

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích



Bc. Zdeňka Muchová

Řízení změny ve vzdělávání

(se zaměřením na zdravotně a sociálně znevýhodněné jedince)

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 10. 9. 2008

Zdeňka Muchová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Petru Vrzáčkovi za podnětné rady a odborné vedení diplomové práce.

Děkuji svému manželovi za trpělivost, kterou se mnou měl při psaní této práce i po celou dobu studia.

V neposlední řadě patří můj dík všem, kteří mi pomohli a byli mi po celou dobu oporou.

OBSAH

| | |
|--|----|
| Abstrakt | 6 |
| ÚVOD | 8 |
| I. ČÁST TEORETICKÁ | 9 |
| 1. ZMĚNA V ORGANIZACI | 9 |
| 1.1. Charakteristika změny | 9 |
| 1.1.1. Příčiny změny | 9 |
| 1.1.2. Typy změn | 10 |
| 1.2. Příprava na změnu | 11 |
| 1.2.1. Podmínky změny | 12 |
| 1.2.2. Strategie změny | 13 |
| 1.2.3. Reakce lidí na změnu | 14 |
| 1.2.3.1. Omezování odporu | 16 |
| 1.3. Praktické postupy přípravy na změnu | 17 |
| 1.3.1. Obecný postup podle Fidlera..... | 17 |
| 1.3.2. Řízení změny metodou EASIER..... | 18 |
| 1.3.3. Postup podle zásad SUCCESS | 20 |
| 1.4. Realizace změny | 21 |
| 1.4.1. Proces změny v osmi krocích J. P. Kottera | 21 |
| 1.4.2. Implementace podle Russela-Jonese | 22 |
| 2. ZMĚNA A LIDÉ | 24 |
| 2.1. Motivace | 24 |
| 2.2. Komunikace..... | 27 |
| 2.2.1. Formy komunikace..... | 28 |
| 2.3. Práce s týmem | 29 |
| 3. ZMĚNA A KULTURA ORGANIZACE | 32 |
| 3.1. Vymezení pojmu kultura organizace..... | 32 |
| 3.1.1. Typy a model kultury | 33 |
| 3.1.2. Změna kultury organizace | 35 |
| 4. ZMĚNA VE VZDĚLÁVACÍM PROCESU | 36 |
| 4.1. Řízení v současných školách | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2. Školská reforma..... | 37 |
| 4.3. Žák se speciálními vzdělávacími potřebami v procesu vzdělávání.. | 39 |
| 4.3.1. Vysvětlení základních pojmů | 39 |
| 4.3.2. Žák s tělesným postižením a chronickým onemocněním..... | 41 |
| 4.3.3. Žák se smyslovým postižením | 42 |
| 4.3.4. Žák s poruchou komunikačních schopností | 43 |
| 4.3.5. Žák se specifickými poruchami učení..... | 44 |
| 4.3.6. Žák se sociálním znevýhodněním | 45 |
| II. ČÁST PRAKTICKÁ..... | 47 |
| 5. PRŮBĚH VÝZKUMU | 47 |
| 5.1. Stanovení cíle a otázek výzkumu | 47 |
| 5.2. Použité metody a výzkumný vzorek..... | 48 |
| 5.3. Časový harmonogram výzkumu | 49 |
| 5.4. Prostředí výzkumu | 49 |
| 5.5. Analýza stávajícího systému | 52 |
| 5.5.1. Sběr dat pomocí analýzy dokumentů | 52 |
| 5.5.2. Sběr dat pozorováním..... | 53 |
| 5.5.3. Sběr dat pomocí rozhovorů | 54 |
| 5.6. Identifikace možností rozvoje a změny | 62 |
| 5.6.1. Proces focus group | 62 |
| 5.7. Rozvojový plán pro integraci | 64 |
| 6. VYHODNOCENÍ OTÁZEK VÝZKUMU | 70 |
| ZÁVĚR | 71 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 72 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 74 |

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na problematiku vzdělávání žáků se zdravotním a sociálním znevýhodněním v základní škole. Počty těchto žáků se v běžných školách neustále zvyšují. Současná reforma školství umožňuje školám pomocí svého nového vzdělávacího programu pro tyto žáky vytvořit podmínky integrace do běžné třídy.

Teoretická část je zaměřena na změnu obecně – jak ji lidé vnímají, jaké jsou její typy, jaké jsou možnosti řízení lidí při změně aj. Dále se zabývá problematikou zdravotně a sociálně znevýhodněných žáků a jejich integrací do běžné školy.

Praktická část práce se věnuje výzkumnému šetření. Použitím výzkumných metod je analyzován současný stav systému integrace na jedné základní škole a zjištěny možnosti rozvoje a změn.

Celkovým výstupem výzkumu je vytvoření návrhu Rozvojového programu integrace.

Klíčová slova

Změna, řízení změny, řízení lidských zdrojů, motivace, tým, kultura organizace, integrace, žáci se speciálními vzdělávacími potřebami.

Abstract

The diploma thesis is focused on problems teaching of elementary school pupils with physical disadvantaged or socially disadvantaged pupils. The number of these pupils is constantly rising in ordinary schools. The present-day school reform makes it possible for schools, with their new educational programmes, to create the conditions for these pupils to individual integration into a regular classroom.

The theoretic part deals with alternation in general – how people perceive it, what are its types, directing people during the change etc. Further it deals the problems of deprived or health disadvantaged pupils and their individual integration into a regular school.

The practical part of thesis is attended to research investigation. By using of researching methods it analyses the present state of the integration system in one existing elementary school and it also investigates with possibilities of development and alternation.

The overall output of the research is creating suggestion of the Integration developing plan.

Key words

Alternation, directing of alternation, directing of manpower, motivation, team, organization culture, integration, pupils with special educational needs.

ÚVOD

V současném světě je vzdělávání považováno za jednu z nejvyšších hodnot. V posledních letech nastalo několik podstatných změn, které mají zabezpečit lepší přípravu našich dětí nejen pro další vzdělávání, ale pro život obecně – Rámcově vzdělávací programy, prvky alternativního vyučování, zabezpečení vzdělávání pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami ve školách běžného typu apod.

Tato práce si klade za cíl teoreticky vymezit pojmy, které se týkají změny v organizaci – typy změn, jejich příprava a realizace, změna kultury organizace apod. Jedním z témat je i reforma školství a vzdělávání žáků se zdravotním a sociálním znevýhodněním.

V praktické části popisují výzkumné šetření, které jsem realizovala na jedné základní škole. Výzkum začíná analýzou stávajícího systému integrace žáků se speciálními vzdělávacími problémy, pokračuje zjištěním možností rozvoje daného systému a závěrečným výstupem je návrh Rozvojového programu integrace.

Motivací pro výběr tématu diplomové práce mi byla vlastní zkušenost v procesu zavádění změn na základní škole, ve které jsem realizovala praxi řízení.

I. ČÁST TEORETICKÁ

1. ZMĚNA V ORGANIZACI

1.1. Charakteristika změny

Snad v každé organizaci se dnes setkáváme se změnou. V dnešním, rychle se měnícím, světě se jí nevyhne žádné odvětví. Ať už mluvíme o průmyslu, technice nebo sociálních a zdravotnických organizacích.

Podívejme se nejdříve, jak změnu definují někteří autoři.

„Změna je přeměnou v něco jiného.“ (Russel-Jones 2006, s. 8)

Jiná definice popisuje změnu nebo inovaci jako: „Pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků organismu nebo vztahů mezi nimi.“ (Veber a kol. 2000, s. 316)

Dle velikosti změn dělíme změny na malé, nepatrné, přes mírné až po významné, zásadní změny. (Russel-Jones 2006)

Podle toho, čeho se změna týká, rozlišujeme **změny věcné** (nové výrobky a technologie) a **změnu řízení**, která se týká přístupů managementu (motivace a hodnocení pracovníků, komunikace aj.). (Veber a kol. 2000)

1.1.1. Příčiny změny

Příčin ke změnám v organizacích je mnoho. Pokud chtějí organizace v měnícím se světě uspět, musí se rychlému okolnímu prostředí přizpůsobit. Neustále inovovat, měnit se a učit se novému. Některé změny nelze ani předvídat a mohou být vyvolány různými faktory.

Nejen Kotter (2000) poukazuje na měnící se globální ekonomiku, silnější konkurenci, rychlejší komunikaci, vyspělost trhů, mezinárodní ekonomickou integraci aj.

Russel-Jones (2006) uvádí kromě růstu konkurence a nových technologií také nástup nového managementu a ztrátu důvěry ve společnost.

Podle dalších autorů Drdly-Raise (2001) mohou být příčinou převážně strukturální změny, mění se účel a poslání organizace, dále nedostatek pracovníků – specialistů, nové státní vyhlášky a zákony, zavedení odborů, úpadek morálky a zvýšená fluktuace, nedostatek kandidátů na výkonné pozice v rámci organizace, pokles zisků aj.

Podobně jako Kotter považují Drdla-Rais za hlavní příčiny změn též globalizaci, rostoucí konkurenci, inovace výrobků a nové technologie. (Drdla-Rais 2001)

1.1.2. Typy změn

Nejjednodušeji dělíme změny na **malé** a **velké**. Při malé změně (incremental change) vznikají malé přírůstky bez velkých přínosů pro organizaci. Většinou se jedná o impuls z řad zaměstnanců, který má podobu zlepšovacího návrhu. Kladný přínos této změny vidíme v zájmu zaměstnanců o dění v organizaci a v řešení společných problémů. (Veber a kol. 2000)

Velké změny (transitional change) mají přínos mnohem významnější. Tyto změny vychází z vrcholového managementu a jsou realizovány v podobě výzkumných, vývojových, projekčních a dalších programů. Co se týká četnosti, transicionálních (velkých) změn je na rozdíl od malých podstatně méně, ale zpravidla mají, v případě úspěšné implementace, mnohem vyšší přínos pro organizaci. (Veber a kol. 2000)

D.E.Hussey (2000) popisuje dva typy změny – **přírůstkovou** a **základní** změnu.

Přírůstková změna se týká mnoha situací v organizaci, které postupně a přirozeně vycházejí ze života organizace a z okolních vlivů. Nejde o zásadní a velké změny a okolí ji často přijme bez většího odporu. Zahrnuje takové činnosti v organizaci jako jsou změny pracovních metod a postupů, zavádění nového produktu, inovační plány aj. Z dlouhodobého hlediska se přírůstková změna dotýká ostatních lidí v organizaci jen velmi málo. (D.E.Hussey 2000)

Základní změna přináší do organizace více problémů. Změny se týkají nových strategií, sloučení s jinou společností nebo přechodu na jinou, zcela odlišnou činnost. Již jde o velkou a zásadní změnu, která vyžaduje dobré naplánování a správný přístup při řízení změny samotné a při komunikaci s lidmi ve společnosti. (D.E.Hussey 2000)

Manažer společnosti se pravděpodobně setká při zavádění základní změny s větším odporem ze strany pracovníků. Záleží na jeho osobních vlastnostech, dále na okolnostech a podmínkách změny nebo na tom, jaký vhodný přístup zvolí při práci s lidmi. (D.E.Hussey 2000)

Jak pracujeme s lidskými zdroji při změně v organizaci, pojednává v této práci kapitola třetí.

Armstrong (2002) používá pro předchozí typy změn pojmy **strategická** a **funkční** (operační) změna. Obsah názvů zůstává podobný.

„Strategická změna se zabývá transformací organizace. Týká se obecných, dlouhodobých a celopodnikových záležitostí. Je o cestě k budoucímu stavu, který byl povšechně definován v podobě strategické vize strategického rámce. Bude se týkat účelu a poslání organizace, její podnikatelské filozofie takových věcí, jako je růst, kvalita, inovace a hodnoty týkající se lidí, potřeby zákazníků a použité technologie.

Funkční (operační) změna se vztahuje k novým systémům, postupům, strukturám nebo technologii, které budou mít bezprostřední vliv na uspořádání práce v části organizace.“ (Armstrong 2002, s. 250 – 251)

Uvědomit si charakter změny pomůže manažerovi zvolit vhodný přístup k řízení změny.

1.2. Příprava na změnu

Jak vyplývá z předešlých kapitol, změny jsou přirozenou součástí každé organizace. Nelze však pouze čekat, až změna sama přijde a nechat vše volně

plynout. Měli bychom řídit aktivity spojené se změnou – určit změnu, připravit se na ni a implementovat ji.

Veber (2000) popisuje tři základní, po sobě následující kroky:

1. určit potřebu změny
2. připravit a realizovat změnu
3. přijmout, stabilizovat změnu (Veber a kol. 2000)

Drucker (2000) mluví o změnách, které přicházejí z vnějšího okolí a následně iniciují změny uvnitř organizace. Říká, že „Změny nelze nijak řídit. Před změnami si lze pouze udržovat náskok.“ (Drucker, 2000, s.75) Autor doporučuje, aby se organizace stala lídrem změn. K tomu, aby se jí stala, je nutné dodržet několik požadavků. Jedním z nich je správný způsob zavádění změn.

Existuje několik praktických postupů řízení změn, podle kterých organizace řídí změnu. Předtím, než uvedeme několik konkrétních postupů, seznámíme čtenáře s podmínkami a strategií změny, a také s reakcemi na změnu.

1.2.1. Podmínky změny

Pro úspěšné zvládnutí jakékoliv změny je důležité vytvořit si k ní podmínky nebo alespoň dodržet jednoduchá doporučení a užitečné rady od odborníků v managementu.

Obecně lze rady shrnout následovně:

- „Změna je velmi obtížná,
- čím dále postupuje, tím je obtížnější,
- čím méně má změna společného se stávající organizační kulturou, tím je pravděpodobnější, že se nepodaří úspěšně ji realizovat,
- změna potřebuje silného a vlivného sponzora,
- k realizaci změny je nezbytné, aby jí skupina lidí věřila a usilovala o ni,
- klíčem k úspěchu je komunikace.“ (Russel-Jones 2006, s. 33)

Předpoklady úspěchu zahájení procesu změny vidí autoři Drdla-Rais (2001) v maximální znalosti problematiky daného oboru a dané organizace, v přeměně kompletního systému (nejen jedné části), v připravenosti reagovat na odpor a stres, který může být důsledkem změny, ve vzájemné spolupráci celého týmu a v uvědomění si dlouhodobého a složitého procesu změny chování lidí. (Drdla-Rais 2001).

Slavíková (2003) zmiňuje **podmínky subjektivní**, které jsou:

1. Vědět, že změna se týká lidí a dochází k ní prostřednictvím lidí.

Je nutné zajistit:

a) věrohodnost

– lidé by měli nalézt odpověď na reálné problémy

– změna = zisk

b) proveditelnost

– zajištění odborného zázemí zaměstnanců

– navrhnout kvalitní proškolení

– eliminovat silný psychologický odpor

c) potřebnost

– vytvořit dojem nezbytnosti a spravedlnosti změny

2. Vědět, že pro změnu je důležitá zpětná vazba.

a) princip zpětné vazby

– působení na nějaký systém vyvolává zpětné působení

b) princip homeostázy

– reakce na veškeré vnitřní i vnější změny regulujícími systémy, které směřují k jejich vrácení do počátečního stavu. (Slavíková 2003)

1.2.2. Strategie změny

Určit si typ změny a rozhodnout se pro ni je dobrý začátek, ale pro efektivní zavedení změny nestačí. Důležité je zvolit si správnou strategii, tedy metodu jejího zavádění do realizační podoby.

V literatuře a metodikách lze najít tři základní strategie:

1. **Nátlaková** (mocenská) strategie – využívá se při ní formální moci a změna je ve většině případů direktivně nařízena. Používá se princip odměn a trestů. Přestože při použití této strategie dochází ke kladným výsledkům, nemají dlouhého trvání. Nátlaková strategie je vhodná při nějaké krizi v organizaci, při ohrožení apod.

2. **Empiricko-racionální** strategie – zaměstnancům předkládáme racionální argumenty pro navrhovanou změnu. Vhodné je využít externího odborníka pro rozumnou argumentaci. Podmínkou jsou výzkumná šetření, odbornost, analýzy aj.

3. **Normativně reduktivní strategie** – základem je individuální hodnotová orientace, společenské normy a cíle organizace. Vhodné určení cílů se stává úspěchem pro cílevědomé řízení změny. (vše Veber, J. a kol. 1998)

Pokud není organizace v krizové situaci, je doporučováno vhodně zkombinovat druhou a třetí strategii.

1.2.3. Reakce lidí na změnu

Všeobecně se tvrdí, že lidé nemají rádi změny a mohou na změny negativně reagovat. V praxi se často setkáváme s odporem při zavádění změn v organizaci .

Odpor je uváděn jako jedna z překážek změny. Dalšími jsou:

- nevhodná kultura
- špatná komunikace
- nedotažení změny do konce
- nedostatečný souhlas vedoucích pracovníků se strategií
- nedostatečné dovednosti (Russel-Jones 2006)

Každý člověk na změnu reaguje různým způsobem, může mít strach z nové situace, ze ztráty svého místa, bojí se o svou bezpečnost.

