

U n i v e r z i t a K a r l o v a

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Management změny

**Řízení proměny tradiční školy v moderní vzdělávací
zařízení**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Daniel Vychodil
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinovaná
Vedoucí práce:	Doc. PhDr. Lenka Slavíková Ph.D.
Datum odevzdání práce:	13.4. 2007

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracoval sám za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

V Praze 31. března 2007

Mgr. Daniel Vychodil

Resume: (angl.)

Závěrečná práce se zabývá problematikou managementu změny v oblasti školství v období kurikulární reformy.

Vychází z šesti hypotéz. Pět z nich bylo ověřováno dotazníkovým výzkumem, šestá metodou osobního rozhovoru. Z výsledku výzkumu vyplývá rozpor mezi teoretickými východisky změn ve školství, teorií vedení a řízení těchto změn a jejich praktickou aplikací. Dále se odkrývají další oblasti, které mají na efektivitu realizace změn velký vliv.

Na základě výsledků výzkumu byly formulovány čtyři oblasti, se kterými se práce snaží vypořádat: Smysl kurikulární reformy a teoretická východiska změn, Osobní nastavení manažera změn, Vedení a řízení změn a Specifika vedení a řízení změn ve školním prostředí.

Práce přináší náměty k praktickému uchopení vedení a řízení změn ve školství.

Summary

The final work deals with the topic of the management of changes in the sphere of educational system in the period of the curricular reform.

It comes out of six hypotheses. Five of them were validated through the questionnaire survey, the sixth one through the method of a personal talk. A discrepancy between theoretical solutions of changes in educational system, the theory of leading and administering these changes on the one hand and their practical application on the other hand comes out of the results. Furthermore, other spheres influencing significantly the efficiency of realisation of changes are revealed.

Upon the research's results four spheres have been formed, which the work tries to deal with: the Sense of the Curricular Reform and Theoretical Solutions of Changes, Personal Adjustment of the Manager of Changes, the Management of Changes and Specifics of the Management of Changes in the School Environment.

The work brings themes and ideas for practical realisation of management of changes in educational system.

Klíčová slova

Vedení a řízení změn

Manažeri změn

Kurikulární reforma

Inovace

Inovační proces

Transformace

Zpětná vazba

Evaluace

Očekávaný výstup

Falešný sebeuspokojující mýtus

Školní vzdělávací program

Obsah

1. Úvod.....	7
2. Cíl práce.....	7
3. Výzkum.....	8
3.1. Stanovení hypotéz.....	8
3.2. Kvantitativní výzkum - dotazníkové šetření.....	8
3.2.1. Ředitelský dotazník.....	8
3.2.2. Dotazník pro koordinátory tvorby ŠVP.....	10
3.2.3. Dotazník pro učitele.....	12
3.3. Vyhodnocení dotazníkového šetření ve vztahu k hypotézám.....	14
3.4. Kvalitativní výzkum – osobní rozhovor.....	15
3.5. Vyhodnocení kvantitativního výzkumu.....	15
3.6. Východiska pro práci.....	15
4. Oblast Smysl reformy a teoretická východiska změn.....	16
4.1 Proč něco měnit aneb změny školy a perspektiva společnosti.....	16
4.2. Teoretická východiska potřebných změn ve školství.....	20
4.3. Závěr u teoretických předpokladů změn ve školství.....	23
5. Oblast Osobní nastavení manažera změn.....	25
5.1. Příprava manažera na vedení a řízení změn.....	25
5.2. Vyjasnění pojmu „řízení“ a „vedení“.....	26
5.3. Partnerský vztah založený na vzájemném respektu a úctě.....	27
5.4. Efektivní a neefektivní komunikace.....	28
5.5. Nutnost zpětné vazby.....	28
5.6. Vzdělávání.....	29
5.7. Vytvoření vlastní vize.....	29
5.8. Pojetí své role.....	29
6. Oblast Vedení a řízení změn.....	31
6.1. Inovace a reforma.....	31
6.2. Vedení a řízení změny školského zařízení.....	34
6.2.1. Vyvolání vědomí naléhavosti změny.....	34
6.2.2. Sestavení koalice prosazující změny.....	36
6.2.3. Vytvoření vize a strategie.....	37

6.2.4. Komunikace transformační vize.....	38
6.2.5. Posílení pravomocí zaměstnanců.....	39
6.2.6. Vytváření krátkodobých vítězství.....	40
6.2.7. Zakotvení nových přístupů do firemní (školní) kultury	41
6.2.8. Závěr k vedení a řízení změn.....	42
6.3. Chyby při vedení změn.....	42
6.3.1. Nedostatečný pocit naléhavosti	42
6.3.2. Neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici pro prosazování změn	43
6.3.3. Chybějící nebo slabá vize.....	43
6.3.4. Nedostatečná komunikace.....	43
6.3.5. Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství.....	43
6.3.6. Příliš časté vyhlášení vítězství.....	44
6.3.7. Zanedbat pevné zakotvení změn ve školní kultuře	44
7. Oblast Specifika vedení a řízení změn ve školním prostředí.....	45
7.1. Probuzení.....	45
7.2. Společné vzdělávání.....	45
7.3. Teambuilding a práce s prožitkem.....	46
7.4. Efektivně spolupracujeme.....	46
7.5. Komunikace.....	47
7.6. Práce s pravidly.....	48
7.7. Zpracování vize a koncepce dalšího postupu.....	48
7.8. Zpětná vazba a evaluace.....	48
7.9. Formulace koncepčních materiálů	49
8. Závěr.....	50

1. Úvod

Tato práce je zaměřena na management změny. Zkoumá teoretická východiska potřebných změn ve školství, zaměřuje se na teorii vedení a řízení změny školského zařízení i praktické postřehy vedoucích pracovníků, kteří o změny usilují a jejich práce přináší výsledky. Práce vychází ze stanovených hypotéz, výzkumu a interpretace jeho výsledků. Snaží se hledat odpovědi na otázky, které se výzkumem odkryly a nabídnout manažerům změn základních škol (ředitelům škol, jejich zástupcům a koordinátorům tvorby školních vzdělávacích programů) inspiraci při realizaci změn v době kurikulární reformy.

I přes tradičně konzervativní přístupy v prostředí českého školství lze předpokládat, že blízká budoucnost bude vyžadovat efektivnější realizaci změn. Zvládnutí problematiky managementu změn ve specifickém školském prostředí se tak bude zřejmě řadit v budoucnosti ke klíčovým kompetencím vedoucích pracovníků.

2. Cíl práce

Cílem práce je poskytnout manažerům změn inspiraci v přemostění propasti mezi teoretickými východisky změn ve školství, teorií vedení a řízení těchto změn a jejich praktickou aplikací.

Základní problém probíhající kurikulární reformy školství spočívá dle názoru autora právě v tom, že manažeři změn (ředitelé škol, koordinátoři tvorby školních vzdělávacích programů) narážejí na onu propast mezi teoretickou vybaveností a kompetencí manažerů realizaci změn uchopit. Je všeobecně víceméně zřejmé, „co“ je potřeba, velký problém lze však spatřit v postupech a strategiích – tedy „jak“.

3. Výzkum

3.1. Stanovení hypotéz

Při práci bylo použito metod kvalitativně i kvantitativně orientovaného výzkumu.

V oblasti kvantitativně orientovaného výzkumu bylo formulováno pět základních hypotéz na základě osobní zkušenosti autora a jeho pozorování:

- 1. Čím více chápe vedení školy smysl kurikulární reformy, tím smysluplněji probíhá způsob tvorby školního vzdělávacího programu a jeho zavádění do praxe.*
- 2. Čím více proniknou manažeři změn (vedení školy a koordinátoři tvorby ŠVP) do teorie managementu změny, tím úspěšněji probíhá vedení a řízení změn.*
- 3. Čím více pracuje sbor jako tým, tím efektivněji se realizují změny.*
- 4. Čím více dbá vedení škol na pravidelnou všestrannou zpětnou vazbu, tím zdravější jsou vztahy ve škole.*
- 5. Čím více jsou učitelé spokojeni sami se sebou, tím méně mají potřebu něco měnit.*

3.2. Kvantitativní výzkum - dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření byli osloveni ředitelé základních škol, koordinátoři tvorby ŠVP a řadoví učitelé základních škol. Pro záměry práce nebylo podstatné rozlišování věku, pohlaví, praxe, aprobační či velikosti školy.

3.2.1. Ředitelský dotazník

Počet respondentů: 16 (10 žen 6 mužů)

1. Jak chápete Vy osobně současnou kurikulární reformu?		
Výzva a příležitost dělat něco lépe. Vítám ji.	3	19 %
Práce navíc, ale celkem smysluplná. Akceptuji ji.	4	25 %
Práce navíc a zbytečná. Odmítám ji.	7	43 %
Jinak (doplňte): - zbytečné napodobování západních trendů 1x - nepublikovatelná odpověď 1x	2	13 %
2. Myslíte si, že vaše škola potřebuje systémové změny?		
Rozhodně ano	1	6 %
Spíše ano	5	31 %
Spíše ne	9	56 %
Rozhodně ne	1	6 %
3. Domníváte se, že ovládáte teorii vedení a řízení změn?		

Rozhodně ano	3	19 %
Spíše ano	10	62 %
Spíše ne	2	13 %
Rozhodně ne	1	6 %
4. Domníváte se, že jste na základě teoretických znalostí schopni efektivně vést a řídit změny své školy?		
Rozhodně ano	1	6 %
Spíše ano	4	25 %
Spíše ne	10	62 %
Rozhodně ne	1	6 %
5. Co obecně vnímáte jako největší překážku úspěšného vedení a řízení změn?		
Nedostatečná teoretická vybavenost ředitelů	3	9 %
Nedostatek kompetencí ředitelů uvádět teorii v praxi	8	25 %
Nedostatek víry ve smysl kurikulární reformy	7	22 %
Nedostatek času	9	28 %
Složení ped. sboru	3	9 %
Nedostatek zpětné vazby	2	12 %
Jiné	0	0 %
6. Vyžadujete, aby si učitelé navzájem pravidelně poskytovali zpětnou vazbu (vzájemné hospitace, supervize...)?		
ano	5	31%
částečně	5	31%
ne	6	37%
7. Vyžadujete, aby se žáci vaší školy pravidelně vyjadřovali k přístupu a práci učitelů?		
ano	2	12%
částečně	3	9%
ne	11	69%
8. Jste spokojeni s výsledky své práce vedoucího pracovníka?		
ano	9	28%
částečně	5	31%
ne	1	6%
9. Jak hodnotíte vztahy v pedagogickém sboru?		
rozhodně zdravé	2	12%
spíše zdravé	8	50%
spíše narušené	6	37%
výrazně narušené	0	0%
10. Jak vnímáte vztahy mezi žáky a učiteli?		
spíše se navzájem respektují	4	25%
spíše spolu bojují	6	37%
něco mezi	6	37%

Rozdíly v max. rozsahu 1 % při součtu odpovědí u každé otázky jsou způsobeny zaokrouhlením.

Korelace

- a) Z 13 respondentů, kteří se domnívají, že ovládají nebo spíše ovládají teorii vedení a řízení změn, 11 respondentů zároveň pochybuje o své schopnosti změny efektivně realizovat.
- b) Z 9 respondentů, kteří jsou spokojeni s výsledky své práce vedoucího pracovníka, jich 7 odmítá myšlenku, že jejich škola potřebuje systémové změny.
- c) Z 9 respondentů, kteří jsou spokojeni s výsledky své práce vedoucího pracovníka, jich 6 odmítá kurikulární reformu.

3.2.2. Dotazník pro koordinátory tvorby ŠVP

Počet respondentů: 22 (18 žen 4 muži)

1. Jak chápete Vy osobně současnou kurikulární reformu?			
Výzva a příležitost dělat něco lépe. Vítám ji.	7	32%	
Práce navíc, ale celkem smysluplná. Akceptuji ji.	12	55%	
Práce navíc a zbytečná. Odmítám ji.	3	13%	
2. Myslíte si, že vaše škola potřebuje systémové změny?			
Rozhodně ano	4	18%	
Spíše ano	10	45%	
Spíše ne	8	36%	
Rozhodně ne	0	0 %	
3. Kdo je hlavním hybatelem změn ve Vaší škole			
Vedení školy	6	27%	
Koordinátor tvorby ŠVP	11	50%	
Někteří aktivní učitelé	4	18%	
Školník	1	4 %	
Nikdo	0		
4. Důležité koncepční materiály školy (vize, výchovné a vzdělávací strategie, evaluační rámec, pravidla hodnocení atd.) tvoří:			
Spíše jednotlivci 13	Vedení školy	5	23%
	Koordinátor tvorby ŠVP	5	23%
	Aktivní učitel	3	13%
Spíše společně - týmově	Návrh + tým	7	31%
9	Všechno společně	2	10%
5. Myslíte se, že zavádění a realizace změn ve Vaší škole probíhá efektivně?			
Rozhodně ano	2	10%	
Spíše ano	6	27%	
Spíše ne	14	63%	
Rozhodně ne	0	0 %	
6. Cítíte aktivní podporu ze strany vedení školy (ředitele či zástupce) při tvorbě ŠVP?			
Rozhodně ano	6	27%	

Spíše ano	7	31%
Spíše ne	9	41%
Rozhodně ne	0	0 %
7. Domníváte se, že ředitel školy ovládá teorii vedení a řízení změn?		
Rozhodně ano	4	18%
Spíše ano	9	41%
Spíše ne	7	32%
Rozhodně ne	2	9 %
8. Domníváte se, že je ředitel schopen efektivně vést a řídit změny své školy?		
Rozhodně ano	1	4%
Spíše ano	5	23%
Spíše ne	15	68%
Rozhodně ne	1	4 %
9. Co obecně vnímáte jako největší překážku úspěšného vedení a řízení změn?		
Nedostatečná teoretická vybavenost ředitelů	2	4,5%
Nedostatek kompetencí ředitelů uvádět teorii v praxi	12	27,5%
Nedostatek víry ve smysl kurikulární reformy	8	18%
Nedostatek času	12	27,5%
Složení ped. sboru	7	16 %
Nedostatek zpětné vazby	3	7,5 %
Jiné	0	0 %
10. Vyžaduje vedení školy pravidelně zpětnou vazbu na svoji práci od zaměstnanců?		
ano	4	18%
ne	12	55%
částečně	6	27%
11. Vyžaduje vedení školy, aby si učitelé navzájem pravidelně poskytovali zpětnou vazbu? (vzájemné hospitace, supervize...)?		
ano	8	36%
ne	8	36%
částečně	6	27%
12. Vyžaduje vedení školy, aby se žáci vaší školy pravidelně vyjadřovali k přístupu a práci učitelů?		
ano	2	9 %
ne	17	77%
částečně	3	14%
13. Jste spokojeni s výsledky své práce koordinátora tvorby ŠVP?		
rozhodně ano	2	9 %
spíše ano	7	16%
spíše ne	11	50%
rozhodně ne	2	9 %
14. Jak hodnotíte vztahy v pedagogickém sboru?		
rozhodně zdravé	3	13%
spíše zdravé	7	32%
spíše narušené	10	45%
výrazně narušené	2	9 %
15. Jak vnímáte vztahy mezi žáky a učiteli?		

spíše se navzájem respektují	4	18%
spíše spolu bojují	6	27%
něco mezi	12	55%

Rozdíly v max. rozsahu 1 % při součtu odpovědí u každé otázky jsou způsobeny zaokrouhlením.

