magistrátu.

K čemu pomáhá autoevaluace řediteli školy? Lektor: Mgr. Radek Blažek, ředitel Gymnázia Třebíč:

Prezentace popisuje procesy stanovování cílů, hledání kritérií, indikátorů, evaluačních nástrojů, vybírání správných dat a dostatečného množství relevantních údajů, které by přesně popisovaly stav instituce v jednotlivých důležitých a rozhodujících oblastech činnosti. Zdůrazňuje klíčové postavení autoevaluace v procesech řízení školy a při rozhodování na pozici lídra i managementu. Přináší argumenty proč vytvářet systém hodnocení a jak může pomoci ve snaze zvyšovat kvalitu instituce.

V průběhu setkání účastníci vyplnili z oblasti autoevaluace dotazník, v příloze č. 3. jsou pak uvedené otázky a četnost odpovědí (většinou se jedná o nominální typy proměnných!).

Z dotazníku vyplývá, že všichni zúčastnění si jsou vědomi významu autoevaluace v procesu vedení školy a zlepšování její kvality, považují ji za nedílnou součást manažerských metod a bez ohledu na legislativní povinnost ji budou dále provádět. To ostatně dali najevo svou přítomností na setkání. Od zřizovatele se logicky očekává, že bude definovat cíle, stanovovat zadání pro zřizované organizace a pomůže s pořízením standardizovaných evaluačních nástrojů. Otázka na počet cílů má pouze hrubou škálu, avšak ukazuje se, že školy pracují dlouhodobě s více než třemi cíli. Na druhou stranu není účelné stanovovat jich mnoho, obzvláště na krátký čas.

Někteří účastníci vyjádřili i zájem konzultovat své cíle se zřizovatelem. O správném metodickém postupu vedoucích pracovníků není pochyb, naprosto většinou chápou nutnost přesně definovat cíle a jejich dosažení. Práce na autoevaluaci je rozdělena mezi víc osob, ale zodpovědnost za hodnocení má vedení školy. Poslední otázka ukazuje na nevyužitou příležitost škol, kterým se nabízí spektrum jednoduchých i sofistikovaných ověřených hodnotících nástrojů na stránkách Rámcových vzdělávacích programů http://evaluacninaastroje.rvp.cz/nuovckk_portal/. Těto nabídky může snadno využít i zřizovatel a doporučovat školám používání vybraných nástrojů, třeba i proto, aby podpořil své záměry.

Zajímavá je otázka, co v oblasti hodnocení a vlastního hodnocení doporučit zřizovateli? Jeho snahou také musí být zkvalitňování škol a poskytovaného vzdělávání. Protože cíle jsou totožné a lze předpokládat synergický efekt, je možné vřele doporučit stejný postup, jako v případě jakýchkoli institucí. Třeba školám pro inspiraci a pro příklad:

- stanovit jasné strategické cíle se všemi atributy
- srozumitelně vysvětlovat důvody pro jejich stanovení
- určit osobu zodpovídající za dosažení cíle
- připravit metodické nástroje a neměnit je
- sjednotit a zjednodušit sběr dat tak, aby nezatěžoval školy a přitom plnil svůj účel – výroční zpráva kraje apod.

- vytvořit pokud možno stabilní prostředí
- vybírat nej kvalitnější manažery a vzdělávat je
- pravidelně vyhodnocovat dosahování cílů

... A NA ZÁVĚR

V čem tedy může autoevaluace pomoci řediteli školy? Pokud ředitel školy zná cíle a má jasno, k čemu je nutné směřovat, pak mu je autoevaluace nezastupitelným prostředkem k usnadnění rozhodování na každé křižovatce tak, aby nejkratší a nejrychlejší cestou došel k cíli. Vedoucí pracovník musí mít snahu mít pod kontrolou všechny procesy probíhající v instituci, kterou vede, musí objevovat zákonitosti pochodů a chování systému a musí poznávat, co a jak udělat, aby je mohl ovládat a záměrně směřovat k cíli.

Vést školu intuitivně a nahodile lze samozřejmě také, ale potom se nedá mluvit o cílevědomosti a koncepčnosti. Provedení autoevaluace a vytvoření úžasného vlastního hodnocení školy ovšem neznamená, že škola bude automaticky skvělá. K tomu je třeba dlouhodobá práce, která není mnohdy vůbec patrná a projevuje se až po delší době.

Proces poznávání instituce a jejího chování je dlouhodobá záležitost a závisí na citlivosti ředitele, zda si dovede všimnout sledovaných kritérií, vnímat chování systému, přemýšlet o kladech i záporech a hledat příčiny. Vlastní zkušenost a vůle zlepšovat svou práci postupně vedou k tomu, že v obrovském množství získávaných informací dovede posoudit ty, které jsou důležité, které mohou být důležité, i ty, které jsou nepodstatné.

NĚKOLIK POKYNŮ PRO AUTOEVALUACI:

1. Buďte si vědomi cílů.
2. Hledejte jednoduchá kritéria.
3. Používejte účelné metody.
4. Pište si vlastní poznámky tak, aby je mohl použít kdokoli.
5. Měřte stejné veličiny.
6. Z jednoho výsledku nedělejte závěry.
7. Hodnocení je váš nástroj.
8. Boty si čistěte, když jsou špinavé; hodnoťte, když je to potřeba.
9. Software umí leccos, ale přemýšlet ne.
10. Některé závěry neříkejte ani inspekci.

Přílohy:

PŘÍLOHA Č. 1 OBLASTI A PODOBLASTI VLASTNÍHO HODNOCENÍ ŠKOLY

Oblast

1. Podmínky ke vzdělávání

Podoblast

1. Materiálně – finanční
2. Organizační
3. Demografické
4. Personální

Oblast

2. Obsah a průběh vzdělávání

Podoblast

1. Pedagogická dokumentace školy
2. Plánování výuky
3. Realizace výuky
4. Hodnocení výuky
5. Mimovýukové aktivity
6. Podpůrné materiály učebnice, SW ...

Oblast

3. Podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělání

Podoblast

1. Systém podpory žáků
2. Klima školy
3. Spolupráce s rodiči

Oblast

4. Výsledky vzdělávání žáků, uplatnitelnost absolventů na trhu práce

Podoblast

1. Úspěšnost žáků a absolventů
2. Kognitivní znalosti a dovednosti
3. Psychomotorické dovednosti
4. Postoje
5. Motivace
6. Systém hodnotících nástrojů
7. Klíčové kompetence

Oblast

5. Řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Podoblast

1. Pedagogické řízení školy
2. Organizační řízení školy
3. Spolupráce se sociálními partnery
4. Systém DVPP

Oblast

6. Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům

Podoblast

1. Kvantitativní analýza stavu
2. Kvalitativní analýza stavu
3. Stanovení budoucích perspektiv

PŘÍLOHA Č. 2 ÚSKALÍ STATISTICKÉHO ZPRACOVÁNÍ

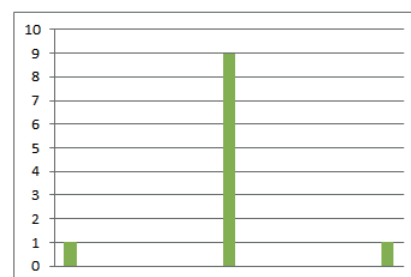
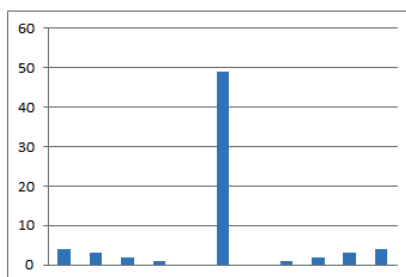
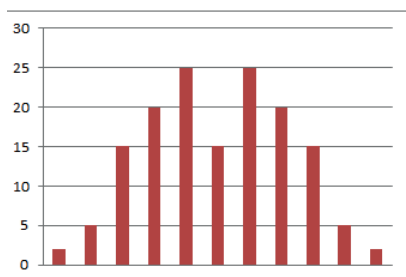
Aritmetický průměr a rozptyl není všechno

Počet respondentů, kteří správně zodpověděli počet otázek

Počet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Skupina 1	2	5	15	20	25	15	25	20	15	5	2
Skupina 2	4	3	2	1	0	49	0	1	2	3	4
Skupina 3	1	0	0	0	0	9	0	0	0	0	1

Počet
respon
dentů Průměr
vážený Rozptyl

149	5	4,96644
69	5	4,92754
11	5	4,54545



PŘÍLOHA Č. 3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Autoevaluace školy a její využití pro zlepšení práce školy vyhodnoacení dotazníků

Na dotazník odpovědělo **21** účastníků

1. Budete pokračovat v evaluaci po změně zákona?																				
ano	21	x	x	x	x	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ne	0																			
2. Jak by mohl zřizovatel pomoci s evaluací? Jeden nejdůležitější příklad																				
zřizovatel stanoví 1–2 cíle	4	x		x			x	x												
nákup evaluačních nástrojů	6			x							x	x						x	x	x
neočekávám pomoc	1								x											
standarty kvality (žák, učitel, předmět)	1								x											
metodická pomoc	1											x								
dát šablonu, s čím se spokojí ČŠI	2												x				x			
uvádět dobré příklady	1													x						

3. Kolik cílů/kritérií pravidelně sledujete?																											
1–2	3						x																			x	
3–5	11	x		x				x		x	x	x		x							x	x			x	x	
více než 5	7		x		x			x								x	x	x	x								
a) Kolik by jich mělo být na období 1–2 let?																											
1–2	3	x		x																						x	
1–3	1													x													
2–3	1															x											
3	3											x								x	x						
3–5	4					x								x											x	x	
4	3									x						x									x		
5	2						x					x															
b) Chtěl byste jako vedoucí pracovník školy znát názor zřizovatele na tyto cíle?																											
ano	16		x	x	x	x	x	x		x				x	x	x	x	x			x	x	x	x			
ne	5							x	x		x	x								x							
c) Měla by mít škola vydefinované, jak pozná dosažení cíle (kvantitativně)?																											
ano	21	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ne	0																										
d) Kdo by se měl podílet na vyhodnocení naplňování cíle?																											
učitelé	3			x								x								x							
širší vedení školy	4				x					x				x	x												
pracovníci školy + žáci	2					x					x																
všichni, kdo se podílí na naplnění cílů	1						x																				
vedení školy + učitelé	5							x					x			x							x				X
autoevaluační tým	1																							x			
vedení školy + zást. soc. partnerů	1																								x		
e) Měli by se učitelé jednotlivě vyjádřit k tomu, jak přispějí k naplňování důležitých cílů?																											
ano	20	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
ne	1											x															
f) Které hodnotící nástroje jste z portálu NUOV Cesta ke kvalitě použili?																											
portál hodnotících nástrojů	1	-		x									x														
interakce učitele a žáků	1												x														
klima školy	1												x														x
dotazník (rodiče, žáci, učitelé)	2												x														

3. JAK KVALITU VZDĚLÁVACÍCH SLUŽEB A ŠVP MONITOROVAT

ING. ZDENĚK BORŮVKA, PHDR. LENKA NECHVÁTALOVÁ

Od 1. ledna 2005 ukládal školský zákon základním a středním školám zákonnou povinnost pravidelně provádět zhodnocení své vlastní práce. Neustále je diskutováno, zda **vyjmutí vlastního hodnocení školy ze školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů) bylo správným rozhodnutím. Rozebrat a zhodnotit vlastní práci, připustit si vlastní nedostatky** a dospět k návrhům na opatření není nic jednoduchého. Přitom promyšlená a poctivě zpracovaná autoevaluační zpráva může klady i zápory v činnosti organizace ukázat a nastartovat změny. Je důležitá pro každou činnost, vede ke zvýšení kvality, zlepšuje řízení, výuku, klima.

Monitorování a hodnocení představují důležité nástroje, které ovlivňují kvalitu jakékoliv oblasti společnosti, školský systém nevyjímaje. Evropská unie věnuje kvalitě vzdělávání velkou pozornost, zvyšování kvality podporuje, vyžaduje zodpovědnost za vynaložené finanční prostředky. Přestože mezinárodní srovnávací výzkumy potvrzují, že vzdělávání v ČR se zaměřuje na předávání velkého množství často izolovaných informací a není dostatečně orientováno na rozvíjení potřebných klíčových kompetencí a navíc klesá jeho kvalita, v našem školství ucelený systém monitorování a hodnocení zatím vytvořen nebyl.

Ve školách máme zkušenosti s novou podobou maturitní zkoušky, zavádí se reformovaná závěrečná zkouška v učebních oborech (jednotné zadání), připravuje se ověřování vzdělávacích výsledků žáků 5. a 9. tříd základních škol.

Cíle monitorování:

- vyhodnocení výsledků, zjištění úrovně;
- informace pro vedení školy (např. zhodnocení stavu plnění stanovených cílů);
- využití výsledků ke zkvalitnění vzdělávacího procesu;
- konkurenceschopnost;
- pro informaci zřizovateli nebo ČŠI;
- při hodnocení a srovnávání škol (např. plánuje-li zřizovatel nebo stát změny ve školském systému).

Ke zlepšení práce školy vedou navzájem propojená hodnocení i monitorování jak formou interní (např. vlastní hodnocení školy, výroční zpráva školy), tak i externí (Česká školní inspekce, CERMAT, SCIO, Kalibro, jednotné zadání pro závěrečné zkoušky žáků v učňovských oborech, mezinárodní šetření, uplatnění absolventů na trhu práce, úspěšnost vysokoškolského studia).

Monitorovací nástroje lze rozdělit na:

- nástroje pro hodnocení výsledků vzdělávání;
- nástroje pro hodnocení klimatu školy.

NÁSTROJE PRO HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ

NÁSTROJ PRO HODNOCENÍ PŘIDANÉ HODNOTY „VEKTOR“ – SPOLEČNOST SCIO

Od roku 1996 působí v oblasti našeho školství nezávislá a státem nefinancovaná společnost Scio. Do povědomí se dostala zejména jako instituce zabývající se vývojem a organizací testování v rámci přijímacích zkoušek na střední a vysoké školy a přípravy na ně. Své produkty nabízí školám všech typů (od škol mateřských po školy vysoké). Je organizátorem Národních srovnávacích zkoušek a tvůrcem testu obecných studijních předpokladů.

Projekt VEKTOR byl uveden do praxe v roce 2005. Je založen na **testování žáků středních škol na počátku a na konci studia. Má sledovat výsledky žáků dosažené v průběhu studia a ukázat na přidanou hodnotu školy.** Z toho vyplývá jeho dvoufázovost, dva povinné moduly.

Modul 1 testuje žáka při vstupu do prvního ročníku SŠ (září–říjen). Po třech letech následuje

Modul 4, který zjišťuje výstupní znalosti žáků na začátku 4. ročníku (říjen).

Oba moduly nabízejí testování vždy ve dvou sadách, základní a rozšířené. Základní sada obsahuje 5 testů (především povinné maturitní předměty, test obecných studijních předpokladů) a dotazník žáka. Rozšířená sada obsahuje 11 předmětů a dotazník žáka. Výsledky žáci obdrží do šesti týdnů od testování v elektronické i tištěné podobě.

Klady:

- škola získá poznatky o znalostech nově přijatých žáků;
- test obecných studijních předpokladů kvantifikuje předpoklady žáka ke studiu, ukáže na to, jak žák svého studijního potenciálu využívá;
- žák pozná své slabé a silné stránky;
- uvádí se celorepublikové srovnání.

Negativa:

- testy obecných studijních předpokladů netestují až tak studijní předpoklady, ale obsahují velkou složku znalostní.

Zapojení středních škol z Kraje Vysočina do projektu (od roku 2005 do konce roku 2011):

	Celá ČR	Kraj Vysočina	%
počet středních škol	726	27	3,70 %
počet tříd	4899	200	4,08 %
počet žáků	131884	5562	4,20 %

Z uvedených údajů v tabulce vyplývá, že z Vysočiny se do projektu VEKTOR zapojilo velmi málo žáků. Důvody mohou být různé. Kromě uvedených negativ tohoto monitorovacího nástroje mohou hrát určitou roli i obavy škol, že by jejich žáci neprokázali očekávanou přidanou hodnotu.

TESTOVÁNÍ V PRVNÍCH ROČNÍCÍCH STŘEDNÍCH ŠKOL – SPOLEČNOST PRO KVALITU ŠKOLY, O.S.

Společnost byla založena v roce 2000 jako občanské sdružení KLÍČ. Přejmenování na Společnost pro kvalitu školy se uskutečnilo v roce 2010. Sídli v Ostravě. Spolupracuje s mateřskými, základními a středními školami, s pedagogickými fakultami vysokých škol. Nabízí interní i externí evaluace, testování žáků, měření školního klimatu, vzdělávací semináře, koučování a mentoring, řídí projekty ESF. V souvislosti se zvyšující se autonomií škol nabízí měření přidané hodnoty. Kombinací dat o vstupech, procesech a výstupech provádí mnohem úplnější analýzy.

Hodnocení vstupní úrovně znalostí: Vstupní testování bylo poprvé realizováno v roce 2007. Testování probíhá elektronicky, všichni žáci mají stejné úkoly, analýzy a zprávy obdrží žáci i škola. Na vstupu mají žáci stejné podmínky, všichni absolvovali výuku podle RVP pro základní vzdělávání. Výsledek na vstupu je řadí do skupin podle jejich výsledků.

Testování umožní:

- poznat žáky a jejich potřeby a podle toho naplánovat podobu výuky;
- identifikovat žáky se speciálními vzdělávacími potřebami;
- nastavit komunikaci s rodiči, případně s předchozími vzdělávacími institucemi;
- získat informace pro měření přírůstku znalostí.

Testování výstupní úrovně: Poprvé proběhlo v roce 2010 a 2011, kdy se párovala data (2007 a 2010, 2008 a 2011). Testování je opět elektronicky. Relativní přírůstek je vypočten po oborech a je transformován na stupně. U žáka je přírůstek velký, vyšší střední, střední, nižší střední či malý. U tříd a škol jsou to 4 stupně po kvartilech (0–25 %, 25–50 %, 50–75 %, 75–100 %). Analýza a zprávy jsou on-line přístupné na heslo, zprávy pro žáka (krátká a dlouhá), zpráva pro školu (celková, po třídách, po žácích). Společnost nezveřejňuje žebříčky úspěšnosti škol.

Klady:

- přírůstek je počítán tzv. po oborech, jejich přidaná hodnota je do jisté míry srovnatelná (třídy zapojených středních škol byly rozřazeny podle oborů vzdělání do jedné z devíti skupin – gymnázia, lycea, zaměření technické, přírodovědné, ekonomické, umělecké, společenskovední, služby a pedagogické, sociální a zdravotnické);
- v rámci testování je zjištěna nejen stávající úroveň znalostí, ale i dovedností žáka;
- hodnocení je rozšířené o vstupní informace od učitelů, ti jsou žáky také hodnoceni;
- stručné hodnocení je k dispozici okamžitě po vyplnění testů;
- ve zprávě z testování je doporučeno žákovi, jak má postupovat dále vzhledem ke své dosažené úrovni;
- žák i učitel mají k dispozici on-line přístup k úlohám na procvičování.

Negativa:

- nemohou se srovnávat třídy a předměty v rámci školy u různých oborů.

OBECNÉ ZÁVĚRY K VÝŠE UVEDENÝM DVĚMA MONITOROVACÍM NÁSTROJŮM:

Klady:

- žáci jsou připravováni na zátěžové situace (maturitní zkouška nebo přijímací zkoušky na vysoké školy);
- dobrých výsledků lze využít při prezentacích školy (den otevřených dveří, webové stránky, výroční zpráva školy, školská rada);
- výsledky slouží jako jeden z podkladů pro autoevaluační zprávu školy, výstup pro vedení školy (úprava forem a obsahu výuky);
- ukáže se posun kvality žáků v průběhu studia, co skutečně škola žákům dala;
- profesionálně zpracované testy.

Negativa

- žáci mohou být testováním stresováni (zvláště na začátku studia může nastat strach z případného neúspěchu);
- nelze jasně a přesně určit, nakolik k případnému zlepšení přispěl učitel, žák možná dospěl, s přibývajícím věkem byl motivovanější, mohl navštěvovat jazykové kurzy;
- největší zásluhy na rozvoji žáků mohou tímto způsobem měření zůstat skryty;
- pro některé žáky finančně náročné;
- časová náročnost;
- narušení běhu školy;

- výsledky mohou být vedením školy nebo zřizovatelem přeceňovány;
- naopak podceňovány mohou být vlastní úsudky pedagogů (dlouhodobá pozorování žáků, vzájemná komunikace);
- může vzniknout negativní postoj vůči žákům, kteří svými špatnými výsledky kazí třídu nebo celé škole „průměr“.

IS DIAGNOSTIC – SPOLEČNOST PRO KVALITU ŠKOLY, O.S.

Ojedinelá webová aplikace, komplexní systém, který zajišťuje zvyšování kvality školy. Je to částečný open systém a výzkumný nástroj, který také umožňuje benchmarking (porovnání hodnot ukazatelů s dlouhodobým měřením škol stejného typu). Systém umožňuje zpracování výroční zprávy školy či portfolia žáka. Nabízí využití připravených diagnostických metod pro hodnocení školy, jako jsou různé dotazníky (spokojenost a vnitřní motivace učitelů, dotazník určující stupeň ohrožení stresem, určující stupeň ohrožení syndromem vyhoření) či testování relativního přírůstku znalostí.

NÁSTROJE PRO HODNOCENÍ KLIMATU ŠKOLY

EVALUAČNÍ NÁSTROJE PRO ZJIŠŤOVÁNÍ ASPEKTŮ KLIMATU ŠKOLY – NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ

Národní ústav pro vzdělávání, všem pedagogům známé **poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků**, vznikl jako výstup z optimalizace a pracuje od 1. července 2011, kdy byly sloučeny tři organizace. Od 1. května 2009 tu realizovali projekt „Cesta ke kvalitě“, který byl k 31. 8. 2012 ukončen. Projekt byl financován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu České republiky. Bylo na něj vyčleněno cca 77 milionů korun. Cílem bylo výrazně pomoci školám v autoevaluaci.

NÚV postupně školám předložil třicet různých evaluačních nástrojů (dotazníky pro žáky, učitele, rodiče, absolventy, didaktické testy, hospitační protokoly, záznamové listy apod.). K jednotlivým nástrojům byly vytvořeny také manuály, aby uživatelé měli dostatek informací o jejich využívání. Portál evaluačních nástrojů je nyní zprovozněn na metodickém portálu rvp.cz.

Ke zjišťování klimatu ve škole byly např. vytvořeny dotazníky: klima učitelského sboru, klima školní třídy, klima školy a předcházení problémům v chování žáků.

Klima učitelského sboru je v kontextu klimatu školy považováno za nejdůležitější. V dotazníku jsou sledovány vztahy uvnitř pedagogického sboru a vztahy s vedením školy, otázky jsou směřovány i na sebehodnocení učitelů. Získané informace by měly být velmi cenné pro vedení školy.

Dotazník klima školní třídy se zaměřuje na vztahy žáků ve třídě, na jejich vzájemnou spolupráci, na dění o přestávkách, na přístup učitelů, na soutěžení mezi žáky apod. V případě opakovaného zadání dotazníku lze vystopovat, kudy se vývoj klimatu ve třídě ubíral.

Elektronická verze dotazníku byla od září 2011 do listopadu 2011 vystavena na internetu a ověřena na standardizačním vzorku běžných škol. Ověření proběhlo na 15 školách, ve 48 třídách a týkalo se 102 učitelů. Zahrnulo 927 žáků základních škol, gymnázií a středních odborných škol. Během prvního pololetí 2012 nástroj využilo dalších 182 tříd zejména ze základních škol.