Slavíková (2003) popisuje jednotlivá stadia reakce lidí na změnu následovně:

1. **„Popření** – začneme tím, že řekneme, že to není možné. Mozku se musí dát čas, aby se přizpůsobil nové situaci.
2. **Hněv** – hledáme viníky, chceme zaujmout stanovisko.
3. **Smlouvání** – sami sebe vydíráme.
4. **Smutek** – lítost nad tím, že už neexistuje bývalá situace. Toto stadium je nezbytné, umožňuje po jistou dobu projevat zármutek.
5. **Strach** – přichází strach, že bude zapotřebí zcela nové duševní výzbroje, že se nám nepodaří vyrovnat se s novou situací (nenalezneme v ní své odpovídající místo).
6. **Přijetí** – nakonec přichází přijetí nové situace.“ (Slavíková 2003, s. 29 - 30)

Odpor se může projevit v pasivní, aktivní nebo konfliktní formě, viz tabulka č. 1:

Tabulka č.1 Formy odporu

| Forma | Projev |
|-----------------|---|
| Pasivita | <p>Zkamenění – zaměstnanci poslouchají instrukce, ale dělají jen to, co je nutné. Nejsou sami iniciativní.</p> <p>Uhýbání – pod různými záminkami zaměstnanci odsunují řešení. Vymlouvají se na nedostatečné pokyny z vedení, nepostačující informace aj.</p> |
| Aktivita | <p>Svalování viny, výčitky – vždy se najde někdo, kdo se v námitkách vyžívá.</p> <p>Nostalgie – připomínání a zveličování zásluh předešlého vedoucího.</p> <p>Negativismus – zaměstnanci, převážně skrytě, mluví jen o tom, co se nedaří</p> <p>Zablokování informací – těch informací, které chce sdělit ředitel, stejně jako těch, které potřebuje sám znát, aby mohl jednat.</p> |

| | |
|-----------------|---|
| Konflikt | Odmítnutí – vyjádřeno otevřeným konfliktem Pracovní konflikt – konflikty mezi jednotlivými zaměstnanci, jsou oporou pro odpor. |
|-----------------|---|

(Slavíková 2003, s. 30 – 31)

Janas (1998) identifikuje tři typy odporu při zavádění změny do organizace a popisuje typické projevy lidí:

- **Agresivní odpor** – jednoduše rozpoznatelný, otevřený, lidé se nesnaží skrýt odpor ke změně.
- **Pasivně-agresivní odpor** – lidé jsou ochotni přijmout změnu, měnit se, ale tato změna není nikdy realizována. Jedinec slibuje, ale včas nic neudělá.
- **Pasivní odpor** – obtížně odhalitelný typ, málo zřetelný. Lidé se pouze tváří, že jsou ochotni přijmout změnu, avšak jen do doby, kdy se má změna realizovat. Změnu diskutují, ale konkrétně nic neudělají. (Janas 1998)

Eger (2006) stručně kategorizuje odpor následovně:

- „individuální X kolektivní
- aktivní X pasivní
- menšinový X většinový
- přímý X nepřímý“ (Eger 2006, s. 26)

1.2.3.1. Omezování odporu

Zdrojem odporu je především strach, obava z něčeho nového. Odpor můžeme snížit a omezit, pokud dodržíme určité rady a pravidla: (Hussey 2000, Russel-Jones 2006, Slavíková 2003)

- zapojíme ostatní lidi do procesu změny
- budeme je vzdělávat, školit
- včas informujeme a vysvětlujeme důvody ke změnám
- získáváme důvěru a podporu všech pracovníků
- věnujeme pozornost obavám všech zúčastněných stran
- dobře komunikujeme

Pokud již na začátku procesu určitý odpor předpokládáme, můžeme se na něj preventivně připravit a úspěšně jej omezit nebo odstranit.

1.3. Praktické postupy přípravy na změnu

Po vytvoření nebo splnění podmínek pro změnu a stanovení některé ze strategií se můžeme v dalších krocích přípravy na změnu inspirovat praktickými postupy, předkládanými různými autory.

Každá organizace má svá specifika, ale se základními pravidly a postupy se většinou řídí všechny.

Pro srovnání uvedeme konkrétní postupy několika autorů. V některých bodech se autoři shodují, v jiných se trochu liší. Záleží na tom, který si pro konkrétní změnu vybereme a také, který je subjektivně pro manažera nejprátelštější.

1.3.1. Obecný postup podle Fidlera

Obecný a stručný postup pro proces změny a zlepšování v jakékoliv organizaci uvádí Fidler (2002):

- Změna je ucelený proces, ne jedna událost.
- Pro změnu je důležité najít vhodnou inovaci, její funkčnost, zároveň však zjistit její vlastnosti a požadavky zlepšení. Diagnostikovat potřebu změny.
- Jednou ze základních podmínek je podpora a spoluúčast vedení organizace.
- Je nutné umět předvídat.
- Dodržovat postup: povzbuzení – realizace – provádění trvalé změny.
- Důležitou osobou při procesu změny je dobrý a zodpovědný facilitátor¹.
- Důkladná komunikace změny.
- Motivace a podpora jednotlivcům i celé skupině.
- Jednotlivé kroky musíme dodržovat po celou dobu procesu změny, nestačí jen na počátku.

¹ Facilitátor – odborník na moderování diskuze, režisér porady, sám nepřispívá nápady ani nehodnotí nápady členů skupiny

1.3.2. Řízení změny metodou EASIER

D.E. Hussey (2000) navrhuje změnu efektivně řídit metodou EASIER. Tuto metodu autor doporučuje pro každý typ změny.

Pojem EASIER znamená snadnější, jednodušší a vychází z počátečních písmen anglických slov, které popisují jednotlivé kroky postupu.²

Hussey (2000) doporučuje postupovat od jednoho bodu k druhému. V češtině jsou pojmy následující:

- Envisioning – Vytváření vize
- Activating – Aktivace
- Supporting – Podpora
- Implementing – Provádění
- Ensuring – Zajištění
- Recognizing – Hodnocení

První tři pojmy se týkají charismatu a chování vedení, další tři především řízení a administrativy organizace.

Jednotlivé kroky si podrobněji popíšeme:

• Vytváření vize

Společnou vizi nebo také cíl, pohled do budoucnosti si organizace vytváří na počátku změny. Vize by měla vycházet z hodnot společnosti. Vize, kam chceme směřovat a dojít, by také měla být v souladu s vnitřní kulturou společnosti. Správně a jasně definovaná vize se stává prvním krokem k úspěšné přeměně.

• Aktivace

Pro úspěšný proces změny nestačí pouze pochopit sdílenou vizi, důležitým úkolem pro manažera je aktivovat ostatní účastníky. Manažer by měl znát problematiku personálního managementu, získat spolupráci ostatních vhodnou motivací, dobrou komunikací a zvolenou metodou. Setká-li se s velkým odporem, možná bude nucen použít více metodu nátlaku a moci.

² EASIER: E – Envisioning, A – Activating, S – Supporting, I – Implementing, E – Ensuring, R – Recognizing

• **Podpora**

Morální i praktická podpora je nezbytnou součástí při procesu změny. Dobrý vůdce vědomě podporuje, motivuje a dodává odvalu ostatním spolupracovníkům. Záleží i na empatii manažera a zda je schopen rozpoznat problémy jedince. Podpora by měla být založena na důvěře, poctivosti a úctě k druhým lidem.

• **Provádění**

Sem patří podrobné plány a postupy jako jsou strategické plány, krátkodobé plány a různé projekty. Pro dosažení stanovené vize je podmínkou tyto plány naplnit. V této fázi je velmi důležitá role vůdce. Plánuje, nejen co je třeba dělat, ale především jakým způsobem to uděláme.

• **Zajištění**

Zajištění, nebo-li neustálá kontrola a monitorování procesu pro dosažení správného směru k cíli.

Kontrolní procesy by měly zajistit:

- včasný průběh akcí
- vytvoření nového plánu při odůvodněné změně akce
- přínos očekávaných výsledků nebo nápravu, aby to tak bylo
- plány vyhovující i za změněné situace

• **Hodnocení**

Hodnocení lidí, kteří se účastní procesu, by mělo sloužit k posílení změny a k odstranění překážek. Hodnocení nemusí mít jen finanční podobu – uznání, veřejná pochvala a poděkování se může stát příjemnou odměnou pro každého, kdo je takto oceněn. Hodnocení může mít i negativní dopad. Osoba, která projevuje vůči změně silný odpor a svým postojem může proces ohrozit, může být přeložena na jiné pracovní místo. V těžších případech může dojít i k propuštění zaměstnance. (vše Hussey 2000)

1.3.3. Postup podle zásad SUCCESS

Jednoduchý a srozumitelný postup uvádí Russel-Jones (2006). Jednotlivé kroky jsou zahrnuty v anglickém slovu SUCCESS, která tvoří snadnou pomůcku, podobně jako u autora D.E. Husseye, a znamenají:

S (Shared vision) – sdílená vize

Tam, kam se chceme pomocí změny dostat určujeme vizí, musíme zajistit, aby jí všichni zúčastnění rozuměli.

U (Understand the organisation) – porozumění organizaci

Musíme provést analýzu společnosti, abychom dobře porozuměli organizaci a určili její klíčové charakteristiky a aspekty, kterým je nutné věnovat zvláštní pozornost.

C (Cultural alignment) – soulad s podnikovou (organizační) kulturou

Musíme zajistit takové podmínky, aby změna probíhala v souladu s kulturou organizace.

C (Communication) – komunikace

Změnu musíme dobře a včas komunikovat s ostatními.

E (Experienced help where necessary) – pomoc zkušených lidí v případě potřeby

Použijeme vyzkoušené a zaručené metody a postupy, protože jedině tak bude projekt změny probíhat podle našich očekávání a nebude nám přinášet nepříjemná překvapení. Pokud budeme potřebovat, využijeme bez obav externí pomoc.

S (Strong leadership) – silné vedení

Je důležité, aby změnu vedl silný leader se zaměřením na jeden cíl – úspěšně dokončit projekt.

S (Stakeholder buy-in) – získání všech, kterých se změna týká

Snažit se získat všechny, kterých se změna týká. Mohou to být: zaměstnanci, management, akcionáři, dodavatelé, vláda, sponzoři aj. (Russel-Jones 2006)

1.4. Realizace změny

J. P. Kotter (2000) popisuje realizaci v osmi krocích, použitelnou v jakékoliv organizaci. Úspěch vidí ve spolupráci celé organizace a nejen v řízení změny, ale i v jejím vedení.

1.4.1. Proces změny v osmi krocích J.P.Kottera:

1. Stanovit naléhavost uskutečnění změny

Prozkoumat trh a konkurenční prostředí, identifikovat krizi nebo potencionální krizi. Nalézt hlavní příležitosti a prodiskutovat je.

2. Zformovat vlivnou koalici, která prosadí a realizuje změny

Sestavit tým s dostatkem sil a moci, který bude usilovat o změnu. Vést skupinu k tomu, aby pracovala jako tým.

3. Vytvořit vizi a strategii

Vytvořit vizi, která bude směřovat k uskutečnění změny. K naplnění této vize musíme vyvinout strategii, která nás dovede k vytyčenému cíli.

4. Komunikovat vizi

Použít všechny dostupné prostředky komunikace, abychom informovali o nové vizi a strategii. Vedoucí koalice se stane vzorem očekávaného jednání a chování.

5. Delegovat, posilovat pravomoci ostatních

Odstraňovat překážky, které brání změnám. Změnit systémy a struktury, které ohrožují vizi. Povzbuzovat k realizaci riskantních rozhodnutí a neobvyklých aktivit a postupů.

6. Ocenit krátkodobá vítězství

Plánovat viditelná zlepšení výkonu tzv. vítězství a jejich prostřednictvím získat podporu k dalším změnám. Tato vítězství viditelně ocenit a odměnit pracovníky, kteří se na vítězství podíleli.

7. Upevnit dosažené výsledky a podporovat další změny

Využít zvýšenou důvěru ke změně systémů, struktur a postupů, které neodpovídají stanovené vizi. Najímat, vzdělávat a zvyšovat rozvoj pracovníků, kteří jsou schopni realizovat vizi. Formulovat stále nové,

navazující cíle, projekty a náměty a tím posilovat a upevňovat proces změny.

8. Zakotvit nové přístupy do podnikové kultury

Vydvihnout souvislost mezi novými vzory chování a firemními úspěchy. Vytvářet prostředky pro zajištění rozvoje a vzdělávání vedoucích pracovníků a vyhledávat následníky. (vše Kotter 2000)

1.4.2. Implementace podle Russela-Jonese

Jednoduchý a srozumitelný návod implementace změny uvádí ve své knize Russel-Jones (2006).

Proces probíhá ve čtyřech fázích. V následující tabulce jsou popsány cíle, úkoly, metody a výstupy v jednotlivých fázích.

Tabulka č.2 Fáze realizace změny

| | Cíle | Úkoly | Metody | Výstupy |
|-------------------------------|--|--|--|--|
| Analýza (1. fáze) | Porozumět organizaci, její kultuře a možnostem změny | Posoudit strukturu, kulturu, systémy, morálku, praktiky v řízení, vnější prostředí | Rozhovory, workshopy, brainstorming | Analýza organizace, „mapa“ organizační kultury, možnosti změny |
| Příprava (2. fáze) | Dohodnout se na vizi, vytvořit tým a získat souhlas | Vytvořit vizi, sestavit tým, získat lidi pro změnu | Workshopy, schůzky, komunikace | Vize, tým, souhlas, podpora vedoucích pracovníků |
| Plánování (3. fáze) | Naplánovat realizaci změny | Vytvořit plán, zapracovat do něj možné nepředvídatelné události, rizika a | Průzkum od stolu a v terénu, workshopy, metody | Plán, analýza rizik, analýza souvislostí, schválené zdroje |

| | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|---|--|---|
| | | úskalí, rozdělit zdroje, dohodnout se na časovém harmonogramu | plánování | |
| Realizace (4. fáze) | Realizovat vizi uskutečněním změn(y) | Začít realizovat změnu, komunikovat se zainteresovanými skupinami, zvládnout rizika | Schůzky, konkrétní akce, týmová práce, workshopy, komunikační kanály | Změna v organizaci, zvýšená výkonnost, přežití, změněná organizační kultura |

(Russel-Jones 2006, s. 76-77)

Teorie organizační změny (Drdla- Rais 2001) dělí proces do tří fází:

- **rozmrazení** – příprava na změnu, rozbití naučených postupů, narušení stávající organizační kultury, provedení analýz, minimalizování odporu.
- **vlastní změna** – nebo-li intervence představuje realizaci hlavních úkolů. Fáze je zaměřena na personální a strukturální změny, vytváření týmů, motivaci a hodnocení pracovníků.
- **zmrazení** – upevnění a ustálení výsledného stavu. Důležitá je kontrola, zda jsou dodržována a respektována nová opatření. Tato fáze může trvat i několik let, než začne nový systém automaticky fungovat. (vše Drdla-Rais 2001)

V závěrečném stadiu implementace každé změny nesmí chybět hodnocení výsledků a dosaženého stavu. Již na počátku si organizace stanoví kritéria, podle kterých se výsledný stav hodnotí. Hodnocení se provádí na konci celého procesu, srovnává se počáteční a konečný stav. Pokud se vyskytnou významné chyby, je třeba udělat nápravné opatření. (Drdla-Rais 2001)

2. ZMĚNA A LIDÉ

Implementace změny závisí především na lidech v organizaci, na jejich znalostech, dovednostech, postojích, zájmu, nasazení, flexibilitě atd.

Pro dosažení pozitivního úspěchu je důležitá úloha manažera. Jeho nástrojem pro naplnění záměru je mimo jiné dobrá motivace, komunikace a práce se skupinou (týmem).

2.1. Motivace

Nejdříve si vysvětlíme pomocí definic pojmy motivace a motiv, potom si uvedeme několik motivačních teorií, a nakonec praktický motivační program.

Motivace – „je vnitřní stav člověka, který způsobuje určité chování, aktivitu člověka“. (Veber a kol. 2000, s. 62)

Motiv – „je každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka“. (Veber a kol. 2000, s. 62)

„Účelem motivování je v praxi nejen dosažení lepších pracovních výsledků (co do množství i co do kvality), ale také posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců, jejich ochota změnit práci nebo zvýšit si kvalifikaci.“ (Bělohlávek 2007, s. 23)

Proces motivace je popisován nejrůznějšími teoriemi, z nichž Mc.Gregorova teorie X a Y je asi nejpoužívanější. Řadí se do motivační koncepce uspokojování potřeb, kam patří i Maslowova teorie a teorie Fredericka Herzberga. (Veber a kol. 2000)

Mc. Gregorova teorie X a Y

Někdy také nazývána „metodou cukru a biče“. Vychází ze dvou typů teorie X a teorie Y.