Korelace

- Z 8 respondentů, kteří vyjádřili názor, že změny probíhají (spíše) efektivně, jich 7 zároveň pracuje týmově.
- Ze 14 respondentů, kteří se domnívají, že realizace změn na jejich škole neprobíhá efektivně, se pouze 1 vyjádřil, že sbor při vytváření koncepčních materiálů pracuje týmově.
- Z 10 respondentů, kteří hodnotí vztahy ve sboru za (spíše) zdravé, se jich 7 vyjadřuje, že vedení školy vyžaduje mezi učiteli vzájemnou zpětnou vazbu a 9 se jich vyjadřuje, že vedení školy vyžaduje zpětnou vazbu na svoji práci od učitelů.
- 4 respondenti, kteří hodnotí vztah mezi učiteli a žáky jako vzájemný respekt, uvádějí, že se na všech těchto čtyřech školách vyžaduje od žáků pravidelná či občasná zpětná vazba na práci učitelů.

Koordinátoři tvorby ŠVP přijímají ve větší míře myšlenku kurikulární reformy a potřeby systémových změn než ředitelé škol. Koordinátoři jsou zároveň častějšími hybateli změn a potýkají se nezdávka s řediteli škol.

3.2.3. Dotazník pro učitele

Počet respondentů: 17 (13 žen 4 muži, každý respondent je z jiné školy)

1. Jak chápete Vy osobně současnou kurikulární reformu?		
Výzva a příležitost dělat něco lépe. Vítám ji.	3	18%
Práce navíc, ale celkem smysluplná. Akceptuji ji.	3	18%
Práce navíc a zbytečná. Odmítám ji.	11	64%
2. Myslíte si, že vaše škola potřebuje systémové změny?		
Rozhodně ano	2	12%
Spíše ano	4	24%
Spíše ne	9	53%

Rozhodně ne	2	12 %	
3. Kdo je hlavním hybatelem změn ve Vaší škole			
Vedení školy	4	24%	
Koordinátor tvorby ŠVP	7	41%	
Někteří aktivní učitelé	6	35%	
Školník	0		
Nikdo	0		
4. Důležité koncepční materiály školy (vize, výchovné a vzdělávací strategie, evaluační rámec, pravidla hodnocení atd.) tvoří:			
Spíše jednotlivci 10	Vedení školy	3	18%
	Koordinátor tvorby ŠVP	5	29%
	Aktivní učitel	2	12%
Spíše společně - týmově	Návrh + tým	5	29%
7	Všechno společně	2	12%
5. Myslíte se, že zavádění a realizace změn ve Vaší škole probíhá efektivně?			
Rozhodně ano	2	12%	
Spíše ano	5	29%	
Spíše ne	8	47%	
Rozhodně ne	2	12%	
6. Zapojujete se aktivně do tvorby ŠVP?			
Rozhodně ano	3	18%	
Spíše ano	3	18%	
Spíše ne	9	53%	
Rozhodně ne	2	12%	
7. Domníváte se, že ředitel školy ovládá teorii vedení a řízení změn?			
Rozhodně ano	5	29%	
Spíše ano	4	23%	
Spíše ne	7	41%	
Rozhodně ne	1	6%	
8. Domníváte se, že je ředitel schopen efektivně vést a řídit změny své školy?			
Rozhodně ano	1	6%	
Spíše ano	2	12%	
Spíše ne	12	71%	
Rozhodně ne	2	12%	
9. Co obecně vnímáte jako největší překážku úspěšného vedení a řízení změn?			
Nedostatečná teoretická vybavenost ředitelů	2	6%	
Nedostatek kompetencí ředitelů uvádět teorii v praxi	7	20,5%	
Nedostatek víry ve smysl kurikulární reformy	10	29,5%	
Nedostatek času	12	35%	
Složení ped. sboru	2	6%	
Nedostatek zpětné vazby	1	3%	
Jiné	0	0%	
10. Vyžaduje vedení školy pravidelně zpětnou vazbu na svoji práci od zaměstnanců?			
ano	3	18%	
ne	9	53%	
částečně	5	29%	

11. Vyžaduje vedení školy, aby si učitelé navzájem pravidelně poskytovali zpětnou vazbu? (vzájemné hospitace, supervize...)?		
ano	4	24%
ne	6	35%
částečně	7	41%
12. Vyžaduje vedení školy, aby se žáci vaší školy pravidelně vyjadřovali k přístupu a práci učitelů?		
ano	1	6%
ne	12	70%
částečně	4	24%
13. Jste spokojeni s výsledky své práce učitele?		
rozhodně ano	6	35%
spíše ano	9	53%
spíše ne	1	6%
rozhodně ne	1	6%
14. Jak hodnotíte vztahy v pedagogickém sboru?		
rozhodně zdravé	2	12%
spíše zdravé	5	29%
spíše narušené	9	53%
rozhodně narušené	1	6%
15. Jak vnímáte vztahy mezi žáky a učiteli?		
spíše se navzájem respektují	4	24%
spíše spolu bojují	9	53%
něco mezi	4	24%
16. Probíhá podle Vašeho názoru tvorba ŠVP na Vaší škole smysluplně?		
rozhodně ano	1	6%
spíše ano	3	18%
spíše ne	10	59%
rozhodně ne	3	18%

Rozdíly v max. rozsahu 1 % při součtu odpovědí u každé otázky jsou způsobeny zaokrouhlením.

Korelace

- Z 8 respondentů, kteří vyjádřili názor, že změny probíhají (spíše) efektivně, pracuje týmově 7.
- Z 10 respondentů, kteří hodnotí vztahy ve sboru jako (spíše) narušené, jich všech 6 sděluje, že vedení školy nevyžaduje vzájemnou zpětnou vazbu mezi učiteli a 8 a dále, že vedení školy nevyžaduje zpětnou vazbu na svou práci od učitelů.
- Z 15 respondentů, kteří jsou se svou prací spokojeni, jich 11 odmítá kurikulární reformu.

3.3. Vyhodnocení dotazníkového šetření ve vztahu k hypotézám

Pravdivost hypotéz byla ověřována výzkumem. Potvrzena byla pravdivost hypotéz č. 1, 3, 4, 5. Pravdivost hypotézy č. 2 nebyla potvrzena.

3.4. Kvalitativní výzkum – osobní rozhovor

V oblasti kvalitativního výzkumu byla použita metoda analytické indukce. Výzkumným problémem byl vztah mezi iniciativou vedení školy a efektivitou realizace změn.

Na základě prvotního příkladu (údajů posbíraných na jedné škole) byla vytvořena prvotní hypotéza:

„Přestože si manažeři změn (vedení školy a koordinátor tvorby ŠVP) uvědomují potřebu realizace změn a jsou seznámeni s teorií managementu změn, nevědí si rady s její aplikací.“

Dále byl rozšiřován okruh zkoumaných škol o další tři.

Okruhy osobního rozhovoru:

- vize školy a strategický plán rozvoje
- potřeba změn
- způsob realizace změn
- obtíže při realizaci změn
- role ředitelů, zástupců ředitelů a koordinátorů tvorby ŠVP při realizaci změn

3.5. Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

V jednom případě se hypotéza potvrdila. Ve dvou případech (tedy polovina škol zkoumaných kvalitativní metodou) si většina z potenciálních manažerů změn (vedení školy a koordinátor tvorby ŠVP) potřebnost změn neuvědomuje a jejich aplikací se nezabývá.

3.6. Východiska pro práci

Poměrně významná část respondentů si neuvědomuje dostatečně smysl kurikulární reformy. Mnoho učitelů i někteří potencionální manažeři změn jsou příliš spokojeni se současným stavem a nedomnívají se, že je třeba něco systémově měnit. Z tohoto můžeme vyvodit závěr, že tento stav může vést k formálnímu zpracování školních vzdělávacích programů na řadě škol. Koordinátoři tvorby ŠVP se mnohdy ocitají v pozici, kdy se dostávají do konfliktu s některými neochotnými kolegy na straně jedné a s pasivním vedením na straně druhé.

Na řadě škol nefunguje dobře týmová spolupráce, vedení a řízení změn je spíše záležitostí několika aktivních jedinců a není zasazeno do systému.

Vedení škol podceňuje význam všestranné zpětné vazby. Školy se nedostatečně soustřeďují na rozvoj vztahů.

Manažeři změn, kteří jsou seznámeni s teorií managementu změn, tápou v její aplikaci ve vztahu ke kurikulární reformě.

Mezi jednotlivými školami je výrazný rozdíl v přístupu k realizaci kurikulární reformy. Tento rozdíl ve významné míře vyplývá z míry iniciativy vedení školy v oblasti managementu změn.

Z východisek můžeme vyvodit několik důležitých oblastí, na které se chceme v této práci soustředit:

Smysl kurikulární reformy a teoretická východiska změn

Osobní nastavení manažera změn

Vedení a řízení změn

Specifika vedení a řízení změn ve školním prostředí

4. Smysl kurikulární reformy a teoretická východiska změn

4. 1. Proč něco měnit aneb změny školy a perspektiva společnosti

V první části práce nahlédneme do zahraničí. Cílem této exkurze je poznání, že systémové změny ve školství úzce souvisejí se stavem a perspektivou společnosti v dnešním dynamicky se vyvíjejícím světě.

Pokud bychom hledali příklad země, která se soustředila na rozvoj vzdělání a v kontextu dalších reforem toto úsilí přineslo kýžené výsledky, mohli bychom jmenovat Irsko, které se dnes řadí mezi nejúspěšnější země Evropské unie. Přitom ještě nedávno se tato země potýkala s rozsáhlými systémovými problémy: Prudký pokles počtu obyvatel způsobený emigrací zpravidla té vzdělanější části společnosti, která odcházela za lepší životní perspektivou. Vysoká nezaměstnanost, v porovnání s ostatními evropskými zeměmi chudoba a zaostalost v mnoha parametrech. Počátkem 90. let však přichází obrat. Následuje 16 let raketového růstu a Irsko je dnes druhým nejbohatším členem Unie. Útěk nezaměstnaných se proměnil v návrat doprovázený přívalem imigrantů z celé Evropy. Irský zázrak sice přišel náhle, jeho základy se však vytvářely léta. Když se dnes zeptáte Irů na základní předpoklad jejich úspěchu, mnozí odpoví: „vzdělání“.

Ruku v ruce s reformou školství šly další kroky: koordinovaná promyšlená rozhodnutí politické elity země, provedení liberálních reforem, které umožnila dohoda napříč politickým spektrem, a úsilí o konsenzus o budoucím směřování země.

Při analýze svého školského systému spolupracovaly irské struktury s OECD. Na základě této spolupráce došlo ke „zpochybnění veškerého **sebeuspokojení s konvenčním vzděláváním**“⁴¹ a byl dán popud ke kritickému prozkoumání irského školství ve všech jeho aspektech. (s termínem „přehnané sebeuspokojení“ či „sebeuspokojující mýty“ budu pracovat i v dalších částech práce, neboť je dle mého názoru jedním z důležitých překážek pochopení potřeby změn).

Na příkladu Irska si tedy můžeme demonstrovat vliv vzdělání na stav, respektive

¹ O'SULLIVAN, D. Kulturní cizinci a rekonstrukce školství. Lekce z irské zkušenosti pro střední Evropu. In *Sociologický časopis 1996, Vol. 32 (No.2: 159-173)* [online] Dostupné na: [www: <http://sreview.soc.cas.cz/upl/archiv/files/304_159SULLI.pdf](http://sreview.soc.cas.cz/upl/archiv/files/304_159SULLI.pdf)

posun společnosti. Irský model je nepřenositelný, vyvíjí se v jiných podmínkách, nicméně alespoň v některých rysech nám může být inspirací.

České školství má za sebou složitý vývoj a jeho současný stav bychom mohli charakterizovat slovem „polovičatost“. Změnou režimu po roce 1989 jsme náš školský systém zbavili vnějších atributů totalitního systému, nicméně vnitřně zde zůstalo mnoho totalitních či polototalitních rysů, které brzdí jeho posun. Dlouho nám chyběla hluboká analýza, která by dokázala podobně jako v irském případě věrohodně zpochybnit „**falešné sebeuspokojující mýty**“ o kvalitě českého školství a nastartovat potřebné změny.

Koncem devadesátých let byl sestaven koncepční materiál Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha). Tento materiál pojmenovává v obecné rovině potřeby českého školství a naznačuje směr dalšího vývoje. Přestože ho můžeme považovat za klíčový v reformním úsilí, nelze říci, že by v obecném měřítku zpochybnil „sebeuspokojení“ českých učitelů se stavem školství a vyprovokoval všeobecné úsilí o změny. Bylo by třeba vypracovat více analýz (nejlépe nezávislých od renomovaných zahraničních organizací) o dopadech tradičního pojetí českého školství na životní perspektivu obyvatel. Chybí rovněž dostatek veřejných diskuzí s účastí významných osob veřejného života, aby se podtrhla důležitost tématu a abychom se jako společnost naučili více pochybovat a pochopili nutnost přemýšlení nad změnami a negativním dopadem některých rysů konvenčního školství.

Mezi tyto rysy můžeme zařadit autoritativní přístup mnoha učitelů nevytvářející prostor pro rozvoj kritického myšlení žáků, jednosměrný přístup řady učitelů k žákům (neschopnost vytváření vstřícného vzdělávacího prostředí), touha po centrálních osnovách a s nimi zastaralý obsah výuky, přílišný důraz na memorování a encyklopedické znalosti, úzká škála používaných metod (převažující frontální výuka). Z hlediska přístupu manažerů jsou to přílišné obavy vybočit z konvencí. JUDr. Petr | Pithart nazývá tento přístup ve svých úvahách o české mentalitě „předpoděláváním“², které zbytečně komplikuje jakékoliv změny.

Systemově je to poměrně vysoká závislost dobrých výsledků žáků na sociálně ekonomickém zázemí rodin, selektivita, která třídí děti v poměrně útlém věku na chytré

² Beseda s JUDr. Petrem Pithartem, Slatiňany, září 2006, Restaurace pod zámkem a hloupé, špatná prostupnost mezi jednotlivými typy škol, otazníky spojené se způsobem přijímání na střední školy, nedostatečná nabídka vysokoškolských oborů a nedostatek studijních míst na vysokých školách vůbec. Setrvačnost až strnulost v práci škol, nekompetentnost ředitelů při zavádění změn... Jistě lze o tomto výčtu polemizovat, nicméně je možno konstatovat, že celkový stav našeho školství v některých ohledech neodpovídá potřebám doby a neřešením tohoto stavu prohráváme svoji budoucnost.

Odborníci shrnuli stav a potřeby českého školství v Národním programu rozvoje vzdělávání v České republice (tzv. Bílé knize). Od ní se odvíjí současná kurikulární reforma, která zavádí dvouúrovňové kurikulum postavené na státem stanoveném rámci a školou zpracovaném vlastním školním vzdělávacím programu.

Kurikulární reforma má zvýšit kvalitu, efektivitu a inovativnost vzdělávání. Žáci by měli získávat kladný vztah k učení, měli by být motivováni k učení se po celý život, má být rozvíjena individualita každého žáka, mělo by se proměnit vnitřní klima školy a posílit pedagogická autonomie. Cílem reformy není vytvoření školních vzdělávacích programů (ty jsou jen prostředkem), nýbrž efektivnější vzdělávání – užitečnější pro žáky a studenty – vedoucí k růstu vzdělanosti národa a jeho (nejen) ekonomického potenciálu.

Českým učitelům se tak otvírá větší prostor přemýšlet nad tím, jak dělat věci jinak, smysluplněji, lépe. Problém však spočívá v tom, že řada učitelů na tuto situaci není připravena ani připravována. Otevřený prostor tak vnímají spíše jako nejistotu než jako příležitost. Přestože se v kapitole Plnění předpokladu Dlouhodobého záměru ČR 2002 tvrdí, že nejdále je dovedena kurikulární reforma na mateřských a základních školách, lze o efektivitě zavádění této reformy pochybovat. Z hlediska managementu patří úspěšné řízení změn mezi **velmi obtížné komplexní úkoly**. Když sledujeme přístup a postup hlavního realizátora a zadavatele reformy (MŠMT), otvírá se řada otazníků. Už sama domněnka, že reformu realizujeme tak, že schválíme nový zákon a následně některé doprovodné předpisy a to stačí, věci se dále jaksi zařídí samy, svědčí o hrubé neznalosti a nekompetentnosti lidí odpovědných za průběh zavádění změn.