Ke zjištění celkového klimatu školy slouží soubor dotazníků (pro žáky, učitele a zákonné zástupce žáků), který se soustředí na personální, sociální, kulturní a materiální oblast ve škole.

Prostřednictvím dotazníku předcházení problémům v chování žáků se nezjišťují problémy u jednotlivých žáků, ale zaměřuje se na skupiny (třída, škola). Jde o vymezení pozitivních a negativních oblastí ve školním prostředí.

Tento soubor dotazníků byl v elektronické verzi nabídnut všem základním a středním školám v České republice. V době od 26. 10. 2011 do 29. 2. 2012 jej využilo 20 škol ve 134 třídách. Bylo to celkem 2 227 žáků, 329 učitelů a 344 rodičů ze základních škol, gymnázií, středních odborných škol a středních odborných učilišť z různých krajů České republiky.

MAPA ŠKOLY – SPOLEČNOST SCIO

Mapa školy představuje dotazníkové šetření zaměřené na informace o vztazích, názorech, postojích, přáních, míře spokojenosti či představách učitelů, žáků, rodičů i ostatních, provozních zaměstnanců, případně jak školu vnímá její okolí. Cílem tedy je zjistit klima ve škole (vztahy, spolupráce, bezpečnost prostředí, kvalita pedagogického sboru a vedení, podmínky pro vzdělávání, průběh a výsledky vzdělávání, materiální zázemí, mimoškolní aktivity, prezentace školy...).

Od roku 2006 se tohoto šetření zúčastnilo 470 různých škol, vyhodnoceno bylo 130 000 dotazníků. V roce 2011 odpovědělo 11 000 respondentů (žáci, učitelé, rodiče, absolventi). Téměř polovina z nich zvolila elektronický sběr dat, 35 % škol zvolilo kombinovanou formu, při níž jsou papírové dotazníky voleny jen pro rodiče. Pouze 26 % škol si vybralo volbu kompletní papírové formy.

Školy jako výstupy získají:

- souhrnnou zprávu (přehledná analýza dat ze všech škol);
- analytickou zprávu (individuální výsledky každé školy);
- zprávu o posunu (při opakované účasti školy);
- stručné souhrnné listy pro školu a pro rodiče (data z vybraných oblastí);
- individualizovanou zprávu (na přání včetně SWOT a doporučení).

Klady:

- anonymní šetření;
- možnost srovnání zajišťuje vypovídací hodnotu výsledků;
- možnost opakování šetření umožní sledovat vývojové trendy;
- ověření zvolené cesty;

- otázky pro SWOT analýzu;
- přidání vlastních otázek podle specifik dané školy;
- on-line forma základní varianty dotazníků;
- nabídka semináře k rozboru výsledků.

Negativa:

- v nabídce chybí mapa pro SŠ;
- rodiče mohou odmítnout vyplnění dotazníku.

BARVY ŽIVOTA – DAP SERVICES A. S.

Soukromá firma DAP Services a.s. Ostrava nabízí hodně diskutovanou barvově-asociační psychologickou metodu, vyvinutou ve spolupráci psychologů a IT specialistů, známou pod názvem Barvy života. Vznikla v roce 1981, autorem Metody je Jiří Šimonek. Zpočátku používal systém tužka – papír, který měl nevýhodu v několikahodinovém vyhodnocování dat. V roce 1985 začal používat počítače. Založením společnosti DAP Services v roce 2006 se metoda značně rozšířila nejen u nás, ale i v zahraničí. Do konce roku 2011 bylo celkem diagnostikováno 332 263 osob, v naší republice má společnost více než 800 zákazníků mezi školami.

Možnosti využití tohoto nástroje jsou ve všech oblastech lidského života (např. personální diagnostika), je vhodná pro všechny věkové kategorie. Pracuje se soubory slov a paletou osmi barev. Asociace slov a barev jsou během testu zaznamenávány pomocí počítačového programu. Vyhodnocení je provedeno ihned. Podle zkoumané oblasti je užít jiný soubor slov.

Oblasti měření ve školách:

- vlastní evaluace školy
- klima
- rizikové jevy
- efektivita učení
- profil učitelského sboru
- sebehodnocení učitele
- kariérní poradenství (profil kolektivu mateřské školy, budu školákem, výběr střední školy, výběr vysoké školy).

Metoda Barvy života je poměrně inovační, proto působí obavy. Dokonce před ní varují renomovaní psychologové, je ostře kritizována Uníí psychologických asociací. Nedůvěra je odůvodňována především její bezkontaktností. Test se vyplňuje on-line na počítači, aniž by s klienty někdo hovořil. To psychologové většinou odmítají. Z očí do očí probíhá až interpretace výsledků. Na druhou stranu zastánci metody vysoce oceňují to, jak přesné informace lze z barev vyčíst.

PORTFOLIONET® – HEURÉKA CZ, spol. s r.o.

Akreditovaná vzdělávací společnost HEURÉKA. CZ se sídlem ve Zlíně se zaměřuje na podporu a rozvoj lidských zdrojů a mezilidských vztahů. Je tvůrcem elektronického, elegantně sofistikovaného nástroje pro vnitřní evaluaci škol, Portfolionet®. Jedná se o uživatelskou aplikaci, která má řadu intuitivních funkcí. Program je vybaven tzv. situační nápovědou. Redakční systém je přizpůsobivý, v aplikaci je tak možno pracovat na čtyřech uživatelských úrovních. Lze tvořit autoevaluaci, ankety, dotazníky a testy, které jsou i vyhodnoceny. Plánování evaluačních aktivit umožňuje kalendář. Program má zhruba dvě stovky přednastavených evaluačních nástrojů, které se dají upravovat a jsou zaměřeny na oblasti: edukační podmínky, metody, výstupy, management a podpora. Výstupy jsou vyznačeny graficky v pásových grafech, je možné je převést do Excelu, jsou ukládány podle osob, tříd a školních let. Odpovědi jsou vždy anonymní. Toto systémové prostředí využívá v současné době 233 mateřských, základních a středních škol. Koncem roku 2011 zaznamenala společnost pokus konkurence o zneužití autorského know-how některých částí programu.

ŽÁKOVSKÝ DOTAZNÍK – STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA TŘEBÍČ

Nebývá ještě zcela běžně zvykem, že by žáci hodnotili své učitele. Názory se na to dost liší. Ve Střední průmyslové škole na takové dotazníkové šetření přistoupili. Zatím pomalu získávají zkušenosti z hodnocení v oboru energetika, který je mladý a byl zřízen za podpory skupiny ČEZ, a. s. a Kraje Vysočina. Tento obor je pod drobnohledem zmíněných partnerů, kteří si vlastně toto hodnocení vyžádali. Při hodnocení pedagogů se nejčastěji vychází z hospitací, výsledků žáků v testech a soutěžích, zjišťováním přidané hodnoty, forem výuky, dalšího vzdělávání, práce pro školu apod. Názor žáků bývá zatím opomíjen. Dlouho byla zvažována všechna pro i proti. Na řadu přišla spousta otázek: Jak zabránit zneužití od žáků? Jak to „diplomaticky“ vysvětlit učitelům? Jak nastartovat zlepšení a ne rozčarování? Jaké zvolit otázky? Jak pracovat s výsledky? Jak učitele nestresovat, ale naopak motivovat a podpořit?

Vlastní příprava otázek nebyla jednoduchá. Spolupracovali a hledali shodu zástupci školy, Kraje Vysočina i skupiny ČEZ. Bylo zapotřebí předem zvolit způsob hodnocení, zpracování výsledků a promyslet, jak bude s výsledky naloženo. O smyslu monitorování byli informováni žáci i učitelé. Očekávaná nedůvěra a negativní postoj učitelů se nepotvrdily. První část dotazníku byla zaměřena na hodnocení vyučujících. Žáci jim udělovali známky jako ve škole (1–5). Ve druhé části žáci hodnotili využití notebooků a audiovizuální techniky. Ukázalo se, že žáci přistoupili k hodnocení nad očekávání zodpovědně. Výsledky v drtivé většině potvrdily očekávání vedení školy. S výsledky byli jednotliví učitelé individuálně seznámeni při pohovoru s manažerkou projektu.

Hodnocení vyučujících žáky:

Legenda: 1 - rozhodně spokojen 2 - spíše spokojen 3 - tak napůl 4 - spíše nespokojen 5 - rozhodně nespokojen												
	Malý	Holý	Ján	Nová	Ráž	Nový	Malá	Holá	Kij	Jará	Jarý	Horák
... má schopnost předat své znalosti a vědomosti												
... umí zaujmout, výuka je pestrá, živá a zábavná												
... má dobrou organizaci výuky, hodina má systém a řád												
... má dobrý vztah s žáky, respektuje je a sám je respektován												
... má systém hodnocení, je spravedlivý(á)												
Počet hodnotících												
Průměr ohodnocení												

Hodnocení využití notebooků a audiovizuální techniky:

	CJL	ANJ	NEJ	DEJ	MAT	FYZ	CAE	IKT	TEV	ZAE	ETC	TVY
Notebook												
1. Zakřížkuj předmět, ve kterém využíváš notebook ve vyučování.												
2. Zakřížkuj předmět, pro nějž využíváš notebook pro domácí přípravu.												
3. Uveď písmenem pod křížky, jak často notebook využíváš: Velmi často (vícekrát v týdnu), Často (jednou týdně), Občas (několikrát v měsíci), Zřídka (několikrát v roce), Nikdy.												
4. Uveď písmenem, pro jaké úkony notebook využíváš: (Záznam z vyučovací hodiny, vyhledávání informací na Internetu, Domácí úkoly, vyplňování Cvičení).												
5. Zakřížkuj, ve kterém předmětu jsi použil notebook tento rok k vypracování prezentace. Uveď počet - 1x, 2x, 3x.												
6. Uveď písmenem, zda máš nějaký technický problém s připojením na síť ve školní lavici (Ano, Občas, Ne).												
Audiovizuální vybavení tříd												
7. Zakřížkuj předmět, ve kterém je využívána audiovizuální technika.												
8. Pod křížkem uveď písmenem, jak často je audiovizuální technika v daném předmětu využívána (Vždy, Často, Občas, Zřídka).												

První dva roky vyplňovali žáci dotazník klasicky – tužka, papír. Náročné ovšem bylo i vyhodnocování. Proto od školního roku 2011/2012 využili elektronického testování v prostředí MOODLE. Přestože se zatím nedotazují žáků v jiných oborech (na to v budoucnosti dojde také), počty takto ohodnocených kolegů se zvyšují. Nejdříve to bylo 17 vyučujících z 83, což je 20, 5 %. Další školní rok 26 učitelů z 81. Na jaře roku 2012 už žáci hodnotili 35 učitelů, tedy téměř polovinu pedagogického sboru.

Školní rok	Učilo v ENE	Učitelů celkem	%
2009/2010	17	83	20,5 %
2010/2011	26	81	32 %
2011/2012	35	76	46

Po tříletých zkušenostech se ukázalo, že zmiňovaný dotazník se stává pro žáky samozřejmostí a že jej vyplňují zodpovědně.

INSPIRACE PRO ŠKOLY A NÁMĚTY PRO ZŘIZOVATELE

Od 1. ledna 2012 nabyla účinnosti novela č. 472/2011 Sb., kterou se mění zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon ve znění pozdějších předpisů. Z vyhlášky č. 15/2005 Sb. byla vyňata část věnující se vlastnímu hodnocení školy. Zpráva o vlastním hodnocení školy nespadá do povinné dokumentace školy dle § 28. Školy mají povinnost promítat výsledky vlastního hodnocení do výroční zprávy o činnosti školy.

Je na každé škole, jakým způsobem k autoevaluaci přistoupí. V současné době, kdy počet míst ve středních školách značně převyšuje počet žáků devátých tříd, je téměř sebepoškozující nesnažit se zvyšovat kvalitu školy. Snad neexistuje škola, která by průběžně nesledovala stav plnění úkolů, jež vyplývají z dlouhodobé koncepce rozvoje školy a ročních plánů činnosti školy.

VHODNÁ DOPORUČENÍ

- zavést u všech zaměstnanců školy pravidelné hodnocení vlastní práce a tým
- podnítit u všech zaměstnanců školy pocit odpovědnosti za společný výsledek;
- monitorovat průběh a výsledky vzdělávacího procesu a tým
- včas najít slabá místa a najít cestu k nápravě;
- zavádět inovace a tým
- zkvalitňovat práci;
- promyšleně si zvolit oblasti, kterým se bude věnovat větší pozornost, a ty v kratších časových úsecích hodnotit;
- zvolit oblasti, které se budou vyhodnocovat za delší časové období;
- výsledky uvést ve výroční zprávě školy.

Prezentované monitorovací nástroje jsou sice bezpochyby profesionálně vytvořeny, avšak ve většině případů zaměřeny komerčně. V současné finanční situaci škol je třeba jejich využití velmi vážně zvažovat. Svědčí o tom i tabulka na str. 2. Že by například rodiče zaplatili žákům dotazníkové šetření klimatu třídy nebo školy, nelze předpokládat.

Z tohoto důvodu se jako „průchozí“ jeví žákovský dotazník Střední průmyslové školy Třebíč. Jeho elektronické vyplňování i vyhodnocování zásadně snižuje časovou zátěž pro školu. Otázky se dají operativně měnit. Je jen otázkou času, kdy vyzkoušený nástroj bude rozšířen i na ostatní obory ve škole. Tak bude dosaženo ideálního stavu, co se týče objektivit.

Velká databáze třiceti evaluačních nástrojů vznikla díky již ukončenému projektu Cesta ke kvalitě. Přínosem jsou uživatelské příručky (manuály) ke každému z nich. Zájemcům mohou pomoci v rozhodování, zda a jak nástroj využívat, co jím lze zjistit, co ne, jak se dají získat věrohodné informace apod. Nespornou výhodou je to, že školy všechny nástroje využívají zdarma. Nástroje jsou flexibilní, vyhodnocení je zasláno škole elektronicky.

Pro použití portálu je nezbytné, aby se škola z důvodu jedinečného a bezpečného přístupu k údajům zaregistrovala.

NÁMĚTY PRO ZŘIZOVATELE

Z hlediska zřizovatele by mohlo být vhodné zavedení jednotného systému přijímacího řízení v rámci Kraje Vysočina (viz jiné kraje). Mohlo by být případně i využito hodnocení výstupů žáků základních škol. Jednotný systém hodnocení výstupů však již svým způsobem zajišťuje státní maturita.

Zvlášť pro odborné školy je důležité propojení s praxí, tj. možnost praxe žáků i učitelů ve firmách, které odpovídají danému oboru. Bylo by vhodné nastavit nejen v rámci kraje, ale i celé republiky systém, který umožní firmám získat na uvedené praxe určité finanční prostředky.

DISKUSE ÚČASTNÍKŮ NA TÉMA „NALEZENÍ RESPEKTIVE POPSÁNÍ A NAVRŽENÍ MONITOROVACÍHO SYSTÉMU PRO MĚŘENÍ KVALITY SŠ. CO V OBLASTI KVALITY SLEDOVAT?“

Ukazatele byly rozděleny do dvou skupin:

1. ve vztahu k žákům;
2. ve vztahu k učitelům.

Ukazatele ve vztahu k žákům

- ukazatel znalostí a dovedností žáků;
- úroveň osvojení klíčových kompetencí není brán jako ukazatel, je zahrnut do ukazatele znalostí a dovedností;
- uplatnitelnost absolventů v praxi či následném studiu na vysokých školách;
- úroveň naplnění standardů (v tom znalosti, dovednosti, kompetence; bohužel nemáme nástroj, kterým ho můžeme změřit, nicméně to je i přesto důležitý ukazatel);

- klima školy (tento ukazatel bude mít řadu dílčích ukazatelů, bude se týkat žáků, zaměstnanců, rodičů);
- image školy (vnímání školy externími subjekty, náhled na školu zvenčí);
- podmínky pro vyhledávání a motivaci talentovaných a nadaných žáků;
- podmínky pro vyhledávání a motivaci handicapovaných žáků.

Ukazatele ve vztahu k učitelům

- kvalifikovanost, aprobovanou, další vzdělávání učitelů;
- potenciál učitelů (potenciální znalosti a dovednosti, flexibilita).

Bylo konstatováno, že odborné školství v Kraji Vysočina je velmi dobře technicky vybaveno. SOŠ připravují žáky především pro praxi, proto se zaměřují na odborné dovednosti a kompetence. Ty však žádné standardizované monitorovací nástroje neměří. Každé testování včetně státního se týká především všeobecně vzdělávacích předmětů (český jazyk, cizí jazyky či matematika), kde mají šanci vyniknout hlavně gymnázia, kde je vyšší hodinová dotace uvedených předmětů.

Zástupce společnosti Scio konstatoval, že by nástroj k měření odborných dovedností a kompetencí byli schopni sestavit. Záhy se tento návrh rozplynul, neboť by takové nástroje nikdo neufinancoval. Komplikuje to velký počet odborností (různé technické obory, hotelnictví, zemědělství, obchodní akademie, zdravotnictví, doprava ...), jež jednotným nástrojem monitorovat nelze.

4. ŘÍZENÍ KVALITY VZDĚLÁVACÍCH SLUŽEB

PHDR. MARIE ŘÍHOVÁ, MGR. PAVEL ŘÍHA

STRUČNÝ POPIS AKTUÁLNÍ SITUACE (CHARAKTERISTIKA STAVU)

Zpracovaný materiál se snaží přiblížit ředitelům škol a školských zařízení vztah se zřizovatelem, který je jednak vymezen závazným legislativním rámcem a dále dalšími dokumenty, kterými zřizovatel upravuje řadu postupů či způsobů realizace jednotlivých činností při řízení PO či při jednání se zřizovatelem – viz Pravidla Rady Kraje Vysočina. Tato pravidla vychází z faktu, že nositelem komplexní a konečné odpovědnosti za výsledky činnosti PO je zřizovatel.

Dále materiál upozorňuje na „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Kraje Vysočina“, který je pro řízení kvality vzdělávacích služeb jedním ze základních dokumentů.

Zároveň materiál obsahuje konkrétní náměty pro zřizovatele či návrhy pro ředitele na posun či zlepšení podmínek při řízení kvality vzdělávacích služeb.

LEGISLATIVNÍ RÁMEC VYMEZUJÍCÍ VZTAH KRAJE (ZŘIZOVATEL) A ŠKOLY NEBO ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ (PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE)

- 1) § 35 odst. 2 písm. j), zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů
Parafrázované znění:
j) zřizovat a rušit PO a organizační složky kraje; k tomu schvalovat jejich zřizovací listiny
- 2) § 27, odst. 1–10, zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů
Parafrázované znění:
Kraj zřizuje PO pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu.
Zřizovatel vydá o vzniku PO zřizovací listinu – výčet náležitostí.
PO hospodaří se svěřeným majetkem v rozsahu stanoveném zřizovací listinou; způsob hospodaření PO s nepotřebným majetkem; zřizovatel provádí kontrolu hospodaření příspěvkové organizace.
PO nabyvá majetek pro svého zřizovatele, nestanoví-li tento zákon jinak. Zřizovatel může stanovit, ve kterých případech je k nabytí takového majetku třeba jeho předchozí písemný souhlas.
Do svého vlastnictví může PO nabyt pouze majetek potřebný k výkonu činnosti, pro kterou byla zřízena – výčet způsobu nabytí.
Záležitosti spojené se vznikem, k rozdělením, sloučením, splnutím nebo zrušením PO.
- 3) § 181 odst. 1 písm. a) – k) a 182 odst. 1–2, zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů
Parafrázované znění:
Kraj je povinen zajistit podmínky pro uskutečňování středního a vyššího odborného vzdělávání, vzdělávání dětí, žáků a studentů se zdravotním postižením a zdravotním znevýhodněním, dále jazykového, základního uměleckého a zájmového vzdělávání a pro výkon ústavní výchovy. Za tímto účelem kraj zřizuje a zrušuje – viz výčet typů škol a školských zařízení.

ZŘIZOVACÍ LISTINA

Zřizovací listina je zpracována a schválena usnesením zastupitelstva kraje dle výše uvedených zákonů. Zřizovací listina patří mezi základní dokumenty školy a vymezuje legislativní vztah zřizovatele a školy.

Tento dokument mimo jiné vymezuje:

- hlavní účel a předmět činnosti
- doplňkovou činnost
- vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele a vymezení majetkových práv
- finanční hospodaření

PRÁVIDLA RADY KRAJE VYSOČINA

Každá pravidla ve svém úvodním ustanovení definují a vysvětlují účel, pro který byla zpracována. Povinností ředitele PO je tato pravidla akceptovat a při řešení jednotlivých záležitostí dle nich postupovat.

Aktuální znění všech Pravidla Rady Kraje Vysočina je zveřejněno na webových stránkách Kraje Vysočina.

Pravidla se dotýkají řady oblastí – např.:

- ekonomické záležitosti – např.: odpisové plány, účtový rozvrh PO, zadávání veřejných zakázek
- projektová činnost PO – např.: poskytování dotací na dofinancování evropských projektů
- podpora žáků a studentů – např.: přidělování dotací na pořádání soutěží a přehlídek pro děti a mládež, poskytování dotací na pořádání celoročních volnočasových aktivit pro děti a mládež, poskytování motivačních stipendií
- vztahy mezi zřizovatelem a ředitelem PO – např.: způsob komunikace, vybrané povinnosti ředitelů PO a podmínky jejich plnění, užívání Portálu PO, hodnocení výkonu funkce ředitelů škol a školských zařízení

DLOUHODOBÝ ZÁMĚR VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVY KRAJE VYSOČINA

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji je zpracováván dle ustanovení § 9 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších zákonů. Dlouhodobý záměr se vyhodnocuje a zpracovává jednou za 4 roky. Dlouhodobý záměr týkající se vzdělávání ve školách a školských zařízeních zřizovaných krajem předkládá rada kraje zastupitelstvu kraje ke schválení. Dlouhodobý záměr je vždy zveřejňován způsobem umožňujícím dálkový přístup – www.kr-vysocina.cz.

Dlouhodobý záměr obsahuje analýzu vzdělávací soustavy v kraji a stanovuje na základě předpokládaného demografického vývoje, vývoje na trhu práce a záměrů dalšího rozvoje kraje zejména cíle a úkoly pro jednotlivé oblasti vzdělávání, struktury vzdělávací nabídky, především strukturu oborů vzdělávání, druhů, popřípadě typů škol a školských zařízení a jejich kapacitu a návrh na financování vzdělávání a školských služeb v kraji.

Pro Kraj Vysočina je zpracován DZKV 2012, který je postaven na aktualizaci DZKV z roku 2008. Tento dokument neobsahuje rozsáhlé analytické pasáže, ale soustřeďuje se na konkretizaci úkolů a opatření pro další období. Je zde také navržena vize pro vzdělávací systém kraje.

DZKV je důležitý dokument pro řízení kvality vzdělávacích služeb.

ŠKOLSKÝ PORTÁL NA WEBU KRAJE VYSOČINA

Portál nabízí řadu informací nezbytných pro práci managementu školy či školského zařízení. Pro práci managementu škol a školských zařízení je důležitá aktuální a validní informace, což většina složek tohoto portálu splňuje. Přesto jsou složky, kde jsou informace velmi zastaralé – např.: Dotace a granty pro školství; Důležité krajské dokumenty; Školský rejstřík; Mládež a sport – mezinárodní spolupráce, oblast prevence aj. Některé informace jsou v současné době umístěny v jiných oddílech webu kraje, a proto by stálo za úvahu školský portál aktualizovat.