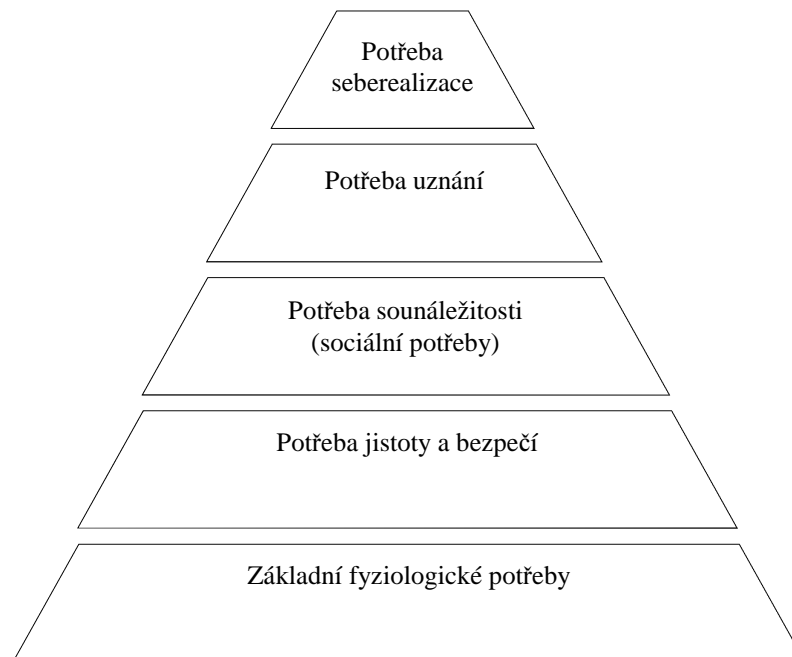
Teorie X – předpokládá, že lidé neradi pracují a jsou nezodpovědní. Potřebují proto pevné, direktivní vedení, za práci dostat odměnu nebo pohrozit trestem, jestliže práci neudělají. Lidé v organizaci následně upřednostňují řízené vedení, kontrolu, mají malou zodpovědnost a nízké ambice.

Teorie Y – naopak předpokládá, že lidé jsou pracovití, práce je těší a uspokojuje. Pracují zodpovědně, s důvtipem a tvořivě. Z toho vyplývá, že vedení může být liberální a vedoucí pouze koordinuje a podporuje snahu lidí. (Veber a kol. 2000)

V organizacích se vyskytují lidé obou typů teorie a s tím by zkušený manažer měl počítat.

Maslowova teorie

Další teorie, kterou představíme, je Maslowova hierarchie potřeb. Tvoří ji pět hlavních kategorií potřeb a jsou sestaveny následovně:



Všechny potřeby, uvedené v pyramidě, jsou pro každého člověka důležité. Jejich naléhavost uspokojení se však u každého jedince liší. U některých pracovníků může být hybnou silou uspokojení primárních potřeb, zaměstnání jim zajišťuje obživu. Zcela odlišně motivujeme podle této teorie kvalifikované pracovníky. (Eger 2006)

Maslowova teorie bývá někdy kritizována za svou nepružnost a nekompromisně uspořádanou hierarchii. (Armstrong 2002)

Poslední teorií je **Herzbergův dvoufaktorový model**

Podle této teorie působí na pracovní motivaci dvě skupiny faktorů, které se od sebe vzájemně liší, jsou to:

- **hygienické faktory** – plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, styl vedení, politika organizace, vztahy mezi zaměstnanci aj.
- **motivátory** – odpovědnost, možnost spolupracovat, uznání, možnost rozvoje, povýšení. (Eger 2006)

Podle této teorie motivátory působí tehdy, když je odstraněna pracovní nespokojenost (zaměstnanec je spokojen s hygienickými faktory). (Eger 2006)

Při špatné motivaci se mohou vyskytnout problémy. Snižuje se výkonnost lidí, zaměstnanci nepracují do maximální výše, práci nedělají kvalitně. Snižuje se iniciativa, soukromé zájmy se nadřazují nad pracovní, chybí ochota pracovat přesčas a mimo nutné povinnosti. Může se objevit podvádění, využívání firemních prostředků pro soukromý účel. (Bělohlávek 2007)

Také se objevují konflikty mezi lidmi, zhoršují se mezilidské vztahy, projevuje se negativní vztah vůči vedení organizace. Zvyšuje se počet nemocenských neschopností, absence a fluktuace. Lidé vyhledávají příležitosti k úniku z práce. (Bělohlávek 2007)

Pro řešení uvedených problémů pomáhá dobře vypracovaný **motivační program**, kde jsou zaznamenány kromě mzdového systému i další konkrétní návrhy, které slouží k motivaci pracovníků. (Bělohlávek 2007)

Nefinanční podoby motivace mohou být například:

- zajímavý obsah práce
- přívětivá atmosféra na pracovišti
- příjemné pracovní podmínky
- zaměstnanecké výhody
- seberealizace
- veřejná i neveřejná pochvala, ocenění

- individuální úprava pracovní doby
- vhodné podmínky pro matky s dětmi
- pracovní jistota
- možnost osobního růstu aj. (Eger 2006)

Peníze jsou silnou motivací pro zaměstnance v určitých situacích nebo tehdy, pokud jsou na prvních místech jejich hodnotové orientace. (Eger 2006)

2.2. Komunikace

„Komunikace znamená obecně lidskou schopnost užívat výrazové prostředky k vytváření, udržování a pěstování mezilidských vztahů.“ (Klenková 2006, s. 25)

Komunikaci můžeme také chápat jako přenos, výměnu informací. (Veber a kol. 2000)

Čtyři nezbytné stavební prvky, bez kterých by ústní komunikace nemohla proběhnout, jsou: komunikátor (vysílající osoba, zdroj vysílání), komunikant (příjemce zprávy), komuniké (zpráva, obsah sdělení), komunikační kanál (přívod). (Slavíková 2003)

V komunikaci rozlišujeme tři roviny sdělování – verbální komunikaci, neverbální komunikaci a komunikaci činem. Verbální komunikaci realizujeme pomocí slov mluvených i psaných. (Klenková 2006)

Neverbální (nonverbální, mimoslovní) prostředky jsou různá gesta, výrazy tváře (mimika), doteky, pohledy očí, tón hlasu a také úprava zevnějšku. (Veber a kol. 2000)

Činy, tedy jednání a chování, by měly být v souladu s verbální a neverbální projevem. (Veber a kol. 2000)

Základním kamenem při řízení změny je komunikace. Při špatné komunikaci může docházet k různým nedorozuměním i ztrátě informací.

Stýblo (1998) poukazuje na nefungující komunikaci v organizacích a chybějící systém zpětné vazby k hodnocení účinnosti komunikace. Přitom připomíná, že má komunikace prioritní místo v organizaci. Důvody selhávání

komunikace vidí v globalizaci, rychle se měnící a rostoucí firmy nezvládají komunikovat tak, jak by si manažeři přáli. (Stýblo 1998)

Při komunikaci změny, a nejen při ní, bychom si měli umět odpovědět na dané otázky:

„Kdo by měl být informován?

Kdy by měl být informován?

Co by mělo být předmětem sdělení?

Kde by měl být informován?

Kdo by měl řídit proces komunikace?“ (Russel-Jones 2006, s. 98)

Za komunikaci by měl být odpovědný jeden pracovník z vedení a opět je vhodné mít vypracovaný komunikační plán.

Na paměti bychom také měli mít čtyři pravidla komunikace, se kterými plně souhlasíme: „Mluvte, když máte co říci. Říkejte, co máte v plánu udělat. Říkejte, co právě děláte. Říkejte, co budete dělat.“ (Russel-Jones 2006, s.101)

2.2.1. Formy komunikace

Obvykle se setkáváme se dvěma formami komunikace – ústní a písemnou.

Ústní komunikace je nejrozšířenější formou komunikace. Jde o setkání „tváří v tvář“, uskutečňuje se minimálně mezi dvěma lidmi. Prostřednictvím ústní komunikace dochází k běžné konverzaci, předávání úkolů, vyjednávání, hodnocení atd. Součástí ústní komunikace jsou i neverbální projevy (mimika, zabarvení hlasu, gesta aj.) (Veber a kol. 2000)

S ústní komunikací se setkáváme především v těchto případech: porada, projev, rozhovor při řešení problému, rozhovor oznamující rozhodnutí, hodnotící nebo kárající pohovor, přijímací pohovor. (Veber a kol. 2000)

Písemná komunikace je považována za velmi obtížnou. Jsou na ni kladeny základní nároky:

- informuje, něco sděluje, vysvětluje, požaduje nebo přesvědčuje
- vyžaduje od příjemce určitou činnost nebo ho motivuje k vlastní iniciativě
- přispívá k dobré prezentaci a pověsti organizace (Veber a kol. 2000)

K písemné komunikaci patří také **elektronická komunikace**. Elektronická komunikace se stává fenoménem moderní doby a organizace využívají její vnější (internet) i vnitřní (intranet) možnosti. (Veber a kol. 2000)

Tato forma má řadu předností, uvedme například levný provoz, předávání zpráv více osobám najednou, dostupnost, předávání datových souborů, možnost elektronické diskuze nejen v písemné, ale i vizuální a zvukové podobě. Má však i svá negativa – absence fyzické přítomnosti, anonymita, odcizení. (Veber a kol. 2000)

Systémy komunikace v organizaci mohou mít písemnou podobu, např. podnikové časopisy a noviny, věstníky, nástěnky nebo verbální jako například schůze, týmové setkávání aj. (Armstrong 2002)

2.3. Práce s týmem

Poslední uvedenou činností v úvodu třetí kapitoly je práce s týmem. Umět vést tým, a být dobrým vůdcem určitě není samozřejmostí každého manažera. Může se však i v této aktivitě mnoho sám naučit.

Tým chápeme jako „sehranou skupinu lidí na určitém pracovišti.“ (Bělohávek 2007, s. 14)

Drucker (1998) popisuje tři typy týmů, se kterými se můžeme setkat v organizacích. První přirovnává k tenisové čtyřhře: „V tomto týmu – a musí to být malý tým – se všichni členové přizpůsobují osobnosti, dovednostem, přednostem i slabinám druhého člena nebo zbývajících členů.“ (Drucker 1998, s. 79)

Druhý tým hraje kopanou: „Každý hráč má určenou pozici, celý tým (s výjimkou brankáře) se však pohybuje společně, přičemž jednotliví členové si udržují své relativní pozice.“ (Drucker 1998, s. 79 – 80)

Poslední tým popisuje jako tým amerického baseballu nebo orchestru. Všichni členové týmu mají stálou pozici. (Drucker 1998)

Při sestavování týmu se vedoucí zamýšlí o vhodnosti členů a vybírá většinou podle odborných zkušeností a profese, které jsou potřeba ke splnění

úkolu. Často je však opomíjen profil jednotlivců a organizace práce týmu. (Bělohlávek 2007)

Pro dobré fungování týmu bychom měli dodržovat několik zásad:

- Zamyslet se nad tím, zda je zadaný úkol vůbec vhodný pro týmovou spolupráci. Některé práce zvládne lépe jednatel než skupina.
- Týmovou práci a rozhodování si musíme dobře naplánovat, stanovit pravidla a po celou dobu plnění úkolu dobře vést.
- Průběžně informovat o všech činnostech každého člena týmu.
- Pro řešení problémů používat logické argumenty a fakta.
- Snažit se při rozhodování o dosažení vzájemného konsensu.
- Vyzývat všechny členy, aby sdělili svůj názor. Někteří lidé o problému přemýšlí, ale neprosazují své názory a myšlenky nahlas.

(Bělohlávek 2007)

Plamínek udává šest znaků, které se objevují u úspěšných týmů. Dobrým startem je společné sdílení a komunikování cíle. Dalšími znaky jsou – kvalitní komunikace, sdílené cesty k dosažení cílů, rozdělení rolí, kvalitní vztahy mezi členy týmu a možnosti osobního rozvoje. (Plamínek 2005)

Role v týmu by neměla potlačovat individualitu jednotlivého člena.

Rozdělení rolí v týmu podle Plamínka je následující:

„**Lídr** (stratég) – má schopnost strategického a komplexního myšlení dokáže nadchnout ostatní. Je univerzální a všestranný.

Myšlitel – má racionální inteligenci, nápady, je kreativní, hravý a nezávislý. Silný tandem může vytvořit s charismatickým lídrem.

Režisér – dokáže připravit cestu myšlenek a strategií do praxe, určit taktiku, rozdělit operativní úkoly. Z budoucí mlhy vytesá přítomný tvar.

Diktátor – problémový typ, týmově špatně použitelný do okamžiku, kdy vznikne krize. Pokud ze situace jasně vyplývají cíle, může tým z krize obrátit vyvést.

Procesní specialista – vyniká, když selžou standardní procesy. Dokáže „vydupat ze země“ originální metody a zdroje a dosáhnout s nimi nečekaného.

Pečovatel – stará se o pohodu v týmu. Nemá velký tah na branku, ale jistě vynikne při zvládnání komunikačních a vztahových poruch v týmu.

Hybatel – to, co připraví myslitelé, lídři a režiséři, se uskuteční díky hybatelům. Ve standardních podmínkách jsou motorem výkonu týmu.

Dotahovate – puntičkář se systematickým myšlením, stará se o to, aby se na nic nezapomnělo. Jeho oborem jsou detaily a dokonalost.

Věcný specialista – zná a ovládá svůj obor, který je jeho největším koníčkem. V rámci své specializace je spolehlivý.“ (Plamínek 2005, s. 134)

Soudržný a dobrý tým dokáže lépe překonávat překážky, členové si vzájemně důvěřují a mají radost a uspokojení ze své společné práce. (Bělohlávek 2007)

3. ZMĚNA A KULTURA ORGANIZACE

Zavádění velké změny nebo inovace někdy vyžaduje i změnu kultury organizace (také se uvádějí pojmy podniková nebo firemní kultura).

Strategie organizace by měla být v souladu s její kulturou. Změna strategie je snadnější, změna kultury snadná není a je dlouhodobá. (Eger 2006)

V této kapitole si vysvětlíme pojem kultura organizace, její základní typy, model a nakonec postup, který nám může pomoci utvářet žádoucí kulturu .

3.1. Vymezení pojmu kultura organizace

Obecně lze organizační kulturu definovat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. (Lukášová, R., Nový, I. 2004, s. 22)

Další definice kultury organizace jsou např.:

„Systém společných hodnotových orientací a norem jednání pracovníků i managementu určité organizace, zakotvený a vyjádřený v symbolech.“ (Pavlica a kol. 2000, s. 133)

„Vzorec sdílených bazálních předpokladů, které si skupina – organizace osvojila při řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“ (Schein 1992, s.12)

„Podniková kultura představuje normy chování a hodnoty sdílené určitou skupinou lidí.“ (Kotter 2000, s.152)

„Je jednak souhrnem zvyklostí, symbolů, rituálů a ceremoniálů užívaných v organizaci, jednak souhrnem zásad, přístupů, norem a hodnot v organizaci sdílených a udržovaných jako obecné vzorce chování, jednání a vystupování.“ (Veber a kol. 2000, s. 629)

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která asi sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby

vykonávání práce. Hodnoty se týkají, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování. (Armstrong 2002)

3.1.1. Typy a model kultury

Rozlišujeme **čtyři základní typy kultury**:

Mocenská kultura

- centralizované řízení pomocí výběru klíčových jedinců, nízká byrokracie
- rozhodování na základě osobního vlivu ne na základě pravidel a logických důvodů
- pohotová reakce na změny
- důraz na názory a představy jedince než na názory skupinové
- rozhodující je moc

Kultura rolí

- byrokratická, formální organizace
- jednoznačné definování základních povinností
- vysoký stupeň formálnosti a standardizace práce
- důležitější je pozice jedince než jeho schopnosti
- silné specializované oblasti
- změnu vnímá organizace se zpožděním a má problémy s adaptací na ni
- poskytuje bezpečnost a příležitost odborného růstu

Kultura úkolů

- orientace na práci, splnění úkolů nebo projektů
- týmová práce má přednost před individuální
- je velmi adaptabilní, má vysoký stupeň autonomie
- důraz na flexibilitu, adaptabilitu
- snaha o spojení správných prostředků a lidí na správné úrovni organizace

Osobnostní kultura

- důležitou roli má ve firmě jedinec

- prostor pro specializaci a získávání odbornosti jednotlivce
- skupiny jsou formovány dle podobných zájmů
- chybí hierarchie, řídicí mechanismy (vše Drdla-Rais 2001)

Model kultury organizace

Pokud chceme měnit a vytvářet žádoucí kulturu organizace, musíme nejprve analyzovat existující kulturu. Analyzovat ji můžeme pomocí modelu, který se skládá ze tří odlišných rovin. Všechny tři roviny jsou vzájemně propojeny.

1. Základní východiska a představy

- Vztah k okolnímu světu, představy o povaze člověka, příčinách jeho chování atd.
- Jde o nevědomé a spontánní představy, pro vnějšího pozorovatele neviditelné.

2. Sociální normy, hodnoty a standardy jednání

- Týká se zásad, pravidel, norem, standardů, podnikové ideologie, linie jednání.
- Částečně vědomé a do jisté míry ovlivnitelné, pro vnějšího pozorovatele jsou zřetelné jen zčásti.

3. Systémy symbolů

- Řeč, formy společenského styku, obřady, rituály, oblečení, firemní logo.
- Vědomá, ovlivnitelná úroveň, symboly jsou i pro vnější okolí viditelné, ale je nutné vysvětlení jejich významu. (Pavlica, K. a kol, 2000)

Každou rovinu můžeme zkoumat pomocí navržených kvalitativních i kvantitativních metod a technik.

3.1.2. Změna kultury organizace

Pro utváření žádoucí kultury nám může pomoci jednoduchý postup:

1. Stanovení a vyjasnění kulturních norem. Vedení organizace by se mělo společně dohodnout a určit, jaký typ kultury je pro jejich organizaci žádoucí a jaké chování je od zaměstnanců očekáváno.

2. Deklarace kulturních norem musí být stručná a působivá. Je třeba věnovat zvláštní pozornost čitelnosti formulací. Vedení by mělo spolupracovat s odborníky a dát maximální prostor pro tvořivost.