Celé reformě chybí propagace, motivace učitelů, odpovídající a včasná nabídka vzdělávacích akcí, spolupráce s pedagogickými fakultami, promyšlený časový rámeček i odpovídající finanční ohodnocení. Smysluplné zavádění dvouúrovňového kurikula se tak stalo spíše **iniciativou aktivních jednotlivců** než všeobecně přijímaným jevem. Tento stav pokračuje a úspěšnost reformy přímo ohrožuje.

V této práci se budeme zabývat managementem změn u školského zařízení. Nebudeme se tedy zaměřovat na změnu systému jako celku, ale na možnosti inovací u jednotlivých školských zařízení v mantinelech současné kurikulární reformy. Pro přiblížení zaměření této práce bylo však třeba zmínit tuto problematiku v širších souvislostech.

4.2. Teoretická východiska potřebných změn ve školství

„Vytváření vědění je riskantní, dokonce nebezpečný a také obtížný proces. Rychlost sociálních a ekonomických změn se zvyšuje. Rozšiřuje se obsah i náročnost problémů ve vzdělávání. Vytvářet vědění, aby se nastartovala radikální inovace na úrovni škol, bude znamenat značné riziko, má-li to být inovace adekvátní náročnosti problému. Ani správní orgány, ani ministerstva nepatří k těm, kteří přirozeně riskují – z pochopitelných důvodů. Jsou to ředitelé škol a učitelé, kdo bude riskovat, plánovitě riskovat, a na základě toho vzniknou nové školy a nové vzdělávací metody. Může to být bolestná stejně jako radostná zkušenost.“

K. Rýdl, Inovace školských systémů, ISV nakladatelství Praha, 2003, str. 34

Prozkoumali jsme irskou zkušenost se změnou přístupu k realizaci změn ve školství i situaci v naší zemi. Nyní se zaměříme na teoretické předpoklady změn ve školství v obecné rovině, které vycházejí ze syntézy postřehů z inovačních trendů několika zemí.

Prvním teoretickým předpokladem změn ve školství je potřeba **zvýšení životní perspektivy** občanů.

K tomuto lze přispět, pokud se zaměříme na určité oblasti, které budou hrát v životě dětí důležitou roli.

Kurikulární reforma umožňuje školám, aby v rámci určitých mantinelů zvažovaly obsah a formy vzdělávání.

V konkrétní rovině do znamená permanentní **zvažování obsahu a forem výuky**. Učíme to, co je skutečně smysluplné? Dokážeme rozvíjet všechny klíčové kompetence? Neztrácíme čas zbytečnostmi a formalismy a neunikají nám cenná témata a čas? Co vlastně budou děti, na kterých dnes pracujeme, v životě potřebovat? Není dnešní škola, která vychází z včerejších zkušeností a pravidel, prohrou budoucnosti? Ano i ne.

Určitým směrníkem a podkladem, o který se mohou myslící učitelé opřít, může být pokus pojmenovat oblasti, se kterými se budou dnešní děti muset v blízké budoucnosti vypořádávat (sestaveno na základě Bílé knihy, postřehů z inovačních trendů ve školství v Anglii, Dánsku, Irsku, Maďarsku, Německu, Nizozemí, Polsku, Rakousku a USA). Přehled je formulován v obecné rovině jako společný průnik:

- a) problematika hledání smyslu (dílčích činností i života jako celku)
- b) problematika vztahů (k lidem, přírodě, věcem i vyšším dimenzím)
- c) problematika vyhledávání a zpracovávání informací (práce s komunikačními technologiemi, oddělování podstatného od nepodstatného)
- d) kritické myšlení, umění nesouhlasit, zaujímat vlastní stanoviska
- e) rétorické a komunikační dovednosti (schopnost naslouchat, klást otázky, formulovat vlastní postoje, argumentovat)
- f) spolupráce, týmová práce
- g) komunikace v cizích jazycích (cílem je domluvit se jedním a postupně dvěma cizími jazyky)
- h) kreativita a schopnost hledání vlastních cest a postupů
- ch) vzdělávání jako celoživotní proces
- i) vyrovnávání se změnami, stresem, náročnými požadavky, zátěžovými situacemi
- j) schopnost a ochota přebírat odpovědnost
- k) evaluace (schopnost systematicky hodnotit svoji práci s cílem dosažení posunu)
- l) profesní orientace
- m) zdravý životní styl
- n) trvale udržitelný rozvoj

Většina těchto témat je orientována na budoucí profesní život, uplatnění na trhu práce, v konkurenčním prostředí. Převážně tedy jde o ekonomické faktory.

Je však zřejmé, že v životě člověka nejde pouze o profesní uplatnění a ekonomický profit, nýbrž že jsou oblasti, které přesahují tato témata a do určité míry je staví do role prostředku vůči některým vyšším cílům: pocitu štěstí jednotlivců, **hledání životního poslání a chápání smyslu života vůbec.**

Není zajisté náhodou, že mnohé vyspělé ekonomiky, které kladou na lidi veliké nároky ohledně výkonnosti a efektivity, vykazují vysoké procento sebevražd a dalších civilizačních problémů.

Dalším velkým otazníkem budoucnosti jsou důsledky devastace životního prostředí a vliv úsilí jednotlivých ekonomik o co nejvyšší ekonomický růst v co nejkratším čase na globální i lokální ekosystémy.

V tomto ohledu může být inspirativní norská „Reforma 94“³, při které předložilo ministerstvo školství obecnou část učebních osnov platných pro veškerou organizovanou výuku. Ministerstvo uvádí šest hlavních cílů školní výuky. Na prvním místě stojí teze: Člověk hledající smysl, na šestém místě Člověk odpovědný za životní prostředí. Školám se výslovně **ukládá za úkol zabývat se nejružnějšími konflikty, které z realizace těchto témat vyplývají.**

Otázkami pojetí výchovy a vzdělávání, konfliktem mezi zaměřením výchovy na každodenní „obstarávky“ či na hledání celkového smyslu se zabývá Radim Palouš v díle Čas výchovy. Zkoumá původní pojetí vzdělávání od Platona, přes křesťanské educatio, Komenského Pampedii až po moderní pragmatické pojetí. Pro realizátory změn ve vzdělávání je toto dílo zajímavé svým upozorněním na naléhavost chápání celkového všeprostupujícího rámce vzdělávání přesahujícího jednotlivé sekvence (obory, předměty, témata). Tedy to, co vnímá P. Drucker jako „Nový světový názor“⁴, tedy posun od analýzy k percepci.

Druhým teoretickým předpokladem je potřeba **harmonického rozvoje osobnosti.** Tedy nejde pouze o užitnost ve vztahu k budoucí profesi, nýbrž právě o komplexní pohled na jedince.

Harmonickým rozvojem osobnosti lze v kontextu současné kutikulární reformy rozumět vyvážené rozvíjení všech klíčových kompetencí. V konkrétní rovině to znamená úsilí o zavádění partnerského vztahu s žáky založeného na vzájemném respektu a úctě, práce s pravidly a evaluací, formulování očekávaných výstupů se

³ RÝDL, K. *Inovace školských systémů*. Praha: ISV nakladatelství, 2003, str. 61

⁴ DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004.

zaměřením na rozvoj více úrovní myšlení, zavádění kooperativní výuky, kritického myšlení atd. Odklon od encyklopedičnosti a pojetí školy jako místa k cepování a předávání znalostí a naopak důraz na rozvoj tvořivosti, kritického myšlení a motivace k dosahování osobního maxima, chápání souvislostí a mezipředmětových vazeb. Rozvíjení vztahu k sobě samému, přírodě i hlubší duchovní dimenzi.

Třetím teoretickým předpokladem změn ve školství je pochopení významné části odborné i laické veřejnosti, že **změny jsou potřeba**.

K tomuto by měly posloužit odborné analýzy, které vycházejí z tuzemských i zahraničních zkušeností a porovnávání rysů i výsledků školských systémů jednotlivých zemí.

Čtvrtým teoretickým předpokladem by mělo být vypracování **legislativního rámce** budoucích změn, tedy přijetí takových zákonných a dalších norem, které realizaci změn umožní nebo alespoň nebudou jejich průběh příliš komplikovat.

Pátým teoretickým předpokladem je vypracování stěžejních **konceptních materiálů** (např. Bílá kniha, RVP pro základní vzdělávání).

Šestým teoretickým předpokladem je vytvoření **kvalitní nabídky vzdělávání pro ředitele škol a učitele** v oblasti zavádění a realizace změn.

Sedmým teoretickým předpokladem je **mediální podpora změn**. Z kurikulární reformy je třeba udělat celospolečenské téma.

Osmým teoretickým předpokladem je odpovídající **finanční i jiné ohodnocení inovativních škol a jejich pracovníků**. Ve školském prostředí je třeba vytvořit atmosféru, že iniciativa a úsilí se vyplácejí.

4.3. Závěr u teoretických předpokladů změn ve školství

Budoucnost naší země v současném dynamicky se rozvíjejícím světě závisí velmi výrazně na kvalitě vzdělání jejích občanů. Od ní se do velké míry odvíjí jejich životní perspektiva. **Proto je třeba zabývat se efektivitou vzdělávacího systému, smysluplností obsahu vzdělávání a efektivitou metod, které používáme.** Může se zdát, že toto konstatování je zřejmé, problém však nastává v momentu, kdy budeme tento závěr považovat za odrazový můstek pro vedení a řízení změn a **budeme ho tedy brát vážně.**

Pokud si připustíme, že ne vše, co je v naší škole zaběhnuté, je efektivní a smysluplné a pokud si rovněž připustíme, že by bylo vhodné přemýšlet nad změnami, vydáváme se na náročnou cestu, která je **více cestou hledání než cestou nalézání.** Vzhledem k dynamičnosti vývoje současného světa však nemáme moc na výběr.

Dříve, než budeme zkoumat jednotlivé kroky a rozměry realizace změn školského zařízení, podnikneme exkurzi do teorie managementu změn:

5. Oblast II. Osobní nastavení manažera změn

5. 1. Příprava manažera na vedení a řízení změn

„Hlavním problémem pro manažery 21. století bude nejspíše změnit sama sebe“

Management: Donesly, Gibbon, Ivan cevich 1997

Podle Františka Hroníka⁵ je třeba vycházet z teze, že „nejvíce energie (a peněz) je v emocích.“⁶ Zvládání emocí můžeme tedy považovat za základní učitelkou dovednost, zároveň klíčovou dovednost manažerů změn ve školství.

Jan Piňos⁷ soudí, že existuje dvojí cesta, jak se vyrovnat se změnami. „Přístup, který dnes a denně uplatňujeme ve své práci i osobním životě kritizující společnost a její představitele, odpovídá naší euro-americké kulturní tradici. Je zaměřen výlučně na dosažení vnější změny, na proměnu okolního prostředí. Je tu ale i jiný druh pohledu, který obrací pozornost od sociologie a politiky k psychologii a individualitě... cesta vnitřní změny“⁸

Z výše uvedených myšlenek vyplývá důležitost vnitřní práce manažera změn na sobě a svém vnitřním nastavení. Pokusíme se formulovat návrh očekávaných výstupů, jejichž naplnění by mělo znamenat základní a splnitelnou míru připravenosti manažera na lepší zvládnutí úskalí vedení a řízení změn.

Manažer změn alespoň:

- rozliší pojem vedení a řízení
- vytvoří smysluplnou vizi
- ovládá rétorická pravidla
- používá metod efektivní komunikace, vyvaruje se metod neefektivní komunikace

⁵PhDr. František Hroník je ředitelem agentury Motiv P, klinickým psychologem. Působí jako vedoucí personálně poradenských projektů a lektor manažerských programů. Přednáší Psychologii organizace a řízení na Fakultě sociálních studií Masarykovy Univerzity

⁷Jan Piňos je ekologický aktivista, ředitel kampaní Greenpeace, bývalý vedoucí Správy CHKO Broumovsko

⁶Hroník F.: Managing People, přednáška v CŠM Praha, březen 2006

⁸Piňos J.: Vyrovnání s krizí, Poslední generace č. 3, 1994

- přistupuje ke spolupracovníkům a žákům na principu partnerského vztahu založeného na vzájemném respektu a úctě
- vyžaduje a poskytuje zpětnou vazbu, pracuje s jejími výsledky
- vzdělává se zejména v oblasti managementu, komunikace, práce se vztahy
- zmapuje své nitro ve smyslu temperamentu, silných a slabých stránek, role v týmu, učebního stylu, IQ a EQ...

5.2. Vyjasnění pojmu „řízení“ a „vedení“

Přípravná fáze nadcházejících změn vyžaduje vyjasnění pojmů **řízení a vedení**. Pojem řízení je zřejmý a zpravidla se kryje s představami, co se od manažera očekává: aby řídil, vytvářel struktury, delegoval atd. Již méně se předpokládá, že k managementu (nejen) změn je třeba jakási „přidaná hodnota“, tedy to, co se týká vnitřního nastavení manažera, jeho způsobu uvažování, komunikace, reakcí v různých situacích, schopnosti „zapalovat“, dohlédnout za „horizont všedních dnů...“

Vedením rozumíme soubor procesů zahrnujících:

- vytváření vize budoucnosti, strategií vedoucích k realizaci vize
- zapojení lidí (komunikace)
- motivace a inspirace

Řízením rozumíme soubor procesů zahrnujících

- plánování (stanovování podrobných kroků a časových plánů)
- tvorbu rozpočtů (příprava zdrojů na realizaci změn)
- organizování (vytváření určité struktury pro splnění požadavků)
- výběr pracovníků (delegování pravomocí a odpovědnosti)
- kontrola (sledování výsledků a odchylek od plánu)

Úspěšná transformace potřebuje ze 70 – 90 % „vedení“ a pouze z 10-30 % „řízení“⁹

Pokud hovoříme o managementu změn, je vhodné používat termín vedení a řízení změn, ne pouze řízení změn.

Problém současné školské reformy spočívá v tom, že v řadě škol se z historických důvodů nesetkáme s vedením nýbrž spíše s řízením. Přílišný důraz na

⁹KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2004

řízení je dnes neodmyslitelnou součástí kultury mnoha školských zařízení, vedoucím zaměstnancům však neumožňuje naučit se metodám vedení. Úsilí vedoucích pracovníků se zaměřuje často na plánování, organizování a vytváření různých struktur a podceňuje se komunikace, úsilí o zapojení lidí, motivace a inspirace. O vytváření vizí nemluvě. Jednoznačné, lineární a analytické postupy umožňují posun pouze v některých směrech.

5.3. Partnerský vztah založený na vzájemném respektu a úctě

Měli bychom přijmout zásadu, že jakékoliv výchovné a vzdělávací působení, řízení a vedení není jednosměrný proces. Kdo chce úspěšně řídit a vést, měl by **jít spolu s ostatními**, nestát pouze na místě a nebýt pouhým „ukazatelem u cesty“¹⁰. Měl by vytvářet prostor pro diskuzi, spolupráci, chybování a poučení z chyb.

V současné době se v souvislosti s kurikulární reformou hovoří o **bezpečném prostředí**. „Strach, úzkost, stres nemají pouze negativní účinky na vývoj osobnosti dítěte, ale jsou také v určitém vztahu k učení. Ve chvíli, kdy se bojíme, se nemůžeme učit. Když se člověk cítí ohrožen (skutečně nebo domněle), jeho mozek přepne z mozkové kůry na své nižší části.... Víme, že limbický systém v mozku třídí signály a informace z okolí především z hlediska ohrožení... Jen to, co je shledáno jako neohrožující a smysluplné, má šanci na naši pozornost...“¹¹

Bezpečné prostředí je důležitým prostředím nejen pro učení, ale rovněž pro týmovou práci a pozitivní rozvoj vztahů.