INSPIRACE PRO ŠKOLY A NÁMĚTY PRO ZŘIZOVATELE

KONKRÉTNÍ NÁMĚTY PRO ZŘIZOVATELE

Poskytnout školám bezplatně nástroje pro hodnocení kvality výchovně vzdělávacího procesu – např.:

- Testy na hodnocení výsledků vzdělávání
 - zjišťování přidané hodnoty vstupních a výstupních vědomostí a dovedností žáka
 - zjišťování vědomostí před maturitní zkouškou – např. testy SCIO
 - aj.
- Dotazník na hodnocení kultury školy (Kalibro)
- Testy na ověření čtenářské, cizojazyčné, matematické a finanční gramotnosti
- Dotazníky na ověření žákovských kompetencí důležitých pro život a pro zapojení do pracovního procesu
- DAP: metoda Barvy života

Zajistit managementu škol interaktivní semináře na rozvoj jejich osobnosti v oblasti řízení PO, zpracování vizí, vedení lidí, rozvoje vlastní osobnosti aj. – např.:

- semináře typu – projekt „Vzdělávání ředitelů SŠ kraje Vysočina“, aktivita KA1; KA3 (Vysočina Education, školské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a středisko služeb školám, příspěvková organizace)
- manažerské stáže ve firmách typu – projekt „Vzdělávání ředitelů SŠ kraje Vysočina“, aktivita KA2 (Vysočina Education, školské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a středisko služeb školám, příspěvková organizace)
- semináře zaměřené na mentoring, koučink

Zajistit centralizaci některých služeb či zajištění provozu PO, za něž dosud plně odpovídá ředitel PO, za účelem možnosti jeho vyšší koncentrace na hlavní účel zřízené PO – např.:

- PO a BOZP: preventivní kontroly objektů z hlediska požární ochrany a ochrany bezpečnosti práce; včetně proškolení zaměstnanců; sledování legislativy aj.
- revize a zákonné prohlídky: zabezpečení veškerých odborných prohlídek, kontrol, revizí, inspekci apod. daných legislativními požadavky, nebo požadavkem výrobce nutných k zajištění bezpečného provozu zařízení
- obnova povrchů: komplexní obnova povrchů, malířské, zednické, lakýrnické a obkladačské práce
- vnější úklid + údržba zeleně: úklid vnějších prostor včetně úklidu sněhu v zimním období; údržba venkovních zelených ploch
- DDD služby: deratizace, desinfekce a desinsekce

Zajistit bezplatné proškolení managementu škol v nejrůznějších oblastech při změně legislativy – konkrétní a praktický výklad aplikovaný pro potřeby škol (pozn.: školy zbytečně platí drahá školení).

Zajistit větší finanční podporu školám, které jsou aktivní v oblasti projektové činnosti – tzn. vstřícnost při předfinancování projektu, na které školy svým rozpočtem nemohou dosáhnout.

Zajistit konkrétní metodickou pomoc začínajícím ředitelům.

Zajistit účinnou metodickou pomoc ředitelům PO při řešení komplikovaných legislativních úkonů – např. v oblasti:

- veřejných zakázek
- pracovně právních vztahů

Motto: Ředitel PO zodpovídá za vše (pozn.: nemůže být odborníkem ve všech oblastech), na rozdíl od pracovníka krajského úřadu, který má svou úzkou specializaci. Nechť se tyto pracovníci stanou opravdovými metodiky, kteří zvládnou jednak fundovaně poradit a zároveň vnímat organizaci školního roku a s ní spojené vytížení managementu školy při zadávání některých úkolů.

KONKRÉTNÍ NÁVRHY PRO ŘEDITELE

Participovat se zřizovatelem na výběru vhodných evaluačních nástrojů.

Delegovat úkoly v rámci managementu školy a provádět účinnou kontrolu v oblasti řízení kvality vzdělávacích služeb.

Posílit týmovou spolupráci uvnitř i vně školy – schopnost objektivní analýzy a následných opatření vedoucích ke zlepšení kvality vzdělávacích služeb.

Poznávat a studovat nové trendy v oblasti řízení kvality vzdělávacích služeb – např. účast na dalším vzdělávání v oblasti managementu, samostudium odborné literatury, zahraniční stáže aj.

5. ŘÍZENÍ ZAVÁDĚNÍ ŠKOLNÍCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

ING. RADOSLAV KUČERA, ING. HANA ŠIMONOVÁ

STRUČNÝ POPIS AKTUÁLNÍ SITUACE

Zavádění školních vzdělávacích programů (dále jen ŠVP) má v současné době většina středních škol za sebou, protože Národní ústav pro vzdělávání již vydal rámcové vzdělávací programy (dále jen RVP) pro drtivou většinu studijních i učebních oborů. Mohlo by se tedy zdát, že není co řešit.

Není ale všem dnům konec. V minulém roce byla na MŠMT ustavena pracovní skupina, která měla za úkol připravit revize RVP. Jedním ze závěrů pracovní skupiny bylo konstatování, že zásadní revize RVP je předčasná, protože poslední vlna RVP ještě nebyla ověřena v celém vzdělávacím cyklu a pokud by mělo dojít k úpravám RVP, pak jen k takovým, které nevyvolají masovou povinnost napsat nové ŠVP. Myšlenka na revizi RVP však nezapadla a dá se předpokládat, že k tomuto procesu v brzké době dojde. Kromě toho školy, pro které je ŠVP živým dokumentem musí čas od času ŠVP aktualizovat, doplňovat či upravovat podle konkrétní situace, takže práce na ŠVP je ve většině škol celkem běžnou záležitostí.

Tvorbu a zavádění ŠVP ověřily v projektu PILOT S pilotní školy pod vedením pracovníků NÚOV (v současné době NÚV) a z jejich zkušeností vznikla příručka pro ostatní školy s názvem Metodika tvorby ŠVP SOŠ a SOU, která je dodnes dostupná na webových stránkách NÚV <http://www.nuov.cz/kurikulum/publikace-projektu>.

Protože projekt byl dvouletý, nemohl obsáhnout problematiku zavádění ŠVP v celém čtyřletém cyklu. Pokračoval proto navazujícím projektem KURIKULUM S, který byl zakončen ověřením jednotné závěrečné zkoušky na učebních oborech a profilové části maturity na vybraných oborech SOŠ. Z obou projektů vznikla řada publikací, které jsou souhrnem zkušeností a doporučení ostatním školám a jsou dostupné na již citované adrese. Obdobným způsobem byla připravena tvorba a zavádění ŠVP na gymnáziích pod patronací tehdejšího Výzkumného ústavu pedagogického.

Ze zkušeností pilotních škol a názorů učitelů, kteří ŠVP tvořili, můžeme vytipovat faktory, které měly vliv na zavádění a práci podle ŠVP a jsou vnímány jako pozitivní, neutrální a negativní.

Zde jsou některé z nich:

NEGATIVNÍ:

1. *Neexistující jasná koncepce vzdělání*
V průběhu 4–5 let, kdy práce na tvorbě a zavádění ŠVP probíhaly, docházelo k poměrně častým změnám v zadání a výkladu poměrně důležitých okolností (mnohdy souvisely se změnami ve vedení MŠMT), zejména legislativního charakteru. Výsledkem pak bylo, že většina pilotních škol po uzavření projektu své ŠVP více či méně měnila a inovovala, aby odpovídaly skutečným potřebám škol.
2. *Finanční zajištění*
Kurikulární reforma dávala školám šanci profilovat se ve svém oboru, a pilotní školy, které měly ukazovat cestu, sestavily ŠVP „vzorové“, tedy velkorysé. Státní rozpočet ale nepočítal s tím, že zvýšená kvalita vzdělávání, kterou reforma měla přinést, nebude zadarmo a finanční toky se paradoxně začaly ztenčovat. Další důvod ke změně, přesněji řečeno k redukci, pilotních ŠVP.
3. *Státní maturita*
V době, kdy vznikaly RVP a začaly se připravovat ŠVP, probíhala paralelně rozvláčná diskuse o podobě, formě a obsahu státní maturity. Tato skutečnost do značné míry komplikovala práci tvůrcům ŠVP, protože nebylo jasné, k jakému výstupu mají ŠVP směřovat.

NEUTRÁLNÍ:

1. *Sociální partneři*
Na první pohled paradoxní názor, že sociální partneři mají tak malý vliv na ŠVP. Skutečnost je taková, že SOŠ tradičně se sociálními partnery úzce spolupracují, takže zavádění ŠVP nepřineslo podstatnou změnu.
2. *Technické vybavení*
Zde je situace podobná. Školy se vždy snažily o kvalitní vybavení, takže samotné zavedení ŠVP v této oblasti nepřineslo významnou změnu. Navíc na zásadní zlepšení technického vybavení škol nepřinesly projekty žádné finanční prostředky, takže na modernější techniku zůstaly zdroje tradiční – tedy nedostačující. Technika je na školách chápána jako prostředek k dosažení cíle, není to cíl samotný.
3. *Žáci*
Jak to, že žáci neovlivňují práci podle ŠVP? I zde je vysvětlení jednoduché. Na SOŠ se vždy žáci připravovali spíše pro život. ŠVP na tom nic podstatného nemohly změnit.

POZITIVNÍ:

1. *Jednotná závěrečná zkouška (JZZ)*
Jak to, že jednotná zkouška na SOU je vnímána pozitivně, zatímco státní maturitní zkouška je vnímána negativně? Zatímco JZZ byla iniciována z potřeby škol, tvoří ji učitelé a hlásí se k ní dobrovolně, je poměrně jednoduše organizovaná, státní maturita je zadána centrem s velmi dlouhou dobou přípravy, nekonečnými neplodnými diskusemi a je organizačně

i finančně náročná. Do určité míry popírá základní cíl kurikulární reformy, tj. možnost profilace škol, protože zvyšuje nároky na všeobecnou složku vzdělání na úkor odborné.

2. Autoevaluace

Většina učitelů vnímá jako pozitivní jev nastartování, případně zkvalitnění systematické autoevaluace při zavádění ŠVP.

3. Spolupráce mezi učiteli

Drtivá většina učitelů vnímá změny v týmové práci učitelů jako pozitivní. Pedagogické sbory se v průběhu přípravy a zavádění ŠVP „přeskupily“. Objevily se talenty pro týmovou práci a naopak někteří učitelé měli tendenci setrvat na dosavadních pozicích.

Výčet není kompletní. Diskuse v závěrečné fázi projektu byly daleko bohatší a mnohdy vyhrcoené. Za nejslabší článek celého procesu je jednoznačně pokládána úloha centra, které nedokázalo ani reformu dobře připravit a prezentovat (dodnes laická veřejnost nemá správnou představu o kurikulární reformě), ani materiálně zabezpečit. Projekty byly financovány z prostředků ESF, po vyčerpání těchto zdrojů zůstává vše na zdrojích státního rozpočtu, a tedy na rozhodnutí vlády.

Závěrem lze konstatovat, že práce podle ŠVP je permanentní proces. S ohledem na revize RVP, ke kterým nepochybně v blízké budoucnosti dojde, můžeme předpokládat, že zkušenosti z předchozí tvorby, zavádění a inovací ŠVP budou inspirující a má smysl se k nim vracet.

Výstupy ze seminářů

Seminář s tematikou řízení zavádění ŠVP se zabýval především obecnějšími úvahami o smyslu kurikulární reformy a podmínkách její realizace. Názory účastníků se různí: od pocitu nedostatečných změn vyplývajících z velké setrvačnosti školského systému, který v současné podobě nedostatečně reaguje na vývoj technologií a společnosti až po názory, které obhajují dosavadní práci škol a změny považují za dostatečné, v některých směrech dokonce škodlivé.

Vzhledem k šíři problematiky a různosti názorů je možné uvést jen vybrané okruhy problémů a k nim stručný komentář (prezentace dr. Tomka a Mgr. Doubkové Řízení a zavádění ŠVP – proč reforma):

1. Svět v pohybu x školství v klidu

Tato velmi provokativní otázka vyvolala bouřlivou diskuzi. Závěrem pak bylo, že školy nejsou v klidu, ale je otázka, jestli reagují na změny ve společnosti s dostatečnou rychlostí a žádoucím směrem. Všichni diskutující se shodli na tom, že hlavním problémem je nedostatečná podpora a nekonceptnost centra.

2. Každý člověk je jedinečná osobnost x všichni jsou vyučováni stejným způsobem

Shodujeme se na tom, že možnosti, jak individualizovat výuku není mnoho. Pomáháme si, jak to jde. Od dobře napsaných ŠVP, přes zapojení do různých grantů a projektů, až k vytváření unikátních skupin žáků. Žádný z těchto způsobů není samospatelný, žádný není dlouhodobě udržitelný. Vše závisí na konkrétních možnostech konkrétní školy, chybí centrální koncepce a podpora. Chybí zdroje, a když už se objeví, jsou směřovány k vybraným, zpravidla rizikovým skupinám mládeže.

3. Decentralizace ve společnosti x centralizace ve školství

Účastníci diskuze často poukazovali na schizofrenní pozici managementu škol. Zákony stanovují kompetence k rozhodování statutárním zástupcům jednotlivých subjektů, zatímco konkrétní instituce (zejména zřizovatelé) tyto manažerské kompetence mění svými vlastními požadavky. Posoudit oprávněnost těchto zásahů lze jen velmi obtížně, neboť neexistují jednoduchá kritéria.

4. Tvořivost x stereotyp

Zřejmě jeden ze stěžejních problémů kurikulární reformy. Všichni cítíme, že je třeba učit tvořivě a vychovávat tvořivě absolventy. Nemá však stereotyp i v tomto systému svoji roli? Nejsou oblasti vzdělávání a výchovy, ve kterých je stereotyp (= tradiční postup) prospěšný? Diskutující nacházejí shodu v názoru, že je třeba vždy posuzovat konkrétní situaci, zachovávat zdravý rozum a ptát se: Co z toho bude mít žák? Nemá smysl používat tvůrčí metody tam, kde nepřinesou žádoucí efekt jen proto, že je to moderní (žádané), že si to přeje vedení školy, či česká školní inspekce.

5. Svět plný moderních technologií x tabule, křída a holá třída

Tento problém je třeba zřejmě rozdělit na situaci na ZŠ a SŠ. Máme pocit, že SŠ na tom nejsou v otázce vybavení moderními technologiemi zas tak špatně. Většina středních škol disponuje slušným technickým vybavením, zejména počítačovou technikou. Obtížně se zajišťuje specializovaná nákladná technika do některých technických odborných škol. Problémem je spíše rychlé tempo vývoje a potřeba soustavné aktualizace dovedností učitelů. Než zvládnou jednu technologii, je na světě jiná, kterou žáci již umí, a k nám se teprve dostává. Tato situace přináší řadě učitelů frustrující pocity, které mohou skončit rezignací.

INSPIRACE PRO ŠKOLY A NÁMĚTY PRO ZŘIZOVATELE:

Řízení tvorby a zavádění ŠVP do škol je rozsáhlá a dlouhodobá záležitost. Spočívá ve vyřešení několika okruhů problémů, z nichž každý představuje relativně samostatný celek. Pojdme si alespoň ty hlavní představit a pokusit se naznačit schůdné cesty řešení, ke kterým jsme se klopotně propracovávali v době pilotního ověřování, a které se osvědčily.

1. Motivace zaměstnanců

Dá se říci, že tato oblast poněkud ztratila ze své důležitosti, protože od zahájení kurikulární reformy se většina zaměstnanců smířila s tím, že se ŠVP napsat musí a žádné nástroje hmotné motivace nelze ve větší míře očekávat.

Základní problém je však v jiné rovině. Otázky zní: Jak přesvědčit pedagogické pracovníky školy, že základní myšlenky kurikulární reformy jsou správné, a že stojí za to je převést do ŠVP? Co získá žák, škola, společnost z toho, že začneme

pracovat jinak? Je vůbec důvod pracovat jinak? Neděláme to už dávno správně? Jsou dosavadní výsledky natolik pozitivní, aby vůbec stálo za to věnovat spoustu času a energie do tvorby, případně inovace ŠVP?

Jeden z osvědčených postupů spočívá v úloze řídicího týmu. Naděje na úspěch je vždy větší, když se do čela těchto snah postaví přiměřeně nadšený tým, který zároveň neztratil realistický pohled na věc. Samozřejmě v čele s vedením školy. Už mezi pilotními školami byly velmi brzy znatelné rozdíly v postupu a výsledcích jejich práce. Tam, kde zavádění ŠVP řídil samostatný řídicí tým a vedení školy jen sledovalo postup, byly výsledky horší, než u těch škol, kde v čele řídicího týmu stál ředitel. Takže ředitelé – buďte v čele pracovních týmů, které řeší zásadní problémy, a svým rozumným postojem jděte příkladem.

2. Vytvoření pracovních týmů

Osvědčilo se do pracovních týmů zařadit všechny pedagogické pracovníky školy. Kde se tvoří jeden ŠVP bude jeden tým, kde se tvoří více ŠVP (a jsou školy, na kterých tvořili deset i více ŠVP) bude pracovních týmů více. Neosvědčilo se, aby ŠVP napsal úzký okruh pedagogů a ostatním byl předložen výstup k realizaci. I když všichni členové týmů nepracují stejně a vždycky se najdou rebelující jedinci, kteří mnoho práce neodvedou, mají v průběhu tvorby možnost se vyjádřit, a mnohdy jejich názory přispějí k realističtějšímu výstupu. Ti členové týmů, kteří hoří svatým nadšením, nemusí vytvořit ŠVP podle kterého bude možno učit. Možná se takový ŠVP bude líbit inspekci, ale pracovat podle něj bude obtížné.

Pracovní týmy pro jednotlivé ŠVP je pak účelné členit podle aprobací. Osvědčila se i dělba práce v rámci pracovních týmů, kdy části ŠVP související s profilem absolventa, učebním plánem, charakteristikou oboru a dalšími obecnými částmi tvoří členové širšího vedení školy z toho důvodu, že mají lepší nadhled a mohou pohlížet to, co je společné pro příbuzné obory, které se na škole vyučují. Učitelé se pak soustředí na osnovy jednotlivých vyučovacích předmětů. Širším vedením školy rozumíme ředitele, zástupce, předsedy předmětových komisí (případně ještě výchovný poradce a koordinátor ICT).

3. Harmonogram prací

Další z úkolů pro management, na němž závisí úspěch tvorby a zavedení ŠVP. Nemá smysl vyhlásit úkol napsat ŠVP a chtít ho mít za měsíc na stole. Výsledek by jistě postrádal potřebnou úroveň. Ale i takové případy jsme zaznamenali. Je třeba si uvědomit, co všechno taková práce obnáší. Od studia RVP a příručky pro tvorbu ŠVP, přes konzultace v rámci předmětových komisí a konzultace mezipředmětových vztahů, průřezových témat a klíčových kompetencí, až po závěrečné grafické a jazykové úpravy.

Je třeba připomenout, že kurikulární reforma je bohatá na „nové“ pojmy, které byly pro značnou část pedagogické veřejnosti málo srozumitelné. Osvědčilo se věnovat tvorbě ŠVP jeden školní rok. Začít studiem dokumentů, pak si ujasnit konkrétní podobu ŠVP, při tvorbě více ŠVP vytvořit jakýsi jednotící rámec, pak ŠVP napsat a na závěr důkladně zkontrolovat a vytisknout. Každé fázi dát dostatek prostoru a nekompromisně vyžadovat plnění termínů dokončení jednotlivých etap. Chceme-li začít vyučovat od 1. 9. podle nového ŠVP, musíme ho mít do té doby v definitivní podobě k dispozici. Je to základní pedagogický dokument.

4. Podpora.

Žádný větší projekt se neobejde bez soustavné podpory jednotlivých činností. Můžeme vytipovat následující druhy podpory:

Materiální – po této stránce není tvorba ŠVP nijak zvlášť náročná. Je účelné, aby měl každý člen týmu vlastní počítač, dostupné dokumenty, dostatek papíru, případně flash disk na uložení a přenos dat pro případnou práci na jiném místě. Zcela jinou otázkou je podpora, lépe řečeno ohodnocení práce jednotlivých členů týmu. Viz úvaha o motivaci.

Informační – každý člen týmu by měl mít možnost získat potřebné informace buď na internetu nebo školením, případně výměnou zkušeností s kolegy ze spřátelených škol. V současné době je již informací dostatek. Jiná otázka je podpora ze strany informatiků, tj. mělo by být předem vytvořeno prostředí pro tvorbu ŠVP na školní síti včetně šablony (zpravidla wordovské) pro tvorbu ŠVP a učitelé by měli být seznámeni s pravidly jejího užívání. Konečnou podobu dokumentu, který obvykle přesahuje 200 stran, by měl vytvořit zkušený IT pracovník, a tím zajistit srovnatelnou úroveň dokumentů a shodu s požadavky RVP na strukturu a náležitosti ŠVP.

Systémová – každý člen týmu by měl mít jasno, co je jeho úkolem. Vyloučí se tím duplicity a spory o to, či varianta (např. matematiky) je správná. Každý člen týmu by měl mít možnost konzultace nejen s koordinátorem tvorby, ale i s vedením školy. Po vytvoření dokumentu je nutná jazyková úprava.

Vzhledem k počtu autorů bývají jednotlivé části sepsány jiným jazykovým stylem a dokument jako celek nepůsobí přirozeně. Jazyková korektura ovšem skrývá nebezpečí, že češtinář v boji za čistotu jazyka mírně pozmění původní záměr autora, protože dané problematice rozumí méně. Chceme-li mít jistotu, že je vše tak, jak bylo zamýšleno, měli by si členové týmu odpovědní za určitou oblast „svůj text“ ještě jednou pročíst. Z vlastní zkušenosti vím, že to je už pro mnohé práce za hranici únosnosti, protože to už se nacházíme v situaci, kdy jen pohled na ŠVP vzbuzuje nechuť. Je nejvyšší čas si od tvorby ŠVP odpočinout, začít podle něj pracovat.

5. Vývoj.

Co můžeme očekávat? Řadu problémů, které dosud nejsou uspokojivě dořešeny. Například:

Forma ŠVP. Máme ho vydat jako vázanou knihu, nebo stačí elektronická podoba? Osvědčuje se šanon na eurobal, ve kterých je oboustranně tištěný ŠVP ve struktuře předepsané RVP.

Platnost ŠVP. Víme jednoznačně, od kdy ŠVP platí, je to povinná součást ŠVP. Nevíme však, do kdy platí. Jaká skutečnost musí nastat, aby ŠVP pozbyl platnost? Musíme žáky učit podle stejného ŠVP po celou dobu jejich studia? S odpověďmi na tyto otázky si musíme poradit sami. Všele doporučuji zachovat zdravý rozum. Na jedné straně je nemyslitelné, aby

ŠVP (zejména u odborných škol) vydržel beze změny čtyři roky. Rozhodně však nepozbývá platnosti proto, že se změnila personální, či materiální podmínky realizace, nebo že jsme inovovali určitou část učiva vlivem pokroku ve vědě (Pluto již není planetou), nebo že jsme změnila pořadí probírané látky, nebo dopilovali mezipředmětové vztahy.

Forma inovace. I tady je třeba zachovat zdravý rozum. Euroobaly umožňují provést drobnou změnu jednoduchou výměnou nově vytištěné stránky. Zásadnější změny je možno řešit číslovanými dodatky, jako u jiných dokumentů. K napsání zcela nového ŠVP bych přikročil pouze z velmi závažného důvodu, např. kdyby tuto povinnost stanovil zákon, nebo kdyby došlo k zásadní změně RVP, nebo kdyby již počet dodatků k ŠVP přesáhl únosnou míru a ŠVP by se tím stal zcela nepřehledným a nesrozumitelným dokumentem.

JAK MŮŽE POMOCI ZŘIZOVATEL?

Odpověď bychom možná hledali na různých školách v jiné oblasti, protože máme různé zkušenosti a různé problémy s řízením tvorby a zavádění ŠVP.