3. Kulturní normy by měly být podpořeny systémovými dokumenty. Dokumenty, které se týkají např. hodnocení pracovníků. Obsahují kriteria, jež jsou v souladu s kulturními normami – např. práce v týmu, loajalita vůči firmě nebo tvořivost.

4. Deklarované kulturní normy musejí být následovány symbolickými akcemi. Symbolická akce je konkrétní projev kulturní normy, který potvrzuje skutečnost, ne jen prázdné prohlašování. Tvořivost je skutečně ohodnocena vysokou částkou, porušení kázně se přísně postihuje a silným motivačním nástrojem je osobní příklad dobrého vedoucího.

5. Personální politika je nástrojem kulturní změny. Do firmy jsou přijímáni noví zaměstnanci tak, aby byli v souladu se stanovenými kulturními normami. Totéž se týká obsazování vyšších míst. Naopak ti, kteří brání kulturním změnám, jsou z vedoucích míst přeřazeni.

6. Výchova a zapracování nových pracovníků se řídí novými kulturními vzory. Noví zaměstnanci se učí od starších, osvojují si kulturu organizace. Novému pracovníkovi pomáhá patron, který ho zasvěcuje do žádoucí kultury firmy. (Bělohlávek 2007)

4. ZMĚNA VE VZDĚLÁVACÍM PROCESU

Po roce 1989 dochází v oblasti vzdělávacího systému k velkým změnám. Mění se přístup k žákům, používají se nové výukové metody, vznikají alternativní školy, na řídicí pracovníky jsou kladeny nové požadavky.

Nejdříve se podíváme, jak změny působí na management škol, dále si přiblížíme školskou reformu a na závěr se zaměříme na žáky se speciálními vzdělávacími potřebami (dále SVP).

4.1. Řízení v současných školách

Rychlý rozvoj společnosti v posledních letech zvyšuje tlak i na školství. Hlavní změnou je to, že škola jako organizace sama zodpovídá za své výsledky. Tím se také zvyšují požadavky na management školy. Jejich úkolem je efektivní proměna školy a její kultury tak, aby splňovala požadavky nových trendů a úkolů ve výchově a vzdělávání. (Eger 2006).

Jedním z důležitých nástrojů dobrého řízení v oblasti výchovy a vzdělávání je kvalitní kurikulum, péče o pracovníky školy a jejich individuální rozvoj, promyšlený systém hodnocení žáků a strategie pro zlepšování pracovních podmínek. (Slavíková 2003)

Zásadní změny se týkají především řídicích pracovníků školy, jelikož je nutné, aby:

- „škola měla jasně formulovanou strategii rozvoje,
- byl uplatňován demokratický, participativní styl řízení,
- ředitel školy byl jak manažerem, tak především vůdcem,
- byly využívány možnosti informační technologie nejen ke zpracování dat, ale i ke sdílení informací o záležitostech školy,
- byly více delegovány pravomoci a uplatňováno týmové řízení,
- byly uplatňovány nástroje pozitivní motivace (nejen finanční),
- byla vyvíjena snaha vytvářet pozitivní klima ve třídě a škole,
- byla nabídnuta možnost učit se, odborně růst a získávat zkušenosti všem zaměstnancům školy,
- škola fungovala na základě spolupráce s okolní komunitou.“ (Slavíková

2003, s. 217)

Role ředitele se tím značně mění. Musí se učit stále novým činnostem a jeho funkce se stává komplexnější a různorodější. (Slavíková 2003)

Řídícím pracovníkům ve školách je nabízeno pro doplnění kvalifikace tzv. funkční studium, kde mohou získat potřebné dovednosti a kompetence. (Eger, 2006)

4.2. Školská reforma

Výraznou změnu do vzdělávacího systému přineslo přijetí Národního programu rozvoje vzdělávání (tzv. Bílá kniha). Tento program přináší pro vzdělávání nové požadavky a úkoly.

V současné době naplňuje úkoly stanovené Bílou knihou dvojstupňové kurikulum. První stupeň, na státní úrovni, představuje Rámcově vzdělávací program pro základní vzdělávání (dále RVP ZV) a druhý stupeň, na úrovni školní, je tvořen školami pod názvem Školní vzdělávací program (ŠVP). (RVP ZV 2005)

Bílá kniha předkládá hlavní strategie rozvoje vzdělávání v České republice, které jsou:

- „ Uspokojovat a vyvolávat vzdělávací potřeby dětí, mládeže a dospělých odpovídajícím zvyšováním kapacit ve školách a dalších vzdělávacích i mimoškolních institucích tak, aby byla zajištěna dostupnost všech úrovní vzdělávání a poskytován příležitost k maximálnímu rozvoji různorodých schopností všem jedincům v průběhu celého života v souladu s principem spravedlnosti a využívání talentů.

- Dosáhnout vyšší kvality a funkčnosti vzdělávání tvorbou nových vzdělávacích a studijních programů, které budou odpovídat požadavkům informační a znalostní společnosti, udržitelného rozvoje, zaměstnanosti a potřebám aktivní účasti na životě demokratické společnosti v integrované Evropě, a které budou zároveň respektovat individuální odlišnosti a životní podmínky účastníků vzdělávání.

- Dobudovat systém evaluace činnosti vzdělávacích institucí na všech úrovních řízení a správy, monitorování výsledků vzdělávání, examinační, hodnocení úrovně osobnostního vývoje a profesní orientace dětí a mládeže.

- Rozvíjet autonomii, inovativní potenciál a vybavenost škol, jejich otevřenost ke společnosti a vazby k sociálnímu prostředí prostřednictvím rozvojových programů a vytvářením sítí spolupracujících škol. V terciárním vzdělávání podpořit rozšíření spolupráce vzdělávacích institucí s ostatními výzkumnými a vývojovými organizacemi a zapojení do rozvoje regionu.

- Podporovat proměnu v pojetí a výkonu pedagogické činnosti ve všech vzdělávacích institucích, posilovat sociálně-profesní postavení pedagogických a akademických pracovníků, zvýšit kvalitu jejich přípravného a dalšího vzdělávání, vytvořit podmínky pro jejich kariérní růst a vyšší motivaci k osobnímu zdokonalování a týmové spolupráci.

- Uvést do společenské praxe decentralizované řízení vzdělávací sféry prostřednictvím státních a samosprávných orgánů s účinnou participací sociálních partnerů a dalších představitelů občanské společnosti jako procesu plánování, organizování a hodnocení založeného na strategických cílech a realizovaného zejména pomocí nepřímých nástrojů.“ (Národní program rozvoje vzdělávání 2001, s. 18 – 19)

Tendence ve vzdělávání vychází z Národního programu rozvoje vzdělávání a RVP ZV je plně podporuje. Školy by měly při tvorbě svých ŠVP z těchto směrů vycházet:

- při dosahování cílů základního vzdělávání zohledňovat individuální potřeby a možnosti žáků
- využívat rozmanitou organizaci a individualizaci výuky podle potřeb a možností žáků a využívat vnitřní členění výuky
- postupně minimalizovat vyčleňování nadaných žáků a žáků se sociálními, zdravotními a učebními problémy
- zvyšovat nabídku povinně volitelných předmětů pro rozvoj zájmů a individuálních předpokladů žáků
- vytvářet příznivou sociální, emocionální i pracovní atmosféru, která je založena na pozitivních prožitcích, účinné motivaci, spolupráci a aktivizujících metodách výuky
- hodnotit žáky průběžně, upřednostňovat individuální a širší slovní hodnocení jejich výkonů před číselnou klasifikací

- vytvářet příznivé klima školy
- účinně spolupracovat s rodiči žáků a ostatními partnery školy (RVP ZV 2005)

Školní vzdělávací programy si vytváří každá škola sama a nový školský zákon (Zákon č. 561/2004 Sb.) stanovil jeho realizaci v 1. a 6. ročníku k 1. září 2007.

4.3. Žák se speciálními vzdělávacími potřebami v procesu vzdělávání

Reforma školství se týká i vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Stále častěji se setkáváme s pojmy integrativní nebo inkluzivní vzdělávání.

4.3.1. Vysvětlení základních pojmů

„Za **žáky se speciálními vzdělávacími potřebami** jsou považováni žáci se zdravotním postižením (tělesným, zrakovým, sluchovým, mentálním, autismem, vadami řeči, souběžným postižením více vadami a vývojovými poruchami učení nebo chování), žáci se zdravotním znevýhodněním (zdravotním oslabením, dlouhodobým onemocněním a lehčími zdravotními poruchami vedoucími k poruchám učení a chování) a žáci se sociálním znevýhodněním (z rodinného prostředí s nízkým sociálně kulturním postavením, ohrožení sociálně patologickými jevy, s nařízenou ústavní výchovou nebo uloženou ochrannou výchovou a žáci v postavení azylantů a účastníků řízení o udělení azylu).“ (RVP ZV 2005, s. 108)

Integrace obecně znamená plné začlenění postiženého jedince do přirozeného prostředí a společnosti. (Tomická, Švingalová 2002).

Jesenský (1998) charakterizuje integraci jako „soužití minorit a majorit“ (Jesenský 1998, s. 21) a poukazuje na určitou míru konfliktnosti mezi oběma skupinami.

Školní integrace je přístup a způsob zapojení žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do běžné školy, do hlavního proudu vzdělávání.. (Průcha, Walterová, Mareš 1995)

Stále častěji se také setkáváme s pojmem **inkluze**. Vychází z anglo-amerického pojetí integrace a jejím cílem je vytvořit školu pro všechny, přizpůsobit podmínky školy potřebám všech dětí. (Lebeer a kol. 2006).

Podle Polechové je inkluze „možným řešením diskriminace znevýhodněných dětí i problému celé společnosti.“ (Polechová 2005, s. 16)

Dnes pojmy integrace/inkluze používají spíše synonymně. (Bartoňová, Vítová 200)

Opakem integrace je segregace. Postižení jedinci jsou vyčleňováni z hlavního proudu vzdělávání a jsou zařazováni do speciálních škol a zařízení. (Tomická, Švingalová 2002).

Speciální školy nabízejí mnoho výhod, ale i nevýhod. Žáci ve speciálních školách jako by žili v odděleném světě a často potřebují individuální péči po celý život. (Lebeer a kol. 2006). Speciální školy však mohou být pro některé žáky se SVP alternativou, pokud jim z nějakého důvodu nevyhovuje vzdělávání v běžné škole.

Integrace žáků se SVP vyžaduje vytvoření určitých podmínek, kterými jsou především: připravit a uspořádat třídu, školu, odborně proškolit pedagogy, pracovat s kolektivem třídy, systematicky spolupracovat s rodinou, zajistit potřebné materiální vybavení, snížit počet žáků ve třídě, vyžádat k integraci souhlas rodičů a ředitele školy, evidovat doporučení k integraci od příslušného poradenského pracoviště. (Pipeková 2006)

V RVP ZV jsou stanoveny odpovídající podmínky pro vzdělávání žáků se zdravotním postižením a zdravotním znevýhodněním. RVP ZV je východiskem pro tvorbu ŠVP. Vytvořené ŠVP jsou pak podkladem pro tvorbu individuálních vzdělávacích plánů, podle kterých se vzdělávají integrovaní žáci. (RVP ZV 2005)

Žáci se SVP jsou do běžné školy integrováni na základě souhlasu rodičů, ředitele a doporučení odborného posudku z pedagogicko psychologické poradny ne speciálně-pedagogického centra. Žák je vyučován podle Individuálního vzdělávacího plánu, jehož náležitosti a obsah upravuje Směrnice Ministerstva

školství, mládeže a tělovýchovy k integraci dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do škol a školských zařízení³ a Vyhláška č. 73/2005.

Učitelé se ve školách v rámci integrace mohou setkat s dětmi s různým zdravotním postižením. Při své práci potřebuje nejen pedagogické znalosti, ale měl by znát i řadu odborných a speciálních zdravotnických znalostí. Ty jim mohou napomoci pochopit potřeby a zvláštnosti dětí se SVP. (Balcar 2002)

V následujících podkapitolách si popíšeme podmínky integrativního vzdělávání žáků se SVP podle vybraného typu postižení.

4.3.2. Žák s tělesným postižením a chronickým onemocněním

Výchova a vzdělávání žáků s tělesným postižením je specifická s ohledem na somatické a psychické zvláštnosti těchto dětí. (Bartoňová, Vítková 2006).

Nejčastější pohybovou vadou, se kterou se můžeme u žáků integrovaných do běžné školy setkat, je dětská mozková obrna. Mezi chronická onemocnění, se kterými se pedagog může u svých žáků setkat, patří onkologická a neurologická onemocnění, krevní onemocnění, nemoci ledvin a různé alergie. (Bartoňová, Vítková 2006).

Podmínky vzdělávání žáků v běžné škole:

- bezbariérový vstup (především pro vozíčkáře) a odpovídající technické vybavení
- vhodné didaktické a kompenzační pomůcky pro rozvoj manuálních dovedností a rehabilitaci (dřevěné a textilní hračky, stavebnice, míčky aj.
- pro psaní a kreslení pomůcky s ergonomickým tvarem, protismykové podložky atd.
- pomůcky pro relaxační cvičení (např. míče, koberec nebo žíněnka na odpočinek)

(Bartoňová, Vítková 2006).

³ Viz. příloha č. 2

4.3.3. Žák se smyslovým postižením

Do této skupiny zařadíme žáky se zrakovým a sluchovým postižením. Podle Jesenského (1998) mají zrakově postižení jedinci největší problém v prostorové orientaci, v bezpečnosti pohybu a v sebeobsluze. (Jesenský 1998)

Do běžné školy se zařazují žáci se zrakovým postižením s ohledem na vážnost postižení. Zpravidla děti s lehčí zrakovou vadou mohou s pomocí optických pomůcek zvládnout nároky běžné základní školy. Žáci s těžkou zrakovou vadou a nevidomí se ve většině případech vzdělávají ve speciálních školách pro zrakově postižené. (Bartoňová, Vítková 2006).

Podmínky vzdělávání pro zrakově postižené žáky:

- „podnětné prostředí pro zdárnou integraci žáka (základní znalosti učitelů v oblasti oftalmopedie), individuální přístup pedagogů k žákům;
- nižší počet žáků ve třídách;
- vhodné materiální a technické vybavení (odstranění bariér v prostorech školy
- speciální osvětlení, vhodné pro žáky se zbytky zraku a slabozraké žáky, speciální
- učebnice se zvětšeným písmem pro slabozraké žáky, přepis učebnic do bodového písma, optické pomůcky),
- možnost užívání didaktických kompenzačních pomůcek (plastické modely,
- upravené měřicí přístroje, televizní lupy, počítače s programy pro nevidomé aj.);
- podrobné seznámení spolužáků a rodičů nepostižených žáků s problematikou zrakově postižených,
- výuku předmětů speciální péče kvalifikovanými odborníky. Výuka předmětů speciální péče a její rozsah je zajišťován podle potřeb jednotlivých žáků na základě doporučení příslušného odborníka a s ohledem na podmínky školy. O organizaci předmětů rozhoduje ředitel školy.“ (Bartoňová, Vítková 2006, s. 26).

U sluchově postižených žáků při rozhodování o integraci opět rozhoduje stupeň postižení.

Žáci s lehčím sluchovým postižením mohou zvládnout, při zajištění podmínek a s pomocí naslouchadla, integraci v běžné škole. Pro žáky s těžkou vadou sluchu a pro žáky neslyšící je vhodnější zvolit školu pro sluchově postižené.

Podmínky vzdělávání sluchově postižených žáků:

- „právo na výběr vzdělávací cesty (např. bilingvní program, orální program, program totální komunikace),
- nižší počet žáků ve třídách,
- znalost problematiky sluchového postižení všemi pedagogy; individuální přístup učitele k žákovi,
- možnost úpravy obsahu učiva jednotlivých předmětů,
- znalost speciálních metod a jejich používání ve výuce sluchově postižených,
- pokračování v logopedické péči podle potřeb žáků,
- materiální a technické vybavení a účinné kompenzační pomůcky (místnosti upravené k výuce, individuální sluchadla, skupinové naslouchací soupravy, dostatečné vybavení videorekordéry a televizory, počítače, psací telefony, faxy, indukční smyčky...),
- běžné i speciální učebnice, výukové videoprogramy, didaktické pomůcky.“ (Bartoňová, Vítková 2006, s. 27)

4.3.4. Žák s poruchou komunikačních schopností

Tito žáci s vadami řeči jsou zpravidla schopni zvládat požadavky RVP ZV a učebních osnov běžné školy. Hlavní podmínkou je zajištění intenzivní logopedické péče. (Bartoňová, Vítková 2006).

Obor, který se zabývá narušenou komunikační schopností, se nazývá logopedie. (Klenková 2006)

„V procesu vzdělávání se žák seznamuje se základními prostředky účinné komunikace, naučí se srozumitelně vyjadřovat v ústním i písemném projevu, chápat smysl sdělení a jeho podstatu, zvládat komunikaci v projevech mluvených,

psaných i neverbálních. Proto by měla komunikace představovat jednu z klíčových kompetencí povinného vzdělávání.“ (Bartoňová, Vítková 2006).