Toto bychom mohli vyvodit i ze závěrů A. Maslowa, který sestavil základní lidské potřeby do tvaru pyramidy. Hned nad uspokojením základních fyziologických potřeb stojí potřeba bezpečí.

Při zavádění partnerského vztahu by nám mohla pomoci metoda Erica Berneho „Transakční analýza“¹², která pracuje s pojmy rodičovské, dospělé a dětské ego a křížená či nekřížená komunikace. Cílem je dosažení pozitivní změny v chování. Metoda řeší, jak předejít konfliktu nebo jej řešit konstruktivně.

Zásadním závěrem pro manažera změn by mělo být pochopení, jak významné je vnímat spolupracovníky i děti ve škole jako partnery, kterým nedává najevo svou

¹⁰ Břicháček V.: Poselství skautské výchovy, Junácká edice, Praha 1991, str.6

¹¹ Nováčková J.: Mýty ve vzdělávání, Spirála, Kroměříž 2001, str. 27

¹² Hájek S.: Řešení konfliktů pomocí analýzy transakcí, ČSM Praha, březen 2007

nadřazenost a důležitost, nýbrž s nimi na úrovni komunikuje, zajímají ho jejich názory a podněty, přemýšlí nad nimi, vytváří prostor pro diskuzi, iniciativu. Pravidla jsou vytvářena společně a důsledně se dbá na jejich dodržování. K tomuto je však třeba cíleně rozvíjet příslušné dovednosti.

Partnerský vztah však může být chápán falešně jako ustupování z požadavků, snižování laťky, trpění nedodržování pravidel atd. Jeho zavádění přináší mnohá úskalí a potíže, neboť přecházíme-li z autoritativního prostředí do prostředí partnerského, může být tato situace některými jedinci chápána jako projev slabosti, kterou mohou využít ve svůj prospěch.

5.4. Efektivní a neefektivní komunikace

„Sebelepší myšlenky se mívají účinkem, pokud jsou sdělovány ohrožujícím způsobem“

Kopřiva P.: Respektovat a být respektován, Spirála, Kroměříž 2006, str. 29

Manažer změn pracuje se vztahy a emocemi, dostává se do různých konfliktních situací, které musí ustát. Zároveň navozuje atmosféru, je hybatelem změn, které jsou vždy **závislé na komunikaci**. Jednou z klíčových dovedností je osvojení rétorických pravidel a metod efektivní komunikace. Autoři knihy Respektovat a být respektován vycházejí z teze - „není jedno, jak co říkáme“. Zkoumají důvody, proč se běžně používají neúčinné nebo málo účinné komunikační postupy.

Upozorňují na neefektivní způsoby komunikace: výčitky, nálepkování, obviňování, poučování, negativní scénáře, citové vydírání, vyhrožování, srovnávání, ponižování, ironie, moralizování, poukazování na vlastní zásluhy.

Učí efektivním způsobům, k nimž patří popis, konstatování, informace, vyjádření vlastních očekávání a potřeb, možnost volby, prostor pro spoluúčast.

Mezi další důležité komunikační dovednosti pro manažera změn patří zvládání negativních emocí, empatické reakce, já-výroku.

5.5. Nutnost zpětné vazby

„Jsme-li odříznuti od zpětné vazby, vede to k deformaci chování.“ F. Hroník

„Kritika není trest, ale dar.“ RNDr. Tomáš Řehák, Valný sněm Junáka, Třebíč 2005

Manažer by měl vyžadovat zpětnou vazbu na své působení, ze které by měl být schopen vyvodit závěry směřující k další práci na sobě.

Evaluací nazýváme systematické komplexní hodnocení, které má umožnit další růst, posun, vývoj směřující ke zlepšení či zkvalitnění stavu. Kromě rozboru jednorázové zpětné vazby je tedy vhodné zmapovat si své manažerské působení komplexně a vyvodit z něho další postup.

Podmínkou je vnitřní nastavení, které umožní přijmout připomínky a kriticky je vyhodnotit.

Zpětnou vazbu bychom měli chtít doopravdy a ne jen formálně. Přijmout kritiku znamená umění připustit, že na připomíncech může něco být, a pak si vybrat, na kterých vytýkaných bodech chci pracovat.

V příloze je uveden příklad dotazníku pro pedagogické pracovníky zaměřený na poskytnutí zpětné vazby týkající se práce vedení školy.

5.6. Vzdělávání

Navrhujeme, aby manažeři se ve svém vzdělávání manažeři změn soustředili na následující oblasti:

- prostudování všech důležitých koncepčních materiálů (Bílá kniha, RVP ZV atd.)
- rozšiřování vlastních obzorů návštěvou tzv. inovativních škol
- účast na vhodných vzdělávacích seminářích
- studium dalších materiálů (převážně týkajících se managementu změny)

5.7. Vytvoření vlastní vize

Manažer, který se připravuje na vedení a řízení změn školského zařízení, by si měl vytvořit svoji vlastní vizi, kterým směrem chce zařízení posouvat. Přestože se v dalších částech práce budeme zabývat tím, že vytvoření vize a strategického plánu

přísluší týmu, měl by mít manažer jasnou představu a směr vývoje své školy, byť bude možná týmovou spoluprací korigována.

5.8. Pojetí své role

Vnitřní přístup vedoucích pracovníků lze rozdělit do dvou základních postojů:

- a) Ti, co považují svoji funkci **za cíl**, kterého dosáhli, a jejich vnitřním nastavení je úsilí o udržení této pozice.
- b) Ti, kteří svoji funkci považují **za prostředek** k realizaci určitých cílů, nejde jim tedy o funkci jako takovou, ale o dosažení určitého posunu.

Manažer, který chce vést a řídit změny, by se měl naučit chápat svoji roli více ve smyslu bodu b. Takový postoj umožňuje překračovat překonané, někdy riskovat, prostě hledat cestu...

6. Vedení a řízení změn

V této oblasti se zaměříme na vymezení pojmu inovace a reforma. Navrhne postup při realizaci změn a zaměříme se na rizika vedení a řízení změn.

6.1. Inovace a reforma

Pojem inovace má mnoho významů. Dle Karla Rýdla¹³ je obecné inovační paradigma tvořeno čtyřmi hlavními myšlenkami:

1. Myšlenka nového a neobvyklého (nové tvořivé řešení – souběžně s myšlenkou tvorby jde myšlenka novosti).
2. Myšlenka oslovení nenaplněných sociálních potřeb a hodnot (aktivizující hodnota inovace, zdokonaluje se to, co již existuje).
3. Myšlenka o problému moci (inovace přináší nejistotu do vztahů mezi centrem a periferií, konflikty hodnot jsou spojeny s konflikty moci).
4. Myšlenka změny (inovace vyžaduje změny chování, vztahů, přístupů a způsobu myšlení)¹⁴.

Z hlediska proinovační politiky ve vzdělávání můžeme vidět tři koncepce změny, které vycházejí z politického klimatu:

1. Podmínkou změn jsou oficiální příkazy, co má být provedeno. Změnu provedou státní zaměstnanci. Koncepce zahrnuje detailně propracované reformy, které jsou implementovány prostřednictvím centrálně stanovených harmonogramů.
2. „Společnost nelze měnit nařízením“¹⁵. Je třeba alespoň minimální úrovně osobní angažovanosti ze strany zaměstnanců, jejich vlastních myšlenek a aktivity.
3. Změny jsou ponechány na místních iniciativách prostřednictvím svých inovací. Inovace jsou nazírány jako každodenní drobná práce ve školách, koncepce je postavena na iniciativě „zespoda“

Tyto tři náhledy můžeme použít i při zkoumání přístupu ředitele k vedení a řízení změn ve škole.

Vzhledem k mnoha výkladům pojmu inovace budeme pro účely této práce vycházet z toho, že **inovací rozumíme proces, který vyžaduje změny chování,**

¹³ Doc. Karel Rýdl, Csc. je Univerzity Pardubice a poradce ministryně školství

¹⁴ Rýdl K.: Inovace školských systémů, ISV nakladatelství Praha, 2003, str. 15

¹⁵ Rýdl K.: Inovace školských systémů, ISV nakladatelství Praha, 2003, str. 12

přístupu a způsobů myšlení, jde „zdola nahoru“ a má malý rozsah. K inovaci dochází ve chvíli, kdy vnímavá škola narazí na problémy a hledá lepší způsob řešení či provádění něčeho, co se stalo zvykem nebo tradicí.

Naopak reforma je procesem, který jde „shora dolů“. Zpravidla se jedná o soubor administrativních opatření (zákon, předpis, vytvoření koncepce, harmonogram), které mají směřovat k realizaci změn.

Vzhledem k tuzemskému klimatu by toto vymezení mohlo pomoci názorně ukázat rozdíl mezi dřívejšími reformami, ke kterým se učitelská veřejnost často stavěla tak, že se něco formálně či organizačně upraví a pokračuje se ve stejném stylu dále. Tyto reformy byly nařízeny „shora“ a vytvářely minimum prostoru pro systémové změny na úrovni školy a jednotlivých učitelů. Současná kurikulární reforma požaduje iniciativu právě na úrovni škol a učitelů, dle našeho pojmového vymezení tedy inovace.

Z tohoto úhlu pohledu můžeme říci, že reforma potřebuje inovaci a naopak. V případě české kurikulární reformy základního školství byly vytvořeny zákonné a další administrativní předpoklady pro realizaci změn, problémem však zůstává vypořádání se s potřebnými inovacemi na úrovni jednotlivých školských zařízení.

Reforma může představovat způsob, jak umožnit inovovat, tedy vyvinout množství iniciativ, které jsou rámcem reformy chráněny před různými konzervativními tlaky.

6.1.1. Inovace

Vymezili jsme si pojem inovace. Na problematiku inovace dá nahlížet dvěma základními pohledy:

- inovace jako zásadní změna
- inovace jako drobné nápravné opatření či dílčí zlepšení

Inovace může mít dle K. Rýdla čtyři základní atributy: myšlenku nového, jev změny, finální akci a proces změny

a) myšlenka nového

Myšlenka nového sama o sobě nemusí znamenat inovaci. Jestliže pořídíme do školy dataprojektor, neznamená to, že s jeho pomocí automaticky inovujeme používané metody. Dataprojektor může sloužit výhradně k frontální výuce, pouze dřívější tabule byla nahrazena modernějším médiem. Velmi moderní nástroje lze používat i velmi tradičně.

b) jev změny

Předpokladem inovace jsou prvky **dobrovolnosti, úmyslu či záměru**. Když budeme vytvářet školní vzdělávací program, je to záležitost našeho vědomého úmyslu. Chceme docílit nějaké změny. Předpokladem úspěšné realizace změny je však rozměr dobrovolnosti, tedy přiměřeně volný prostor pro tvořivou činnost a možnost volby.

c) proces změny

Proces změny vyžaduje promyšlený postup. Inovace je rovněž ovlivněna nečekanými problémy, které je nutné řešit průběžně, v procesu změny se můžeme dostávat do konfliktu s původními záměry. Je třeba počítat s tím, že proces vedení a řízení změn přináší různé zvraty a otazníky, které nás povedou k pochybnostem a možná i případným úpravám. Změna vyžaduje trpělivost všech zúčastněných. V případě proměny školního prostředí je to zpravidla záležitost několika let.

d) finální akce

Výsledek inovativního procesu může být i výrazně odlišný od původního záměru. Škola, která se rozhodne nahradit autoritativní přístup přechodem na partnerský vztah, velmi pravděpodobně narazí na různé podoby potíží s kázní některých žáků a celá situace se může vyhrotit, pokud si učitelé včas neporadí se vzájemným vytvářením pravidel a mechanismy jejich dodržování.

Některé aspekty inovace se neprojeví tam, kde byla hledána a požadována změna. Vývoj (např. školství) nelze považovat za záležitost lineárního pokroku. Je známa řada případů, kdy se z periferních jevů vyvinuly vlivné směry a naopak hlavní proud, který se dostal do problémů, se kterými se neuměl včas vypořádat, se ocitl na periférii.

Náhled na inovaci jako nekonečný proces může přinést riziko ztráty zájmu, neboť takové pojetí způsobuje únavu a vyčerpání a může vést k syndromu vyhoření („burn out“).

Inovace ve školství je změna, která nemůže být změnou kontinuální, nýbrž by se měla střídat období změn s obdobími konsolidace.

Dalším rizikem je možnost, že původní inovační proces se stane rutinou. Pokud se tedy hovoří o trvalé inovaci, jedná se spíše o zdroj četných inovací, které přinášejí zdokonalení souběžně s jejich rozšířením a případně institucionalizací.

6.2. Vedení a řízení změny školského zařízení

Předpokládejme, že manažer změn je po teoretické i praktické stránce připraven na vedení a řízení změn. Jeho další postup by měl mít promyšlenou strukturu i posloupnost. Při přípravě této části práce jsme zvažovali, z které teorie vycházet. Model řízení změny (J. Donnelly jr. 1997) nabízí proces pěti kroků, který vychází z rozpoznání potřeby změny a diagnózy problému. Pro současnou situaci v našich školách se nám jeví jako účinnější cesta Vedení procesu změny (J.P. Kotter, 2004), neboť problém vedení a řízení změn nevychází dle našeho názoru z otázky „co“, ale spíše „proč“ a „jak“. Při hledání odpovědí na tyto otázky se nám zdá teorie J.P. Kottera využitelnější. Jeho „Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice“¹⁶ jsme přizpůsobili školnímu prostředí.

6.2.1. Vyvolání vědomí naléhavosti změny

„Nikdy nepodceňujte sílu vlivů, které podporují samolibost a ničím neodůvodněné uspokojení a pomáhají zachovat status quo.“

John P. Kotter, Vedení procesu změny, Management Press Praha 2004, str. 48

Status quo, který panuje na mnoha českých školách, je potřeba narušit. Jeho kořeny jsou mnohdy vytvořené historickým vývojem a daly by se vyjádřit slovy: „takových reforem jsme už přežili, a tak přežijeme i tu současnou, něco formálně sepíšeme, ale pojedeme dál ve svých kolejkách“. Rysem současné reformy (zavádění dvouúrovňového kurikula) je vytvoření prostoru, nikoliv jeho sešňorování. Jak však dosáhnout toho, aby učitelé takový prostor chtěli využít a smysluplně využili?

V první řadě navrhneme odstranění zdrojů „přehnaného uspokojení“, nebo

¹⁶ KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2004

alespoň omezení jejich působení. Způsoby bychom mohli rozdělit na podnětné a razantní.

Mezi podnětné způsoby se řadí návštěvy na inovativních školách, setkání s inspirativními lidmi, poskytování zpětné vazby, tedy vše, co učitele inspiruje v úsilí přemýšlet nad svou prací a mít touhu ji měnit.

Ne každý je ovšem otevřená bytost, která má potřebu na sobě pracovat. Poměrně často se můžeme naopak setkat s případy neochoty přijímat cokoli nového, někdy až s případy hysterického konzervatismu, který předem vylučuje jakékoliv možnosti realizace změn. V takovém případě nezbyvá než užít razantních způsobů:

a) Pomocí **drsnější zpětné vazby** přimět příslušného pracovníka k tomu, aby se nad svou prací zamyslel a nad některými věcmi začal pochybovat (časté supervize, dotazníkové šetření mezi žáky, rodiči, rozsáhlé a důkladné řešení stížnosti, které poukazují na pracovníkové nedostatky.

b) Vytvoření krize

Viditelná krize může pomoci zaměřit pozornost lidí správným směrem. Pro mnohé je obtížné pokračovat v dosavadním stylu práce, když se zdá, že něco hoří. S krizí lze pracovat tak, že zvýrazníme některé nedostatky nebo dokonce krizi vytvoříme uměle a necháme problém „vybuchnout“, abychom vytvořili prostředí pro následující realizaci potřebných změn.