Dají se ovšem vytipovat oblasti, ve kterých by většina škol podporu a pomoc uvítala. Jednou z nich jistě bude vzdělávání učitelů. Vzhledem k tomu, že na školách dochází ke změnám v pedagogických sborech, tak přirozeně přicházejí noví učitelé, kteří se ale na pedagogických fakultách o této problematice mnoho nedověděli. Vzdělávání na úrovni kraje (např. v rámci činnosti Vysočina Education) by přineslo i do jisté míry sjednocující pohled na centrálně neřešené problémy (viz výše). V této souvislosti je mnohdy cennější zprostředkování výměny zkušeností, než vzdělávání v pravém slova smyslu. Jistě by bylo možné využít různé příležitosti setkání škol. Např. na poradách ředitelů se mnohdy rozsáhle řeší problémy, které tak velkou pozornost nezasluhují. Uspořádaný čas by se mohl využít na výměnu zkušeností s řešením určitého vybraného tématu.

S tím souvisí i legislativní otázky řízení a zejména chodu školy podle ŠVP. Již dříve jsem zmínil některé problémy, které dosud nejsou uspokojivě zakotveny v legislativě a školy je řeší „citem“, nebo zdravým rozumem. Ať už se jedná o platnost ŠVP, nebo jeho fyzickou podobu, či formu, četnost a formu aktualizace a inovace apod. Domnívám se, že školy netouží po složitých pravidlech, koneckonců všechny se již naučily se ŠVP zacházet takovým způsobem, že to škole vyhovuje a inspekci nevadí. Jednalo by se spíše o pomoc při výkladu nových legislativních opatření, která nás v budoucnosti jistě potkají.

Další pomoc může přijít v oblasti materiálního zabezpečení škol. Osvědčily se granty vyhlašované v určité oblasti. Např. program rozvoje ICT jistě využila většina škol, a tím si zajistila aktualizaci svého vybavení jak v oblasti hardware, tak software. Podobně program primární prevence umožnil mnoha školám udržovat kvalitní preventivní programy pro žáky svých škol. Možná je to jeden z důvodů, proč se negativní jevy mezi mládeží na Vysočině vyskytují v malé míře. I „velké“ projekty (energie, telefony, pojištění) šetří školám peníze, které mohou použít v jiné oblasti. V současné tíživé ekonomické situaci je každý způsob úspor vynaložených prostředků vítán.

6. JEDNOTLIVÉ VZDĚLÁVACÍ OBORY A OBLASTI ŠVP

MGR. IVO TEPLÝ, MGR. FRANTIŠEK BUCHTA

POPIS AKTUÁLNÍ SITUACE

V roce 2005 byl vydán 1. manuál pro tvorbu školních vzdělávacích plánů (ŠVP) z již vytvořených rámcových vzdělávacích plánů (RVP). Všichni pedagogičtí zaměstnanci očekávali od tvorby ŠVP zlepšení možností pro výuku v jednotlivých oborech. Možnost volné úpravy složení všeobecných a odborných předmětů, možnost prostupování jednotlivých oborů na škole, modulová tvorba výuky apod. Ne všechny tyto představy se naplnily. Je nutné rozlišovat jednotlivé typy vzdělávání na střední škole. Budu se zabývat především dopadem RVP a následně ŠVP na učební tříleté obory. Domnívám se, že co se týká všeobecného maturitního vzdělání, byly RVP koncipovány dobře a s možností individuálního přístupu jednotlivých škol. Ne tak u učebních oborů.

První problémy se objevily ve finanční oblasti. Nejen, že nikoho nenapadlo finančně ohodnotit tvůrce jednotlivých programů, ale automaticky se nadřizovali, že všichni budou pracovat s nadšením a zdarma. To je v současné době poměrně naivní představa. Přesto se ŠVP zpracovaly. Další problém u učebních oborů se objevil s celkovým zvýšením počtu hodin všeobecného vzdělávání na úkor vzdělávání odborného. Dokonce v některých oborech došlo k celkovému zvýšení počtu hodin (např. obor instalatér). V současném stavu společnosti a školství se toto zvýšení počtu hodin odráží spíše kontraproduktivně.

Žáci, kteří nastupují do učebních oborů, nejsou ve velké většině schopni udržet pozornost po delší dobu a vysoký počet hodin ve výuce způsobuje spíše zhoršení přístupu a zvýšení absence. Na absenci se projevuje i současná představa řady rodičů, že škola není v životě jejich potomků zásadní věc. Rodiče omlouvají děti pro cokoli nedůležitého, na dovolené jezdí s dětmi v červnu nebo v září v průběhu výuky apod.

Přesto se tvorba ŠVP projevila kladně v několika oblastech. První oblast byla, že se učitelé zamysleli, možná poprvé důkladně, nad obsahem výuky a metodami výuky. Řada učitelů změnila nebo se alespoň pokusila změnit přístup k výuce. Je pravdou, že po několika letech pozoruji na učitelích určitou únavu. Mnohé jejich aktivity a motivační činnosti při výuce narážejí na hradbu nezájmu a lenosti současných žáků středních škol. Jen velmi malé procento žáků je ochotno a schopno účastnit se týmové práce, samostatné práce, náročnějších myšlenkových úvah. Žáci v převážné většině očekávají předání hotových informací, aniž by museli přemýšlet při jejich zjišťování, někdy i tvorbě nějakých materiálů.

Domnívám se, že na vztahu žáků k činnostem v učebních oborech má podíl i současná výuka na základních školách. Výuka probíhá hlavně v teoretické rovině, byly téměř zrušeny předměty praktické povahy (dílny, pozemky, sportovní hry, domácí práce). Řada žáků základních škol přichází do našich řemeslných oborů zcela nepřipravena po stránce praktické, ale často i teoretické. Jednoduché činnosti jako zatlouci hřebík, základní práce se dřevem a železem, které dříve děti běžně ovládaly z domova, jsou, pro některé, životní záhadou. Nejsem zastáncem současné představy řady lidí, že nynější děti jsou hloupější než dříve. Nejsou, jsou jen jiné a žijí v jiné společnosti, která se domlouvá elektronicky, všechny odpovědi hledá na internetu a media jsou pro ni vždy pravdivá. Myslím, že úkolem současné školy je připravit děti na život v této společnosti a ne v té staré, ze které pocházíme my. Zde vidím jeden z největších rozporů současné společnosti, ve které se stále více rozvírají nůžky mezi generacemi, a tedy i mezi učiteli a žáky.

Dále bych se chtěl zabývat vztahem mezi všeobecným a odborným vzděláváním na odborných školách, zvláště u učebních oborů. Problém vztahu mezi odborností a všeobecností byl, je a bude vždy. Společnost vyžaduje flexibilní, myšlenkově rozvinuté, etické a odpovědné občany. Zaměstnavatelé vyžadují hlavně znalosti a dovednosti pro dané pracovní zařazení a ve velké většině je nezajímají další znalosti a dovednosti. Netvrdím, že je to všude stejné, ale převážná většina zaměstnavatelů se takto chová.

Žáci přistupují ke vzdělání většinou z pohledu, co musí udělat, aby získali patřičný certifikát – výuční list. Jejich první otázka je vždy, bude to u zkoušek? Zde u učebních oborů narážíme na problém závěrečných zkoušek. U závěrečných zkoušek se zkouší pouze odborné znalosti a dovednosti, ale všeobecné kompetence (když už toto mé neoblíbené slovo musím použít) se vůbec nezjišťují. Co si pak mají počít učitelé všeobecných předmětů, než přesvědčit svoje žáky, že i matematické kompetence, dovednosti ve čtení a interpretaci textu, finanční dovednosti a znalosti, sociální dovednosti, etické chování budou v životě potřebovat.

Zde bych viděl možnosti osobnostního rozvoje jednotlivých žáků, aby dospěli k úvaze: „Co je pro mě v životě důležité, kudy se chci v životě ubírat, mám nějaký životní cíl, ke kterému bych chtěl dospět?“ V současné době takhle většina žáků neuvažuje ani náhodou. Škola by měla být schopna je k těmto myšlenkám dovést.

VÝSTUPY ZE SEMINÁŘŮ

Seminář na téma: jednotlivé vzdělávací obory a oblasti ŠVP (vztah obecného a odborného školství ve vzdělávacích oblastech ŠVP) byl zahájen velmi dobrou prezentací paní Silvie Pýchové, která účastníkům představila projekt CH-Q a hlavně se zaměřila na osobnost jednotlivých účastníků. Každý byl „přinucen“ zamyslet se sám nad sebou nad svými kompetencemi a svými touhami a představami jak se dál rozvíjet v práci i v životě. Úvod velmi dobře navodil atmosféru pro přemýšlení nad současným stavem odborného školství v našem regionu.

Hned od počátku na sebe narazily dvě vzájemně si odporující koncepce – zda RVP ano či ne. Diskutující se nakonec shodli, že pro teoreticky zaměřené školy je RVP vhodné, pro odborné již méně. Diskutující se shodli, že stále chybí jasný standard co má žák po výstupu ze střední školy na úrovni maturant, závěrečná zkouška znát. Všichni se shodli na tom, že 75 % maturantů je číslo překračující možnosti současných žáků. Žáci přicházejí nepřipravení pro další studium a práci již ze ZŠ. Dalším problémem je chování a přístup rodičů k dětem a ke škole.

V další části se účastníci zaměřili na možnosti jak zlepšit současný stav. Z diskuze vyplynulo, že chyby jsou jak ze strany státu, tak i vlastních organizací, tak i učitelů. Nedostatečná prestiž a ohodnocení pedagogických pracovníků se nesla celou diskusí. Bylo cítit, že státní politika vzhledem ke školství je zaměřena pouze ekonomicky, tedy co nejméně finančních prostředků. Stát se nepokouší ovlivnit chování rodičů vzhledem ke vzdělávacím institucím i k dětem. Stát ponechává pouze na rozhodnutí rodičů, jak bude jejich dítě studovat, nevytváří motivační prostředí pro rodiče, aby se zajímali o další rozvoj dětí, zvláště z nízkopříjmových skupin.

Vzdělávací organizace v návaznosti na školskou politiku bojují o přežití z ekonomického hlediska. Nejsou schopny v převážné většině zaplatit nadstavbové činnosti, psychology, zahraniční spolupráci, externí pracovníky, pracovníky v informačních centrech, školení celých učitelských sborů v činnostech potřebných ve školách. Následkem těchto problémů dochází i ke zvýšení únavy pedagogů a snižování jejich aktivity vzhledem k žákům i k vlastnímu vzdělávání.

Další program se odehrával ve skupinách, ve kterých se diskutovalo na témata:

1. Jaký má být a co má znát absolvent školy?
2. Jaké jsou z hlediska budoucího profesního uplatnění výhody a nevýhody konkrétních odborných poznatků a dovedností a obecných kompetencí?
3. Je důležité, aby žáci vnímali, že jejich školní vzdělávání je pro ně užitečné?
4. Docházejí do středních škol nevychovatelní a nevzdělavatelni žáci? Kolik jich je?

SKUPINA Č. 1: JAKÝ MÁ BÝT A CO MÁ ZNÁT ABSOLVENT ŠKOLY?

Sepište stručné charakteristiky a pak ke každé přiřaďte prioritu (1 nejdůležitější – 3 nejméně).

U jakého podílu žáků toho skutečně dosáhne?

Vyjmenujte opatření, která škola činí, aby absolvent takový skutečně byl.

Absolvent školy:

- adaptabilní (rekvalifikace, přizpůsobivý situacím)
 - motivovaný (celoživotní vzdělávání, umění hledat nové informace)
 - správně hodnotově orientovaný
 - konkurenceschopný přiměřeně tomu, co se naučil (odbornost, komunikativnost, zručnost)
 - odborně kompetentní (bohužel v delším časovém horizontu to ve většině žáků neutkví)
- U jedné pětiny žáků se toho skutečně dosáhne.

Opatření školy:

- individuální přístup
- zapojení do akcí školy (projekty)

Komentář moderátora:

Všechna přídavná jména, která se v hodnocení skupiny vyskytla, se dají jenom podepsat. Otázkou ovšem zůstává, jakým způsobem se k takovému absolventu školy dobrat. Znovu je třeba se podívat na vzdělávání učitelů, které by dle mého názoru mělo být motivované kariérovým, a tedy i finančním postupem, motivací rodiny, aby se starala o vzdělání svých dětí – např. vázat finanční prostředky dávané státem na docházku do školy a prospěch. A samozřejmě v neposlední řadě finanční zajištění škol.

SKUPINA Č. 2: JAKÉ JSOU Z HLEDISKA BUDOUCÍHO PROFESNÍHO UPLATNĚNÍ VÝHODY A NEVÝHODY:

- konkrétních odborných nebo obecně odborných poznatků a dovedností
- obecných kompetencí (znalostí a dovedností, např. angličtina, pochopení textu, vysvětlení situace, řešení problému – analýza možností a rozhodování, schopnost pochopit a učit se nové věci, používat počítač a flexibilně využívat nové aplikace)

	výhody	nevýhody
odborná kvalifikace	– odborník (specialista) – větší osobní uspokojení	– místo mimo obor
obecná kvalifikace	– využití ve všech oblastech – větší adaptabilita	– velká šířka x malá hloubka

Uplatní se lépe člověk, který umí mluvit.

Komentář moderátora:

Obecné kompetence potřebuje každý člověk, aby vůbec přežil v současné společnosti, ale přesto by měl mít nějaké jasné odborné zaměření, které bude uspokojovat jeho představy a touhy.

SKUPINA Č. 3: JE DŮLEŽITÉ, ABY ŽÁCI VNÍMALI, ŽE JEJICH ŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JE PRO NĚ UŽITEČNÉ?

Co škola může činit proto, aby tomu tak bylo – jak tomu může přizpůsobit svůj vzdělávací program?

Jaké formy vzdělávání či jaký obsah učiva vyvolává dle vašich zkušeností u žáků pocit užitečnosti vzdělávání?

Nebo škola nemá zohledňovat názor žáka a má zůstat tradičním konzervativním prostředím a nositelem hodnot nezávislých na společenských změnách?

V jakých požadavcích by škola měla zůstat stabilní, od čeho by neměla ustupovat?

V čem naopak může polevit, co nemusí patřit mezi nejdůležitější priority?

Jaké formy vzdělávání, co může vést k tomu, že si žáci uvědomí, že je pro ně užitečné? Vzdělávání má být pestré, aktuální, vést k tomu, aby pochopili realitu života (abych je vtáhl do problému, tak jim předvedu, jak se vyrábí metanol).

1. Individuální přístup
2. Znalost prostředí, ze kterého žák pochází – podpora rodičů
3. Vyhledat silné osobní stránky a jejich podpora
4. Spolupráce pedagogicko-psychologické poradny a výchovného poradce
5. Začlenit je do kolektivu – práce ve skupině
6. Stanovení drobných cílů
7. Špatný výběr školy – nepřesná představa o budoucím povolání

Má škola zohledňovat názor žáka? Nejde jednoznačně říct. Žáka jako klienta školy musíme respektovat a zároveň, z pozice školy, si nesmím ztratit tvář (nesmí přestat respektovat to, že jsem kantor).

Komentář moderátora:

Domnívám se, že škola by měla ve spolupráci s žáky, rodiči a zaměstnanci nastavit jasná pravidla pro chování žáků a v rámci těchto pravidel se pokusit vyučovat tak, aby se žákům výuka jevila potřebná a zajímavá. Znovu se vracím k osobnosti učitele, který je rozhodujícím článkem celého vzdělávacího procesu.

SKUPINA Č. 4: DOCHÁZEJÍ DO STŘEDNÍCH ŠKOL NEVYCHOVATELNÍ A NEVZDĚLAVATELNÍ ŽÁCI? KOLIK JICH JE?

Ve škole jsou jistě i žáci s nižší motivací učit se. Kolik jich je? Jaké jsou příčiny nižší motivace?

Jak školy učitelé postupují při jejich vzdělávání?

Pokuste se vyjmenovat pedagogické postupy či opatření, které by zvýšily jejich zájem o vlastní rozvoj?

1. Ano, ale každý je vzdělávatelný – někdo více, jiný méně
2. Sepětí s praxí
3. Pestrost, aktuálnost metod práce (nechat mu pocítit úspěch, snažit se začlenit ho do kolektivu, stanovit mu drobné cíle, aby viděl, že ve vzdělávání pokračuje a postupuje)
4. Respektovat žáka, ale dbát na důsledné dodržování norem

Komentář moderátora:

Nemluvil bych o nevzdělávatelných nebo nevychovatelných žácích, ale použil bych slovo obtížně vzdělávatelný. Jedná se hlavně o učební obory, do kterých v současné době nastupují i žáci, kteří dříve absolvovali obory dvouleté. Jejich mentální schopnosti jsou většinou snižené a nepocházejí z podnětného prostředí. Řešením by snad bylo snížení počtu žáků ve třídách tříletých oborů a umožnění žákům se vzdělávacími a kázeňskými problémy přejít jakýmsi obloukem přes speciální třídu, ve které jsou žáci v malém počtu, dohnat vzdělávací deficit a znovu nastoupit do řádného vzdělávacího procesu.

INSPIRACE PRO ŠKOLY A NÁMĚTY PRO ZŘIZOVATELE

Budu se zabývat návrhy hlavně pro učební tříleté obory, neboť se domnívám, že maturitními obory se zabývá mnoho zodpovědných pracovníků a učební obory zůstávají stále „popelkou“. Největší konflikt v učebních oborech stále vidím mezi všeobecnými a odbornými kompetencemi. Většina žáků neprojevuje zájem o všeobecné předměty a v odborných částech výuky je zajímavá převážně praktická činnost (nejlépe pokud si za svoji práci mohou vydělat peníze).

NÁVRHY PRO ŘEDITELE ŠKOL:

- Zaměřit výuku všeobecných předmětů co nejvíce k činnostem, které žáky učebních oborů zajímají (např. texty v českém jazyce vybírat převážně odborně zaměřené, matematiku zaměřovat na výpočty týkající se daného oboru, slovní zásobu v cizích jazycích zaměřit zcela odborně – základní gramatika, a rozhovory zaměřit odborně, využívat metodiku CLIL).
- Naopak v odborných předmětech méně teoretizovat a nechat žáky na věci si „sáhnout“. Současní žáci pomalu a špatně čtou a těžko vnímají text, který je delší než 3 věty.
- Využívat elektronickou komunikaci a prezentace, současná mladá generace na elektroniku lépe reaguje.

NÁVRHY PRO ZŘIZOVATELE:

- Umožnit učilištím v rámci finančních možností zmenšit výukové skupiny na všeobecné předměty – 30 zedníků na český jazyk je skutečně pro učitele řehole.

- Zajistit jednotnou diagnostiku žáků učebních oborů v 1. a posledním ročníku a zkoumat přidanou hodnotu, která se žákům dostala. Možná zkoumat i rozvoj vztahu ke studiu a svému oboru.
- Umožnit ředitelům škol zajistit tzv. „detenční“ třídy, ve kterých by učitel měl pouze několik jednotlivců, kteří ruší výuku a nejsou momentálně schopni spolupráce s učitelem. Takových žáků se v současnosti vyskytuje celá řada.
- Samozřejmě všechny tyto návrhy obsahují základní problém a to jsou finanční prostředky, a bohužel převážně mzdové. A to ještě nehovořím o možnosti zaplatit školám psychologa – může být jeden i pro více škol.
- Na závěr bych rád přispěl i návrhem pro státní úpravy – do závěrečných zkoušek přidat i základní znalosti ze všeobecných předmětů. Zmenšit množství žáků ve třídách pro učební obory při stejných finančních dotacích na mzdy.

7. INDIVIDUALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ A ŠVP

MGR. VLASTIMIL ČEPELÁK, RNDR. EVA NOVÁKOVÁ

STRUČNÝ POPIS AKTUÁLNÍ SITUACE

INDIVIDUALIZACE VÝUK

Současná platná školská legislativa zajišťuje každému žákovi či studentovi volný přístup ke vzdělání, který je založen na občanské rovnosti. Ovšem již ze samotné organizace českého školského systému, který by měl mít tendenci navazovat na dlouhou a úspěšnou historii výchovy a vzdělávání, vyplývá, že ve třídách a studijních skupinách se stírají rozdíly mezi jednotlivými studenty a sama výuka se nutně soustřeďuje na průměrného žáka. Učitel, který musí učit až třicet žáků najednou, nemá prakticky možnost věnovat se v průběhu hodiny individuálně žákům talentovaným, průměrným a zároveň těm pomalejším. Tempo a metodika výuky se přizpůsobuje středu, talentovaní žáci se velmi často v hodinách nudí a podprůměrní žáci se po určité době ocitají na okraji učitelova zájmu, neboť vyučující je nucen řídit se časovým harmonogramem a nemůže se zdržovat opakovaným vysvětlováním již probrané látky.

Zde se nabízí školám možnost diferencovat určitým způsobem žákovské skupiny, rozdělovat je do různých organizačních forem výuky s rozdílnými metodami práce i cíli a obsahy vyučování. Individualizace vzdělávání je založena na názoru, že každý žák je samostatná bytost, která má právo volit si vlastní vzdělávací cestu i metody učení. Je zřejmé, že umožnit každému žákovi plně si určovat způsoby i cíle vzdělávání je finančně velmi náročné a zároveň tato možnost klade vysoké nároky i na samotnou osobnost žáka a jeho morální a vnitřní vyzrálost. Přesto školy mají možnost v závislosti na ekonomických podmínkách sestavovat ze svých žáků homogenní skupiny s podobnými vzdělávacími předpoklady a schopnostmi. Kritériem výběru jsou různé testy studijních předpokladů, inteligenční testy, dlouhodobé sledování pokroku v určitém předmětu apod. Ostatně tímto způsobem měly být podle představ pedagogických odborníků v počátku devadesátých let sestavovány elitní třídy víceletých gymnázií, jejichž procento však v současné době zejména ve velkých a malých městech vzrostlo až na 30 % populace. Možná není na první pohled zřejmé, že k diferenciaci žáků (a tedy k individualizaci vzdělávání) dochází již institucionálně na základě našeho školského systému. Ten má na úrovni základních a středních škol několik podob. Jsou to speciální základní školy, výběrové třídy základních škol zaměřené na výuku konkrétního předmětu, sportovní školy, víceletá gymnázia, střední odborné školy, střední odborná učiliště, gymnázia apod. Všechny školy vyjmenovaných typů řeší rovněž otázku začleňování a integrace handicapovaných žáků do standardních tříd.

Výhody takto sestavených žákovských skupin jsou zřejmé. Výuka v homogenním kolektivu probíhá takovým tempem, které je v souladu s intelektovými možnostmi žáka. Ve třídě jsou studenti, kteří mají velmi podobný zájem o daný předmět, mají zhruba stejné studijní předpoklady a chuť a vůli ke studiu. Ti, kteří se dané skupině (většině) nějakým způsobem vymykají, se musí buď přizpůsobit, nebo mohou přestoupit do skupiny jiné. Pedagogické průzkumy prokázaly, že dlouhodobější zařazení žáka do skupin má vliv na jeho výkon. Náhodně vybraní středoškolští studenti zařazení do skupin s vyšší výkonností, dosahovali při standardizovaných testech lepších výsledků než podobně nadaní studenti zařazení do skupin s nižší výkonností. Podobnou zkušenost jsme udělali i na našem gymnáziu při rozboru výsledků soutěží a olympiád, výsledků maturitních zkoušek či přijímacích zkoušek na vysoké školy.

VÝSTUPY ZE SEMINÁŘE KONANÉHO 16. 5. 2012 V JIHLAVĚ

Na semináři nejprve vystoupila Dana Forýtková s workshopem „Nejsme všichni stejní“. Zabývala se v něm učebními styly a typologií osobnosti.