Podmínky k zajištění vzdělávání:

- individuální logopedická péče a přístup speciálního pedagoga i ostatních pedagogů
- vzdělávání žáků podle vypracovaného IVP
- spolupráce s rodiči, s SPC a s odborníky
- snížený počet žáků ve třídě
- mírná a tolerantní klasifikace
- příjemné sociální klima třídy (Novotná, Kremličková 1997)

4.3.5. Žák se specifickými poruchami učení

Žáci se specifickými poruchami učení jsou nejpočetnější skupinou mezi integrovanými žáky v běžných školách. Obsah učiva je shodná s učivem ostatních žáků. IVP se zpracovává pro ty jedince, u kterých je porucha tak závažná, že by neumožňovala bezproblémovou běžnou výuku.

Nejčastější poruchy učení jsou:

Dyslexie – specifická vývojová porucha čtení, při níž se jedinec potýká s problémy s rozpoznáváním a zapamatováním si jednotlivých písmen, zvláště pak s rozlišováním písmen tvarově podobných. Má potíže s rychlostí čtení, správností čtení a s porozuměním čtenému textu.

Dysgrafie – specifická porucha psaní postihující písemný projev, který bývá nečitelný a neuspořádaný. Dítě si nepamatuje tvary písmen, zaměňuje tvarově podobná písmena, píše pomalu a s námahou.

Dysortografie – specifická porucha pravopisu, která se projevuje tzv. specifickými dysortografickými chybami. Tato porucha často souvisí s dyslexií a dysgrafií.

Dyskalkulie – specifická porucha matematických schopností, která postihuje operace s čísly, matematické představy, prostorové představy apod. (Zelinková 2003)

Vedle těchto poruch se uvádí další druhy, které jsou však u dětí dagnostikovány zřídka:

Dysmúzie – specifická vývojová porucha postihující schopnost vnímání a reprodukce hudby. Jedinec má problémy v rozlišování tónů, nepamatuje si melodii, není schopen reprodukovat rytmus.

Dyspinxie – specifická vývojová porucha kreslení, která je charakteristická nízkou úrovní kresby.

Dyspraxie – specifická vývojová porucha obratnosti.

(Novotná, Kremličková 1997)

Úspěšnost vzdělávání této skupiny žáků je založena na dodržení následujících podmínek:

- respektování specifických problémů žáka, individuální práce
- mírná a tolerantní klasifikace (doporučuje se slovní hodnocení)
- snížený počet žáků ve třídě
- příjemné prostředí třídy
- pravidelný režim dne s pravidelným odpočinkem
- spolupráce s rodiči (Bartoňová, Vítková 2006)

4.3.6. Žák se sociálním znevýhodněním

Do okruhu žáků se sociálním znevýhodněním patří ti, kteří pocházejí z prostředí sociálně, kulturně nebo jazykově odlišného od prostředí, ve kterém vyrůstají žáci pocházející z majoritní populace. Jsou to žáci z různých u nás žijících menšin nebo žáci přicházející k nám v rámci emigrace (azylanti). (RVP ZV 2005)

Nízká sociální a kulturní úroveň je označována jako znevýhodněné sociální prostředí nebo sociokulturní handicap. (Vágnerová 1999)

Žáci, kteří pochází z prostředí s nízkou sociálněkulturní úrovní, jsou často ohroženi sociálněpatologickými jevy. (Bartoňová, Vítková 2006)

Podmínky vzdělávání sociálně znevýhodněných žáků:

- individuální nebo skupinovou péči,
- přípravné třídy,
- pomoc asistenta třídního učitele,
- menší počet žáků ve třídě,

- odpovídající metody a formy práce,
- specifické učebnice a materiály,
- pravidelnou komunikaci a zpětnou vazbu,
- spolupráci s psychologem, speciálním pedagogem - etopedem, sociálním pracovníkem, případně s dalšími odborníky.

II. ČÁST PRAKTICKÁ

5. PRŮBĚH VÝZKUMU

5.1. Stanovení cíle a otázek výzkumu

Cíl výzkumu

Cílem praktického výzkumu, který realizuji na jedné základní škole, je analýza stávajícího systému integrace zdravotně a sociálně znevýhodněných jedinců. Následuje identifikace možností dalšího rozvoje a změny stávajícího systému.

Celkovým výstupem výzkumného šetření je návrh programu rozvoje integrace, vypracovaný na základě zjištěných informací pomocí výzkumných metod.

Formulace výzkumných otázek

Praktický výzkum by měl odpovědět na níže uvedené výzkumné otázky. Při jejich sestavování vycházím z poznatků uvedených v teoretické části této práce.

1. Je stávající systém integrace zdravotně a sociálně znevýhodněných žáků na konkrétní škole vyhovující?
2. Měl by se systém integrace v něčem změnit?
3. Jaké jsou postoje dotazovaných k případným změnám a očekávají se změnami kladný přínos?

5.2. Použité metody a výzkumný vzorek

Použité výzkumné metody

Pro provedení výzkumu jsem jako výzkumné metody použila focus group, rozhovor, pozorování a studium dokumentace.

V první fázi výzkumu jsem pomocí pozorování, rozhovorů a studia dokumentace analyzovala současný stav programu integrace.

Při realizaci focus group a dalších rozhovorů jsem zjišťovala možnosti rozvoje a změny stávajícího systému integrace.

Získané výsledky z výzkumného šetření mi byly podkladem pro vytvoření návrhu programu rozvoje integrace.

Výzkumný vzorek

Celý výzkum byl realizován na jedné základní škole. Respondenty jsem vybrala z řad učitelů⁴, kteří přímo pracují s integrovanými žáky. Výzkumného šetření se zúčastnilo dvanáct učitelů.

V průběhu výzkumu se mi podařilo oslovit i několik rodičů, kteří mají děti se zdravotním postižením. Uskutečnila jsem čtyři rozhovory s rodiči. Celkem tedy bylo šestnáct respondentů.

Konkrétní rozložení respondentů je následující:

Učitelé I. stupně – J.H., M.K., J.P., M.H., E.F., A.M., L.K. (celkem 8)

Učitelé II. stupně – M.S., P.H., S.B., M.P. (celkem 4)

Rodiče S. – dítě s tělesným postižením (DMO)

Rodiče B. – dítě s tělesným postižením (DMO)

Rodiče F. – dítě s vývojovou poruchou učení

Rodiče M. – dítě s vývojovou poruchou učení

⁴ V textu budu používat pojmu učitel v mužském rodu, myslím tím samozřejmě i učitelky – ženy.

5.3. Časový harmonogram výzkumu

Následující tabulka představuje časové rozložení a jednotlivé kroky výzkumu.

Tab. č. 3 Časový harmonogram výzkumu

| CÍL | AKTIVITY/METODY | TERMÍN |
|---|---|-----------------------------------|
| Získat informace k dané problematice a o organizaci | Studium materiálů a dokumentace | Leden – první polovina února 2008 |
| Analýza stávajícího systému | Studium a analýza dokumentů Pozorování Uskutečnění rozhovorů | Únor – březen 2008 |
| Vyhodnocení získaných výsledků | Vyhodnocení výsledků z analýzy | Duben 2008 |
| Identifikace možností rozvoje a změn | Realizace focus group a dalších rozhovorů Zjištění postoje ke změnám | Květen – červen 2008 |
| Vyhodnocení výsledků | Vyhodnocení a zpracování získaných dat | Červenec 2008 |
| Rozvojový program integrace | Zpracování rozvojového programu integrace | Srpen 2008 |
| Předložení výsledků | Předložení výsledků vedení školy a ostatním zúčastněným výzkumu | Září 2008 |

5.4. Prostředí výzkumu

Charakteristika a profil školy

Základní škola v L. je středně velká spádová škola s 1. – 9. postupným ročníkem. Zřizovatelem je městský úřad. Vedení školy tvoří ředitel a zástupce ředitele.

Škola se nachází v menším městě (cca 2700 obyvatel). Vyučování probíhá ve dvou paralelních třídách v každém ročníku. Školu navštěvuje 390 žáků s průměrným naplněním 21 žáků na třídu.

Školu tvoří tři základní budovy – spojené budovy 1. a 2. stupně a pobočná budova pro tři třídy, školní družinu a klub. Součástí každé budovy je též sborovna.

V budově prvního stupně se nachází počítačová učebna s připojením na internet, v budově druhého stupně jsou specializované učebny – laboratoř chemie a fyziky, jazyková učebna, cvičná kuchyně, dílna a školní počítačový klub s připojením k internetu.

Součástí areálu školy jsou velká a malá tělocvična s lezeckou stěnou, hřiště s dřevěnými prolézačkami a nově vybudovaný venkovní sportovní areál s běžeckou drahou, doskočištěm, vrhačským sektorem, volejbalovým hřištěm a skateparkem.

K vybavení školy patří i jídelna, školní družina a klub s keramickou dílnou.

Stálý pedagogický sbor má 23 členů, externě je zaměstnán 1 učitel. Ve škole jeden učitel zastává funkci výchovného poradce a jeden koordinátora sociálně-patologických jevů. Škola má družinu se třemi vychovatelkami. Pedagogický sbor je mladý, věkový průměr se pohybuje okolo 35 let.

Žáci se podílejí na chodu školy ve Školním parlamentu, schůzky se konají jednou měsíčně a zahrnují projednávání žákovských podnětů, chodu školy a řešení připomínek ze schránky důvěry.

Jedenkrát za pololetí zasedá Školská rada, která kontroluje a připomínkuje chod školy.

V průběhu roku mají rodiče možnost se kdykoliv informovat o svých dětech u jednotlivých vyučujících. S rodiči žáků devátých ročníků škola spolupracuje při výběru dalšího studia jejich dětí.

Škola pravidelně pořádá akce, do kterých se mohou zapojit i rodiče – např. Rodičovský ples, Maškarní ples, školní výlety.

Poradenské služby poskytuje dle individuálních potřeb rodičů a žáků výchovný poradce, metodik prevence, vedení školy a třídní učitelé s dalšími

pedagogickými pracovníky. Dlouhodobě také škola spolupracuje s Pedagogicko-psychologickou poradnou a Speciálně-pedagogickým centrem.

Úroveň vzdělávání je vymezena vzdělávacím programem Základní škola MŠMT. Od školního roku 2007/08 je realizován v 1. a 6. třídách nový ŠVP.

Důraz je kladen na výuku cizích jazyků (AJ, NJ). Pro lepší zvládnutí a procvičení učiva byly zřízeny méně početné skupiny žáků.

Pro výuku informatiky byla zřízena v červnu 2002 nová učebna. Výuka informatiky probíhá v rámci volitelného předmětu od 7. ročníku. Vzhledem k požadavkům rodičů a zvýšenému zájmu o tento předmět jej absolvují všichni žáci sedmých tříd, kdy během roku získají základní znalosti pro práci s PC.

Žáci školy se účastní SCIO testů a CERMATU. Výsledky SCIO testů ve školním roce 2006/07 dopadly průměrně až podprůměrně. CERMAT skončil o něco lépe.

Výsledky CERMATU:

| | | | |
|-------------------------|---------|-----------|------------|
| Matematické dovednosti: | ČR 61,6 | Kraj 60,8 | Škola 65,3 |
| Dovednosti v Čj. | ČR 61,4 | Kraj 62 | Škola 70,4 |
| Obecné dovednosti | ČR 62,8 | Kraj 63 | Škola 66,9 |

Dlouhodobá sportovní orientace školy přináší stále výborné výsledky především v atletických disciplínách. Pro žáky I.stupně zde pracuje atletický kroužek a již několikrát žáci reprezentovali školu na závodech u nás i v zahraničí.

Po vybudování sportovního areálu v prostorách školy jsou podmínky pro rozvoj sportu ještě příznivější.

Na škole jsou v rámci minimálního preventivního programu organizovány víkendy se sportovní a ekologickou tematikou, pro žáky jsou pořádány besedy a programy s protidrogovou tematikou. Žáci jsou s protidrogovou tematikou seznamováni již od 6. tříd v rámci výuky rodinné výchovy, zde se jedná i o zaměření k problematice alkoholu a jiných návykových látek.

Školní metodik primární prevence se pravidelně účastní všech vzdělávacích akcí v rámci regionu.

5.5. Analýza stávajícího systému

Pro získání informací o stávajícím systému jsem použila tři výzkumné metody – analýzu dokumentů, pozorování a rozhovor.

5.5.1. Sběr dat pomocí analýzy dokumentů

Pečlivým prostudováním a rozborem dokumentů⁵, které se týkají vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami (dále SVP), jsem chtěla získat základní informace k danému problému.

Mým cílem bylo zjistit, jak je vedena povinná dokumentace k integrovaným žákům, jejich počet na škole, obsah integračního programu, zda existuje metodika aj.

Získané informace:

Na škole je v současné době integrováno celkem čtrnáct žáků se zdravotním postižením, z toho dva s tělesným postižením, jeden se sluchovým postižením a jedenáct žáků s vývojovými poruchami učení. Tito žáci jsou v evidenci Pedagogicko-psychologické poradny (dále PPP) nebo Speciálně-pedagogického centra (dále SPC). Také jsou vedeni v dokumentaci výchovného poradce školy.

Tabulka č. 4 Konkrétní rozložení integrovaných žáků

| Integrovaní žáci | Počet |
|------------------------|-------|
| Sluchově postižení | 1 |
| Tělesně postižení | 2 |
| S vývojovými poruchami | 11 |

Výchovný poradce pravidelně na začátku školního roku kontroluje a aktualizuje informace o žácích se SVP, eviduje Individuální vzdělávací plány (dále IVP) integrovaných žáků, spolupracuje s učiteli, s rodiči, s žáky a ostatními subjekty (poradny, školní psycholog).

⁵ Seznam prostudovaných dokumentů viz. příloha č. 3

Přehled o žácích vyžadujících zvláštní přístup vede výchovný poradce formou kartotéky, kde jsou od prvního doporučení k vyšetření vedeny záznamy o dalším vývoji žáka, zlepšení či zhoršení prospěchu, schůzkách s rodiči apod. Zprávy z vyšetření jsou důvěrné, jsou přikládány ke kartám a spolu s nimi ukládány do uzamčeného stolu.

Výchovný poradce sleduje počet integrovaných žáků i z důvodu finančních dotací na tyto žáky.⁶

Integrační program je součástí nového školního vzdělávacího programu (dále ŠVP). Obsahuje velmi stručné základní informace o integraci. Dále popisuje několik konkrétních činností s žáky se SVP.

Přestože se škola nachází v menším městě, kde je zvýšená nezaměstnanost a žáci pocházejí ze slabšího sociálního prostředí, není těmto žákům věnována zvláštní pozornost. Téměř v každém ročníku se vyskytují dva až tři žáci, kteří pocházejí z romských rodin. Program pro vzdělávání sociálně znevýhodněných žáků zcela chybí. Existuje pouze minimální preventivní program ke snižování výskytu sociálně patologických jevů.

5.5.2. Sběr dat pozorováním

Touto metodou jsem zjišťovala konkrétní postupy a činnosti při práci s žáky se SVP. Zajímali mě ti, kteří jsou kvůli svému znevýhodnění zcela integrováni do běžné výuky a vzdělávají se podle IVP. (viz tabulka č. 4)

Navštívila jsem celkem sedm tříd, ve kterých se zmínění žáci vyskytovali. V každé třídě jsem byla přítomna dvě hodiny. Nepoužila jsem žádné technické pomůcky, pouze jsem si zapisovala poznámky na papír.

Informace získané pozorováním:

Při práci s integrovanými žáky se vyučující řídí základními doporučeními, která jsou součástí zprávy z vyšetření žáka v Pedagogicko-psychologické poradně nebo ve Speciálně-pedagogickém centru a vypracovaným IVP na konkrétního žáka. Žáci jsou zohledňováni většinou ve všech předmětech.

⁶ Na vzdělávání žáků se SVP jsou poskytovány zvláštní příspěvky, kterými jsou hrazeny zvýšené výdaje na jejich vzdělávání (nákup kompenzačních pomůcek, navýšení hodinové dotace nad rámec vyučování aj.)

Ve třídách není snížený počet žáků, není přítomen asistent. Integrovaní žáci jsou plně zapojeni do vyučování, v případě potřeby se jim učitel věnuje individuálně. Jednou týdně je realizována hodina individuální péče nad rámec vyučování.

Třídy jsou standardně vybaveny a zařízeny prakticky. Každá třída na prvním stupni je vybavena relaxačním koutem s kobercem, kde si mohou žáci v případě potřeby odpočinout.

Učitelé při vyučování pro výuku žáků se SVP používají speciální a kompenzační pomůcky (speciální učebnice, karty s grafomotorickými cviky, gymball, molitanové kostky, gumové ježky a další).

5.5.3. Sběr dat pomocí rozhovorů

Rozhovory jsem uskutečnila s učiteli, u kterých jsem realizovala pozorování v hodinách, a kteří tedy přímo pracují s žáky se SVP.

Použila jsem metodu kvalitativního dotazování, technikou rozhovoru pomocí návodu.⁷ Předem jsem si připravila témata otázek, která jsem chtěla s respondenty probrat. Oblasti otázek mi pomáhaly v plynulém rozhovoru a následně v analýze rozhovorů a jejich srovnávání.

Témata otázek v rozhovoru:

1. vlastní zkušenost s žákem se SVP
2. zpracování IVP a jeho využití
3. metodika integračního programu (škola, metodický pokyn)
4. podmínky pro integraci žáků, zajištění a použití speciálních a kompenzačních pomůcek, osobní asistence
5. spolupráce s rodiči, učiteli, ostatními odbornými institucemi
6. sociálně znevýhodnění žáci
7. finanční ohodnocení učitelů
8. zajištění dalšího rozvoje a vzdělávání učitelů (v souvislosti s prací s žáky se SVP)

⁷ Viz. Hendl, J.: Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005.