Vytváření silného vědomí naléhavosti obvykle vyžaduje rázná opatření. S typy rázných akcí se však v českém školním prostředí příliš často nesetkáváme, neboť jsou mimořádně obtížné pro lidi, kteří byli vychováni manažerskou kulturou, která chtěla mít vše pod kontrolou. Rázná opatření, která omezují samolibost, zpravidla vyvolávají konflikty a v počátečních fázích zvyšují napětí. Manažeři, kteří disponují nejen řídicím, nýbrž i vůdcovským potenciálem, se však v určitých situacích odhodlávají k akci, neboť vědí, že krizí uvolněné síly mohou být usměrněny k dosažení potřebných výsledků. Skuteční vůdci často raději sami vytvářejí tento druh umělých krizí, aniž by čekali, až nastane problém.

c) Personální řešení

Do českého školního prostředí by měl zavítat ještě jeden typ razantního řešení, čímž je personální řešení s těmi, kteří vykazují mimořádnou odolnost vůči potřebným změnám. V každém sboru je několik jednotlivců, kteří změnu stylu práce odmítají. Potom záleží na citlivém posouzení ze strany managementu, zda dotyčný pracovník svým dalším působením přináší větší riziko nabourání koncepce práce školy, než škola přináší. Mělo by být standardním postupem, že se management odhodlá po úsilí o zapojení dotyčného zaměstnance až k jeho propuštění, pokud odmítá spolupracovat a působí v rozporu s koncepcí práce školy.

U vyvolání naléhavosti změny hraje svoji roli úsilí jednotlivců z řad pracovníků, kteří si uvědomují nedostatky práce školy, nepodléhají pocitu samolibého uspokojení a chtějí, aby se věci měnily. Takoví pracovníci však mají šanci pouze v případě, že se vrcholový management neskládá z opatrných ředitelů bránících status quo. Proto je nesmírně důležité, aby **ředitel školy stál v čele transformačních snah**, nebo byl alespoň v užším týmu jejich realizace. Nestačí, když ředitel iniciativě inovativních učitelů pouze nebrání, neboť postupem času se situace mezi pracovníky zpravidla vyhrotí a bezradnost či nerozhodnost vedoucího pracovníka může vést k těžkým konfliktům ve sboru, znemožnění týmové práce, vytvoření situace zákopové války, či odchodu inovativních učitelů.

Za častou chybu můžeme proto v současné době považovat stav, kdy ředitel školy nechal vyškolit koordinátora pro tvorbu ŠVP, delegoval na něj tvorbu ŠVP a dále se věnuje **řízení školy, nikoliv vedení změn**. Koordinátor, který pronikne do filozofie dvouúrovňového kurikula, musí v takové situaci bojovat proti nezřídka neochotným kolegům a povrchnímu pohledu ředitele.

6.2.2. Sestavení koalice prosazující změny

Žádný jedinec nedokáže sám o sobě vytvořit správnou vizi, přesvědčit o ní velké množství lidí, odstranit všechny překážky, vytvářet krátkodobá vítězství, řídit tvorbu ŠVP a zakotvit nové přístupy do školní kultury.

Měli bychom se tedy vyhnout riziku „šéf v izolaci“¹⁷, dále bychom měli dát pozor na častou chybu, kdy ředitel jmenuje komisi pro realizaci změn a sám není jejím členem. Řešením je tedy vytvoření týmu, jehož členem jsou **vlivní členové sboru**, kteří

jsou otevřeni novým přístupům a pochopitelně vedoucí pracovníci školy. Při sestavování koalice schopné prosadit změny je třeba zohlednit následující kritéria:

a) zda bude mít tým dostatečné pravomoci, aby někdo vlivný neblokoval jeho úsilí

¹⁷ KOTTER, J.P.: Vedení procesu změny. Praha: Management Press, 2004, str. 58

b) zda budou v týmu zastoupené různé „úhly pohledu“ (z hlediska vědomostí a zkušeností), které jsou projektu potřebné

c) zda je ve skupině dostatečný počet lidí, kteří mají v rámci školy dobrou pověst, takže její rozhodnutí budou brát ostatní členové sboru vážně

d) zda má skupina dostatek lidí s vůdcovskými schopnostmi, aby byla schopna usměrňovat celý proces změn

Třem typům lidí bychom se měli při sestavování koalice vyhnout:

- a) „Velká ega“ , tedy, jejichž ega naplní celou místnost a nenechají prostor nikomu jinému
- b) „Hadi“ , kteří svými pletichami ničí důvěru jako nezbytnou podmínku týmové práce
- c) Váhavý typ, který se sice dá pro spolupráci v koalici snadno přesvědčit, jeho přínos v prostředí případných odpůrců je však sporný

Pokud není možné držet tyto typy daleko od transformačního týmu, je třeba je velmi pečlivě sledovat a usměrňovat.

Manažer by měl usilovat i o získání důležitých lidí, kteří mají ve sboru vliv a zatím nemají zájem se k týmu přidat.

Když vybereme správné lidi, měli bychom se zaměřit na prolomení bariér a vytvoření důvěry (prostřednictvím výjezdních zasedání, teambuildingových aktivit, společných debat atd.). Dalším krokem by mělo být vyvinutí společného cíle, který bude nejen apelovat na rozum, ale zároveň i oslovovat srdce.

6.2.3. Vytvoření vize a strategie

Vize představuje obraz budoucnosti. Její součástí bývá komentář, který vysvětluje, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit. Dobrá vize by měla sloužit třem základním účelům:

- vyjasňuje směr, který zjednodušeně shrnuje stovky podrobnějších rozhodnutí
- motivuje lidi k vykročení správným směrem
- pomáhá koordinovat jednání různých lidí

Při vedení a řízení změn je důležité vyjasnit si zaměření změn, protože lidé se často rozcházejí v názoru, co je správný směr. Změny, které přináší realizace jakékoliv vize, zahrnují zpravidla nějaké bolestivé kroky. Vize může být jednoduchá, protože v úspěšných transformačních projektech je pouze jedním prvkem v rozsáhlém systému. Do něj patří dále strategie, plány a rozpočty. Účinná vize by měla mít šest rysů: obraznost (popis, jak bude budoucnost vypadat), adresnost (zaměřuje se na dlouhodobé, zájmy žáků, rodičů, pracovníků školy...), uskutečnitelnost (cíle jsou dosažitelné), jednoznačnost (pomáhá usměrňovat rozhodování), flexibilita (je dostatečně obecná, aby nebránila iniciativám jednotlivců při hledání různých cest k její realizaci), srozumitelnost (dá se srozumitelně během chvílky vysvětlit).

Vytváření vize je náročný proces. První návrh přichází zpravidla od jednoho člověka, který vytvoří souhrn myšlenek, které dávají smysl a mají motivační charakter. Pak se tyto myšlenky podrobně diskutují v koalici, která stojí v čele změn, což zpravidla vede ke korekci původních myšlenek. Proces vytváření vize musí provázet otevřená diskuze koalice, proto bývá často zmatený, obtížný a emotivní. K vytvoření účinné vize by koalice měla mít k dispozici analýzu školy (např. SWOT analýzu). Nestací však pouze důraz na analytické myšlení. Účinná vize musí vycházet i ze smysluplných hodnot, s nimiž se ztotožňují členové koalice. Její vytváření může být pro lidi, kteří nejsou zvyklí zkoumat své myšlenky a pocity, obtížné a zneklidňující.

V příloze práce je uveden příklad vize ZŠ Slatiňany

6.2.4. Komunikace transformační vize

Síla dobré vize se projeví teprve ve chvíli, kdy většina pracovníků školy rozumí jejím cílům a zaměření. Tato představa společné budoucnosti může pomoci motivovat právě k takovým typům jednání, které vytvářejí změny.

Manažeři procesu by proto neměli podcenit komunikaci. Nyní tedy překračujeme prostor koalice pro realizaci změn a začínáme operovat v prostoru všech

pracovníků. Efektivní komunikace vize by měla vycházet z těchto pravidel: jednoduchost (co nejvíce se vyhýbat odborné terminologii), používání metafor a příkladů, používání mnohačetných kanálů (schůzky celého sboru, porady předmětových komisí, nástěnky, webové stránky školy...), opakování (myšlenky proniknou hluboko tehdy, jsou – li opakovány), vedení příkladem (chování důležitých lidí by nemělo být v rozporu s vizí), vysvětlování zjevných nesouladů (na zjevné nesoulady v přístupu pracovníků s vizí je třeba upozorňovat), obousměrná komunikace (naslouchat).

Potřebujeme tedy dosáhnout stavu, kdy většina pracovníků přijme vizi za svou. Navrhujeme následující postup. Na úvod bychom mohli na shromáždění pracovníků vizi představit formou prezentace se stručným vysvětlením. Následovat by mohla diskuze ve skupinkách. Každou skupinku by řídil jeden člen koalice pro realizaci změn. Všichni pracovníci by ve skupinkách dostali prostor pro připomínky a návrhy na úpravy. V závěrečné fázi bychom v plénu vyslechli připomínky všech skupin. Koalice by zapracovala připomínky pracovníků do návrhu formulace vize a na dalším shromáždění pracovníků bychom tuto vizi mohli schválit.

K realizaci vize však budeme potřebovat sestavit strategie, plány a rozpočty. Další krok se tedy zaměří na posílení pravomocí zaměstnanců.

6.2.5. Posílení pravomocí zaměstnanců

*„Skončil čas chodit se ptát na povolení, nastal čas chodit případně pro odpuštění“.
Přednáška F. Hroníka, Školský management březen 2006*

Některé aktuální přístupy v managementu zdůrazňují vytváření prostoru pro iniciativu pracovníků v neprospěch lineárního řízení. Tento směr by se dal shrnout heslem: Prostor – iniciativa – odpovědnost.

V první řadě je třeba jasně pojmenovat, co se v rámci transformačního procesu od lidí očekává, za druhé vymežit odpovědnost.

Důležitým momentem je zavádění partnerského vztahu mezi pracovníky a vedením školy a pracovníky navzájem. V praxi to neznamená pouze úsilí o vzájemné naslouchání, nýbrž aktivní zájem o názor druhého a úsilí o týmové řešení různých otázek a problémů. Některé problémy se řeší v rámci celého pléna, jiné zase v užších pracovních skupinách.

Dále je potřeba odstranit strukturální bariéry, které brání pružné a iniciativní práci. V konkrétní rovině to může znamenat pravidlo, že kdykoliv může kdokoliv

z pracovníků či žáků přijít za vedením školy s aktuálním problémem. Na druhé straně je potřeba vytvořit takové mechanismy, aby si pracovníci poradili s řešením některých procedurálních úkolů sami, aniž by potřebovali formální schvalování ředitelem. Jinými slovy s vedením školy řešit důležité věci a neztrácet čas probíráním zřejmých věcí, které si pracovníci mohou vyřešit sami.

Společné hledání strategií a vytváření strategického plánu je krokem, který navazuje na vytvořenou vizi. Pokud vize ukazuje směr a v mnoha ohledech je tedy neměřitelná, strategický plán již hmatatelně uchopuje postup vedoucí k realizování vize (jak z hlediska časového, tak z hlediska měřitelnosti výstupů). Někdy se strategie oddělují od plánování do samostatného dokumentu. V takovém případě je strategie soubor metod vedoucích k realizování vize a plán zahrnuje časové ukazatele, k nimž mají být určité výstupy naplněny, popř. stanovuje jejich pořadí dle priorit zhotovitele.

Posílením pravomocí pracovníků rozumíme tedy úsilí o partnerský vztah, odstranění strukturálních bariér při komunikaci a spolupráci, otevření prostoru a zatažení pracovníků do společného hledání metod a sestavování plánů směřujících k realizaci vize. Dále úsilí o posun ve školní kultuře směrem ke svobodě a odpovědnosti.

S posílením pravomocí pracovníků školy jde ruku v ruce jejich další vzdělávání.

6.2.6. Vytváření krátkodobých vítězství

Problémem vedení a řízení změn bývá upnutí manažerů na realizaci vize, tedy na uskutečnění velkých cílů, pro které se nevěnuje pozornost krátkodobým výsledkům. Lidé se tolik soustředí na velkolepé sny, že nezvládnou efektivně uřídit aktuální stav.

Krátkodobým výsledkům je třeba přikládat velký význam, neboť veškeré zásadní změny vyžadují čas. Nadšenci sice vytrvají navzdory mnoha překážkám, většina pracovníků však potřebuje přesvědčivé důkazy, že celé usilování k něčemu směřuje.

V této fázi transformačního procesu potřebujeme vidět jednoznačné výsledky. U komerčních firem jsou tyto výsledky v mnoha ohledech lépe měřitelné než ve školství, kde se nad veškerými exaktně měřitelnými výsledky vznášejí otazníky. Jestliže dříve se za měřítko úspěchu považoval např. počet trofejí z olympiád nebo procento úspěšnosti při přijímacích zkouškách či známky absolventů, ve světle výše uvedených potřeb budoucí společnosti se význam těchto faktorů rozplývá a zamlžuje. Jak mohu změřit komunikační dovednosti, schopnost týmové práce či hodnotový žebříček?

V tomto místě naráží teorie managementu změny na hranice a prostor za nimi je poměrně neprozkoumaný a zápasí s ním kde kdo. Pokusy o vytvoření srovnávacích testů či jednotných maturit narážejí na velké otazníky již v okamžiku svého zrodu a i když se podaří odstranit většinu výhrad, zůstane stále stejná otázka: Je to, co z testů vyplývá, opravdu to důležité?

Lze předpokládat, že pevnější půdu pod nohama získáme tehdy, pokud přesněji naformulujeme očekávané výstupy u dílčích témat transformačního procesu.

Pokud je tedy jedním z prvků vize spolupracující tým učitelů, je třeba zhmotnit tento prvek do časově vymezeného očekávaného výstupu: V tomto čtvrtletí realizujeme jeden projekt, na kterém budou aktivně spolupracovat všichni učitelé. Společně stanovíme cíle, společně ho realizujeme a vyhodnotíme.

Pokud jsme dosud nebyli na takový styl práce zvyklí, bude to pro některé z nás velká zkušenost a objevení nového světa. Řízení projektu by se měl ujmout někdo zkušený. Pokud se projekt podaří, můžeme ho vnímat za krátkodobé vítězství. Teorie říká, že krátkodobé vítězství by mělo mít několik následujících znaků:

1. Je viditelné. Velké množství lidí se může přesvědčit, že jde o skutečný výsledek.
2. Je jednoznačné a nedává téměř žádný prostor k pochybnostem.
3. Jasně souvisí s procesem změn.

Význam krátkodobých vítězství spočívá v tom, že poskytují důkaz, že oběti se vyplácejí, poskytují manažerům změn zpětnou vazbu o životaschopnosti jejich myšlenek, oslabují odpůrce změn, posilují motivaci u neutrálně laděných lidí.

Zrovna u vytváření krátkodobých vítězství (formulace očekávaných výstupů, plánování jednotlivých kroků...) se opíráme více o řízení než vedení. U manažerů, kteří uvažují koncepčně a dokáží vytvářet a formulovat vize (tedy lidí zaměřených na vedení) se může objevovat tendence podceňovat detaily a soustředit se velké myšlenky. Problematika vytváření krátkodobých vítězství tak může být jejich velkou slabinou.

6.2.7. Zakotvení nových přístupů do firemní (školní) kultury

„Mělké kořeny vyžadují neustálé zalévání“ autor neznámý

Podniková kultura znamená normy chování a hodnoty sdílené určitou skupinou lidí. Normami chování rozumíme obvyklé způsoby jednání (a ve školním prostředí

přístupy k žákům). Sdílené hodnoty jsou důležité názory a cíle většiny lidí ve skupině, které formují skupinové chování a přetrvávají navzdory změnám ve složení skupiny.