V závěrečné diskusi byl zdůrazněn fakt, že je třeba uzpůsobit vyučování potřebám žáků. Čím pestřejší je výuka, tím větší je naděje, že vyhovuje naturelu žáků. Ti jsou pak vnitřně motivovaní, práce ve škole je baví a dosahují lepších výsledků. Je proto nutné, aby učitelé znali širokou škálu vyučovacích metod a vhodně je používali a střídali.

Workshop paní Forýtkové na semináři nás tak zaujal, že jsme ho objednali pro učitele naší školy. Učitelé na workshopu ocenili zejména to, že výstupy mohou okamžitě použít ve svých hodinách. Znovu si uvědomili, jak je důležité znát potřeby každého žáka a při přípravě na vyučování myslet opravdu na všechny.

Další přednášející byla Jana Puhlová, která se zabývá brainjoggingem – posilováním kognitivních funkcí mozku za pomoci speciálního počítačového softwaru. Lektorka se ve své přednášce „Rozdíly mezi lidmi jsou přirozené“ zabývala především kognitivními funkcemi a možnostmi jejich rozvíjení. Na závěr položila provokativní otázku: „Co je důležitější: kvantita probraného učiva nebo posilování osobnostních předpokladů?“

V diskusi zaznělo, že odpověď na položenou otázku není jednoduchá. Žáci by měli mít určité kvantum znalostí, ale měli by s nimi umět také pracovat a používat je i v netradičních situacích. Dobře vedená výuka rozvíjí kognitivní funkce. Naopak žák s dobrými osobnostními předpoklady si snadněji zapamatuje a pochopí nové poznatky.

Domníváme se, že tato problematika je velmi zajímavá a inspirující. Přivítali bychom jednoduchá cvičení kognitivních funkcí, která by se dala bez velkých technických a časových nároků provádět v běžném vyučování. Pomohlo by také proškolení učitelů v této oblasti. Jiří Hruška z občanského sdružení JOB a Anna Dobiášová ze SPŠ Třebíč nás seznámili s různými způsoby rozvíjení individuálních schopností žáků. Hovořili o projektovém vyučování, metodách aktivního učení, kooperativní výuce a projektu ESF Vzpruha, který je realizován na SPŠ Třebíč.

Diskutující se shodli na tom, že učitel by měl znát a vhodně využívat metody aktivního učení a kooperativní výuky. Řekli ale také, že žádná metoda není samospasitelná a že nelze paušálně zamítnout dobře vedené frontální vyučování.

Podle našeho názoru nelze žádnému učiteli vnucovat metody výuky. Měli bychom respektovat osobnost a názory učitele stejně tak jako se snažíme respektovat individualitu žáka.

Poslední dva vystupující přinesli pohledy ze škol. Oba se zabývali především vnější diferenciací.

Vlastimil Čepelák z Gymnázia Žďár nad Sázavou nejprve hovořil o možnostech výběru předmětů na jeho škole a o autoevaluaci. Josef Crha ze SŠT Žďár nad Sázavou nás seznámil s konceptem společného prvního ročníku na škole.

Hlavním tématem diskuse po těchto dvou vystoupeních bylo financování školství. Pokud chceme opravdu pracovat se žáky individuálně, je třeba mít menší skupiny. Se třiceti žáky ve třídě je to velmi obtížné až nemožné. U volitelných předmětů zase omezuje možnost volby minimální počet žáků ve skupině. Pokud si daný předmět zvolí malý počet studentů, nelze jim vyhovět a musejí si zvolit něco jiného. Z našeho pohledu je vnější diferenciace důležitá. Pokud je správně provedena, vede ke zvýšení zájmu žáků o školu, což přináší radostnější práci a lepší výsledky.

Součástí semináře bylo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 11 účastníků. Jeho vyhodnocením dospíváme k následujícím závěrům:

Velká většina z respondentů považuje individualizaci vzdělávání za potřebnou. Žáci vesměs projevují o individualizaci zájem, rodiče už takový zájem nemají.

Většina respondentů se přiklání k názoru, že volitelné předměty by se měly zavádět od třetího ročníku.

Zájem žáků o individualizaci vzdělávání zjišťují zhruba v polovině škol pomocí dotazníků, jinde se spoléhají na informace od učitelů.

Nejvíce se respondenti lišili v odpovědi na otázku, proč učitelé nerespektují individuální zvláštnosti žáků. Všechny nabídnuté odpovědi byly zvoleny se zhruba stejnou četností. Respondenti doplnili i další důvod – nedostatek finančních prostředků.

Ve velké většině škol se podařilo vedení školy přesvědčit učitele o potřebnosti individualizace vzdělávání nebo to nebylo potřeba.

Na většině škol činí podíl nepovinných předmětů méně než 10 %.

Přesné výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v příloze.

Vzhledem k malému počtu respondentů nepovažujeme šetření za příliš validní. Vypovídací hodnota je malá a z dotazníku tedy nelze vyvozovat žádné podstatné závěry.

INSPIRACE PRO ŠKOLY

Možných způsobů dělení žáků do skupin je celá řada a záleží pouze na výběru kritérií a potřebách jednotlivých škol. V našem gymnáziu využíváme individualizace výuky žáky na základě následujících kritérií:

- Přijímací zkoušky
- Rozdělení žáků do jazykových skupin
- Nabídka volitelných předmětů
- Práce s výrazně talentovanými jedinci
- Práce s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami

PŘIJÍMACÍ ZKOUŠKY

Kvalitní vzdělávací systém, který je základním předpokladem práce na výběrové škole typu gymnázia, může dokonale fungovat jen za předpokladu, že ke studiu budou přijímáni nejtalentovanější žáci dané populace. A to již z toho důvodu, že naprostá většina absolventů gymnázií pokračuje ve svém studiu na vysokých školách všech typů a zaměření. Proto přijímání ke studiu na základě výsledků přijímacích zkoušek chápeme u nás ve škole jako samozřejmou a potřebnou věc, a to přesto, že v době poklesu demografické křivky i v těchto typech škol dochází k významnému poklesu počtu přihlášených uchazečů a s tím i rostoucímu podílu méně talentovaných žáků mezi přijímanými. Jedná se bohužel o dlouhodobý trend v našem středním školství, kterému budou muset zřizovatelé věnovat značnou pozornost.

O to větší pozornost věnujeme přijímacím zkouškám do víceletého gymnázia, kdy proces nalezení skutečných talentů mezi žáky 5. ročníků je nesmírně náročný a nese sebou velký díl zodpovědnosti ze strany vedení těchto škol. Žáci jsou přijímáni na dlouhou dobu osmi let a prakticky se nevyužívá možnosti případného přestupu zpět do základní školy v případě, kdy studijní výsledky žáka neodpovídají předpokladům gymnaziálního studia. Nezodpovědně prováděné přijímací zkoušky přispívají ke znatelnému poklesu úrovně výuky a dozajista mají vliv i na psychický rozvoj takového žáka, který by byl určitě spokojenější na jiném typu školy.

Přijímací zkoušky do naší školy musejí konat všichni uchazeči bez ohledu na klasifikaci ze základní školy (tedy i ti se samými výbornými známkami). Zkouška se koná písemnou formou z předmětů matematika, český jazyk a test studijních předpokladů. Dalším kritériem hodnocení je klasifikace ze základní školy, konkrétně za poslední tři pololetí uvedená v přihlášce ke studiu. V rámci této klasifikace hodnotíme známky pouze z hlavních předmětů (nikoli výchov). Za každou chvalitebnou známku je uchazeč strženo půl bodu, za každou dobrou tři body. Maximální bodový zisk za vysvědčení ze základní školy je 30 bodů, stejný počet bodů může uchazeč získat za každý z testovaných předmětů. Znamená to tedy, že 25 % přijímacího řízení představují dosavadní výsledky vzdělávání, zbytek je tvořen výkonem u přijímací zkoušky.

Tímto způsobem organizované přijímací řízení do značné míry pozitivně ovlivňuje výběr uchazečů a redukuje na minimum přijetí nevhodných žáků, ovšem se všemi výhradami o poklesu žáků uvedenými výše.

ROZDĚLENÍ ŽÁKŮ DO JAZYKOVÝCH SKUPIN

Velmi významným způsobem diferenciaci žáků a individualizace studia cizích jazyků je rozdělování studentů do jazykových skupin. V našem gymnáziu, v němž studuje téměř 34 % žáků dojíždějících z okolních vesnic, se poměrně dlouho setkáváme s velmi rozdílnou úrovní studia cizích jazyků, především samozřejmě angličtiny, na základních školách.

V mnoha vesnických školách vyučují anglický jazyk středoškoláci nebo neaprobovaní učitelé. Po nástupu do prvního ročníku gymnázia se tyto rozdíly velmi negativně projeví. Učitelům anglického jazyka trvá v těchto třídách zpravidla několik měsíců,

než se podaří tyto rozdíly mezi znalostmi žáků částečně srovnat. Řešení, které jsme při diskutování tohoto problému použili, bylo prosté a výrazně úspěšné. Uchazeče přijaté ke studiu rozdělujeme do skupin právě na základě jazykových schopností. Po vykonání přijímacích zkoušek a ukončeném přijímacím řízení jsou žáci zpravidla v druhé polovině měsíce června podrobeni důkladnému jazykovému testu. Test je vypracován naší anglickou předmětovou komisí a zahrnuje všechny gramatické jevy, které by měl žák na úrovni deváté třídy základní školy umět. Po jeho vyhodnocení jsou žáci rozděleni do čtyř skupin, z nichž vytvoříme budoucí třídy 1. ročníků.

Tento způsob dělení tříd na základě jazykových schopností provádíme již řadu let a velmi se nám osvědčil. Učitelé mají ve skupinách žáky se srovnatelnými dovednostmi a práce v těchto homogenních skupinách je pro ně velkou výhodou. Je zřejmé, že na základě jednoho testu není vždy možno zcela objektivně rozhodnout o jazykové úrovni studenta. Proto existuje možnost jejich přestupu z jedné skupiny do druhé na základě průběžných výsledků ve studiu.

Na našem gymnáziu vyučujeme kromě anglického také německý, francouzský, ruský a španělský jazyk. Jeden z těchto jazyků si žáci volí jako druhý cizí jazyk. Doposud probíhala volba druhého jazyka v 1. ročníku čtyřletého studijního cyklu. Tyto třídy byly rozdělovány do stejných jazykových skupin jako kvinta osmiletého studijního cyklu. To nám ve škole umožňovalo skutečně uspokojovat zájemce o všechny nabízené jazyky, protože v jednom ročníku máme celkově tři třídy (dvě čtyřletého a jednu osmiletého studijního cyklu), tedy 90 žáků, a mezi tak velkým počtem studentů se vždy zájemci o tyto jazyky našli.

Od roku 2009 se vyučuje druhý cizí jazyk již od tercií osmiletého studia. Tedy konkrétně v naší škole si 30 žáků této třídy vybírá druhý cizí jazyk, a tedy tato třída už nemůže být sloučena s prvními ročníky čtyřletého studia. V dlouhodobé perspektivě to znamená, že výuka těchto menšinových jazyků může být ohrožena. V tomto duchu je nutno konstatovat fakt, že šířka nabídky cizích jazyků a volitelných předmětů závisí na velikosti školy a počtu jejích studentů. Větší školy jsou ekonomicky stabilnější a mají lepší možnosti tyto nabídky realizovat.

NABÍDKA VOLITELNÝCH PŘEDMĚTŮ

Významným rysem individualizace vzdělávání je zaměření se na jednotlivé žáky, jejich úspěchy či neúspěchy ve studiu a rozvíjení hlubšího zájmu o konkrétní předměty. Základní podporou této individualizace je široká nabídka volitelných předmětů, které jsou žákům u nás ve škole nabízeny v posledních dvou ročnících studia a které jsou zacíleny na prohlubování znalostí ve zvolených předmětech a přípravu k přijímacím zkouškám na vysoké školy. V těchto studijních skupinkách se setkávají žáci s podobnými zájmy a podobnou úrovní znalostí, tedy opět se jedná o homogenní skupiny žáků, které umožňují vyučujícímu snazší dosahování vzdělávacích cílů. Individuální přístup umožňuje poměrně rychlé tempo ve studiu a výrazné úspěchy u přijímacích zkoušek.

PRÁCE S VÝRAZNĚ TALENTOVANÝMI JEDINCI

V naší škole je výrazný počet nadaných nebo talentovaných žáků, určitě ve vyšším procentu než v ostatních typech středních škol. Už z důvodu odpovědnosti za vzdělání těchto žáků je nutné věnovat péči o jejich rozvoj zvýšenou pozornost. Vedení školy ve spolupráci s třídními učiteli a výchovným poradcem provádí pravidelně výběr talentovaných žáků a sleduje jejich vývoj. Máme vypracovanou ucelenou metodiku pro práci s nadanými žáky.

Výběr talentovaných žáků provádíme podle následujících kritérií:

1. excelentnost
 - vynikající potenciál nebo výkony vzhledem k vrstevníkům
 - výborný prospěch v předmětech zájmu, výborné výsledky v mimoškolních aktivitách
 - účast v olympiádách, soutěžích a SOČ
2. vzácnost
 - tvorba písemných prací, referátů, prezentací, v nichž žák využívá vlastních názorů
 - samostatné vyhledávání a třídění informací
 - fundovaná diskuze v hodinách
3. produktivita
 - talent žáka vede k vytváření kvalitního díla, výkonů a výsledků
4. demonstrovatelnost
 - výjimečnost žáka musí být dostatečně prokazatelná (vynikající výsledky jsou opakované)
5. hodnotnost
 - žakovské výkony jsou užitečné, hodnotné, smysluplné pro něho samotného, spolužáky, školu nebo pro společnost
 - žák užívá talent pro vlastní rozvoj, motivuje ho k další práci v oboru

Po specifikaci výběru talentovaných žáků se dlouhodobě snažíme podpořit učitele školy ve vzdělávání zaměřeném právě na práci s talentovanou mládeží. Po mnoha diskusích a poradách jsme vymezili následující úkoly pro vyučující:

- umožnit žákovi v hodinách projevit nadání vytvořením prostředí, které vyjadřuje podporu jeho talentu
- při formulaci úkolů klást na žáka nároky o málo vyšší, než jsou jeho současné možnosti
- akceptovat možnost různých způsobů řešení problémů, které navrhnou nadaní žáci
- přijmout fakt, že žák může být ve vzdělávacích oborech, které představují jeho nadání, lepší než jeho učitel
- využívat problémového a projektového vyučování
- střídat klasickou výuku se samostudiem s využitím multimediálních technologií
- spolupracovat s ostatními učiteli, kteří mimořádně nadaného žáka vyučují v jednotlivých předmětech
- nabídnout nadanému žákovi účast v různých aktivitách školy dle platného ŠVP
- spolupracovat s výchovným poradcem
- spolupracovat se zákonnými zástupci žáka

V každé třídě našeho gymnázia musejí třídní učitelé vést Registr nadaných žáků:

Třída:	Třídní učitel:	
Oblasti	Jméno a příjmení	Mimořádné výsledky v dané oblasti
Cizí jazyky		
Přírodní vědy		
Sport		
Účast v soutěžích		
Umění		
Technika		
Oblast sociálních vztahů		
Koncepční myšlení (práce s informacemi, diskuze ...)		

Problematické práce s nadanými žáky věnujeme značnou pozornost i ve školním vzdělávacím programu.

Výchovný poradce má zpracovaný program na vyhledávání talentovaných žáků, kteří jsou po dobu studia vedeni v registru nadaných žáků. Vedení školy, výchovný poradce i třídní učitelé průběžně vyhodnocují zapojení mimořádně talentovaných žáků do nabízených aktivit.

Při práci s talentovanými žáky preferujeme integrační variantu, což znamená, že nadané dítě zůstává ve své třídě a učitelé se mu speciálně věnují přímo v hodině, případně v dalších mimoškolních aktivitách.

Vzdělávání mimořádně nadaných žáků se může na naší škole uskutečňovat i podle individuálního vzdělávacího plánu, který vychází ze školního vzdělávacího programu. K zařazení do tohoto programu je nutné psychologické vyšetření v pedagogicko-psychologické poradně a vyjádření zákonného zástupce žáka.

Při práci s mimořádně nadanými žáky vycházíme z těchto zásad a principů:

- vhodnými pedagogickými metodami motivujeme žáky, aby projevíli své nadání
- sledujeme vývoj jejich talentu po celou dobu studia, tyto výstupy evidujeme v registru nadaných žáků
- vytváříme ve spolupráci s vedoucími předmětů a jednotlivými učiteli prostředí, které trvale motivuje mimořádně nadané žáky
- vedeme mimořádně nadané žáky k cílenému samostudiu odborné literatury, včetně smysluplného využití multi-mediálních technologií
- nabízíme možnost v rámci Středoškolské odborné činnosti zpracovat a obhájit odbornou práci ve vybraném tématu
- vedeme učitele školy prostřednictvím školního metodického pokynu k vyhledávání mimořádně nadaných žáků a konstruktivnímu přístupu k jejich potřebám
- při práci s mimořádně nadaným žákem spolupracujeme s rodinou žáka

Při práci s mimořádně nadanými žáky využíváme těchto aktivit:

- účast v soutěžích
- práce na projektech
- referáty v oblastech zájmu a učitelem řízená diskuze k probíraným tématům
- práce v kroužcích
- aktivity ve školním sportovním klubu
- individuální konzultace s učitelem a kariérovým (výchovným) poradcem
- setkání s odborníky v rámci školních přednášek
- exkurze (zpracování a prezentace zadaných témat)
- zpracování odborné práce v rámci středoškolské odborné činnosti
- spolupráce s Masarykovou univerzitou (program Partnerství ve vzdělávání)

PRÁCE S ŽÁKY SE SPECIÁLNÍMI VZDĚLÁVACÍMI POTŘEBAMI

Naše škola má zpracovanou metodiku pro zabezpečení výuky žáků se speciálními vzdělávacími potřebami

- pro reedukaci v oblasti speciálních poruch učení (SPU),
- pro žáky se zdravotním znevýhodněním,
- pro žáky se sociálním znevýhodněním.

Podmínkou pro zařazení do těchto programů je v případě SPU speciálně–pedagogická zpráva, zpracovaná školským poradenským zařízením, tj. pedagogicko-psychologickou poradnou, v případě zdravotního znevýhodnění lékařská zpráva od příslušného lékaře, v případě sociálního znevýhodnění čestné prohlášení rodičů. V případě řešení sociálního znevýhodnění spolupracujeme s Radou rodičů při Gymnáziu.

Vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami probíhá formou individuální integrace do běžných tříd.

Při práci se žáky se speciálními poruchami učení vycházíme z těchto zásad a principů:

- předpokladem úspěšné práce je vždy komplexní diagnostika, kterou v průběhu nápravy upřesňujeme a v případě nových závěrů pedagogicko-psychologické poradny modifikujeme
- nutný je individuální postup nápravy; volíme vždy specifické metody a techniky, kterými se dostaneme k cíli
- komplexnost působení; nepracujeme jen s žákem, ale s celou rodinou a širším prostředím (vedení školy, výchovný poradce, třídní učitel, třídní kolektiv)
- motivujeme zájem žáka o nápravu
- snažíme se udržet dlouhodobý zájem žáka i rodičů o nápravu; reedukace vyžaduje systematickou a dlouhodobou pozornost školy i rodiny
- sledovat postup vývoje reedukace, zpřesňovat diagnózu, modifikovat používané metody; nápravný model přizpůsobujeme osobnosti žáka, důležité je volit správnou obtížnost úkolů
- připravujeme žáka na dlouhodobost nápravy, snažíme se zabránit zklamání a zároveň učíme žáka žít a pracovat s těmito problémy
- podporujeme další vzdělávání pedagogických pracovníků zaměřené na zkvalitnění jejich práce se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami
- garantujeme důvěrnost informací; přenos informací z PPP k vedení školy, výchovnému poradci, dále k třídním učitelům a dalším učitelům je možný pouze po souhlasu rodičů či zákonných zástupců žáka a souhlasu zletilého studenta.

Naše škola se rozhodla problém individualizace a diferenciací výuky nastavit jako jednu z priorit v nastávajícím školním roce. Rozhodování o individualizaci výuky předcházela velmi důsledná diskuze se všemi vyučujícími na pedagogických poradách. Jako podpůrný materiál sloužily výsledky dlouholetých výzkumů prováděných ve všech třídách naší školy, které jsou zaměřeny na práci učitelského sboru v oblastech participace, nezávislosti, bádání, diferenciací a personalizace.

Participace zkoumá:

- spoluúčast žáků na výchovně vzdělávacím procesu
- aktivní zapojení žáků v hodině
- aktivní zapojení žáků v hodině
- možnost sdělit svůj názor
- možnost klást otázky
- nemít obavu obhájit svůj názor
- nebát se zeptat v případě nepochopení

Nezávislost zkoumá:

- možnost svobodné volby, výběru a rozhodování
- s kým budu pracovat ve skupinách, které budu plnit

Bádání zkoumá do jaké míry:

- jsou žáci aktivním prvkem ve výuce
- řeší problémové situace
- odhalují zákonitosti, které jsou jim předkládány

Diferenciací zkoumá:

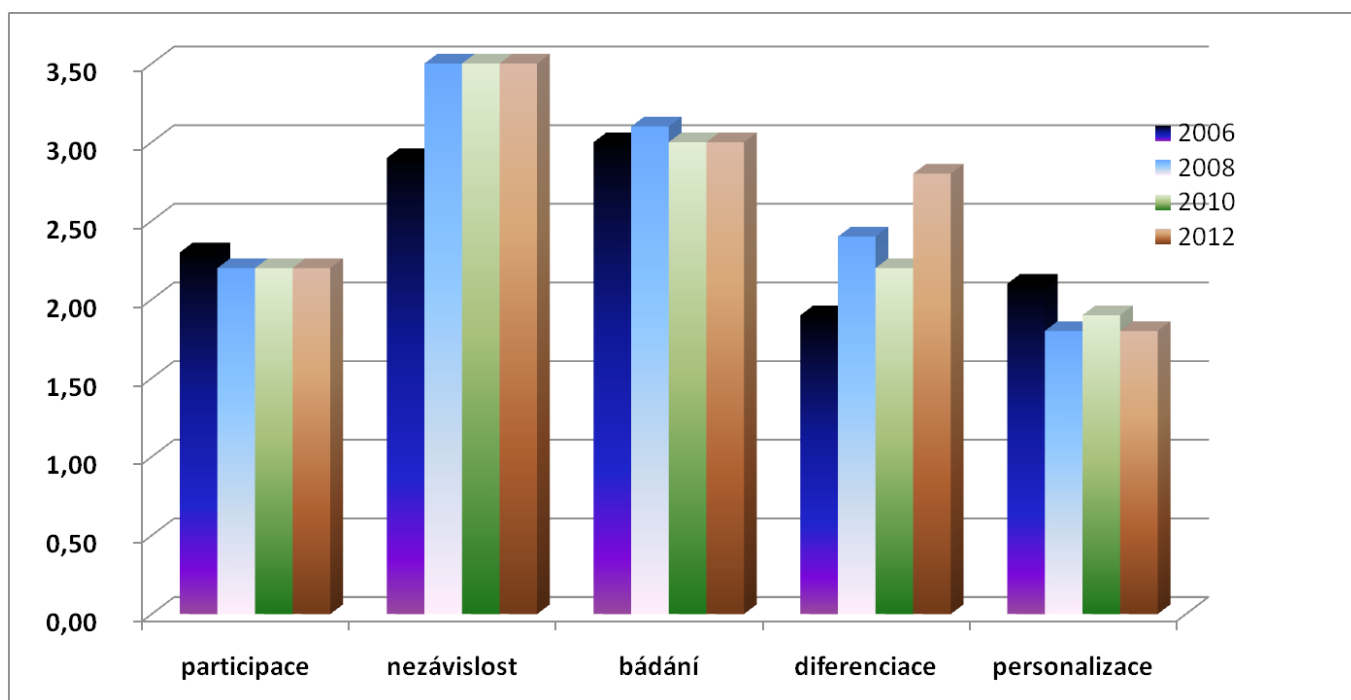
- rozdíl vzdělávacího procesu vzhledem k obsahu učiva, metodám a pomůckám

Personalizace zkoumá:

- zaměření výchovně vzdělávacího procesu na jedince
- respekt k žákovi
- rozvoj žákovských schopností
- vztahy mezi učitelem a žákem

Dotazník byl předložen všem žákům školy, kteří jej hodnotili stejným způsobem, jak probíhá známkování při klasifikaci.