Rozhovory jsem uskutečnila individuálně, v soukromí a za souhlasu respondentů. U respondentů, kteří souhlasili s nahráváním, jsem použila diktafon. U ostatních respondentů jsem si odpovědi stručně zapisovala do záznamového listu s předpřipravenými tématy.⁸

S pomocí diktafonu jsem získala čtyři rozhovory, dalších osm pouze se záznamovým archem. S diktafonem se pracovalo mnohem lépe, rozhovor plynul volněji a nebyl ničím rušen. Také získaná data byla přesnější a přehlednější.

Zjištěné údaje jsem následně zpracovala. Rozhovory na diktafonu jsem si několikrát poslechla a zapsala jsem si několik poznámek. Potom jsem je doslovně přepsala do textového editoru a opět poznámkovala. Poznámky mě inspirovaly k dalším otázkám a tématům pro další výzkumná šetření. Podobně jsem vyhodnotila výsledky zapsané v záznamovém archu.

Získané výsledky z rozhovorů

Zjištěná data z rozhovorů jsem vyhodnotila podle předem navržených oblastí. Analyzovala jsem každou oblast zvlášť. U některých oblastí jsou získané informace doplněné grafem nebo doslovnými prepisy z uskutečněných rozhovorů⁹.

1. vlastní zkušenost s žákem se SVP

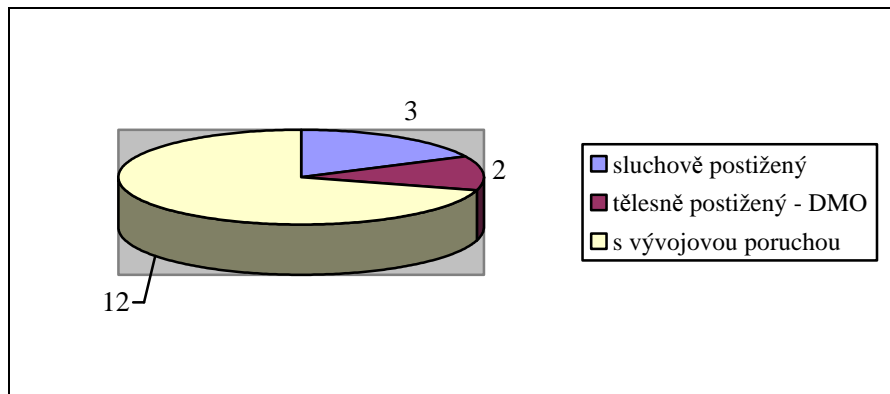
Každý učitel měl osobní zkušenost s žákem se SVP. Zpravidla to byli žáci s vývojovou poruchou učení. Pouze dva učitelé měli vlastní zkušenost s žákem s tělesným postižením a tři se sluchově postiženým jedincem.

Následující graf znázorňuje osobní zkušenosti učitelů s žáky se SVP podle druhu postižení. Čísla udávají počet učitelů.

⁸ Záznamový arch pro učitele viz příloha č. 5

⁹ Vysvětlivky k citovaným rozhovorům viz. příloha č. 4

Graf č. 1



2. zpracování IVP a jeho využití

Individuální vzdělávací plány jsou vytvořeny pro každého žáka, který je na základě posudku PPP nebo SPC plně integrován do běžné třídy.

IVP ve většině případů zpracovává třídní učitel. Občas PPP nebo SPC dává pro zpracování IVP učitelům podklady. Učitelé si též pomáhají a předávají zkušenosti mezi sebou.

J.H.: „Co se týká IVP, to jsem se musela jít poradit s kolegyní, výchovná poradkyně mi k tomu moc neřekla, poslala mě rovnou k ní, ke kolegyni. která je ve škole už delší dobu. A ta mi řekla, jak to tady chodí a řekla mi, jak se má vytvářet ten IVP.“

J.P.: „...Podklady pro vytvoření IVP mi poslala PPP se zprávou, to mi hodně pomohlo. (.) Jo, a taky mi pomohla jedna knížka, kterou mi půjčila kolegyně. Byl v ní vzorový IVP.“

Vypracované IVP kontroluje a schvaluje ředitel školy, eviduje výchovný poradce. Kopie IVP se přikládá ke katalogovému listu, ke kterému má přístup třídní učitel. Ten také informuje ostatní vyučující, kteří jsou v přímém kontaktu s integrovaným žákem.

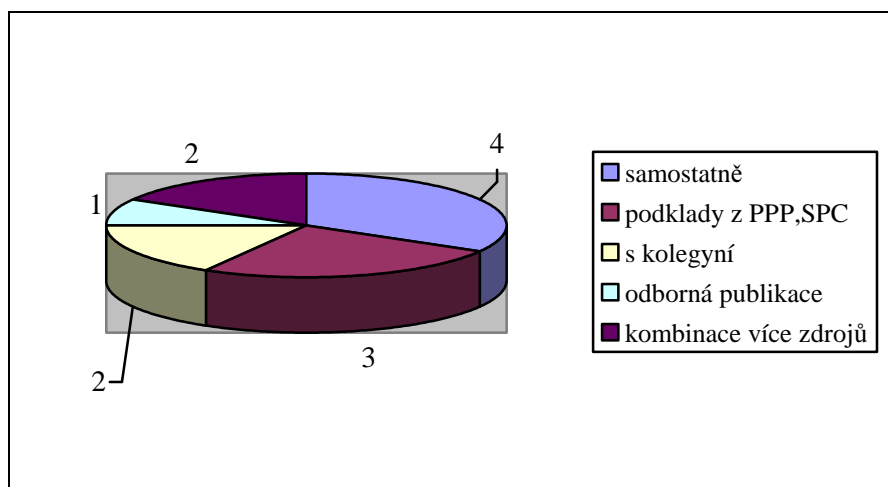
IVP se využívá prakticky u všech integrovaných žáků. Všichni učitelé přihlížejí k individuálním potřebám žáka. IVP používají všichni dotazovaní respondenti.

M.S.: „IVP mi pomáhá při přípravě na hodinu a také při individuální péči po vyučování.“

J.H.i ostatní: „IVP ve své práci využívám...“

Graf ukazuje, kdo se podílí na tvorbě IVP.

Graf č. 2

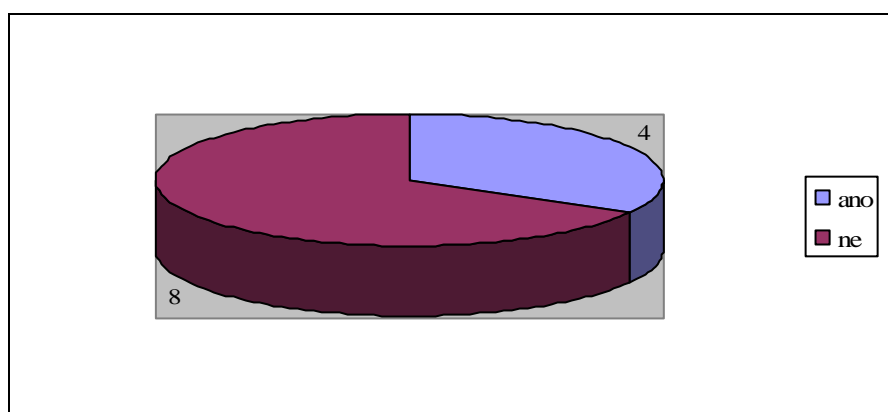


3. metodika integračního programu (škola, metodický pokyn)

Učitelé jsou seznámeni s vyhláškou a metodickým pokynem, které stanoví předpisy, pravidla a povinnosti při integraci žáků se ŠVP do běžné třídy. Mohou si je vyhledat na internetovém portálu nebo jsou vyvěšeny na informační tabuli ve sborovnách. Překvapilo nás, že někteří učitelé nevěděli o existenci integračního programu v novém ŠVP.

Graf uvádí, kolik učitelů vědělo o existenci integračního programu ve ŠVP a naopak.

Graf č. 3



Z rozhovorů vyplývá, že by učitelé uvítali srozumitelnější a stručnější metodiku, konkrétně upravenou pro jejich pracoviště. Vyhlášky jsou také často aktualizovány MŠMT a učitelé dostávají aktuální informace se zpožděním (vážne komunikace mezi vedením a učiteli).

J.H.: „...Byl by dobrý nějaký postup, kdyby byl vypracovaný. To by mi určitě pomohlo...Ne, neexistuje metodický postup, nebo alespoň já jsem ho nenašla.... Ono je něco ve ŠVP?(smích).“

E.F.: „Ve sborovně nám visí nějaká vyhláška, to jo, ale jinak jsem postupovala podle toho, kdo mi co poradil“.

M.S.: „Určitě bych uvítala stručný postup, jak bych měla postupovat při vytvoření individuálního plánu, při hodině, takovou metodiku, která určitě na škole chybí. Vyhláška určitý postup popisuje, ale je to dost obecné.“

4. podmínky pro integraci žáků, zajištění a použití speciálních a kompenzačních pomůcek, osobní asistence

Podmínky pro integraci žáků se SVP hodnotila většina respondentů jako dobré. Zápor vidí v tom, že škola není bezbariérová, tudíž integrace těžce postiženého žáka by byla pravděpodobně nemožná. Zatím se s takovou situací a případem na této škole nesetkali.

Integrovaní žáci mají lehká zdravotní postižení, osobní asistence na škole není.

Pro zajištění speciálních a kompenzačních pomůcek škola využívá financí z dotací na integrovaného žáka. Podle respondentů je financí přesto málo a navíc jsou dostávány se zpožděním. Velmi málo využívají možnost zapůjčení pomůcek z PPP nebo SPC.

M.S.: „...Některé pomůcky se dají zapůjčit v poradnách. ...Ano, občas toho využiji.“

J.H.: „Pomůcky k výuce jsem si musela sehnat sama, některé mi dala kolegyně, která mi pomáhala napsat IVP, měla jsem i pomůcky z vysoké školy, které jsem si sama vyrobila, myslím, že tady schází pomůcky, je to asi taky o penězích.“

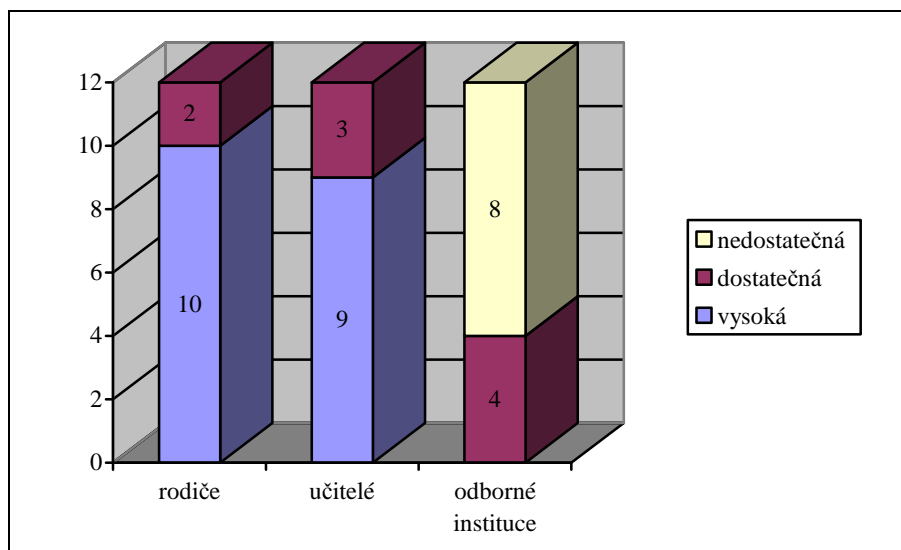
E.F.: „Používám jen speciální učebnice a pracovní listy, kompenzační pomůcky nemám. Ani nevím, jestli na škole nějaké jsou.“

5. spolupráce s rodiči, učiteli, ostatními odbornými institucemi

Respondenti kladně hodnotili spolupráci s rodiči a mezi kolegy. Kritika padala na spolupráci s odbornými institucemi – PPP, SPC, popřípadě s konkrétními pracovníky těchto institucí (speciální pedagog, sociální pracovník, psycholog).

V grafu jsou uvedeny počty odpovědí tak, jak respondenti charakterizovali spolupráci s rodiči, učiteli a odbornými institucemi.

Graf č. 4



Učitelé vidí nejlepší řešení mít svého školního psychologa nebo speciálního pedagoga přímo ve škole nebo v blízkém okolí. Psycholog z PPP řeší pouze vyšetření žáků.

M.S.: „Spolupráce s rodiči je bezvadná, mezi sebou si pomáháme a radíme, ale chybí odborná pomoc, psycholog nebo speciální pedagog, (hmm) ten by se určitě hodil. Aspoň jeden společný pro nás a okolní školy. Ale aby s námi komunikoval, pomáhal a tak.“

J.H.: „... Výchovná poradkyně mi moc neporadila, psycholog z PPP měla moc práce, ani se jí nedovoláte. ...Mít na škole svého odborníka, to by myslím pomohlo.“

6. sociálně znevýhodnění žáci

Ve škole se oficiálně sociálně znevýhodnění žáci nikde neevidují. Jde o menší základní školu, kde většina učitelů zná rodiče žáků osobně, což přináší řadu výhod i nevýhod pro všechny strany. Určitou výhodou pro učitele je, že v podstatě znají rodinné podmínky všech žáků a mohou bezprostředně reagovat na náhlé nebo dlouhodobě zhoršené podmínky žáků (např. rozvod rodičů, úmrtí v rodině, ztráta zaměstnání aj.)

V mnohých případech chodí rodiče za učiteli a informují učitele o momentální situaci v rodině a psychickém stavu dítěte vzhledem ke konkrétním příčinám. Tyto důvěrné informace se zohledňují v následném přístupu k žákovi, dokud se situace nezlepší.

J.P.: „Já mám ve třídě pár dětí, které jsou se sociálně slabších rodin, jejich rodiče nepracují nebo jsou jenom s matkou. ... Osobně jsem se ale nesetkala, že by byl někdo až tak znevýhodněn, aby měl individuální plán. Mají sice horší prospěch, ale ten se odráží asi ze situace, ve které se nachází. Doma se s nimi asi nikdo neučí.“

E.F.: „... O žádném programu pro sociálně znevýhodněné žáky nevím. Své žáky hodně znám a rodiče taky. Vždy mi přijdou říct, když se něco u nich děje. ...“

M.S.: „Sociálně znevýhodněné žáky nikde nezaznamenáváme, ne, ale víme o nich. Spolupracujeme se sociální pracovníci a kurátorem, pokud se něco vyskytne.“

7. finanční ohodnocení učitelů

Ohodnocení za práci s integrovaným žákem dostávají učitelé formou odměn. Hodiny, které jsou určeny v IVP jako nad rámec vyučování (zpravidla jedna hodina týdně), učitelé zapisují a přehled odevzdávají na konci každého měsíce. Odměny dostávají vždy jednou za pololetí.

Učitelé ve svých rozhovorech vypovídají, že by uvítali ohodnocení za každý měsíc, pevnou a jasnou částkou pro lepší přehlednost.

J.H.: „Já ani nevím, zda v té odměně je práce s integrovaným žákem. A myslím si, že to hlavně není rozlišený, zda máte ve třídě jednoho nebo dva žáky

integrované. ...Lepší by bylo, a určitě víc prokazatelné, dostávat zapláceno každý měsíc. To bych uvítala.“

M.S.: „Ohodnocení, (...)... dostáváme odměnu. Vždy jednou za pololetí a hodiny, které strávíme individuální péčí s integrovaným žákem si zapisujeme.“

J.P.: „ Finanční ohodnocení za integraci dostáváme v odměnách dvakrát do roka. ...Bylo by lepší dostávat peníze měsíčně.“

8. zajištění dalšího rozvoje a vzdělávání učitelů (v souvislosti s žáky se SVP)

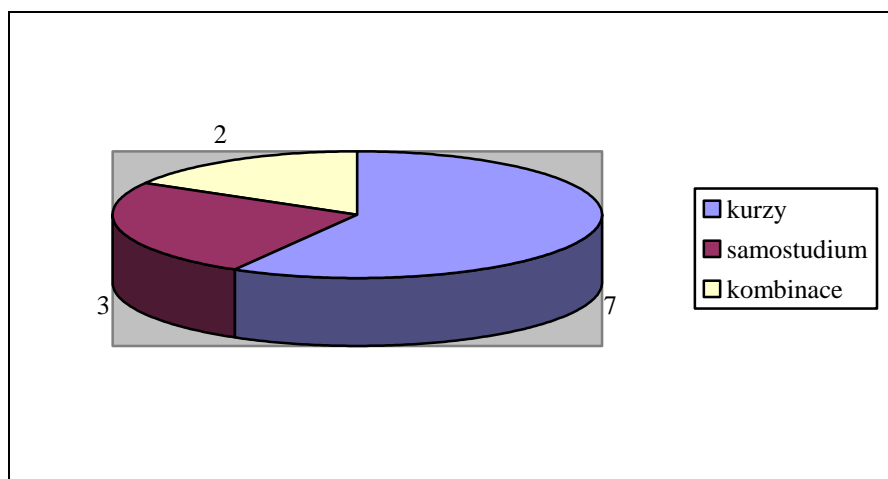
Z rozhovorů vyplynulo, že na škole funguje systém dalšího vzdělávání a rozvoje učitelů. Každý si může vybrat z nabídky kurzů a přihlásit se na kurz, který se mu hodí k rozšíření odbornosti.