Pokud při realizaci změn nebudou nové postupy (ve školním prostředí téměř jistě) v souladu s odpovídající kulturou, vždy jim bude hrozit možnost návratu do původního stavu. Jejich nedostatečné zakotvení může mít za následek návrat ke starým pořádkům, i když jsme realizaci změn věnovali řadu let práce.

Největší překážkou změn v jakékoliv skupině je její kultura. Některé teorie o změnách tvrdí, že bychom se nejprve měli soustředit na posun kultury a ostatní změny budou snáze proveditelné. Jiná teorie tvrdí, že hýbat podnikovou kulturou v počátku transformačního procesu v zásadě nelze. Kultura se mění až tehdy, kdy lidé změní přístupy, tyto změny přístupu pocítí jako přínos a pochopí souvislost mezi novými přístupy a výkonností.

6.2.8. Závěr k vedení a řízení změn

Jako základ teoretického postupu při vedení a řízení změn jsme použili Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice s přizpůsobením školskému prostředí. K tomuto postupu je třeba doplnit několik postřehů Petera F. Druckera, které se týkají managementu změn a dají se dobře uplatnit ve školním prostředí¹⁸:

- a) Má-li být inovace efektivní, musí být jednoduchá a mít jasné zaměření.
- b) Efektivní inovace začínají v malém měřítku a snaží se dosáhnout jednoho konkrétního cíle.
- c) Vyhýbejte se tříštění sil, nesnažte se dělat mnoho věcí najednou.
- d) Nepokoušejte se inovovat pouze pro budoucnost, inovujte pro přítomnost.

6.3. Chyby při vedení změn

6.3.1. Nedostatečný pocit naléhavosti

Lidé se vrhnou do změn dříve, než přesvědčí své spolupracovníky a zaměstnance o jejich **nutnosti**. Vedení školy proto nesmí být příliš spokojeno samo se sebou a svými dobrými úmysly věci měnit. Často se přeceňuje schopnost vedoucích pracovníků prosadit velké změny silou a zároveň se podceňuje skutečnost, jak je obtížné dostat lidi z jejich navyklých vzorců chování a přístupů.

¹⁸ DRUCKER, P.F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2004.

6.3.2. Neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici pro prosazování změn

Typickým příkladem je situace, kdy ředitel školy hodí „tvorbu“ školního vzdělávacího programu na určeného koordinátora, který sice projde školeními, ale na pracovišti pak stojí na jedné straně čelem k často neochotným a nechápajícím kolegům a na straně druhé i proti samotnému vedení, které ve výsledku nařídí některé úkony, ale stojí vně tohoto procesu.

Pro realizaci jakýchkoliv změn ve školním prostředí je nezbytně nutné, aby se vytvořila silná koalice, jejíž součástí je vedení školy a alespoň někteří vlivní členové sboru.

6.3.3. Chybějící nebo slabá vize

Škola by měla mít jasnou a smysluplnou vizi, kterou sbor vytvářel nebo alespoň schvaloval společně. Vize by měla být stručná. Její sílu bychom neměli rovněž podceňovat.

6.3.4. Nedostatečná komunikace

Uvedeme si tři příklady neefektivní komunikace, se kterými se můžeme při řízení změn setkat:

V prvním případě vypracuje skupinka aktivních učitelů docela dobrou transformační vizi. Pak se ji snaží „prodat“ na čtvrtletních poradách sboru. Postup bychom mohli shrnout slovy: vypracovali a přednesli.

Druhá chyba by spočívala v tom, že ředitel školy by prezentoval zamýšlené změny pro jednotlivé skupinky učitelů, ale důležité a vlivné osoby sboru by k tomuto v podstatě mlčely.

Třetí chyba spočívá v tom, že je kladen velký důraz na interní tiskoviny a prezentace. Seznamování s nadcházejícími změnami probíhají tedy vesměs neosobně.

6.3.5. Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství

Opravdová transformace trvá dlouho. Úsilí o komplexní změnu školského zařízení se může dostat do situace, že se nepohne dopředu a utopí v náporu všednodenních starostí. Je třeba najít krátkodobé cíle, jejichž splnění se dá oslavovat. Bez krátkodobých úspěchů se část zaměstnanců vzdá nebo dá aktivně najevo svůj odpor. Málokdo je ochotný pokračovat v úsilí, pokud v průběhu šesti až osmnácti měsíců neuvidí, že dosavadní postup přináší výsledky. Přitom práce např. na proměně vnitřního klimatu školy je proces na několik let, který provázejí různé bolestné otřesy.

Ředitel školy by neměl předpokládat, že se dobré výsledky dostaví samy, ale měl by aktivně hledat způsoby, jak monitorovat jasná zlepšení různých ukazatelů práce školy. Ty, kteří se na nich podíleli, je třeba odměnit uznáním či finanční odměnou.

6.3.6. Příliš časté vyhlášení vítězství

Po několika letech tvrdé práce mohou mít vedoucí pracovníci tendenci vyhlásit vítězství v zásadním procesu změn po prvním výrazném zlepšení některého ukazatele. Dílčí vítězství je třeba oslavit, ovšem jakýkoliv náznak, že většina práce je v podstatě hotová, by mohl být obrovskou chybou. Dokud změny neproniknou hluboko dovnitř kultury školy, což může trvat 3 až 10 let, jsou nové přístupy křehké a náchylné k návratu ke starým praktikám.

6.3.7. Zanedbat pevné zakotvení změn ve školní kultuře

Změnu lze považovat za trvalou ve chvíli, kdy se stane způsobem, „jakým se u nás věci dělají“. Dokud se nové formy chování neupevní do sociálních norem a sdílených hodnot, budou ohrožovány degradací, jakmile poleví tlaky, které vyvolal transformační proces.

7. Specifika vedení a řízení změn ve školním prostředí

V minulé kapitole jsme se zabývali vedením a řízením změn. Vycházeli jsme z teorie, která předpokládá svoji platnost v tržním prostředí. Teorii jsme se snažili přizpůsobit školnímu prostředí. Na základě několikadenní praxe na „inovativní“ škole a konfrontace závěrů s vedením jiné „inovativní“ školy lze pojmenovat několik specifík, které je třeba u vedení a řízení změn školy brát v potaz.

7.1. Probuzení

V rámci seminářů a kurzů zaměřených na koordinaci tvorby školních vzdělávacích programů se často doporučuje jako jeden z prvních kroků provedení analýzy (třeba SWOT) a následné vytváření vize a strategie. Základní problém však může spočívat v tom, že provádět analýzu s „neprobudilým“ týmem znamená získat zkrslé výsledky a v důsledku toho vytvořit slabou až nevhodnou vizi. Proto je třeba tým nejprve „probudit“.

Učitelé potřebují nejprve nahlédnout pod ruce jiným kolegům a školám, které mají s cestou realizace změn určité zkušenosti. Potřebují se inspirovat a probudit v sobě touhu dělat věci jinak, lépe, efektivněji. V tomto směru je vhodné navštívit některou z „inovativních“ škol a pokud možno nahlédnou přímo do hodin. Nejprve vedení školy a pak celý sbor. Tato návštěva je cennou zkušeností nejen pro účastníky, nýbrž i pro vedení, které může sledovat reakce svých kolegů. Ti otevření jsou zpravidla schopni přiznat, že je čím se nechat inspirovat (byť nepřijímají všechno), jiní zase hledají pouze nedostatky, výzvu nechtějí přijmout a utvrzují sebe a někdy i druhé, že vždyť oni to dělají dobře a není nic třeba měnit.

Setkání s „inovativně“ naladěnými kolegy, návštěva na inovativní škole či účast na akci typu setkání Přátel angažovaného učení může na některé kolegy zapůsobit jako určité probuzení ze stereotypu a některých náhledů.

7.2. Společné vzdělávání

Další vzdělávání pedagogických pracovníků má často podobu odborných seminářů, kterých se účastní jednotlivci. Na některých školách pak účastníci takových seminářů informují ostatní kolegy v rámci předmětových komisí o tom, co nového se dozvěděli.

Při organizování dalšího vzdělávání v kontextu realizace změn se „inovativním“ školám osvědčila praxe vzdělávacích seminářů pro celý sbor. Určité zkušenosti a prožitky jsou nepřenositelné. Řadu důležitých informací a uvědomění, které vyplynou z kvalitního semináře, dokáže jen velmi obtížně jeho účastník sdělit svým kolegům.

Pro nastartování důležitých vnitřních procesů se jeví jako vhodnější organizovat vhodné vzdělávací semináře pro celý sbor. Nejjednodušší cesta je pozvání lektora přímo do školy. Tímto však zůstává možnost účasti jednotlivců na oborových vzdělávacích seminářích nedotčena.

Důraz na vzdělávání není důležitý pouze ve fázi před odstartováním změn, nýbrž trvale. Na počátku je však frekvence zpravidla vyšší.

7.3. Teambuilding a práce s prožitkem

Teambuilding a zážitkové učení patří mezi vhodné nástroje k cílenému rozvoji pracovních skupin. Je metodou vytváření efektivní týmové spolupráce na základě rozvoje vztahů mezi lidmi. Důležitou roli hrají právě společné prožitky.

V počáteční fázi budování týmu bychom mohli zorganizovat společnou návštěvu inspirativní školy či společně vyjet např. na setkání Přátel angažovaného učení. Výhodou těchto akcí je skutečnost, že program zajišťuje **někdo jiný**.

Za vyšší fázi budování týmu můžeme považovat okamžik, kdy jsme **sami schopni zorganizovat prožitkovou akci** pro tým pracovníků. Může mít např. podobu víkendového soustředění na horách, kdy kromě prožitkových aktivit věnujeme část času na prodiskutování některých témat.

Mezi tmelící akce patří rovněž společné kulturní a zábavné iniciativy (Den učitelů, Mikulášská besídka atd.).

Teambuildingové akce a metody zážitkové pedagogiky mají svá pravidla a využívají se hlavně v komerční sféře. Specifikem školního prostředí je skutečnost, že metody uplatněné při teambuildingových akcích pro sbor mohou učitelé využívat při další práci se svými třídami a tyto akce získávají určitou „přidanou hodnotu“.

7.4. Efektivně spolupracujeme

Prvním krokem je změna podoby společných porad. Kromě obvyklého frontálního přístupu, kdy ředitel sděluje ostatním kolegům různé informace a k položeným otázkám se vyjádří jen nepatrné procento pracovníků, je vhodné alespoň část porady vést stylem zadání problému do skupin a každá skupina nechť prodiskutuje problém a následně formuluje vlastní závěr, návrh, námět atd. Mnoho lidí má problém mluvit nahlas před celým plénem, ale v případě práce v malých skupinkách se bez potíží aktivně zapojí.

Členové týmu se takto učí, že je smysluplné, důležité a žádoucí přemýšlet a vyjadřovat se ke společným věcem.

V návaznosti na kooperativní styl vedení porad a práce sboru vůbec je dobré seznámit se s metodikou skupinové práce (u dětí se zavádí zpravidla obtížněji než u dospělých) a začít ji praktikovat ve výuce.

Zde platí vzájemná provázanost mezi atmosférou v týmu učitelů a schopnosti jejich spolupráce a atmosférou ve třídách a přístupem učitelů k žákům.

7.5. Komunikace

O efektivní komunikaci jsme se již zmínili v kapitole **Příprava manažera na vedení a řízení změn**. Osvojení principů a pravidel efektivní komunikace platí pro všechny členy týmu. Jsou důležitou dovedností při úsilí o partnerský vztah s žáky, z velké části nahrazují neefektivní stereotypní učitelské projevy a umožňují hladčeji řešit různé komunikační dovednosti.

Další záležitostí je vybudování srozumitelného způsobu předávání informací. Mohl by se mohl opírat o princip, že faktografie, která je daná (učinit zápis do žákovských knížek, upozornit děti na možnost koupě školního mléka atd.) se předává formou nástěnky či mailu. Naopak pro témata, která je třeba prodiskutovat, se však vytváří pravidelný prostor pro společné prodiskutování.

Samo vedení a řízení procesu změn vyžaduje časté vytváření prostoru pro vzájemnou komunikaci. Některé školy tuto potřebu řeší konáním pravidelných porad (např. jednou za týden), na kterých se neřeší fakta, která visí na nástěnce, ale rozebírají se výchovné problémy, společně se plánuje nějaký projekt a v závěru se prostě jen tak pokecá o všem možném.

Efektivní vedení a řízení změn je postaveno na časté komunikaci a rozvoji vzájemných vztahů. K tomu potřebujeme prostor a čas. Realizaci pravidelných vzájemných kontaktů členů sboru vycházíme tomuto cíli vstříc.

Komunikace je nesmírně důležitá nejen v rámci školy, nýbrž i směrem ke zřizovateli a rodičovské veřejnosti.

Rodiče by měli být průběžně nejen seznamováni s postupem a záměry školy. Měli by mít prostor o vývoji školy diskutovat. Zároveň by škola neměla zapomínat i na vzdělávací semináře pro zájemce z řad rodičů.

7.6. Práce s pravidly

Úsilí o realizaci změn vytváří vždy atmosféru nejistoty. Staré jistoty jsou zpochybněny, nové se ještě nevytvořily. Prostorem, který se uvolňuje pro vytvoření nové školní kultury, zmítají různé zmatky a potíže. Určitou obranou proti tomu a zároveň cestou by měla být práce s pravidly. Jak na úrovni týmu pracovníků, tak na úrovni přístupu k žákům. Pravidla je třeba vytvářet a prodiskutovat s těmi, jichž se týkají. Měla by být stručná a srozumitelná. Desítky bodů školního řádu si nikdo nepamatuje.

Absence pravidel či jejich pouhé formální jednostranné stanovení přispívají ke zmatkům a turbulencím, které často provázejí proces realizace změn.

7.7. Zpracování vize a koncepce dalšího postupu

Teprve ve chvíli, kdy vytvoříme dostatek prostoru pro probuzení vnitřních sil alespoň u části sboru, pro seznámení s novými koncepcemi, metodami atd., má smysl sestavovat koalici pro změny, provádět analýzu práce školy a vytvářet vizi a další koncepční materiály.

7.8. Zpětná vazba a evaluace

Klíčovým momentem pro další rozvoj školy a realizaci změn je vytváření prostoru pro zpětnou vazbu a její využívání pro další rozvoj školy. Otázka evaluace není důležitá pouze pro manažery, nýbrž doslova pro všechny účastníky vzdělávacího procesu – učitele, žáky i rodiče.

Z výzkumu vyplynulo, že na malém množství škol mají učitelé možnosti se vyjadřovat k práci vedení školy, téměř nikde nemají žáci možnost se vyjadřovat k práci učitelů. Takový stav nepřispívá k zdravému růstu škol.

Kromě hodnocení jednotlivých dílčích jevů je třeba (a dle vyhlášky nutno) vypracovat celkový evaluační rámec školy. Tento rámec zahrnuje vyhláškou stanovené oblasti a dále oblasti, které sama škola považuje za důležité.

Pro praktické zpracování evaluačního rámce se doporučuje rozčlenit celý systém na **oblast, kritérium a indikátor**¹⁹, abychom se vyhnuli riziku, že se dostaneme k idealistickým a neměřitelným frázím, které budou dobře vypadat, ale zůstanou jen na papíře. Výhodou dobře zpracovaného evaluačního rámce je jeho návodnost, tedy že se v něm poměrně přesně pojmenovává, **co a v jaké míře** je třeba dělat.

Navrhujeme jako příklad tento postup: Ředitel sestaví užší realizační tým z několika zájemců, který rozpracuje návrh evaluačního rámce v úrovni oblastí a kritérií. Formou skupinové práce doladí sbor kritéria a indikátory, které pak schválí společným jednáním v plénu.