Výsledky průzkumu uskutečněného v letech 2006–2012 ve všech třídách školy jsou zaznamenány v následujícím grafu. Z nich vyplývá, že žáci naší školy jsou nejméně spokojeni s úrovní nezávislosti, tedy právě určité míry svobodného výběru a diferenciací studijních skupin žáků, vlastně individualizace výuky. Největší spokojenost vyplývá v oblasti personalizace, tedy vztahů mezi učiteli a žáky.



V rámci diskuzí s jednotlivými učiteli a vedoucími předmětových komisí byla dohodnuta nutnost zaměření vedení školy na následující problémy:

- Jaké výhody přinese individualizace a diferenciacie výuky žákům?
- Jakým způsobem s ní seznámí vedení školy rodiče a jak jim dokáže argumentovat jejich pozitivita?
- Jakým způsobem bude diferenciacie ve škole probíhat? Jaký bude způsob členění skupin, jaká budou kritéria dělení? Bude existovat možnost přestupu žáka z jedné skupiny do druhé?
- Jak bude škola ověřovat výsledky diferenciacie? Jaké jsou kladné a záporné stránky dělení skupin?
- Jak je na diferenciaci připraven učitelský sbor? Je třeba zavedení vzdělávacích seminářů pro učitele školy?
- Jak se změní ŠVP? Jak se změní organizace a metodika výuky?

Protože vedení našeho gymnázia je ve sledování výsledků individualizace vzdělávání a výuky teprve v počátcích, sestavili jsme systém hodnocení kritérií týkající se právě této problematiky. S využitím níže uvedené tabulky bude vypracován plán zaměřený na sledování vývoje v činnosti školy v této oblasti.

KRITÉRIUM	INDIKÁTOR	NÁSTROJE	ČAS	ODPOVĚDNÁ OSOBA
q škola akceptuje rozdíly v tempu, myšlení a úrovni jednotlivých žáků	q učitel podporuje a sleduje růst každého žáka s ohledem na jeho vývojovou úroveň q škola jedná se žáky rovnoprávně	q hospitace q dotazníková šetření	q průběžně, 1x ročně q 1x ročně	q ředitel školy, vyučující q ředitel školy
q škola uznává individuální potřeby žáků a vychází jim vstříc	q ve výuce cizích jazyků jsou respektovány individuální možnosti žáků q vyučující pracují s talentovanými žáky q vyučující pracují se žáky s PUP q učitelé respektují individuální učební styly jednotlivých žáků a využívají různé metody výuky či skupinové práce	q hospitace, žákovské práce q hospitace, dokumentace výchovného poradce q hospitace, dokumentace výchovného poradce q hospitace	q průběžně q 1x ročně q průběžně	q ředitel školy q výchovný poradce q výchovný poradce q jednotliví ředitel školy, vyučující,
q učitel v hodnocení pracuje s individuálním pokrokem jednotlivých žáků, spoluvytváří žákovské portfolio	q evaluační dotazníky pro učitele q evaluační dotazníky pro žáky	q autoevaluace žáků q žákovské portfolio	q 4x ročně q 1x ročně	q ředitel školy q třídní učitel, výchovný poradce
q škola identifikuje žáky s riziky neúspěšnosti	q možnost doučování q výchovné poradenství q kontakt s rodiči	q školní dokumentace q hospitace	q 2x ročně	q výchovný poradce
q škola umožňuje diferenciaci žákovských skupin	q nabídka volitelných předmětů q jazykové skupiny q individuální přístup	q ŠVP q evaluační dotazníky pro žáky	q 1x ročně	q ředitel školy

Z výše uvedeného vyplývá, že důsledné uplatňování individualizace výuky ve školách by znamenalo výrazné prodražení vzdělávacího systému. Je ekonomicky nereálné, aby se učitelé mohli věnovat svým žákům přísně a cíleně individuálně. Přesto existuje několik možností, kterými by zřizovatel mohl pomoci aktivním školám při uplatňování tohoto stylu výuky:

- Vyvíjet tlak na vedení škol ohledně zlepšování metodiky výuky
- Podporovat a kontrolovat dodržování plánů dalšího vzdělávání učitelů ve školách
- Zprostředkovávat informace o moderních postupech ve výuce (shadowing, mentoring, finanční vzdělávání, partnerství škol a firem, využití ICT ve výuce apod.)
- Podporovat finančně perspektivní školy, které se snaží hledat nové cesty a formy vzdělávání
- Podporovat užší vzájemný kontakt mezi školami
- Méně zatěžovat školy rozbujeleou administrativou

8. IMPLEMENTACE ŠVP A JEJICH SOULAD SE VZDĚLÁVACÍMI POTŘEBAMI KV

ING. MIROSLAV VÍTŮ, PETR PROCHÁZKA

Implementace – uskutečnění, naplnění, realizace (www.slovník-cizich-slov.cz)

STRUČNÝ POPIS AKTUÁLNÍ SITUACE

Základním rysem, kterým lze charakterizovat probíhající reformu vzdělávacího systému v ČR, je legislativně zakotvené zapojení sociálních partnerů do tvorby rámcových (RVP) i školních (ŠVP) vzdělávacích programů.

Sociální partnerství lze obecně vnímat jako průběžně se přizpůsobující proces, který závisí především na vnějších ekonomických podmínkách a konkrétní situaci v daném regionu. Formy a intenzita spolupráce škol a sociálních partnerů jsou ovlivněny jednak skladbou oborů vyučovaných školou, ale také historickými vazbami škol s podnikatelským prostředím.

Hlavními sociálními partnery při tvorbě ŠVP jsou především rodiče, komunita, zaměstnavatelé a další instituce spojené s trhem práce. Obecné aktivity lze shrnout do těchto základních bodů:

- formulace požadavků na odborné kompetence absolventů
- zpracování analýz trhu práce
- zajišťování praktického vyučování
- podpora dalšího vzdělávání
- možnost brigád
- sponzorství

Role sociálních partnerů při tvorbě RVP pro odborné vzdělávání je především v oblasti stanovení požadavků na obsah odborné části vzdělávání, délku a obsah odborné praxe (odborné přípravy) a způsoby její realizace. Do dvou let po vydání RVP daného oboru vzdělání musí každá škola připravit školní vzdělávací program a v rámci jeho tvorby spolupracuje se sociálními partnery v daném regionu. Součástí ŠVP by měl být seznam nejvýznamnějších sociálních partnerů s popisem předpokládaných forem a způsobů spolupráce. Vzdělávací program by měl být vyhodnocován na základě zpětné vazby (autoevaluační šetření, ČŠI, zřizovatel, úspěšnost žáků u maturitních zkoušek, uplatnitelnost na trhu práce, spokojenost zaměstnavatelů, úspěšnost na vysokých školách apod.) a inovován.

Z dosavadní praxe vyplývá, že v procesu navazování kontaktů mezi školou a firmami hraje významnější roli aktivita školy. Mezi základní faktory, které ovlivňují úspěšnost při navazování kontaktů a ochotě firem spolupracovat na tvorbě ŠVP, patří:

- zájem zaměstnavatelů v daném regionu o absolventy daného oboru, a tedy zájem na tom, jak jsou absolventi především prakticky připraveni při vstupu na trh práce
- dosavadní dlouhodobá a úspěšná spolupráce školy s firmami v regionu
- osobní kontakty a angažovanost managementu školy

Dotazníková šetření a studie potvrdily, že mezi žádoucí a nejčastější formy spolupráce firmy a školy patří zejména:

- organizace a zajištění odborných exkurzí žáků ve firmách
- odborné praxe
- přednášky odborníků z firmy pro žáky školy
- odborný výcvik žáků školy v reálném pracovním prostředí
- poskytování odborných materiálů školám
- poskytování prostor pro výuku
- poskytování zařízení, strojů, materiálu pro výuku
- odborné přednášky odborníků z firem pro učitele a žáky školy

V současné době s ohledem na vývoj populační křivky, obrovský převis nabídky volných míst na maturitních oborech středních škol a nedostatek absolventů technických oborů na trhu práce, nabývá na významu i spolupráce školy a sociálních partnerů v oblasti kariérového poradenství. Nejčastější formy spolupráce jsou především:

- prezentace zaměstnavatelů ve školách
- podpora soutěží s odbornou tematikou firmami
- společné aktivity v public relations
- semináře firemních personalistů
- návštěvy zástupců zaměstnavatelů na základních školách
- společné náborové aktivity firem a školy
- podpora žáků – stipendijní programy

Formy spolupráce se zaměstnavateli a regionálními partnery v Kraji Vysočina jsou přehledně uvedeny v tabulce a korespondují s výsledky celostátních šetření. Popisované aktivity mohou sloužit jako námět pro management škol při získávání sociálních partnerů a hledání nových aktivit spolupráce.

(zdroj: Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Kraji Vysočina za školní rok 2010/2011 a kalendářní rok 2011)

Spolupráce se zaměstnavateli a regionálními partnery

Mezi partnery SŠ patří převážně města, úřady práce, poradenská pracoviště, hospodářské komory, svazy, cechy, kulturní a společenská zařízení místní i celostátní působnosti, podnikatelé v různých oblastech, oborově zaměřené podniky, humanitární organizace, nemocnice, chráněné krajinné oblasti, dětské domovy a oblastní charita.

Spolupráce se zaměstnavateli a regionálními partnery	Počet partnerů
Praxe žáků u partnera	86
Odborné pracoviště školy v prostorách partnera	23
Odborné exkurze a stáže žáků v prostorách partnera	82
Externí odborník partnera ve výuce	28
Vzdělávání učitelů u partnera	38
Strojové a přístrojové dovybavení školy partnerem	22
Partner poskytuje dokumentaci, úlohy, pomůcky či materiál k zajištění, aktualizaci či obohacení výuky	53
Partner se podílí na úpravě ŠVP či dílčích učebních dokumentů	43
Partner se podílí na výchovném působení školy na žáky (exkurze, přednášky, dokumenty)	77
Spolupráce při zadání úloh pro odbornou činnost žáků	34
Podpora talentů ze strany partnera	27
Partner poskytuje zpětnou vazbu o úrovni absolventů školy	62
Partner oceňuje úspěšné žáky školy	19
Partner poskytuje stipendium žákům školy	13
Účast partnera při závěrečných zkouškách či odborné maturitě	43
Partner zajišťuje žákům aktivity usnadňující volbu povolání či studia	36
Spolupráce školy a partnera při umisťování absolventů	59
Setkání představitelů školy a partnera s tématem další spolupráce	72
Společné vystoupení na přehlídce vzdělávání či jiných propagačních akcích	32
Propagace školy v prostorách partnera	48
Vzdělávání zaměstnanců partnera	13
Žáci nebo učitelé školy zajišťují u partnera sociálně prospěšnou činnost	16
Žáci nebo učitelé školy se podílí na společenských akcích partnera	24
Partner významně sponzoruje společenskou nebo sportovní aktivitu školy	22

Vzdělávací potřeby Kraje Vysočina vychází z podrobné analýzy a jsou uvedeny v dokumentu Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Kraje Vysočina 2012. V dalším textu jsou uvedeny pouze základní, a podle mého názoru zásadní aspekty, které podstatným způsobem ovlivňují sociální partnerství, a tedy i schopnost a ochotu škol a firem v regionu vytvářet kvalitní vzdělávací dokumenty a tyto inovovat podle skutečných potřeb trhu práce a požadavků dalších významných sociálních partnerů, např. vysokých škol.

Ve strategickém dokumentu je konstatováno, že vývoj vzdělávací soustavy v Kraji Vysočina lze charakterizovat dvěma základními skutečnostmi, které jsou oproti odhadu z roku 2005 zásadní. Jednak se nepotvrdil předpoklad narůstajícího zájmu o všeobecné vzdělání (gymnázia a lycea) a za druhé pokles zájmu o technické obory je oproti očekávání pozvolnější. Toto dokumentují následující grafy (zdroj: Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Kraje Vysočina 2012).

Dalším významným faktorem, který do jisté míry ovlivňuje výše uvedená fakta, je struktura průmyslu v Kraji Vysočina. V rámci republikového srovnání je zaměstnanost v průmyslu, lesnictví a zemědělství nadprůměrná. Naopak ve službách, dopravě, ubytování a stravování je zaměstnanost ve srovnání s ostatními kraji podprůměrná.

Bez ohledu na dopady recese ekonomiky a částečný propad průmyslové výroby v posledních letech lze předpokládat mírný nárůst poptávky po zaměstnancích do primárního a sekundárního sektoru trhu práce.

V procesu tvorby a naplňování, ale především pak v inovacích školních vzdělávacích programů budou hrát důležitou roli nejenom požadavky sociálních partnerů, ale také předvídatelný pokles počtu žáků vstupujících na střední školy, vývoj sítě škol v daném regionu s předpokládaným zásahem zřizovatele – optimalizací sítě a vývoj ekonomiky v období recese. Důležitým zdrojem informací pro odhad vývoje vzdělávacích potřeb v Kraji Vysočina je SWOT analýza (zdroj: Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Kraje Vysočina 2012).

V následující části jsou uvedeny pouze zásadní body SWOT analýzy – vybrané silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení s ohledem na tvorbu a inovace školních vzdělávacích programů s vazbou na potřeby a požadavky zaměstnavatelů a dalších významných sociálních partnerů:

Silné stránky

Tradice průmyslové výroby, dostatečně široká oborová struktura středoškolského vzdělání, dostatečná kapacita středních škol, dostatek kvalifikovaných učitelů, pozitivní vztah žáků k využívání výpočetní techniky a internetu jako informačního a komunikačního zdroje.

Slabé stránky

Chybějící infrastruktura sloužící k rozvoji výzkumu a inovací, slabé zastoupení tzv. high-tech oborů vázaných na výzkum, nevyhovující technické vybavení škol, nedostatečné zapojení středních a vyšších odborných škol do oblasti dalšího vzdělávání dospělých, nedostatečné informační a poradenské služby pro vzdělávání dospělých, nedostatečná zpětná vazba o výstupech počátečního vzdělávání, nedostatečně rozvinutý systém kariérového poradenství pro žáky základních a středních škol.

Příležitosti

Podpora všech forem odborného vzdělávání včetně poradenství, větší provázání sféry vzdělávání a trhu práce s cílem přiblížení se potřebám zaměstnavatelů, vyšší přizpůsobení vzdělávacích programů středních a vyšších odborných škol požadavkům trhu práce a předpokládaným vývojovým trendům, posílení institucí, struktur a produktů zajišťujících vazby vzdělávání a trhu práce, rozšiřování nabídky služeb v oblasti uznávání dílčích kvalifikací.

Ohrožení

Výrazný útlum místního zpracovatelského průmyslu, neprovázanost kvalifikačních potřeb území se vzdělávací nabídkou, prohlubující se rozpor mezi technickým vybavením škol a požadavky zaměstnavatelů, obtížná identifikace požadavků zaměstnavatelů v regionu na lidské zdroje z hlediska oborového zaměření.

Kraj Vysočina stanovil ve svém dlouhodobém záměru základní prioritní cíle a také oblasti, ve kterých bude aktivně prosazovat své zřizovatelské funkce. S ohledem na zaměření a rozsah tohoto dokumentu uvádím pouze výběr.

Prioritní cíl A: Sbližování výstupů vzdělávání s potřebami trhu práce

Z analýzy stavu pak jednoznačně vyplývá potřeba zásahu zřizovatele v pěti základních oblastech. Nejdůležitější oblasti a aktivity, které podstatným způsobem ovlivňují implementaci a inovaci školních vzdělávacích programů jsou tyto:

kariérové poradenství – zlepšit oblast výběru profesního zaměření a vzdělávací dráhy v základním i středním školství;

středoškolské vzdělávání – zachovat a případně rozšířit všeobecné nebo obecně odborné vzdělávací příležitosti, které vedou k dalšímu studiu v terciárním stupni, zachovat dostatek míst pro vzdělávání a výchovu kvalifikovaných odborníků v maturitních i učebních odborně zaměřených oborech v návaznosti na potřeby trhu práce, zvýšit variabilitu vzdělávacích cest;

vzdělávání dospělých – motivovat občany a firmy ke vstupu do dalšího vzdělávání a zvýšit informovanost a poradenství v této oblasti;

VÝSTUPY ZE SEMINÁŘŮ

Poznámky k dokumentu Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Kraje Vysočina 2012

Z výše uvedeného výčtu základních priorit a cílů zřizovatele lze odvodit následující předvídatelné kroky a jejich obtíže a pozitiva. Zároveň je však třeba konstatovat, že implementace ŠVP neznamena pouze zajistit inovacemi vzdělávacích dokumentů soulad získaného vzdělání absolventů s potřebami trhu práce, ale také (a možná především) regulovat počty absolventů vstupujících na trh práce podle potřeb a struktury trhu práce.

Z diskusí na seminářích k této problematice za účasti zástupců zřizovatele, sociálních partnerů a zástupců škol lze identifikovat následující kroky a jejich obtíže a pozitiva:

ZACHOVÁNÍ KAPACIT GYMNÁZIÍ A TECHNICKÝCH LYCEÍ

- + zvýšení poptávky po vzdělání v terciárním stupni
- + oddálení rozhodnutí o profesní orientaci
- snížení kvality a zhoršení motivačního prostředí na základních školách
- snížení kvality žáků vstupujících především do M a L oborů středních odborných škol
- snížení úrovně a kvality vzdělávání na gymnáziích – vzhledem ke kapacitám škol a vývoji populační křivky
- tento krok deklarovaný v dlouhodobém záměru jde zcela proti požadavkům nejvýznamnějších zaměstnavatelů v oblasti průmyslu

ZACHOVÁNÍ DOSTATKU MÍST PRO VZDĚLÁVÁNÍ ODBORNÍKŮ V M I L OBORECH (ODBORNÉ ŠKOLY)

- + využití lidského potenciálů a vybavení škol v souladu s trhem práce – poptávka po technických profesích. Poznámka: optimalizace vedoucí k masivnímu snižování kapacit odborných škol prokazatelně způsobí nevratný a jen těžko obnovitelný stav = odchod kvalifikovaných a kvalitních učitelů ze školství, prodej budov a vybavení
- pokud současně nedojde k regulaci na straně nabídky vzdělávání – především snížením kapacit oborů (škol), které trh práce nepotřebuje, tak na technické obory i přes zachování nabídky nebude vstupovat více uchazečů a žáků, a pokud ano, tak bude u mnohých velmi nízká kvalita i motivace

ZVÝŠENÍ VARIABILITY VZDĚLÁVACÍCH CEST

- + částečné oddálení rozhodnutí o profesním zaměření; předpokládá se, že uchazeč je orientovaný na technické obory, ale není vyhraněný. Řešením jsou totožné první ročníky na víceoborových odborných školách
- + zvýšení prostupnosti mezi příbuznými obory popř. školami bez zbytečných formálních obtíží
- + zlepšení provázanosti příbuzných studijních a učebních oborů
- + příležitost upravit vzdělávací programy tak, aby se zkrátila cesta k získání ucelených specializací, které budou certifikované již po druhém, resp. třetím ročníku a mimo jiné umožní rychlejší nástup do zaměstnání, či snazší přestup mezi učebními a studijními obory
- pokud se toto opatření nezavede plošně, hrozí riziko odchodu žáků na obor, nikoliv na školu; příklad – pokud

bude volba studijního oboru na takové škole až po prvním společném ročníku (pravděpodobně výběrem podle kritérií – předpoklad je, že tato kritéria budou motivovat k lepším studijním výsledkům a pracovní morálce), je pravděpodobné, že uchazeč bude volit školu, kde bude přijat na obor. Nebude riskovat, že díky nesplnění kritérií bude nucen pokračovat ve studiu na zvolené škole, ale nikoliv na vybraném oboru.

PODPORA KARIÉROVÉHO PORADENSTVÍ

- + poskytování ucelených a aktualizovaných informací již žákům (a jejich rodičům) na základních školách, jejich motivace a profesní orientace v souladu s požadavky trhu práce
- v současné době problematické a nekomplexní získávání relevantních informací z trhu práce
- v současné etapě ekonomické recese lze jen velmi těžko odhadovat vývoj ekonomik a tedy i potřeby trhu práce; s ohledem na tříleté resp. čtyřleté zpoždění mezi vstupem žáků do vzdělávání a výstupem – vyučením resp. maturitní zkouška

VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

- + příležitost pro školy částečně nahradit výpadek žáků, využívání kapacit škol – učitelé, technika, prostory
- + možnost získání mimorozpočtových prostředků na rozvoj školy – nákup pomůcek, částečné hrazení provozu školy
- + dofinancování mezd a tím udržení špičkových a kvalifikovaných učitelů
- + poptávka zaměstnavatelů po dílčích kvalifikacích a tedy velmi rychle profesně odborně vzdělaných uchazečů o práci tam, kde není potřeba úplná kvalifikace
- nízká motivace pro zaměstnavatele – chybí masivní podpora od státu – daňové úlevy apod.
- nízká motivace pro zaměstnance – zatím nekompletní soustava dílčích kvalifikací, jistá nedůvěra zaměstnavatelů k takto získaným kvalifikacím – ne ve všech oborech

INSPIRACE PRO ŠKOLY A NÁMĚTY PRO ZŘIZOVATELE

Poznámky k prezentacím sociálních partnerů

- **požadavky zaměstnavatelů na absolventy**
Velmi dobrá znalost alespoň jednoho cizího jazyka, zručnost v používání výpočetní techniky, ochota k celoživotnímu učení, komunikační schopnosti, zodpovědnost, schopnost rozhodovat se, týmová práce, zacházení s informacemi, adaptabilita a flexibilita;
- **zásadní problémy vyplývající ze šetření mezi zaměstnavateli**
Chybí flexibilní a strategicky řízený systém celoživotního učení podporovaný státem, absolventi mají nízkou znalost mezioborových souvislostí, cca 25 % absolventů středních škol neodpovídá potřebám trhu práce (ze šetření ovšem nebylo zřejmé, zda se jedná o oborovou skladbu, anebo rozsah kompetencí v rámci oborů), cca 16 % absolventů má nízkou odbornou úroveň, absolventi nedokážou komunikovat v cizím jazyce, existují rozdíly v požadavcích mezi zahraničními a tuzemskými firmami;
- **potřeba strategických opatření – podle zaměstnavatelů**
Zvýšit na národní a krajské úrovni propagaci a podporu technického vzdělávání;
Omezit širokou nabídku ekonomických a všeobecných oborů vzdělání (především víceletých gymnázií), která neodpovídá počtu vycházejících žáků a potřebám trhu práce v regionu;
Definovat jednoznačnou koncepci vzdělávací soustavy s podporou technického vzdělávání a podporou zaměstnavatelů, kteří se podílejí na přípravě žáků na svých pracovištích (daňové úlevy apod. – částečné kroky od 1. 1. 2011);
Podporovat zavedení technického vzdělávání zpět do RVP pro základní školy a podporovat zavedení praktické výuky (dílů) do vzdělávacích programů ZŠ;
- **návrh priorit a opatření pracovní sekce pro lidské zdroje, zaměstnanost a vzdělání v oblasti vzdělávání**
Optimalizovat poměr učebních a studijních oborů v regionu;
Stabilizovat strukturu středních škol reagující na populační křivku;
Podporovat zavedení standardizovaných vstupů na střední školy – přijímací řízení, nebo standardizované výstupy ze základních škol;
Zachovat oborovou nabídku podle potřeb jednotlivých částí regionu;
Zavést nástroje pro motivaci žáků ZŠ ke správnému výběru profesního zaměření (diagnostika předpokladů žáka, kariérové poradenství, práce s rodiči na základě předpokládaného vývoje trhu práce a tedy perspektiv jednotlivých profesí);
Úpravou vzdělávacích programů oddálit rozhodnutí specializace – společné „orientační“ první ročníky;
Podporovat projekty a programy pro realizaci praxe žáků ve firmách, praxe učitelů ve firmách;
Podporovat vybavení škol technikou odpovídající běžné technické praxi;

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ – OBECNÉ ZÁVĚRY

- školám se daří získávat informace o potřebách trhu práce – nejvýznamnější zdroje jsou ÚP, HK a úzký kontakt se sociálními partnery
- všem osloveným školám se daří promítat požadavky zaměstnavatelů do ŠVP
- cca 25 % škol chybí zpětná vazba z vysokých škol, dlouhodobé prognózy vývoje regionálního trhu práce
- téměř všechny oslovené školy mají zpětnou vazbu o umístění absolventů na trhu práce (od samotných absolventů nebo ze statistik ÚP)
- část škol by uvítala více aktivit zaměstnavatelů i ÚP již na základních školách pro propagaci především technických oborů

9. ŘEDITEL JAKO VEDOUcí TÝMU

MGR. BC. VLADISLAV SMEJKAL, RNDR. PETR CHALUPA

STRUČNÝ POPIS AKTUÁLNÍ SITUACE

Nový ředitel, který uspěl ve výběrovém řízení, přichází s podrobně a přesně rozpracovanou koncepcí rozvoje a řízení školy. Tu vyhlášovatel konkurzního řízení, tedy obvykle zřizovatel školy, požaduje jako součást povinné písemné dokumentace konkurzu. Ředitel tedy má přesně promyšlené poslání školy, vize, střednědobé i dlouhodobé cíle. Díky důkladné analýze má vypracovanou organizační strukturu, která jasně vymezuje kompetence. To však ještě neznamená, že ze špatné nebo průměrné školy udělá školu vynikající.