Vedení školy sleduje, aby účast na vzdělávacích kurzech byla spravedlivě rozložena mezi všechny učitele. Nabídky kurzů jsou vyvěšeny na webových stránkách školy a ve sborovnách na informační tabuli.

Někteří respondenti vítají pouze samostudium a četbu odborné literatury, jiní využívají obě možnosti.

Graf znázorňuje, kolik respondentů využívá nabídek kurzů, počet samouků a počet uživatelů obou možností.

Graf č. 5



5.6. Identifikace možností rozvoje a změny

Po analýze stávajícího stavu integrace na základní škole v L. jsem přistoupila k identifikaci možností rozvoje, popřípadě změn.

Použila jsem metodu focus group a uskutečnila jsem další rozhovory pro vyjasnění některých informací.

Rozhovory jsem realizovala též s oslovenými rodiči žáků, kteří jsou pro své znevýhodnění ve škole integrovány.

5.6.1. Proces focus group

S respondenty jsem si dohodla s dostatečným předstihem termín a čas setkání. Vybrala jsem klidné místo v zasedací místnosti, kde po celou dobu konání nebudeme ničím a nikým rušeni.

V místnosti jsem si připravila flipchart, kam jsem zaznamenávala důležité body k daným tématům.

Připravila jsem si čtyři oblasti, o kterých jsme měli diskutovat:

- práce učitelů s žáky obecně (co se respondentům líbí na své práci)
- práce s žáky se SVP (zkušenosti, názory)
- zlepšení současné péče (připomínky a nápady pro zlepšení)
- škola a změny (co očekávají učitelé od změn, postoje ke změnám)

Na setkání jsem si vyčlenila dvě hodiny. Přivítala jsem respondenty a poděkovala jsem jim za účast a dochvilnost. Seznámila jsem účastníky s body programu a s pravidly, kterými se při rozhovorech budeme řídit. Rozhovory a připomínky v průběhu focus group zapisovala nezávislá osoba, kterou jsem předem požádala o pomoc. Na přání respondentů nebyla použita záznamová technika. Poznámky k tématům jsem zapisovala na flipchart.

Cílem setkání bylo identifikovat co nejvíce možností pro rozvojový plán integrace. Respondenti ochotně spolupracovali a setkání kladně hodnotili ve zpětné vazbě, kterou mi na konci focus group poskytli.

Focus group jsem uzavřela poděkováním za spolupráci a s ujištěním, že se budu jejich nápady a připomínkami zabývat, jsem se rozloučila.

Výsledky z focus group mi potvrdily některá, při analýze již získaná, data. Ze zjištěných skutečností jsem identifikovala prioritní oblasti rozvoje. Ty jsem následně předložila respondentům k diskuzi.

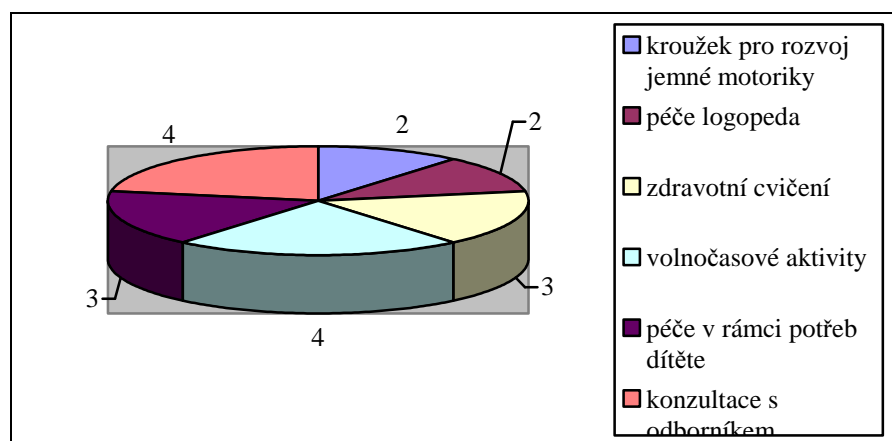
Pro získání názoru a připomínek k integraci žáků se SVP z jiné strany jsem oslovila k uskutečnění rozhovoru rodiče dětí.

Opět jsem použila rozhovor s připravenými tématy a záznamový list pro psaní poznámek.¹⁰

Realizovala jsem čtyři rozhovory, konkrétní popis respondentů je uveden v podkapitole 5.2.2. ve výzkumném vzorku.

Z odpovědí rodičů jsem vybrala ty připomínky, které mi pomohly ve zpracování rozvojového programu. Vybavení, podmínky a péči o své děti hodnotili rodiče převážně kladně. Co ve škole postrádají a co by uvítali znázorňuje následující graf.

Graf č. 6



Identifikované prioritní oblasti rozvoje z druhé části výzkumu:

- vytvořit stručný metodický postup při integraci žáka
- zlepšit spolupráci s odbornými institucemi, popřípadě zajistit speciálního pedagoga nebo psychologa přímo ve škole
- změnit četnost vyplácení finančního ohodnocení učitelů
- rozšířit plán volnočasových aktivit vzhledem k potřebám žáků se SVP

¹⁰ Záznamový arch pro rodiče viz příloha č. 6

5.7. Rozvojový plán pro integraci

Všechny získané informace jsem využila pro vytvoření návrhu Rozvojového plánu integrace. Aktuálně bude doplňován a upravován tak, aby vyhovoval potřebám žáků, učitelů a škole. Je zaměřen zejména na žáky se zdravotním postižením (žáci se SVP), sociálně vyloučeným žákům je především věnována oblast prevence sociálně – patologických jevů a navázání spolupráce s rodiči.

Rozvojový plán je rozdělen na jednotlivé tématické oblasti, které obsahují několik dílčích výstupů. Dále popisuje jednotlivé aktivity, termín uskutečnění a kdo za činnost zodpovídá.

Součástí programu bude doporučený postup pro vypracování IVP a jeden vzorový IVP.

Rozvojový plán je pro přehlednost zpracován do tabulky, doplněn poznámkami a přílohami.

Tabulka č. 5 Rozvojový plán pro integraci

| OČEKÁVANÉ VÝSTUPY | AKTIVITY | TERMÍN | ZODPOVÍDÁ |
|--|---|-------------------------|---|
| Integrace žáků se SVP/IVP | | | |
| Aktuální seznam integrovaných žáků se SVP | Kontrola a aktualizace evidence integrovaných žáků | Srpen – přípravný týden | Výchovný poradce (škola), třídní učitel (třída) |
| Zpracované aktuální IVP | Vytvořit a zkontrolovat roční IVP Odevzdat ke kontrole a schválení p. řediteli | Září | Třídní učitel |
| Pozn.: IVP vytváří třídní učitel ve spolupráci s PPP nebo SPC, s rodiči, popř. s dalšími odborníky. IVP odevzdávají ke schválení p. řediteli a k uložení výchovnému poradci. Kopie se přikládá ke katalogovému listu žáka společně se zprávou z PPP nebo SPC. Pamatujme – jde o velmi důvěrné informace! | | | |

| | | | |
|---|--|----------------------------------|--|
| Podání žádosti o navýšení prostředků na vzdělávání integrovaných žáků | Zjistit konečný počet integrovaných žáků na aktuální školní rok Podat včas žádost o navýšení prostředků Dohodnout se na měsíčním finančním ohodnocení učitelů – sepsat smlouvu | Do 31. října | Ředitel školy |
| Aktualizace katalogových listů | Zkontrolovat katalogové listy žáků a přílohy k nim (zprávy z PPP, SPC, IVP aj.) Aktualizovat údaje o žácích (změny adres, tel. čísla, zdravotní stav aj.) | Říjen | Třídní učitelé |
| Činnost výchovného poradce a metodika prevence | | | |
| Plán činnosti integrace | Vytvořit roční plán s činnostmi ve třech rovinách – žáci, učitelé, rodiče | Září | Výchovný poradce a metodik prevence společně |
| <p>Pozn.: V oblasti žáci se zaměřit na výuku a činnost žáků se SVP, rehabilitaci a zdravotní cvičení(tělesně postižení a zdravotně oslabení žáci) na prevenci sociálně – patologických jevů, volnočasové aktivity žáků (žáci z kulturně odlišného a rizikového prostředí)</p> <p>V oblasti učitelé se zaměřit na metodickou podporu začínajícím učitelům, na zprostředkování odborné pomoci (se speciálním pedagogem, s psychologem)</p> <p>V oblasti rodiče se soustředit na společné akce, na vzájemnou spolupráci a poskytování odborného poradenství v případě potřeby.</p> | | | |
| Povinná dokumentace | Zaznamenávat pravidelně běžnou činnost – záznamy vést podrobně, zřetelně, | Průběžně po celý rok Kontrola | Výchovný poradce a metodik |

| | | | |
|---|---|--|---|
| | <p>chronologicky, se zaměřením na důležité události</p> <p>Zapsat a ukládat veškerá jednání s rodiči (stručný obsah)</p> <p>Vést kartotéku žáků a evidenci žáků se SVP</p> <p>Vést a aktuálně doplňovat kontakty odborníků a institucí</p> | v pololetí | prevence |
| Spolupráce s učiteli | Upevňovat dobrou spolupráci a vztah mezi výchovným poradcem, metodikem prevence a učiteli – navrhnout společné pravidelné konzultace a setkání | Průběžně po celý rok Setkání 5x za rok | Výchovný poradce, metodik prevence a třídní učitelé |
| Prevence sociálně-patologických jevů | | | |
| Zamezit vzniku a rozvoji sociálně – patologických jevů ve škole – Minimální preventivní program | <p>Vypracovat Minimální preventivní program na celý školní rok</p> <p>Spolupracovat s odbornými institucemi a využít jejich nabídky preventivních programů a přednášek</p> <p>Postupně se zapojovat do programů zaměřených na zdravý životní styl</p> | Do 31. října program a dále průběžně po celý rok | Metodik prevence |
| Pozn.: Tato problematika se začleňuje i do jednotlivých vyučovacích předmětů (prvouka, občanská nauka, rodinná výchova, přírodopis a český jazyk. | | | |
| Volnočasové aktivity | Rozšiřovat nabídku | Průběžně | Metodik |

| | | | |
|---|--|--|---------------------|
| | volnočasových aktivit, pořádat víkendové akce, zapojovat rodiče | po celý rok | prevence Učitelé |
| Úprava školního řádu | Doplnit do školního řádu doporučený postup při řešení krizových situací (požití alkoholu a ostatních návykových látek, záškoláctví, násilí, šikana týrání aj.) | Září | Metodik prevence |
| Vzdělávání a rozvoj učitelů | | | |
| Nabídka dalšího vzdělávání pedagogů a plán rozvoje učitelů | Vyvěsit na www stránky školy a do sboroven nabídku vzdělávacích akcí – vytvořit plán rozvoje pro každého učitele | Září (I. pololetí) a leden (II. pololetí) | Zástupce ředitele |
| Zaškolení učitelů | Zajistit pro každého učitele proškolení v oblasti vzdělávání žáků se SVP a informovat o změnách a nových vyhláškách Zaškolit nově příchozí učitele Zaškolit jednoho učitele v oboru logopedie (kurz) | Září a dále průběžně při změnách během celého roku | Vedení školy |
| Spolupráce s odbornými institucemi | Zvyšovat a zlepšovat vzájemnou spolupráci s PPP, SPC, se speciálním pedagogem, s psychologem a dalšími odborníky | Průběžně po celý rok | Učitelé |
| Pozn.: Trvalý úkol: Pokusit se získat prostředky na vytvoření místa pro školního psychologa nebo speciálního pedagoga (ve spojení s okolními školami v regionu) | | | |

Doporučený postup a struktura zpracování IVP

IVP vypracovává třídní učitel nebo učitel vyučovacího předmětu, pro který IVP s ohledem na speciální vzdělávací potřeby žáka upravuje organizaci nebo obsah vzdělávání žáka, ve spolupráci s poradenským zařízením, tj. SPC nebo PPP, případně ve spolupráci s výchovným poradcem a zákonným zástupcem žáka. Kopie zpracovaného IVP je zaslána příslušnému poradenskému zařízení a přiložena ke katalogovému listu žáka.

IVP je vypracován zpravidla před nástupem žáka do školy, nejpozději však jeden měsíc po nástupu žáka do školy a je doplňován a upravován v průběhu celého školního roku podle potřeby.

IVP podepisuje ředitel, třídní učitel, popřípadě další pedagogičtí pracovníci školy a zákonný zástupce žáka.

IVP vychází z učebních dokumentů školy, závěrů speciálně pedagogického a psychologického vyšetření a doporučení odborného lékaře žáka, zohledňuje názor zákonného zástupce žáka.

IVP obsahuje všechny skutečnosti důležité pro úspěšnou integraci žáka, zejména:

a) údaje o obsahu, rozsahu, průběhu a způsobu poskytování individuální speciálně pedagogické nebo psychologické péče žákovi,

b) údaje o cíli vzdělávání žáka, časové a obsahové rozvržení učiva, volbu pedagogických postupů, způsob zadávání a plnění úkolů, způsob hodnocení a klasifikace,

c) potřebu dalšího pedagogického pracovníka k výuce speciálních dovedností (např. logopedická péče, rehabilitace a zdravotní cvičení, náprava specifických poruch učení nebo chování).

d) seznam kompenzačních pomůcek, speciálních učebních pomůcek, speciálních učebnic a učebních textů nezbytných pro výuku žáka

e) předpokládanou potřebu navýšení finančních prostředků včetně zdůvodnění.

Pro zpracování lze použít doporučenou následující strukturu:

Jméno žáka: M.

Datum narození: 00.00.0000

Škola: XY

Třída: 0

Vyšetřen v PPP v K. dne 00.00.0000

Základní údaje o žákovi:

Pedagogická diagnóza:

Konkrétní náplň v jednotlivých předmětech:

Organizace individuální péče:

Hodnocení a klasifikace:

Pomůcky:

Spolupráce s rodiči:

Informace dalším učitelům:

Kontrolní vyšetření dne:

Datum zpracování:

Podpisy: třídní učitel, ředitel školy, výchovný poradce, zákonný zástupce žáka

Ukázka vzorového IVP viz. příloha č. 7.

6. VYHODNOCENÍ OTÁZEK VÝZKUMU

1. Vhodnost stávajícího systému integrace zdravotně a sociálně znevýhodněných žáků

Provedenou analýzou jsem zjistila v některých oblastech uspokojivý stav integrace žáků se SVP např. vypracované IVP, individuální péče, zabezpečení základních kompenzačních pomůcek, v jiných však byly odhaleny nedostatky, které bylo nutné odstranit např. absence metodického postupu při integraci žáka, změna četnosti ohodnocení učitelů, zlepšit spolupráci s odborníky. Současný integrační program na této škole působí dost formálním dojmem, někteří respondenti o jeho existenci ve ŠVP ani nevěděli. Můžu posoudit, že pro potřeby všech stran nevyhovuje.

2. Možnost změny současného systému integrace

Systém integrace je třeba změnit minimálně v prioritních oblastech, které blíže specifikuje Rozvojový program integrace, viz strana 64.

3. Postoje dotazovaných k případným změnám a jejich očekávání.

Respondenti se ke změnám a jejich postoji vyjadřovali převážně kladně. Na změny se těší, avšak vyjadřovali své obavy, jak je zvládnou. Ke změnám učitelé i další účastníci procesu na této škole přistupují otevřeně a očekávají, že budou pro jejich práci a spolupráci přínosem. Zda se jejich očekávání splní nemůžeme momentálně s určitostí posoudit.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce výzkumného šetření byla analýza stávajícího stavu integrace a zjištění možností rozvoje a změn na jedné škole. Po získání potřebných dat jsem vytvořila Rozvojový program integrace.

Analýza současného stavu integrace zdravotně a sociálně znevýhodněných žáků na škole v L. ukázala, zda existuje kvalitní integrační program, jak funguje a do jaké míry je skutečně plněn.

Metodou focus group a rozhovory s rodiči jsem zjistila, které oblasti by se mohly zlepšit nebo změnit. Stanovila jsem několik prioritních oblastí a zapracovala jsem je do nového projektu.

Rozvojový program integrace jsem vytvořila z teoretických základů a z dané legislativy, které se týkají integrace žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Konečná verze, kterou jsem navrhla, bude předložena k projednání a k připomínkování vedení školy a ostatním pedagogům. Rozvojový program integrace je určen k realizaci pro školní rok 2009/10. Do tohoto termínu bude dostatek času na jeho případné doplnění a změny.