Důležitým rysem nastavování evaluačního rámce jako účinného mechanismu sloužícího k tomu, aby se pojmenovalo, co je třeba a kam budeme směřovat, je jeho týmové zpracování.

Dalším důležitým momentem je postup při nastavování očekávaných výstupů. Pokud vycházíme z toho, že očekávané výstupy dáváme dohromady týmově, lze k tomuto kroku přistoupit až ve fázi, **kdy má tým ujasněno, kterým směrem chce postupovat**. Příprava evaluačního rámce rozhodně není jedním s prvních kroků managementu změny.

Vypracování evaluačního rámce a jeho následná realizace je jedním z klíčových nástrojů vedení a řízení změn ve škole.

V příloze je uveden Evaluační rámec ZŠ Slatiňany.

7.9. Formulace koncepčních materiálů

Formulace materiálů školního vzdělávacího programu je završením procesu změn. Poté, co začal tým pracovníků více přemýšlet a hledat směr dalšího vývoje, osvojil si a vyzkoušel nové metody, je možno vytvářet koncepční materiál, jakým je školní vzdělávací program. Klíčovou záležitostí je promyšlení a formulace očekávaných výstupů školního vzdělávacího programu. Mnoha školám se osvědčilo používání tzv.

Bloomovy taxonomie, pomocí které lze formulovat výstupy, jež rozvíjejí více úrovní myšlení.

¹⁹ Dlabola Z.: Evaluace a vytváření evaluačního rámce, občanské sdružení JOB, přednáška Pardubice září 2006

8. Závěr

Výsledkem realizace změn by měla být kvalitativní proměna školy na úrovni cílů, obsahu vzdělávání, metod, vztahů, přístupu a celkového klimatu. Vstřícné a podnětné klima zohledňující individualitu a směřující k úsilí o dosažení osobního maxima i celoživotní motivaci pracovat na sobě a dále se vzdělávat.

V této práci jsme vycházeli hypotéz a následného výzkumu. Prvním a nejvýraznějším překvapením bylo zjištění, že přes teoretickou vybavenost si manažeři změn často neví rady s jejich realizací v reálném prostředí. Proto jsme si za cíl práce stanovili hledání inspirace v přemostění této propasti. Vycházeli jsme z teorie, kterou jsme konfrontovali se zkušenostmi úspěšných manažerů změn. Zjistili jsme, že neexistuje žádný prvoplánový návod, který by zaručoval úspěch. Nicméně úspěchu může napomoci dodržování určitých postupů a pravidel a zohledňování určitých specifík školského prostředí.

Část práce se zabývala zdůvodněním smyslu změn. Z výzkumu vyplynulo, že stále ještě významná část pedagogické veřejnosti nechápe důležitost a smysl kurikulární reformy. Důležitým momentem v této věci bylo naše úsilí o zpochybnění „sebeuspokojujících mýtů“ o kvalitě našich škol a promýšlení širších souvislostí mezi efektivitou školství, potřebami a perspektivou společnosti.

Zabývali jsme se rovněž otázkami vnitřního nastavení manažera změn a jeho úsilím o práci na sobě. Pokusili jsme se formulovat několik základních očekávaných výstupů a hledat cestu k jejich naplnění. Přemýšleli jsme nad specifiky, která jsou typická pro prostředí škol.

Při našem teoretickém uvažování o managementu změn jsme vycházeli převážně z teorie Vedení procesu změny J.P. Kottera, kterou jsme se snažili přizpůsobit školnímu prostředí. Otazníky, které se vznášejí nad použitím této teorie ve školském prostředí, vyplývají především z rozdílu prostředí komerční firmy a státní školy. Soustřeďují se na dvě oblasti: dosahování krátkodobých vítězství (ve školním prostředí

úspěšný projekt, výsledek srovnávacích testů, úspěšnost při přijímacích zkouškách, uznání ze strany části veřejnosti i odborníků) a zpětnou vazbu jako takovou (ve školním prostředí můžeme velmi těžko exaktně měřit výsledky práce, které by jasně a jednoznačně ukázaly, že jsme šli správnou cestou a transformační proces byl úspěšný). Měřítko úspěchu totiž vychází mnohem více z hodnot a přesvědčení jeho strůjců než z jakéhokoliv objektivního hlediska (růst HDP, zisk firmy, růst odbytu atd.)

Proto je vedení procesu změny ve školství procesem bolestným, který přináší řadu vnitřních a vnějších konfliktů a jeho strůjci a realizátoři musí mnohdy vypít pomyslný kalich hořkosti až do dna. Přesto v řadě důležitých momentů jasně probleskuje smysl jejich konání. Je to jako s otevřením „Pandořiny skříňky“ – musí jít dál, dál bojovat, přestože vědí, že úplně vyhrát nemohou, neboť takové vítězství by znamenalo konec jejich úsilí a poslání...

Seznam použité literatury

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky

DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-066-X

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, Brno: Paido, edice pedagogické literatury, 2000. ISBN 80-249-0313-X

KOPŘIVA, P.; NOVÁČKOVÁ, J., NEVOLOVÁ, D., aj. *Respektovat a být respektován*, Kroměříž: Spirála, 2005. ISBN 80-901873-7-4

KASÍKOVÁ, H. *Učíme se spolupráci spoluprací*. Kladno: AISIS, o.s., 2005. ISBN 80-239-4668-4

KOTÁSEK, J.; BACÍK, F.; COUFALÍK, J., aj. *Národní program rozvoje vzdělávání v ČR*, Praha: ÚIV – Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-015-5

NOVÁČKOVÁ, J. *Mýty ve vzdělávání*. Kroměříž: Spirála, 2001. ISBN 80-901873-4-X

OŠULIVAN, D. Kulturní cizinci a rekonstrukce školství. Lekce z irské zkušenosti pro střední Evropu. In *Sociologický časopis 1996, Vol. 32 (No.2: 159-173)* [online] Dostupné na: [www: <http://sreview.soc.cas.cz/upl/archiv/files/304_159SULLI.pdf](http://sreview.soc.cas.cz/upl/archiv/files/304_159SULLI.pdf)

PALOUŠ, R. *Čas výchovy*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1991. ISBN 80-04-25415-2

RÝDL, K. *Inovace školských systémů*. Praha: ISV nakladatelství, 2003. ISBN 80-86642-17-8

ZAHRADNÍKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, Praha: Portál, s.r.o, 2005. ISBN 80-7367-042-9

KOPŘIVA, P.; KOPŘIVOVÁ, T.; NOVÁČKOVÁ, J., aj. *Respektovat a být respektován*, Kroměříž: Spirála, 2005

Osobní rozhovory s ředitelem ZŠ Dr. J. Malíka v Chrudimi Zdeňkem Brožem a několikadenní praxe na škole, osobní rozhovory s ředitelkou ZŠ Bernartice Mgr. Janou Žaludovou

Přílohy:

1. Ředitelský dotazník
2. Dotazník pro koordinátory tvorby ŠVP
3. Dotazník pro učitele
4. Dotazník pro učitele ZŠ Slatiňany
5. Teambuildingová akce DEEP 2005
6. Teambuildingová akce DEEP 2006
7. Vize a strategické cíle ZŠ Slatiňany
8. Ukázka evaluačního rámce

Příloha č. 1

Ředitelský dotazník

Nový školský zákon přináší kurikulární reformu spočívající ve stanovení rámce (např. RVPZV) a povinnosti škol vypracovat vlastní školní vzdělávací program. Realizace kurikulární reformy vyžaduje provedení změn.

muž

žena

1. Jak chápete Vy osobně současnou kurikulární reformu?

- a) Výzva a příležitost dělat něco lépe. Vítám ji.
- b) Práce navíc, ale celkem smysluplná. Akceptuji ji.
- c) Práce navíc a zbytečná. Odmítám ji.
- d) Jinak (doplňte):

2. Myslíte si, že vaše škola potřebuje systémové změny? (Systémovou změnou zde rozumíme výrazné změny ve přístupech, metodách práce, vztazích, spolupráci, efektivitě práce atd...)

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

3. Domníváte se, že ovládáte teorii vedení a řízení změn?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

4. Domníváte se, že jste na základě teoretických znalostí schopen efektivně vést a řídit změny své školy?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

5. Co obecně vnímáte jako největší překážku úspěšného vedení a řízení změn?

(zaškrtněte dvě odpovědi, které nejvíce vystihují Váš postoj)

- a) Nedostatečná teoretická vybavenost ředitelů
- b) Nedostatek kompetencí ředitelů uvádět teorii v praxi
- c) Nedostatek víry ve smysl kurikulární reformy
- d) Nedostatek času
- e) Složení ped. sboru
- f) Nedostatek zpětné vazby
- g) Jiný důvod:

5. Vyžadujete pravidelně zpětnou vazbu na svoji práci vedoucího pracovníka od zaměstnanců?

ano

ne

částečně

6. Vyžadujete, aby si učitelé navzájem pravidelně poskytovali zpětnou vazbu? (vzájemné hospitace, supervize...)?

ano ne částečně

7. Vyžadujete, aby se žáci vaší školy pravidelně vyjadřovali k přístupu a práci učitelů?

ano ne částečně

8. Jste spokojeni s výsledky své práce vedoucího pracovníka?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

9. Jak hodnotíte vztahy v pedagogickém sboru?

rozhodně zdravé spíše zdravé spíše narušené výrazně narušené

10. Jak vnímáte vztahy mezi žáky a učiteli?

spíše se navzájem respektují spíše spolu bojují něco mezi

Příloha č.2

Dotazník pro koordinátory tvorby ŠVP

Nový školský zákon přináší kurikulární reformu spočívající ve stanovení rámce (např. RVPZV) a povinnosti škol vypracovat vlastní školní vzdělávací program. Realizace kurikulární reformy vyžaduje provedení změn.

muž žena

1. Jak chápete Vy osobně současnou kurikulární reformu?

- a) Výzva a příležitost dělat něco lépe. Vítám ji.
- b) Práce navíc, ale celkem smysluplná. Akceptuji ji.
- c) Práce navíc a zbytečná. Odmítám ji.
- d) Jinak (doplňte):

2. Myslíte si, že vaše škola potřebuje systémové změny? (Systémovou změnou zde rozumíme výrazné změny ve přístupech, metodách práce, vztazích, spolupráci, efektivitě práce atd...)

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

3. Kdo je hlavním hybatelem změn ve Vaší škole?

- a) vedení školy
- b) koordinátor tvorby ŠVP
- c) někteří aktivní učitelé
- d) školník
- e) nikdo

4. Důležité koncepční materiály školy (vize, výchovné a vzdělávací strategie, evaluační rámec, pravidla hodnocení atd.) tvoří:

- a) spíše jednotlivci (podtrhněte kdo): vedení školy, koordinátor tvorby ŠVP, aktivní učitel
- b) spíše je tvoříme společně – týmově (podtrhněte převažující způsob): někdo připraví návrh, který společně probíráme a upravujeme, materiály vymýšlíme společně

5. Myslíte se, že zavádění a realizace změn ve Vaší škole probíhá efektivně?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

6. Cítíte aktivní podporu ze strany vedení školy (ředitele či zástupce) při tvorbě ŠVP?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

7. Domníváte se, že ředitel školy ovládá teorii vedení a řízení změn?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

8. Domníváte se, že je ředitel schopen efektivně vést a řídit změny své školy?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

9. Co obecně vnímáte jako největší překážku úspěšného vedení a řízení změn?

(zaškrtněte dvě odpovědi, které nejvíce vystihují Váš postoj)

- a) Nedostatečná teoretická vybavenost ředitelů
- b) Nedostatek kompetencí ředitelů uvádět teorii v praxi
- c) Nedostatek víry ve smysl kurikulární reformy
- d) Nedostatek času
- e) Složení ped. sboru
- f) Nedostatek zpětné vazby
- g) Jiný důvod:

10. Vyžaduje vedení školy pravidelně zpětnou vazbu na svoji práci od zaměstnanců?

ano ne částečně

11. Vyžaduje vedení školy, aby si učitelé navzájem pravidelně poskytovali zpětnou vazbu? (vzájemné hospitace, supervize...)?

ano ne částečně

12. Vyžaduje vedení školy, aby se žáci vaší školy pravidelně vyjadřovali k přístupu a práci učitelů?

ano ne částečně

13. Jste spokojeni s výsledky své práce koordinátora tvorby ŠVP?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

14. Jak hodnotíte vztahy v pedagogickém sboru?

rozhodně zdravé spíše zdravé spíše narušené výrazně narušené

15. Jak vnímáte vztahy mezi žáky a učiteli?

spíše se navzájem respektují spíše spolu bojují něco mezi

Příloha č. 3

Dotazník pro učitele

Nový školský zákon přináší kurikulární reformu spočívající ve stanovení rámce (např. RVPZV) a povinnosti škol vypracovat vlastní školní vzdělávací program. Realizace kurikulární reformy vyžaduje provedení změn.

muž žena

1. Jak chápete Vy osobně současnou kurikulární reformu?

- a) Výzva a příležitost dělat něco lépe. Vítám ji.
- b) Práce navíc, ale celkem smysluplná. Akceptuji ji.
- c) Práce navíc a zbytečná. Odmítám ji.
- d) Jinak (doplňte):

2. Myslíte si, že vaše škola potřebuje systémové změny? (Systémovou změnou zde rozumíme výrazné změny ve přístupech, metodách práce, vztazích, spolupráci, efektivitě práce atd...)

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

3. Kdo je hlavním hybatelem změn ve Vaší škole?

- a) vedení školy
- b) koordinátor tvorby ŠVP
- c) někteří aktivní učitelé
- d) školník
- e) nikdo

4. Důležité koncepční materiály školy (vize, výchovné a vzdělávací strategie, evaluační rámec, pravidla hodnocení atd.) tvoří:

- a) spíše jednotlivci (podtrhněte kdo): vedení školy, koordinátor tvorby ŠVP, aktivní učitel
- b) spíše je tvoříme společně – týmově (podtrhněte převažující způsob): někdo připraví návrh, který společně probíráme a upravujeme, materiály vymýšlíme společně

5. Myslíte se, že zavádění a realizace změn ve Vaší škole probíhá efektivně?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

6. Zapojujete se aktivně do tvorby ŠVP?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

7. Domníváte se, že ředitel školy ovládá teorii vedení a řízení změn?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

8. Domníváte se, že je ředitel schopen efektivně vést a řídit změny své školy?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

9. Co obecně vnímáte jako největší překážku úspěšného vedení a řízení změn?

(zaškrtněte dvě odpovědi, které nejvíce vystihují Váš postoj)

- h) Nedostatečná teoretická vybavenost ředitelů
- i) Nedostatek kompetencí ředitelů uvádět teorii v praxi
- j) Nedostatek víry ve smysl kurikulární reformy
- k) Nedostatek času
- l) Složení ped. sboru
- m) Nedostatek zpětné vazby
- n) Jiný důvod:

10. Vyžaduje vedení školy pravidelně zpětnou vazbu na svoji práci od zaměstnanců?

ano ne částečně

11. Vyžaduje vedení školy, aby si učitelé navzájem pravidelně poskytovali zpětnou vazbu? (vzájemné hospitace, supervize...)?

ano ne částečně

12. Vyžaduje vedení školy, aby se žáci vaší školy pravidelně vyjadřovali k přístupu a práci učitelů?

ano ne částečně

13. Jste spokojeni s výsledky své práce učitele?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

14. Jak hodnotíte vztahy v pedagogickém sboru?

rozhodně zdravé spíše zdravé spíše narušené výrazně narušené

15. Jak vnímáte vztahy mezi žáky a učiteli?

spíše se navzájem respektují spíše spolu bojují něco mezi

16. Probíhá podle Vašeho názoru tvorba ŠVP na Vaší škole smysluplně?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

Příloha č. 4

Evaluační dotazník pro pedagogické pracovníky ZŠ Slatiňany

U otázek zaměřených na vedení školy můžete dle potřeby rozlišit ředitel – zástupce
Někde kroužkujte, někde podtrhávejte, někde dopisujte.