Dobré úmysly je třeba uskutečnit, a zde jsou rozhodujícím faktorem lidé. Z vlastní zkušenosti vím, že plán a koncepce jsou základem. Potom přichází mnohem těžší období realizace. Je nutné získat a motivovat spolupracovníky, předat jim potřebné kompetence, průběžně sledovat a hodnotit výsledky jejich práce, hledat optimální řešení, korigovat koncepční záměry s ohledem na měnící se vnější a vnitřní podmínky – prostě postupovat k vytčenému cíli. Práce s lidmi je pro dosažení vytčených cílů ve škole nejdůležitější, závisí na ní úspěšnost školy a jejího ředitele.

Pro realizaci svých vizí potřebuje ředitel školy spolupracovníky. Cílem každého ředitele je přivést do své školy co nejlepší učitele, ekonomy či správce a „dostat z nich co nejvíce“, neboť právě oni mohou školu posunout kupředu. Mnohé vynikající koncepční záměry, školní vzdělávací programy či rozvojové projekty ztroskotaly právě na neschopnosti nebo nemožnosti získat pro realizaci kvalitní spolupracovníky.

Výběr nových zaměstnanců je jen jedním z úkolů personalistiky. Při podrobnějším prostudování platné legislativy, zejména zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zjistíme, jak malé jsou možnosti nového ředitele školy vyhledat a přijmout nové zaměstnance na úkor těch stávajících. Nezbyvá než se zaměřit na další oblasti personalistiky, především „na vedení a motivaci lidí, aby chtěli dosahovat společných cílů na jakékoli úrovni řízení“. Ředitel tak musí položit důraz především na výchovu a vzdělávání, motivaci, stimulaci, hodnocení a vytváření pracovních podmínek svých zaměstnanců.

Zalistujme v literatuře o managementu a připomeňme si jednu ze základních funkcí a dovedností manažera – vedení lidí. Manažerská funkce vedení je definována jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů (Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Praha, Victoria publishing 1993).

Ale jak může ředitel školy ovlivňovat své spolupracovníky? Musí dělat kroky, které přimějí podřízené k požadovaným aktivitám. Tento proces však může být značně složitý a často i protichůdný.

První možností je motivace. Ta je chápána jako vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování a aktivitu člověka. Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka (Veber, J. a kol.: Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press 2000). Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří Maslowova hierarchická teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie rovnováhy, Skinnerova teorie pozitivního posílení a jiné. Motivace je nejlevnější způsob, jak zvýšit produktivitu školy. Motivovaný zaměstnanec se tolik nezajímá o peníze, sám má snahu odvádět požadovaný výkon.

Další možností je stimulace – použití vnějších podnětů ke zvýšení aktivity podřízených. Stimuly povzbuzující individuální výkonnost lze ztotožnit s odměnami. Stimulace je podstatně snadnější než motivace, ale je ekonomicky nákladnější, přímo závisí na finančních možnostech školy.

Zvýšení motivace mohou v řídicí praxi dosáhnout využíváním řady podnětů stimulujících pracovní výkon. Patří mezi ně především mzda, způsob hodnocení a odměňování pracovníků, forma delegování pravomocí a odpovědnosti, možnosti postupu. Velký stimulační potenciál má i technická vybavenost školy, kvalita pracovního prostředí, pracovní doba, její rozdělení a organizace, hygienické podmínky práce, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, režim organizace práce, apod. Kombinace různých vahy všech těchto činitelů představuje pracovní uspokojení zaměstnanců.

Uvedu konkrétní příklady z řídicí praxe naší školy pro některé motivační faktory:

PLAT – NÁROKOVÉ A NENÁROKOVÉ SLOŽKY

Plat a výše odměny patří mezi základní a nejvýznamnější stimulační faktory, kterými ředitel školy disponuje. Jeho kompetence jsou poměrně široké. Je třeba mít na paměti, že stimulační účinek platu je krátkodobý a poměrně rychle vyprchá. Je-li plat stálý, stává se samozřejmostí. Lidé si na něj celkem rychle zvyknou a očekávají další zvýšení.

Z tohoto pohledu došlo k průlomovému rozhodnutí v nařízení vlády ze dne 7. prosince 2010, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění. Podle něj byl počet platových stupňů u všech platových tříd pedagogických zaměstnanců snížen z 12 na pouhých 5, navíc zaměstnavatel může zaměstnanci určit platový tarif v rámci rozpětí platových tarifů stanovených pro nejnižší až nejvyšší platový stupeň příslušné platové třídy. Ponechám k diskusi a úvahám, jestli byly navýšeny možnosti, jak stimulovat a motivovat zaměstnance, nebo se jen řediteli školy otevírají další možnosti jak „vyjít“ s omezenými prostředky na platy.

Nenárokové složky lze pracovníkům přidělit formou osobního ohodnocení, které je součástí měsíční výplaty, nebo formou jednorázové odměny. V praxi naší školy se mi osvědčilo přiznávat u pedagogických pracovníků osobní ohodnocení, jež je stanoveno na půl roku a zohledňuje kvalitu jejich práce ve vzdělávací oblasti. Rozhodující kompetence při jeho stanovení má ředitel školy. Vychází přitom z poznatků při hospitacích, výsledků maturitních zkoušek, úspěšnosti absolventů v přijímacím řízení na vysoké školy, výsledků žáků v předmětových olympiádách a vnějšího hodnocení učitelů (především ČŠI).

Větší část nenárokové složky je stanovena formou odměny. Tu přiděluji po splnění významného pracovního úkolu, kterým je například zajištění lyžařského kurzu, vstupního adaptačního kurzu, mezinárodního výměnného pobytu, organizace školních projektů a obdobných úkolů. Velmi významný je stimulační účinek, protože odměna je udělena okamžitě po splnění úkolu. Dále uděluji obvykle jedenkrát za rok odměnu, která zohledňuje výsledky dlouhodobé práce učitelů. Je přidělena na základě jejich hodnocení.

Na konci školního roku všichni pedagogičtí pracovníci vyplňují dotazník (týká se dalšího vzdělávání, které učitel absolvoval, výsledků žáků v soutěžích a olympiádách, podílu učitele na organizaci školních akcí, zastávaných funkcí, prezentace školy), který je jedním z podkladů pro vypracování výroční zprávy a pro hodnocení učitele. Do konce října seznámím všechny pedagogy s jejich hodnocením a s důvody pro udělení (neudělení) odměny. K tomuto hodnocení se mohou vyjádřit. Stanovení výsledné odměny je uděleno rozhodnutím vedení školy, kde podíl ředitele je 50 %, zástupce ředitele 25 % a ostatních členů vedení školy dohromady rovněž 25 %. Je vypracována metodika přidělování bodů, které se přepočítají na konkrétní částky z prostředků vyhrazených na odměny.

U nepedagogických pracovníků není přiznáváno osobní ohodnocení. Kvalita a náročnost vykonávané práce je zohledněna stanovenou platovou třídou a platovým stupněm (na rozdíl od pedagogů je 12 platových stupňů pro každou platovou třídu). Osobní příplatek se pro nepedagogické pracovníky stává standardní součástí mzdy a naprosto ztrácí motivační či stimulační charakter. Za splnění významného pracovního úkolu těmto pracovníkům stanovuji odměnu (úklid po malování, velký úklid po rekonstrukci, zajištění velké opravy, realizace opravy nad rámec pracovní smlouvy, účetní zpracování projektu apod.)

K minimalizaci osobního ohodnocení mě vedly i další praktické důvody. Dochází ke ztrátě jistoty v ekonomické oblasti. Například v letošním kalendářním roce (2012) bylo do jednoho měsíce po stanovení závazných ukazatelů přímých neinvestičních výdajů, kde je stanoven i limit prostředků na platy pedagogických a nepedagogických pracovníků, realizováno regulační opatření, které vyplynulo z usnesení vlády (č. 178 ze dne 31. 3. 2012), a byly vázány prostředky na platy ve výši 2,15 %. Důsledek pro financování školy je zřejmý, protože tato částka odpovídá asi polovině prostředků na osobní ohodnocení.

Existuje řada rizik týkajících se financování platů zaměstnanců, tím hlavním je snížení počtu žáků v novém školním roce. Dalším problémem je doplňková činnost školy – její rozsah, získané mzdové finanční prostředky a výsledek hospodaření lze v prvním půlroce pouze odhadovat. Počítat s pevnou částkou z doplňkové činnosti do oblasti mezd (například podle výsledků v předcházejícím roce) by bylo velkým rizikem, je nutné reagovat na aktuální vývoj hospodaření.

Výše odměny je závažným problémem. Většina zaměstnanců subjektivně posuzuje, jestli v porovnání s ostatními dostali přiměřenou odměnu. Nespravedlivá odměna vzbuzuje v pracovníkovi pocit nespokojenosti, snižuje jeho motivaci a výkonnost. Ředitel ztrácí autoritu, je podezírán z neobjektivnosti. Spravedlivá odměna přispívá ke zvýšení motivace. Je nerozumné, aby o výši odměny rozhodovala pouze jedna osoba (obvykle ředitel školy). Takové rozhodování bývá přinejmenším velice subjektivní. V žádném případě není možné podceňovat neformální odměny. Jedná se především o pochvaly a pozitivní rovnocennou komunikaci s podřízenými na všech úrovních řízení. Vědomí respektu ze strany ředitele školy může výrazně posílit pocit seberealizace a uspokojení z dobře odvedené práce.

TECHNICKÁ VYBAVENOST ŠKOLY

Významným motivačním stimulem se může stát i materiálně technické zázemí školy. Pro zaměstnance je totiž důležitá nejen existence příjemného pracovního prostředí či dostupnost moderní techniky, ale i možnost podílet se na jejím vytváření. Vhodné směřování a podpora vlastních aktivit pracovníků je v tomto případě velmi efektivním nástrojem řízení.

Roli technického vybavení při zvyšování vnitřní motivace učitelů lze dobře ilustrovat na příkladu zavádění multimediální techniky na naší škole. Před deseti lety jsme zřídili první multimediální učebnu (systém stolního počítače, dataprojektoru a ozvučení tehdy stál 200 tisíc korun). Nová technika vzbudila velký zájem mezi studenty i mezi učiteli, na její využití se psal pořadník. Učebna byla zpestřením výuky, ale nikdo s ní pro výuku nemohl počítat pravidelně.

Snaha změnit tuto situaci přivedla tým čtyř učitelů k vytvoření projektu v rámci Státní informační politiky ve vzdělávání. Jeho výsledkem bylo nejen pořízení první interaktivní tabule a vznik první sady vlastních didaktických materiálů, ale i rozšíření počtu zájemců o využití moderní prezentační techniky. Ředitel garantoval možnost pravidelné práce pro tvůrce projektu, ostatní se museli o volný čas v učebnách s interaktivní tabulí dělit.

Vhodně vytvořené konkurenční prostředí přispělo k tomu, že v dalším projektu, tentokrát financovaném z Evropských strukturálních fondů, již pracovalo 11 učitelů. Také oni museli vytvořit sady nových učebních materiálů, také oni získali záruku možnosti pravidelného využívání moderní techniky ve svých hodinách.

Do současného projektu v rámci programu EU peníze středním školám se zapojilo 16 učitelů. Každý z nich má při výuce možnost používat interaktivní tabuli, při přípravě se může spolehnout na služební notebook. Poznání, že lze svou vlastní aktivitou vylepšit podmínky pro svou práci, přispívá k motivovanosti do další činnosti.

Probral jsem dva podněty stimulující pracovní výkon a motivující zaměstnance. Jeden naprosto typický – plat a především nenáročná složka, jeden často opomíjený – technickou vybavenost školy. Obdobně bych mohl pojednat o dalších podnětech, ale na to není dostatek prostoru. Je nutné akceptovat skutečnost, že ve školském prostředí v současných ekonomických podmínkách motivace jednoznačně dominuje nad stimulací.

Motivování je však v některých případech velmi obtížné, souvisí s budováním kultury a klimatu školy, jedná se o dlouhodobou záležitost. Rozhodně se však vyplatí, protože zatímco motivační faktory působí dlouhodobě, tak stimulační krátkodobě. Používání motivačních a stimulačních faktorů musí ředitel školy velmi citlivě zvažovat. Jsou pochopitelně úkoly, jejichž splnění je nutné podnítit finanční odměnou. Z pohledu dlouhodobých výsledků školy je však motivace zaměstnanců nezastupitelná a naprosto rozhodující.

Nový ředitel školy, který uspěl u konkurzu, by měl mít schopnost prosadit svoje vize. Znamená to, že by měl být dobrý vůdce. Nahlédněme na definici vůdcovství z pohledu managementu. Vůdcovství je umění nebo proces ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně dosahovat skupinových cílů. Ukazuje se, že vůdcovství se skládá ze čtyř prvků:

- 1) schopnosti využívat efektivně a zodpovědně moc
- 2) schopnosti pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci
- 3) schopnosti inspirovat
- 4) schopnosti působit takovým způsobem, který přispívá k rozvoji motivujícího klimatu

(Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Praha, Victoria publishing 1993)

Existují různé typy leaderů. Nejčastěji jsou zmiňovány dva:

- autokratický – dává příkazy a očekává jejich splnění, je dogmatický, ale rozhodný, nejčastěji podřízené motivuje udělením nebo odepřením odměny, popřípadě hrozí trestem,
- demokratický (někdy se označuje jako participativní) – radí se se svými podřízenými o činnostech a rozhodnutích, motivuje je ke spolupráci.

Nelze říct, že jeden nebo druhý styl vedení je správný, použití závisí na řešeném problému a samozřejmě i na vedených zaměstnancích.

Podívejme se na konkrétní situaci ve škole. Podle § 164 odst. 2 školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání) ředitel školy „Zřizuje na škole pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ní všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování pak k názorům pedagogické rady přihlíží. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.“ Chtěl bych zdůraznit zásadní skutečnost, že pedagogická rada je pouze poradním orgánem, zodpovědnost za přijatá rozhodnutí má vždy ředitel školy, včetně všech právních důsledků.

Prostředí pedagogické rady, kde jsou řádově desítky učitelů, rozhodně není vhodné k vytváření koncepčních záměrů a hledání nejvhodnějších cest k realizaci. Běžná je praxe jednání pedagogické rady každé čtvrtletí, kdy dochází k zhodnocení práce za předcházející období a stanovení úkolů na období následující. Na taková jednání potřebuje ředitel přijít připravený, mít promyšlené koncepční záměry, cíle a úkoly rozpracované na následující období, učitelům předat jasné a jednoznačné úkoly. Proto je vhodné, aby si ředitel školy jmenoval užší okruh nejbližších spolupracovníků, kde dochází k diskusi koncepčních záměrů a vizí, hledání optimálních řešení a cest k realizaci.

U naší školy se osvědčil model vedení školy, které jedná jedenkrát za dva týdny, v pevně stanoveném čase, kdy je na poradě vyčleněna jedna vyučovací hodina. Pracuje ve složení:

- ředitel školy
- zástupce ředitele (pro teoretickou výuku)
- výchovný poradce
- vedoucí učitel zodpovědný za oblast přírodovědných předmětů a ICT
- vedoucí učitel zodpovědný za oblast cizích jazyků
- vedoucí učitel zodpovědný za oblast humanitních předmětů

Protože mám zkušenost, že většina učitelů má jen malé povědomí o problematice financování školy, ekonomické otázky nejsou na této úrovni projednávány. Řeším je ve spolupráci s účetní, mzdovou účetní a hospodářkou školy. Ekonomické vedení svolává ředitel školy, není stanoven pevný termín. Obvykle dochází k jednání jedenkrát za měsíc, na konci účetního období (konec kalendářního roku – listopad a prosinec) i každý týden.

Práce ředitele školy, jeho zástupců a vedoucích pracovníků školy dostává stále více administrativní povahu. Dochází k omezování času věnovaného vedení pedagogů, sledování kvality výuky a hospitací u kolegů. Jak ale zajistit, aby ředitel mohl efektivně řídit svoji školu a současně zásadním způsobem ovlivňoval její kvalitu? Jak dosáhnout toho, aby pod tlakem každodenních problémů a starostí s chodem školy nerezignoval na dlouhodobé vize a cíle školy?

Efektivnějšího a kvalitnějšího vedení školy není možné dosáhnout bez rozložení zodpovědnosti a úkolů souvisejících s řízením na větší počet spolupracovníků. Ředitel školy musí delegovat svoje pravomoci – je tedy nutné vytvořit jakýsi střední management, jestliže využijí srovnání analogické s podnikovým managementem.

Podívejme se opět na praxi v naší škole. Zástupce ředitele má plnou zodpovědnost za oblast vzdělávání, výchovný poradce za kariérové a výchovné poradenství včetně péče o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Školník je jmenován do funkce správce budov a zabezpečuje provozní oblast školy. Zodpovídá za realizaci všech revizí, připravuje a projednává se mnou plán oprav a údržby. Řídí práci uklízeček, zodpovídá za sklad (čisticí prostředky a materiál). V ekonomické oblasti je jedna pracovnice účetní, druhá mzdová účetní a hospodářka, těmto funkcím odpovídají i jejich kompetence a zodpovědnost.

Delegovány jsou však i další pravomoci, do řízení se zapojuje stále více pedagogických pracovníků. Výchovný poradce delegoval část svých pravomocí na školního metodika prevence, ředitel školy na metodika informačních a komunikačních technologií a koordinátora environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty. Máme netradiční funkci „školního evidencisty“, který zodpovídá za vedení školní matriky.

Velmi významné je zapojení pedagogů do vedení projektů. Ve škole pracuje manažer projektu EU peníze SŠ, vedoucí školního týmu, který je partnerem projektu CLIL spravovaného organizací Vysočina Education, vedoucí školního projektu financovaného z programu Comenius, programu „hostitelská instituce jazykového asistenta“ financovaného NAEP Praha a několika projektů s ekologickou tematikou – Geopark a venkovní učebna, Přírodní zahrada, Chotěbořská zezeň.

Žáci školy mají možnost uplatnit se v široké oblasti mimoškolních aktivit. Na škole pracuje Euroklub, Ekoklub, Školní sportovní klub, pobočka Amnesty International. Dochází i ke spolupráci s externími pracovníky, proto při škole funguje kroužek futsalu, minivolejbalu, pilates či jógy.

V mé praxi se osvědčilo nejenom delegovat pravomoci, ale především vytvářet podmínky pro práci kolegů, umožnit jim realizovat jejich záměry. Ředitel školy by měl využít schopností a možností svých kolegů, v optimálním případě na ně přenést část své práce. Při řízení školy nelze zapomínat na zásadní manažerské techniky týkající se vedení lidí. Z nich chci vyzvednout:

- pravidelný motivační rozhovor (průběžné podporování a motivování zaměstnanců)
- oceňující rozhovor (pochvala mnoho lidí velmi motivuje)
- kritizující rozhovor (konstruktivní kritika, kde jde o zlepšení výkonu, odstranění chyb)

Na závěr mi dovoluji jednu citaci, která se týká významu řídicí práce v oblasti vedení lidí ve škole. Branislav Kleskeň, partner pražské pobočky poradenské společnosti McKinsey&Company, představil v roce 2010 v Praze na konferenci s tématem „Ředitelé škol se připravují na výzvu nového tisíciletí“ výsledky studie z roku 2007. Ta ukazuje, že nejlepší vzdělávací systémy

na světě jsou založené na kvalitním vedení lidí – leadershipu. „*Role ředitele školy je opravdu klíčová,*“ potvrzuje, „*ale není ji možné oddělovat od head-teachingu, vedení výuky.*“ Ředitelé škol jsou podle něj nenahraditelní ve zlepšování kvality výuky a řízení změny, mají také velký vliv na výsledky studentů.

VÝSTUPY ZE SEMINÁŘE

Deváté setkání v projektu Vzdělávání ředitelů SŠ Kraje Vysočina bylo věnováno tématu „Ředitel jako vedoucí týmu“. Ředitel české střední školy ve srovnání s kolegy v zahraničí, především v zemích Evropské unie, řeší velké množství velmi různorodých úkolů a vystupuje v řadě rolí, proto na začátku setkání prezentoval lektor Mgr. Lubomír Pelech svoji práci „*Jak zvládnout rozsáhlou komplexní odpovědnost?*“.

Zajímavý byl pohled dvou ředitelů na téma „*Čemu se ve své práci nejvíce věnuji*“. Jednalo se o zástupce odlišných typů škol. První vystoupil ředitel gymnázia, které má 360 žáků ve 12 třídách, potom ředitel střední školy, která nabízí řadu oborů od vyšší odborné školy přes gymnázium, střední vzdělání s maturitou i výučním listem a nástavbové studium, součástí školy je i výroba. Jejich pohled na řízení střední školy byl pochopitelně naprosto odlišný, druhý ředitel na své zástupce deleguje naprostou většinu svých kompetencí a věnuje se téměř výhradně výrobě, ekonomice a platové politice.

Následoval workshop s diskuzí účastníků setkání, tématem bylo zamyšlení nad kompetencemi a rolmi ředitelů škol. Podívejme se na výstupy z diskuze:

OTÁZKA Č. 1:

Co by měl vědět a umět ředitel školy?