Jelikož program na jedné straně vychází z teoretických základů a na straně druhé z potřeb vyplývajících z každodenní práce učitelů, žáků i rodičů, věřím, že bude mít značné uplatnění v praxi a pomůže ke spokojenosti všech zúčastněných stran.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: GRADA, 2002.
2. Balcar, J.: Zdravotně znevýhodněné a nemocné dítě ve školské praxi. TU Liberec, 2002.
3. Bartoňová, M., Vítková M.: Podmínky integrativního/inkluzivního vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. In Pipeková, J.: Kapitoly ze speciální pedagogiky. Brno: Paido, 2006.
4. Bělohávek, F.: Desatero manažera. Brno: Computer Press, 2007.
5. Drdla, M., Rais, K.: Řízení změn ve firmě. Praha: Computer Press, 2001.
6. Drucker, P.F.: Řízení v době velkých změn. Praha: Management press, 1998.
7. Drucker, P.F.: Výzvy managementu 21.století. Praha: Management Press, 2000.
8. Eger, L.: Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu. Plzeň: Fraus, 2006.
9. Fidler, B.: Strategic management for schoul development. London: Paul Chapman Publishing, 2002.
10. Hendl, J.: Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005.
11. Hussey, D.E.: Jak reorganizovat firmu. Praha: Computer Press, 2000.
12. Janas, M.: Shhhh, the dragon is asleep and its name is resistance. Journal of Star Development, 1998.
Dostupné na www.nsd.org/library/publications/jsd/janas193.cfm
13. Jeřábek J., Tupý J.: Rámcový vzdělávací plán pro základní vzdělávání. Praha: VÚP, 2005.
14. Jesenský, J.: Integrace – znamení doby. Praha: Karolinum, 1998
15. Klenková, J.: Logopedie. Praha: GRADA, 2006
16. Kotter, J.P.: Vedení procesu změny. Praha: Management press, 2000.
17. Lebeer, J. a kol.: Programy pro rozvoj myšlení dětí s odchylkami vývoje. Podpora začleňování znevýhodněných dětí do běžného vzdělávání. Praha: Portál, 2006.
18. Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004.

19. Národní program rozvoje vzdělávání v ČR. Bílá kniha. Praha: MŠMT, 2001.
20. Novotná, M, Kremličková, M.: Kapitoly ze speciální pedagogiky pro učitele. Praha: SPN, 1997.
21. Pavlica, K. a kol.: Sociální výzkum, podnik a management. Praha: Ekopress, 2000.
22. Pipeková, J.: Kapitoly ze speciální pedagogiky. Brno: Paido, 2006.
23. Polechová, P.: Jak se dělá „škola pro všechny“. Kladno: AISIS, 2005.
24. Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J.: Pedagogický slovník. Praha: Portál, 1995.
- 25.. Russel-Jones, N.: Management změny. Praha: Portál, 2006.
26. Schein, E.: Organizational Culture and Leadership. San Francisko: Jossey Bass Publisher, 1992.
27. Slavíková, L.: Řízení školy a pedagogického procesu. Brno: Paido, 2003
28. Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003.
29. Vágnerová, M.: Psychopatologie pro pomáhající profese. Variabilita a patologie lidské psychiky. Praha: Portál, 1999.
30. Veber, J. a kol.: Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management press, 2000.
31. Veber, J. a kol.: Management II. Praha: VŠE, 1998.
32. Zelinková, O.: Poruchy učení. Praha: Portál, 2003.

Seznam příloh

Příloha č. 1 Projekt diplomové práce

Příloha č. 2 Směrnice MŠMT k integraci dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do škol a školských zařízení

Příloha č. 3 Seznam studovaných dokumentů

Příloha č. 4 Vysvětlivky k citovaným rozhovorům

Příloha č. 5 Záznamový arch pro učitele

Příloha č. 6 Záznamový arch pro rodiče

Příloha č. 7 Ukázka vzorového IVP

Jméno: Bc. Muchová Zdeňka

UČO 128 31

Obor: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Imatrikulační ročník: 2006/07

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Předběžný název DP:

Řízení změny ve vzdělávání

(se zaměřením na zdravotně a sociálně znevýhodněné jedince)

Formulace problému:

Školní vzdělávání prochází po roce 1989 velkými změnami. Některé školy nečekaly a samy se pustily do změn a inovací, které přirozeně přináší společnost. Do procesu vzdělávání učitelé zařazovali projektové vyučování, používali nové metody, učili podle principů otevřeného učení, jinak hodnotili.

Jiné školy vyčkávaly až na schválení nového školského zákona, který platí od 1.1. 2005, který ukládá povinnost učit od školního roku 2007/08 podle vlastního školního vzdělávacího programu.

Hlavní úkoly a strategie vzdělávacího procesu jsou zformulovány v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílá kniha) a systém dokumentů vzniká ve dvou stupních. První stupeň představuje Rámcově vzdělávací program (dále RVP), který zpracoval VÚP v Praze. RVP vymezuje závazné rámce pro druhý stupeň zpracování dokumentu – Školní vzdělávací program (ŠVP).

Školy dostaly příležitost vytvořit si vlastní vzdělávací program a přizpůsobit jej podmínkám školy a potřebám svých žáků, učitelů i rodičů. Každá škola si sama rozhodne, jak a co využije – co nového nabídne a jak zpřístupní vzdělávání všem žákům s konkrétními potřebami.

Procesu změny ve vzdělávání se přímo účastním na základní škole, kde pracuji a také vykonávám praxi řízení. Během školní praxe jsem realizovala kvalitativní výzkum a diagnostiku organizace, výsledky jistě využiji i ve zpracování diplomové práce.

Ve své diplomové práci se chci zaměřit na vzdělávací potřeby zdravotně a sociálně znevýhodněných žáků. Počet těchto žáků se ve školách stále zvyšuje a reforma umožňuje školám pomocí svého ŠVP pro tyto žáky vytvořit podmínky integrace do běžné třídy.

Cílem diplomové práce bude analýza stávajícího systému integrace žáků jedné školy a identifikace možností dalšího rozvoje. Celkovým výstupem bude vytvoření programu rozvoje integrace.

Metodologie:

Práce bude členěna na dvě části – část teoretickou a část praktickou. Teoretická část bude zaměřena na změnu v organizaci – jak ji lidé vnímají, jaké jsou její typy a řízení lidí při změně. Dále se bude věnovat problematice vzdělávacích potřeb zdravotně a sociálně znevýhodněných žáků.

V praktické části pomocí *focus group*, *rozhovorů* a *studiem dokumentace* detailně analyzuji současný stav systému integrace na konkrétní škole a zjistím možnosti pro zlepšení. Také budu sledovat postoje učitelů ke změnám ve vzdělávacím procesu z hlediska zaměření na práci se zdravotně a sociálně znevýhodněnými jedinci.

Respondenty si vyberu z řad učitelů, kteří přímo pracují s integrovanými žáky. Také bych chtěla oslovit rodiče dětí se zdravotním a sociálním znevýhodněním. Očekávám okolo patnácti respondentů. Výzkumné šetření bude realizováno na jedné základní škole.

Práce by měla odpovědět na otázky:

- Vyhovuje současný systém integrace?
- V čem by se mohl – měl systém změnit?
- Jaké jsou postoje dotazovaných ke změnám?
- Očekávají učitelé současně se změnami kladný přínos?

Předběžná bibliografie:

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: GRADA,1999.

Balcar, J.: Zdravotně znevýhodněné a nemocné dítě ve školské praxi. TU Liberec, 2002.

Drdla, M., Rais, K.: Řízení změn ve firmě. Praha: Computer Press, 2001.

Drucker, Peter F.: Řízení v době velkých změn, Praha: Management press, 1998.

Drucker, P.F.: Výzvy managementu 21.století. Praha: Management Press, 2000.

Eger, L.: Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu. Plzeň: Fraus, 2006.

Hendl, J.: Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace.Praha: Portál, 2005.

Jeřábek J., Tupý J.: Rámcový vzdělávací plán pro základní vzdělávání. Praha: VÚP, 2005.

Kotter,J.P.: Vedení procesu změny. Praha: Management press, 2000.

Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání. Praha: VÚP, 2005.

Národní program rozvoje vzdělávání v ČR. Bílá kniha. Praha: MŠMT, 2001.

Pavlica, K. a kol.: Sociální výzkum, podnik a management. Praha: Ekopress, 2000.

Programy pro rozvoj myšlení dětí s odchylkami vývoje: podpora začleňování znevýhodněných dětí do běžného vzdělávání. Praha: Portál, 2006.

Russel-Jones, N.: Management změny. Praha: Portál, 2006.

V Hejnicích dne 17.01.2008

Bc. Zdeňka Muchová

Příloha č. 2

Směrnice Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy k integraci dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do škol a školských zařízení č.j.: 13 710/2001-24 ze dne 6.6.2002

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „ministerstvo“) k zabezpečení úkolů vyplývajících z ustanovení § 4 odst. 1 a § 8 odst. 2 zákona č. 132/2000 Sb., a k zajištění procesu integrace dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do mateřských škol, základních škol, středních škol, vyšších odborných škol a speciálních škol (dále jen „škol“), vydává podle § 92 zákona č. 129/2000 Sb., a § 11 zákona č. 147/2000 Sb., tuto směrnici:

Čl. 1

Vymezení pojmů

(1) Dítětem nebo žákem se speciálními vzdělávacími potřebami se pro účely této směrnice rozumí dítě nebo žák se zrakovým, sluchovým, tělesným nebo mentálním postižením, s vadami řeči, s více vadami, s lékařskou diagnózou autismus, se specifickými poruchami učení nebo chování, dítě nebo žák zdravotně postižený z důvodu dlouhodobé nebo chronické nemoci (dále jen „žák“), u kterého byly speciální vzdělávací potřeby zjištěny na základě speciálně pedagogického a psychologického vyšetření a jejich rozsah a závažnost opravňuje žáka k zařazení do režimu speciálního vzdělávání a čerpání navýšených finančních prostředků.

(2) Speciální vzdělávací potřeby žáků uvedených v odstavci 1 jsou zajišťovány formou individuální integrace nebo formou skupinové integrace nebo ve škole samostatně určené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Vzdělávání individuálně integrovaného žáka se uskutečňuje podle individuálního vzdělávacího programu. Doporučené náležitosti individuálního vzdělávacího programu jsou uvedeny v příloze č. 1 této směrnice. Doporučená rámcová struktura individuálního vzdělávacího programu je uvedena v příloze č. 2 této směrnice. Strukturu a náležitosti individuálního vzdělávacího programu je možné rozšířit podle individuální potřeby žáka.

(3) Individuální integrací žáka se rozumí:

- a) jeho vzdělávání ve třídě mateřské školy, základní školy, střední školy nebo vyšší odborné školy, která není samostatně určena pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami při současném zajištění odpovídajících vzdělávacích podmínek a nezbytné speciálně pedagogické nebo psychologické péče
- b) jeho vzdělávání ve třídě speciální školy samostatně určené pro žáky s jiným druhem nebo stupněm postižení

(4) Skupinovou integrací se rozumí vzdělávání žáka ve speciální třídě nebo specializované třídě zřizované podle zvláštních předpisů. V některých vyučovacích předmětech se žáci mohou vzdělávat společně s ostatními žáky školy a v rámci svých možností jsou zapojeni do všech aktivit mimo vyučování.

Čl. 2

Ekonomické zabezpečení

(1) Příslušný orgán kraje nebo okresní úřad (dále jen „územní orgán“) poskytne škole finanční prostředky na příplatek na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou žáka a zabezpečení jeho vzdělávacích potřeb (dále jen „příplatek“) v případě, že speciálně pedagogické a psychologické vyšetření žáka podle čl. 1 odst.1 provede pedagogicko- psychologická poradna nebo speciálně pedagogické centrum nebo středisko výchovné péče (dále jen „poradenské zařízení“) zařazené do sítě škol, předškolních zařízení a školských zařízení ministerstva s působností v kraji podle sídla školy. Doporučené náležitosti speciálně pedagogického a psychologického vyšetření žáka jsou uvedeny v příloze č. 3 této směrnice.

(2) Územní orgán poskytne příplatek na základě podkladů předložených školou do 30. listopadu kalendářního roku. Jednotlivé případy, kdy je žák integrován v průběhu školního roku, řeší územní orgán operativně a bez zbytečného odkladu.

(3) Územní orgán posoudí oprávněnost ekonomických požadavků školy zpracovaných na základě návrhu poradenského zařízení a vyjádřených v individuálním vzdělávacím programu žáka. Výše příplatku je stanovena individuálně podle konkrétních vzdělávacích potřeb žáka, rozsahu poskytované péče a s ohledem na odbornou a ekonomickou náročnost výuky v jednotlivých ročnících školy.

(4) Příplatek je určen na mzdové prostředky pedagogů a dalších pracovníků podílejících se na práci se žákem, na nákup potřebných speciálních učebnic, speciálních učebních a kompenzačních pomůcek, případně na jejich zapůjčení na základě písemné smlouvy.

Čl. 3 Závěrečná ustanovení

Tato směrnice nabývá účinnosti dnem vyhlášení ve Věstníku vlády pro orgány krajů, okresní úřady a orgány obcí.

Ministr školství, mládeže a tělovýchovy

Mgr. Eduard Zeman v.r.

Příloha č. 3

Seznam studovaných dokumentů

Evidence výchovného poradce

Katalogové listy žáků

Individuální vzdělávací plány

Školní vzdělávací program

Výroční zprávy školy

Metodické pokyny

Školský zákon, vyhlášky a směrnice

Příloha č. 4

Vysvětlivky k citovaným rozhovorům

Smích = (smích)

Nápadné zdůraznění = ano

Zaváhání = (z)

Pauza = (.)

Vyplnění pauzy = (hmm)

Příloha č. 5

Záznamový arch pro učitele

| |
|---|
| 1. vlastní zkušenost s žákem se SVP |
| 2. zpracování IVP a jeho využití |
| 3. metodika integračního programu (škola, metodický pokyn) |
| 4. podmínky pro integraci žáků, zajištění a použití speciálních a kompenzačních pomůcek, osobní asistence |
| 5. spolupráce s rodiči, učiteli, ostatními odbornými institucemi |
| 6. sociálně znevýhodnění žáci |
| 7. finanční ohodnocení učitelů |
| 8. zajištění dalšího rozvoje a vzdělávání učitelů (v souvislosti s prací s žáky se SVP) |

Příloha č. 6

Záznamový arch pro rodiče

| |
|---|
| Proč integrace do běžné školy |
| Co ovlivnilo rozhodnutí |
| Výhody x nevýhody (klady x zápory) |
| Asistent ANO x NE |
| Spolupráce s odborníky (+/-) a se školou |
| Vybavení třídy/školy, pomůcky, IVP pro integraci (dostatečné x nedostatečné, vyhovují x nevyhovují) |
| Co by se dalo zlepšit, změnit – vaše nápady (+/-) |
| Jak vidíte integraci nyní ANO x NE |
| Budoucnost 2.stupeň, střední škola |
| Ostatní |

Příloha č. 7

Ukázka vzorového IVP

Individuální vzdělávací program

Jméno žáka: M.

Datum narození: 00.00.0000

Vyšetřen v PPP v K. dne 00.00.0000

Škola: XY

Třída: 0

Základní údaje o žákovi:

M. vyšetřen v PPP z důvodu obtíží při osvojování čtení a psaní. Při vyšetření byly zjištěny SPU – **dyslexie, dysgrafie a dysortografie**, potíže zejména v oblasti grafomotoriky a jemné motoriky, dále v zrakové percepci, v sluchové analýze a syntéze, logopedická vada.

Integrace do základní školy je úplná.

Pedagogická diagnóza:

M. je ve škole spokojený, milý, ve vyučování spontánní, snaživý, spolupracuje s učitelkou i s dětmi. Pro své pomalejší tempo potřebuje stálý dohled a dostatek času.

Problémy se objevují především ve psaní, v jemné motorice a v zrakovém vnímání. Verbální projev rozvinut nadprůměrně, velmi dobré matematické představy. Porucha výslovnosti řeči.

Konkrétní náplň v jednotlivých předmětech:

Český jazyk

•Psaní - uvolňovací cviky

- pomocné linky v sešitech
- respektovat pomalejší tempo
- používání tabulek, přehledů a pravidel
- zkrácené formy diktátů, písemných prací, upřednostnit doplňovací cvičení
- tolerantní hodnocení specifických chyb

•Čtení - používání dyslektické záložky- okénko

- respektovat aktuální úroveň čtenářských dovedností
- orientace v textu
- rozvoj zrakové percepce (analýza, syntéza slov)

Všechny výše uvedené potíže je nutno respektovat **ve všech vyučovacích předmětech**, především obtíže spojené s grafomotorikou a jemnou motorikou, pomalejší tempo.

Organizace individuální péče:

Žák bude vyučován ve všech předmětech bez asistenta v rozsahu 22 vyučovacích hodin týdně. Individuální práce bude probíhat souběžně s výukou v kmenové třídě doplněná ambulantním nácvikem mimo kmenovou třídu v rozsahu 1 vyučovací hodiny týdně.

Hodnocení a klasifikace:

M. bude klasifikován ve všech vyučovacích předmětech číslicí, mírné a tolerantní hodnocení v písemném projevu a ve čtení, preferování ústního zkoušení, časté povzbuzování, pochvala, nehodnotit dysortografické chyby, možnost použití jiných forem hodnocení (bodové, slovní, hodnocení s uvedením počtu chyb aj.)

Pomůcky:

- okénko na čtení
- dyslektické texty, čítanky
- tabulka tiskacího a psacího písma
- tabulky, přehledy, pravidla
- pracovní listy
- sešity s uvolňovacími cviky
- tvrdá a měkká kostka na rozlišování měkkých a tvrdých souhlásek

Spolupráce s rodiči:

Spolupráce s rodiči je výborná, pravidelná, dohodnuty domácí činnosti na docvičování grafomotoriky a jemné motoriky, doporučeny aktivity ve volném čase.

Informace dalším učitelům:

Všechny předměty vyučuje třídní učitelka.

Kontrolní vyšetření dne:

Zpracovala: XY
třídní učitelka

V L. dne 00.00.0000

Podpisy: třídní učitel
ředitel školy
výchovný poradce
zákonný zástupce žáka