(Vytipujte 10 nejdůležitějších znalostí a dovedností.)

Vědomosti

- zákony a vyhlášky (legislativa)
- principy managementu
- metodika pedagogické praxe
- psychologické zákonitosti
- odborné znalosti v oboru
- základy administrativy
- znalosti etikety
- ekonomická gramotnost
- PC gramotnost
- základy statistiky

Dovednosti

- zvládat stres
- řídít
- organizovat
- kontrolovat
- motivovat
- vést
- rychle reagovat na změny
- přinášet vize
- kommunikovat
- aplikovat vědomosti do praxe

OTÁZKA Č. 2:

Co může a nemůže ve škole ovlivnit ředitel školy?

- při zlepšování výsledků žáků

MŮŽE	NEMŮŽE
- zájem žáků o obor - motivaci žáků - kvalitu výuky - kvalitu učitelů - řízení změn - průběžné hodnocení výsledků - zapojení odborníků z praxe - zapojení do soutěží	kvalitu na vstupu

- **při zlepšování klimatu školy**

MŮŽE	NEMŮŽE
– vztah žák x učitel – vztah učitel x učitel – konzistentnost a jasnost pravidel – žákovské zaujetí školou – orientaci na výkon žáků – omezování negativní interakce mezi žáky – podíl žáků na rozhodování ve škole – vytváření bezpečného prostředí ve škole	

- **při zlepšování znalostí a dovedností učitelů**

MŮŽE	NEMŮŽE
– motivaci učitelů k profesnímu růstu – další vzdělávání učitelů – prohlubování jejich kvalifikace – propojení výuky a praxe – zavedení nových technologií do výuky – zapojení do projektů – koučování učitelů – jmenování uvádějících učitelů	

- **při zabezpečování materiálních podmínek školy**

MŮŽE	NEMŮŽE
– projekty (MŠMT, OPVK, zřizovatel ...) – jednání se zřizovatelem (finance, opravy, vybavení, investice, prostory ...) – doplňková činnost – sponzorství – spolupráce se sociálními partnery	

Účastníci setkání dospěli k závěru, že ředitel školy může ovlivnit téměř vše.

OTÁZKA Č. 3:

Co činí správný ředitel, aby

a) jeho tým zlepšoval či rozvíjel svoji vzdělávací službu

zajišťuje odborný růst a vzdělávání pedagogických pracovníků
 zlepšuje materiálně technickou základnu školy
 vytváří podmínky pro realizaci projektů
 motivuje učitele
 pravidelně hodnotí práci zaměstnanců
 monitoruje kvalitu výstupů
 cíleně buduje pracovní klima ve škole
 podporuje práci s talentovanými žáky
 vybírá vhodné zaměstnance

b) žáci dosahovali s ohledem na své předpoklady nadprůměrných vzdělávacích výsledků a výchovných cílů

umožňuje zapojení žáků do školních projektů
 podporuje práci s talentovanými žáky
 vytváří podmínky pro individuální práci s nemotivovanými žáky
 podporuje a rozvíjí mimoškolní činnost
 podporuje úzkou spolupráci s rodiči a zákonnými zástupci
 zajišťuje zlepšení práce učitelů
 umožňuje propojení s praxí a uplatnění v praxi již během studia

c) aby řídil školu správným směrem

naslouchá
 přesvědčuje
 motivuje
 vede
 usměrňuje
 hodnotí
 žádá zpětnou vazbu
 pomáhá
 rozvíjí

OTÁZKA Č. 4:

Jaké jsou nejobtížnější úkoly, které ředitelé řeší? V čem spočívá obtížnost? (vytipujte a rozeberte 3 úkoly)

1. Vyřešit rozpor mezi snahou udržet kvalitu vzdělávání a systémem normativního financování.
2. Vyřešit rozpor mezi zákonnou odpovědností za chod školy a zásahy zřizovatele do manažerských kompetencí (viz přijímací řízení).
3. Propouštění kvalitních zaměstnanců v souvislosti se snižováním počtu žáků.

OTÁZKA Č. 5:

Jak by mohl řediteli pomoci zřizovatel ?

- **při zlepšování výsledků žáků**
 - finanční nebo věcné odměny pro nejlepší žáky
 - evaluační testy
- **při zlepšování znalostí a dovedností učitelů**
 - metodická pomoc
 - semináře školení
- **při vedení zaměstnanců**
 - evaluační testy
- **při zajišťování provozu školy**
 - účinnější právní pomoc

Na setkání byl 26 přítomným ředitelům předložen dotazník v písemné podobě na téma „Ředitel jako vedoucí pracovního týmu“.

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU:

1. Připravujete svého nástupce?

ANO 15
NE 9 (někteří ředitelé uváděli, že jsou ve funkci krátkou dobu a zatím svého nástupce nepřipravují, mají to však v plánu)
Neodpověděli 2

2. Má být ředitel spíše výborný pedagog nebo výborný manažer?

Odpovědělo 26 ředitelů

Jednoznačně výborný pedagog, manažerské schopnosti nejsou důležité	0
Výborný pedagog, i když základní manažerské schopnosti jsou také potřeba	0
Spíš výborný pedagog, ale jsou důležité i dobré manažerské schopnosti	4
Spíš výborný manažer, ale dobré pedagogické schopnosti jsou nezbytné	16
Výborný manažer, i když základní znalosti pedagogiky jsou také potřeba	6
Jednoznačně výborný manažer, pedagogické dovednosti nejsou důležité	0

85% ředitelů se domnívá, že manažerské schopnosti jsou důležitější než pedagogické.

3. Je kvalita ředitele zásadní pro zlepšování výsledků vzdělávací služby?

Odpovědělo 26 ředitelů

Samozřejmě ředitel má mít své kvality, ale v tomto směru je nejdůležitější kvalita pedagogického sboru	4
Kvalita ředitele je stejně důležitá jako kvalita pedagogického sboru, protože jinak zlepšování výsledků vzdělávací služby nelze dosáhnout	15
Kvalita ředitele je zásadní, pod jeho vedením i méně zkušený pedagogický sbor dokáže zlepšovat výsledky vzdělávací služby	7

Většina ředitelů uvedla, že kvalita pedagogického sboru je stejně důležitá pro zlepšování výsledků vzdělávací služby jako kvalita ředitele. Ve dvou případech se respondenti domnívají, že kvalita pedagogického sboru je o něco důležitější, naopak čtyři označili pro zlepšování výsledků důležitější kvalitu ředitele.

4. Jak velký má být tým nejbližších spolupracovníků?

Průměr: 4,2

80% odpovědí bylo v rozmezí 3–5 spolupracovníků, 1 odpověď 10 spolupracovníků. Některé odpovědi obsahovaly poznámku, že záleží na velikosti organizace.

5. Vztah ředitel a zřizovatel

Rozhodující slovo má ředitel, zřizovatel má pouze zajistit podmínky a nemá vstupovat do vzdělávacího procesu	4
Ředitel má sice rozhodující slovo, ale jeho rozhodnutí musí být vždy v souladu s vizí zřizovatele	18
Rozhodující slovo má zřizovatel, ředitel spíše přenáší cíle a vize zřizovatele do vzdělávacího procesu	1
Vztah ředitele a zřizovatele je zcela vyvážený, jedná se spíše o partnerství než o autoritativní vztah	3
Jiný – uveďte	0

6. Kdo má specifikovat hlavní rozvojové cíle střední školy?

Uveďte prosím v %, kdo se jakou měrou podílí na stanovení těchto cílů.

Průměr:

učitelé	tým vedení školy	ředitel školy	zřizovatel	další (uveďte kdo)
10%	36%	41%	12%	1%

Odpovědělo 25 ředitelů, 1 neodpověděl.

Jako „další“ respondenti uváděli MŠMT, veřejnost, rodiče, firmy a partnery.

7. Končí cyklus setkávání v rámci projektu Vzdělávání ředitelů SŠ Kraje Vysočina. Pokládáte za užitečné, aby OŠMS v případě potřeby občas svolal takové nepovinné setkání ke konkrétnímu tématu (např. k prodiskutování připravených opatření či k jejich realizaci)?

rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
11	12	0	0

Většina ředitelů by další nepovinné setkání ke konkrétnímu tématu uvítala, dva neodpověděli a jeden ředitel neví.

8. Jsem ředitelem:

Unioborové školy: 14

Víceoborové školy: 12

Odpovědi na všechny otázky ředitelů unioborových škol se významně neliší od odpovědí ředitelů víceoborových škol.

INSPIRACE PRO ŠKOLY A NÁMĚTY PRO ZŘIZOVATELE

Branislav Kleseň ve své studii „Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení“ vypracované pro společnost McKinsey & Copany v roce 2010 uvádí, že většinu pracovní doby ředitelů škol zabírá administrativa a provoz, na zlepšování kvality výuky jim zbývá pouhých cca 20 % času. Zahraniční studie prokazují zásadní vliv efektivního vedení školy na výsledky vzdělávání (viz. například: Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A., 2005: School leadership that works: From research to results). Na výsledky vzdělávání má rozhodující vliv řízení kvality výuky.

S ohledem na tyto prokázané skutečnosti mohou stanovit hlavní úkoly pro ředitele středních škol a náměty pro jejich zřizovatele:

ÚKOLY PRO ŘEDITELE ŠKOL:

- ve své práci se věnovat především řízení kvality
 - delegovat svoje kompetence v oblasti administrativy na podřízené
 - delegovat svoje kompetence v oblasti provozu na podřízené a spolupracovníky
 - více času věnovat výuce a řízení její kvality (dosáhnout 40 %)
 - stanovovat cíle a očekávání v oblasti výuky a vzdělávání
 - ovládat a prakticky realizovat proces zavádění změn
 - pravidelně vyhodnocovat a upravovat školní vzdělávací programy
- hlavní prioritou je zvýšení kvality výuky
 - motivovat učitele k dalšímu vzdělávání a odbornému růstu
 - věnovat se hospitacím a koučování učitelů
 - podporovat spolupráci učitelů (mimo jiné i vzájemné hospitace, jmenování uvádějících učitelů pro začínající kolegy)

- pravidelně hodnotit výuku
- při hodnocení využívat standardizovaných testů
- poskytnout učitelům zpětnou vazbu, dát jim konkrétní informace v čem si vedou dobře, kde mají nedostatky
- věnovat pozornost zlepšování výsledků jednotlivých žáků (doučování, skupinová výuka, práce na projektech, nabídka volitelných předmětů, nabídka zájmových útvarů apod.)
- pracovat s nadanými žáky (individuální vzdělávací plán, práce na projektech, zapojení do soutěží, olympiád, SOČ apod.)

NÁMĚTY PRO ZŘIZOVATELE:

- vytvářet podmínky, aby se o místo ředitele ucházelo dostatek zájemců (alespoň 100 % převis), ukazuje se, že v takových případech se daří jmenovat kvalitní ředitele
 - zvýšit společenskou prestiž ředitele školy
 - zajistit proškolení uchazečů o místo ředitele
 - posílit školení v oblasti řízení kvality
 - připravovat uchazeče na zvyšování kvality výuky
- pravidelně hodnotit ředitele škol
 - hodnocení provádět pravidelně, optimálně po 3 letech (v polovině a na konci funkčního období)
 - ředitelům dát po hodnocení zpětnou vazbu, zaměřit se na jejich hlavní role
 - hodnocení zaměřit především na kvalitu vzdělávání
 - dát ředitelům konkrétní informace v čem jsou dobří, co mají zlepšit, co mají dělat jinak
- podporovat ředitele v jejich dalším růstu
 - další vzdělávání v oblasti řízení, důraz na vysokoškolské
 - podporovat seznámení s nejlepší praxí v jiných zemích
- poskytovat ředitelům škol určitý „servis“
 - standardy hodnocení pro stejné typy škol, aby ředitelé získali zpětnou vazbu, jakými znalostmi a dovednostmi žáci disponují
 - ulehčení v oblasti administrativy – zajistit výběrová řízení na některé služby (v současné době náš zřizovatel zajišťuje dostatečně, realizuje výběrová řízení na dodavatele plynu, elektrické energie, pojištění, telefonní služby, není nutné rozšiřovat, spíše zjednodušit), metodická pomoc, právní servis, postupně zavádět jednotné softwarové aplikace apod.
 - potřebné informace – koncepční záměry, priority, vyhlašované projekty apod.

Použité zdroje:

Anonymus: Katalog psychodiagnostických testů a dotazníků 1994–1995, Psychodiagnostika, Brno 1994
Anonymus: Katalog psychodiagnostických testů a dotazníků 1994–1995, Psychodiagnostika, Brno 1995
Anonymus: Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání, NÚOV Praha 2006
Anonymus: Qualität und Eifizienz von Bildungseinrichtungen, DGBV, Frankfurt am Main 1993
Anonymus: Sdělení MŠMT k vlastnímu hodnocení školy ze dne 7. srpna 2006
Anonymus: Standard základního vzdělávání. MŠMT ČR čj. 20819/95–26 ze dne 22. 8. 1995
Belz, H., Siegrist, M.: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, Praha: Portál, 2001
Budínská, M., Ciprová, J., Mertin, V.: Evaluce a diagnostika, Praha: Raabe, 2005
Covey, S. R.: 7 návyků skutečně efektivních lidí, Praha, Management Press, 2012
ČÁP, J. MAREŠ, J. <i>Psychologie pro učitele. 2. Vydání.</i> Praha : Portál, 2007.
Den, J. und col.: Qualitätsmanagement macht Schule, Soest 1997
Dittrich, P.: Pedagogicko–psychologická diagnostika, H&H, Praha 1993
Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Kraje Vysočina 2012
Dotazník Autoeval. MEC.
Drucker, P.F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, Praha, Management Press, 2002
Effective Learning and Teaching in Scottish Secondary Schools (series), HMI, SOEID http://www.hmie.gov.uk
Evaluation of Schools providing Compulsory Education in Europe, Eurydice 2004
Hanousek, J., Charamza, P.: Moderní metody zpracování dat. Matematická statistika pro každého, Grada, Praha 1992
Havlíková, M., (ed.) Jak měnit a rozvíjet vlastní školu?, Agentura STROM, Edice NEMES, sv. 2, Praha 1994
Helus, Z., Hrabal, V., Kulič, V., Mareš, S.: Psychologie školní úspěšnosti žáka, SPN, Praha 1979
Helus, Z.: Pedagogicko–psychologické zdroje efektivního vyučování, SPN, Praha 1988
Hintnaus, J.: Praxe pedagogické diagnostiky, PedF Jihočeské Univerzity, České Budějovice 1993
Hniličková, J., Josífk, M., Tuček, A.: Didaktické testy a jejich statistické zpracování, SPN, Praha 1972
How good is our school? http://www.hmie.gov.uk/
Hrabal, V., Lustigová, Z., Valentová, J.: Testy a testování ve škole, SVI PedF Univerzity Karlovy, Praha 1994
Hrabal, V., Man, F., Pavelková, J.: Psychologické otázky motivace ve škole, SPN, Praha 1984
Hrabal, V.: Pedagogicko–psychologická diagnostika žáka, SPN, Praha 1989
http://aplikace.msmt.cz/pdf/bilakniha.pdf
http://edubona.pfnet.eu/index_03cf9e53c0f3f1b88c25ab3837b2d02d.html
http://evaluacninastroje.rvp.cz/nuovckk_portal/
http://iastat.vse.cz/typy_promennych.html
http://portal.mpsv.cz/sz/stat/abs/ksa
http://portal.mpsv.cz/sz/stat/abs/polo
http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/kvalita
http://www.brainjogging.cz
http://www.dap-services.cz/
http://www.diagnostik.cz/
http://www.jobos.cz/
http://www.kr-vysocina.cz/dlouhodobé-zamery-vzdelavani/ds-300669/p1=10285
http://www.kr-vysocina.cz/vyrocní-zpravy/ds-300668/p1=10286
http://www.kvalitaskoly.cz/?q=testovani_prvnich_rocniku
http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr
http://www.narodni-kvalifikace.cz

http://www.nsp.cz/
http://www.nuov.cz/
http://www.nuov.cz/ramcove-vzdelavaci-programy
http://www.scio.cz/skoly/mapa/info.asp
http://www.scio.cz/skoly/vektor.asp
Integrovaný portál MPSV – statistiky absolventů v evidenci ÚP a kvalifikační struktura
Jankovcová, M., Průcha, J., Koudela, J.: Aktivizující metody v pedagogické praxi středních škol, SPN, Praha 1988
KAŠPÁRKOVÁ, J. <i>Výzkumný nástroj pro evaluaci školního klimatu</i> . Olomouc : Univerzita Palackého, 2007.
Kitzberger, J.: Metodický manuál k tématu: Autoevaluace školy, Asociace pedagogů základního školství České republiky, 2005
Kodým, M., Langová, M.: Psychologie činnosti a osobnosti učitele, Academia, Praha 1987
Kolektiv autorů PAU: Slovní hodnocení studenta, Kroměříž 1994
Konečný, J.: Diagnostické nástroje učitele a vedoucího pracovníka, Olomouc: SCVU PedF, 2005
Kovalíková, S.: Integrovaná tematická výuka. Model, Spirála, Kroměříž 1995
Kulič, V.: Psychologie řízeného učení, Academia, Praha 1993
Kvalita odborného vzdělávání a role sociálních partnerů. NÚOV, Praha 2008
Kvalita.[online]. [cit.2012–10–30].
Langer, S.: Modely pro psychologickou diagnostiku a výchovu žáků, SPN, Praha 1987
Leadership Links: http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadlnk.html
Learning and Teaching Scotland: http://www.ltscotland.com
Lukš, J. a kol.: Sborník prací pedagogické laboratoře VÚOŠ. I–IV. část, VÚOŠ, Praha 1974, 1977
MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D., Jakobsen, L., a kol.: Serena aneb autoevaluace škol v Evropě, Žďár nad Sázavou, Fakta 2006
Mareš, J., Křivohlavý, J.: Sociální a pedagogická komunikace ve škole, SPN, Praha 1987
Mertin, V.: Individuální vzdělávací program, Portál, Praha 1996
Národní program rozvoje vzdělávání v ČR (Bílá kniha), (2001) MŠMT
Národní program rozvoje vzdělávání v české republice. Bílá kniha. MŠMT, Praha 2001
Národní soustava kvalifikací
Národní soustava povolání
NEZVALOVÁ, Danuše. <i>Kvalita a její řízení ve škole</i> . [online]. [cit.2012–10–30]. Dostupné z: http://www.comenius.upol.cz/documents/nez01cz.htm .
Nezvalová, H.: Kvalita ve škole, UP Olomouc 2003
Nezvalová, H.: Pedagogická evaluace ve škole, UL č. 4, 2001/2002
Osecký, Pavel Intuitivní výklad základních statistických metod, http://www.statapol.cz/stakan/stakan-l-1999/oseckys1.pdf
Partnerství škol a zaměstnavatelů. NÚOV, Praha 2008
Pelikán, J., Lukš, J. a kol.: Metodologie výzkumu účinnosti pedagogického působení ve výchovně vzdělávacím procesu, VÚOŠ, Praha 1981.
Pelikán, J.: Výchova jako teoretický problém, Amosium servis, Ostrava 1995
Pelikán, J.: Základy empirického výzkumu pedagogických jevů, Karolinum, Praha 1998
Plamínek, J.: Sebepoznání, sebeřízení a stres, Praha, Grada Publishing, 2008
Projekt ESSE – webové stránky ČŠI (http://www.csicr.cz/)
Průcha, J.: (1996) Pedagogická evaluace, MU CDV Brno
Průcha, J.: Efektivnost vzdělávacího procesu: Teorie a měření, in: Pedagogika, 40, 1990, č. 1, str. 11–26
Průcha, J.: Pedagogická evaluace, MU – CDVU, Brno 1996
Rámcové vzdělávací programy
Reichheld, F.: Mikroekonomie vztahů se zákazníky, Ekonom, č. 10, 9. – 15. 3. 2006, str. 48–51
Reichheld, F.: The Microeconomics of Customer Relationships, Reprint 47215, Winter 2006, Vol. 47, No. 2, pp. 73–78

Reichheld, F.: The One Number You Need to Grow, Harvard Business Review, December 2003
Reichheld, F.: The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth, Harvard Business School Press, 2006.
Rýdl, K. a kol: (1998) Sebehodnocení školy, Agentura Strom Praha
Rýdl, K.: Cesta k autonomii školy, Agentura STROM, Praha 1996
Rýdl, K.: Hodnotíme svoji školu, Praha, 1999
Rýdl, K.: Model sebeevaluace školy, grantová studie MŠMT ČR, Praha 1995
Řízení kvality 1 – studijní texty UK Praha, PedF, ČŠM 1999
Scottish Qualification for Headship: http://www.sqh.ed.ac.uk
Scottish Schools Ethos Network: http://www.ethosnet.co.uk
Seznam použitých zdrojů informací
Shánilová, I. a kol.: Koordinátor AE, NIDV, Praha 2010
Schimunek, F. P.: Slovní hodnocení žáků, Portál, Praha 1994
Schools and Quality. An International Report, OECD, Paris 1989
<u>Slaďování nabídky vzdělávání s potřebami trhu práce. Analyticko – koncepční studie. Národní vzdělávací fond, o. p. s., finální verze, Praha srpen 2010</u>
Slavíková, L. a kol.: Řízení pedagogického procesu, PedF Praha, 2005
<u>Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání, Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2006 (http://www.npi.cz/)</u>
Specht, W., Thonhauser, J.: Schulqualitiit. Entwicklungen, Befunde, Perspektiven, Studien Verlag, Wien 1996
<u>Společný rámec zajišťování kvality – CQAF, NÚOV Praha 2005 (http://www.nuov.cz/)</u>
Strategie celoživotního učení ČR. MŠMT, Praha 2007
SVĚTLÍK, J. <i>Marketing školy</i> 1. vydání. Zlín: EKKA, . 1996. S. 223 – 225.
Štech, S.: Škola stále nová, Univerzita Karlova, Praha 1992
<u>The Babson Knowledge Blog: http://www.babsonknowledge.org/2005/12/was_drucker_wrong.htm</u>
The OECD International Education Indicators. A Framework for Analysis, OECD, Paris 1992
<u>The Scottish Virtual Teachers Centre: http://www.svtc.org.uk</u>
<u>Tvrdlík, J.: Jakou statistiku učit nestatistiky?, sborník na: http://www.statspol.cz/stakan/stakan-III-2003/stakan-III-2003.pdf</u>
VAŠŤATKOVÁ, J. <i>Úvod do autoevaluace školy</i> . Olomouc : Univerzita Palackého, 2006.
Vašťatková, J.: Úvod do autoevaluace škol, 1. vydání, Olomouc: PedF UP, 2006
Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy
<u>Vývoj kvalifikačních požadavků na pracovním trhu v ČR a v zahraničí. NÚOV, Praha 2008</u>
Walterová, E. a kol.: Úloha školy v rozvoji vzdělanosti, Paido, Brno 2004
Wilcox, B.: Time – Constrained Evaluation. A practical approach for LEAs and schools, London 1992
Wulf, Ch.: Evaluation. Beschreibung und Bewertung von Unterricht, Curricula und Schulversuchen,
<u>ŽÁK, Vojtěch. Jak poznat kvalitní výuku (nejen) fyziky. [online]. [cit. 2012 – 03 – 10]. Dostupné z: http://info.edu.cz/cs/system/files/kvalitni_vyuka_fyziky.pdf.</u>
ŽÁK, Vojtěch. Parametry kvality výuky fyziky a jejich posuzování. In: <i>Matematika – fyzika – informatika</i> , roč. 17, prosinec 2007, s. 225 – 234. Praha: Prometheus, 2007. ISSN – 1210 – 1761.