A. Vedení školy

I. Přístup vedení školy

1. Cítíte, že vedení školy usiluje o partnerský přístup k ostatním členům sboru?
ano spíše ano spíše ne ne
2. Mají učitelé možnost bez obav vyslovit odlišný názor?
Ano spíše ano spíše ne ne

II. Zájem o názory druhých

1. Naslouchá vedení školy názorům a připomínkám ostatních pracovníků?
ano spíše ano spíše ne ne
2. Naslouchá vedení školy Vašim názorům a připomínkám?
ano spíše ano spíše ne ne

III. Možnost ovlivnit rozhodování

1. Mají učitelé možnost podílet se na rozhodování?
2. Mám já možnost podílet se na rozhodování?

IV. Pocit podpory

1. Cítím podporu vedení při řešení konfliktů s rodiči?
2. Cítím podporu vedení při řešení výchovných problémů žáků?
3. Cítím podporu vedení při zavádění nových metod do výuky?

V. Spravedlivý přístup při hodnocení práce

1. Vnímám hodnocení mé práce (osobní hodnocení, odměny, uznání atd.) za spravedlivé?
2. Myslím si, že někomu z členů sboru vedení nadržuje?

VI. Prostor pro seberealizaci

1. Cítím dostatek prostoru pro realizaci vlastních nápadů, projektů a akcí?
ano spíše ano spíše ne ne

VII. Informovanost

1. Cítím se dostatečně informován-a?
2. Vyhovuje mi předávání informací elektronickou poštou.
3. Vyhovuje mi předávání informací v písemné podobě.
4. Vyhovuje mi předávání informací ústní formou.

VIII. Možnosti dalšího vzdělávání

1. Mám dostatek prostoru ze strany vedení školy pro další vzdělávání?
2. Mám chuť se dále vzdělávat?
3. Jak se dívám na smysluplnost společných vzdělávacích akcí pro celý sbor?

IX. Názor na směřování školy

1. Myslíte si, že vedení školy má ujasněno, kterým směrem by se škola měla vyvíjet?
ano spíše ano spíše ne ne
2. Myslíte si, že většina sboru souhlasí s představou vedení o dalším směřování školy?
ano spíše ano spíše ne ne
3. **Souhlasíte Vy osobně s představou vedení školy o dalším směřování školy?**
ano spíše ano spíše ne ne
4. **Do jaké míry jste seznámen-a s představou o dalším směřování školy (strategické cíle ve vzdělávání, koncepcie rozvoje školy....)**

Vedení školy obecně

1. **Co mi vyhovuje na práci a přístupu vedení školy?**
2. **Co by mělo vedení školy dělat jinak?**
3. **Na co by se mělo vedení školy v budoucnu více zaměřit?**
4. **Vzkazy (pokud možno slušné☺):**

B. Vztahy a týmová spolupráce sboru

1. **V čem vidíte silné stránky našeho týmu pracovníků?**

2. Co vnímáte jako největší slabinu našeho týmu?
3. Na co bychom se měli v oblasti týmové práce více soustředit?
4. Jak vnímáte vztahy mezi pracovníky? Jako:
výborné spíše dobré dobré spíše špatné špatné
(případně upřesněte):
5. Jak se díváte na smysluplnost a efektivitu střeďečních porad?

C. Příprava a realizace ŠVP

1. Jak se díváte na dvouúrovňové kurikulum (rámcové vzdělávací programy a školní vzdělávací programy)?
2. Jaký je Váš osobní vztah k tvoření ŠVP? Tato činnost Vás spíše baví anebo ji spíše chápete jako nutné zlo?
3. Co bychom měli dělat v příštím roce jinak v oblasti přípravy ŠVP?
4. Na co bychom se měli v oblasti přípravy a realizace ŠVP v budoucnu více soustředit?
5. Jak často přemýšlíte při přípravě hodin nad tím, jaké kompetence v hodině budete rozvíjet?
často někdy zřídka
6. Jak často přemýšlíte při přípravě výuky nad tím, které průřezové téma realizujete?
často někdy zřídka
7. V čem byla v tomto školním roce vaše výuka ve třídách s ŠVP (1. a 6. třída) jiná oproti dřívějšímu? (kdo neučil v 1. a 6. třídách nevyplňuje)

Škola celkově:

1. Co vnímám jako silné stránky školy?

2. Co vnímám jako slabé stránky školy?

3. Na co bychom se měli v příštím roce soustředit? (případně seřad'te dle priorit)

Příloha č.5

Soustředění pro pracovníky ZŠ Slatňany

Cíle:

1. Stmelení kolektivu před začátkem nového školního roku
2. Metodika osobnostně-sociální výchovy, metodika kurzů OSV, metodika zavádění prvků OSV do běžné práce školy, metodika vedení reflexí a review.
3. Diskuse o novém klasifikačním řádu a některých koncepčních otázkách



1. Průběh akce: (stručný nástin)

Na základě vlastního prožitku se budeme učit pracovat s metodou review. Tím prvotním prožitkem bude sjíždění úseku řeky na lodích (spolupráce, překonání vnitřních bariér, překonání překážek, řešení situací atd.). Byli bychom rádi, kdyby si sjíždění vyzkoušeli všichni alespoň na chvíli, a pak se teprve rozhodli, zda pojedou příslušný úsek řeky. Přítomni budou odborní instruktoři, všichni budou mít plovací vesty a řeka není hluboká.

Po metodice review se budeme zabývat metodikou činností zaměřených na rozvoj důvěry a iniciativy žáků, činností zaměřených na rozvoj komunikace, spolupráce a sociálních vztahů.

Program bude zaměřen metodicky s nabídkou různých aktivit a her.

Večer se budeme zabývat metodikou vícedenních kurzů OSV.

V úterý dopoledne se budeme zabývat koncepčními otázkami a problematikou nového klasifikačního řádu. Dále se vrátíme k poznatkům z předešlého dne.

V úterý odpoledne Vás čeká bonbónek na závěr, ale to se nechte překvapit.

2. Organizační informace

Odjezd: v pondělí 29.8. 2005 v 7.00 hod před školou.

Návrat: v úterý 30.8. v cca 19.00 hod

Doprava: autobusem

Stravování: společně bude zajištěno (pondělní oběd a večere, úterní snídaně a oběd)

Jinak individuálně.

Nocleh: v chatkách

Vybavení: spacák, věci osobní potřeby, hygienické potřeby, sportovní oblečení a obuv, větrovku, pláštěnku, sluneční brýle a krém, obuv do vody (nejlépe tenisky nebo botasky, ale ne sandály), oblečení, u kterého nevadí, když se eventuelně namočí. Malý batoh na záda (velká zavazadla pojedou autobusem). Zápisník, psací potřeby, svačinu, kapesné.
Eventuelní upřesnění informací v pátek 26.8.

Dan + Ivoš



Příloha č.6

*„Jsme jako ptáci v trní.
Touha vzlétnout
je vykoupena škrábanci a ranami.
Křídla duše rvou se z pout hmoty.
Jen vzlétnout nad labyrint světa
a spatřit cestu do ráje srdce svého.
Bez růžových brýlí kdejakých mámilů...“*



aneb možná přijde i K.....

Vážení kolegové,

zasíláme Vám informace k akci DEEP 2006. Stejně jako vloni, tak i letos zahájíme nový školní rok společnou akcí. Pomocí společných prožitků, diskusí a dalších programů se pokusíme pronikat pod povrch věcí a hledat některé souvislosti a společné body v naší práci.

Akce bude mít jiný stříh, protože již podle slov klasika se nedá dvakrát vstoupit do stejné řeky, byť Sázava je stále pěkná a na jejím dně stále leží řada lodí ☺.

Sraz: pondělí 28. srpna 2006 v 8.30 před školou.

Návrat: úterý 29. srpna 2006 v cca 18.00 hod.

S sebou: spacák, sportovní oblečení a obuv, plavky, ručník, hygienické potřeby, zápisník, psací potřeby, desky na materiály, baterku, krém na opalování . Tyto věci se povezou autem.

Potvrzení o bezinfekčnosti není potřeba.

Dále:

- cyklisté – jízdní kolo v přijatelném technickém stavu (nemusí to být kolo horské), přilbu, zámek, sportovní oblečení, něco proti dešti, svačinu a pití, doklady + kartičku pojišťovny (raději), kapesné. Pro případné potíže bude zajištěn sběrný vůz ☺.
- pěší – svačinu, pití, něco proti dešti, šátek, pevné boty

V případě špatného počasí – jedeme a jdeme stejně, raději přibalte více věcí na převlečení.

Společná jídla- pozdní pondělní oběd (v cca 14.00 hod), večere, úterní snídaně a oběd, jinak individuálně.

Na akci bude osobní vůz. Pokud by nastala nenadálá situace a někdo se musel z rodinných důvodů vrátit domů, lze to zajistit.

Případné dotazy na 776 201 695 nebo mailem. D+I

Takhle ne



Takhle také ne



Takhle ano☺



Představujeme si naši školu jako moderní výchovně-vzdělávací zařízení, které směřuje k pojetí školy blízké přírodě a lidem, jež má smysluplný vzdělávací obsah, používá široké spektrum metod práce, motivuje k rozvoji vztahu k dalšímu vzdělávání.

Představujeme si:

- vstřícný pedagogický sbor, který se neustále dále vzdělává
- motivované žáky usilující o dosahování osobního maxima, s rozvinutou schopností kritického myšlení, aktivním přístupem a ochotou dodržovat vzájemná pravidla
- vlídné a iniciativní provozní zaměstnance
- školu v odpovídajícím technickém stavu a dobře vybavenou
- vstřícné a spolupracující rodiče

Strategický plán rozvoje školy Období 2006 – 2008

1. Oblast pedagogická

- dokončení a realizace ŠVP
- vnitřní přijetí základních priorit a postupů stanovených v ŠVP učiteli
- rozvoj kompetencí ke kooperativní výuce, diskuzním aktivitám, komunitnímu kruhu, tvoření projektů
- zavedení nových pravidel pro hodnocení žáků s důrazem na sebehodnocení
- zavedení systému evaluačních nástrojů do praxe
- vytvoření nabídky pro společné vzdělávání rodičů

2. Oblast řízení

- převedení podstatné části pedagogické dokumentace do elektronické podoby
- zlepšení komunikace s odloučenými pracovišti (ŠD, přístavba)
- pokračování v pravidelných týdenních poradách se zaměřením na tvorbu ŠVP a výchovně vzdělávací otázky

- vytvoření školského poradenského centra se speciálním pedagogem či psychologem

3. Oblast materiální

- rekonstrukce topení na přístavbě, výměna oken a zateplení budovy
- oprava střechy na přístavbě
- úprava prostor po bytu školníka na třídu a skladové prostory
- výstavba šaten a atriá pro hlavní budovu
- připojení ŠD na internet
- rozšíření počtu počítačů na přístavbě
- vytvoření „druhé“ sítě s připojením na internet v přední počítačové učebně
- vybavení kabinetů počítači s připojením na internet, vytvoření učitelské sítě
- pořízení dataprojektoru pro hlavní budovu i přístavbu
- pořízení interaktivní tabule
- pořízení laserové tiskárny do sborovny

4. Oblast ekonomická

- zvýšení počtu žádostí o granty
- zapojení do programu Sokrates
- hledání možností evropských fondů na rekonstrukci a úpravy školních prostor
- každoroční získání sponzorů

Příloha č.8

Základní škola Slatiňany, okres Chrudim Školní vzdělávací program Škola blízka přírodě a lidem Vlastní hodnocení školy

Základní rámec vlastního hodnocení školy (vychází z vyhlášky č. 15/2005 Sb.)

Hlavní oblasti vlastního hodnocení školy dle vyhlášky	Témata vlastního hodnocení školy v ŠVP	Časový rámec vlastního hodnocení
Podmínky ke vzdělávání	Podmínky ve vzdělávání	Jednorázově – dotazníky a závěrečná evaluační porada
Průběh vzdělávání	Výukový proces,	Průběžně dle oblastí, kritérií a indikátorů
Podpora školy	Vztahy, Výukový proces, Komunikace	Průběžně dle oblastí, kritérií a indikátorů
Výsledky vzdělávání	Výsledky vzdělávání a práce školy	Jednorázově – vnější testy a závěrečná evaluační porada
Řízení školy	Pedagogický tým, Řízení školy	Jednorázově – dotazníky a závěrečná evaluační porada
Kvalita personální práce	Řízení školy	Jednorázově – dotazníky a závěrečná evaluační porada
Kvalita DVPP	Výukový proces	Průběžně dle oblastí, kritérií a indikátorů
Úroveň výsledků práce školy	Výsledky vzdělávání a práce školy	Jednorázově – dotazníky a závěrečná evaluační porada

Použitá terminologie:

Téma - téma

Oblast – členění témat na jednotlivé oblasti

Kritérium – popisuje činnost učitele směřující k naplnění cíle

Indikátor – se snaží poskytnout konkrétní měřítko, dle kterého můžeme přemýšlet, do jaké míry jsme cíl naplnili nebo naplňujeme

Podrobný rámec

Témata vlastního hodnocení školy

- Výukový proces
- Vztahy
- Pedagogický tým
- Komunikace
- Řízení školy
- Podmínky ke vzdělávání
- Výsledky vzdělávání a práce školy
- Prezentace školy

Téma Výukový proces se člení na tyto oblasti :

- individualizace
- zapojení rodiny
- kooperativní výuka
- metody kritického myšlení a práce s textem
- rétorika
- referáty
- očekávané výstupy
- kritéria hodnocení
- vedení diskuze
- sebevzdělávání
- práce s chybou

Téma Výukový proces

Oblast	Kritérium	Indikátor	Nástroj	Čas	Odpovědná osoba
Kooperace	Žák je veden ke spolupráci ve skupině	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ žák je veden k tomu, aby se při práci ve skupině aktivně zapojil ⌚ zadání skupinové práce je jasné a srozumitelné a učitel se o tom předem ujistí ⌚ Kritéria hodnocení jsou stanovená předem ⌚ Po ukončení skupinové práce dá učitel dětem prostor ke zhodnocení práce a sám práci zhodnotí ve vztahu ke stanoveným kritériím 	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ pozorování (hospitace, supervize, intervize) ⌚ dotazník 	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ průběžně ⌚ 1x ročně 	každý učitel
Rétorika	Žák je veden k respektování základních rétorických pravidel	<p>V jakémkoliv projevu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌚ učitel upozorňuje žáka na logickou stavbu věty ⌚ učitel vede žáky ke stručnému, přesnému a výstižnému vyjádření myšlenky ⌚ učitel upozorňuje na berličky, slovní vatu, chybnou artikulaci, nepřiměřené tempo a hlasitost 	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ pozorování (hospitace, supervize, intervize) 	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ průběžně 	každý učitel

		<ul style="list-style-type: none"> ⌚ učitel vede žáky k očnímu kontaktu s posluchači ⌚ učitel jde příkladem u referátů na 2. stupni provádí učitel vždy rozbor ústního projevu a hodnocení 			
--	--	--	--	--	--

Téma Řízení školy

Oblast	Kritérium	Indikátor	Nástroj	Čas	Odpovědná osoba
Styl řízení školy	Vedení školy naslouchá pracovníkům	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ všichni pracovníci se mohou kdykoliv obrátit na vedení školy ⌚ vedení školy se zabývá všemi podněty pracovníků ⌚ vedení školy vytváří prostor pro diskuzi a vyjádření vlastního názoru ⌚ vedení školy vyžaduje vyjádření pracovníků k řízení školy, vztahům a týmu atd. 	Osobní kontakt Osobní kontakt Dotazník a následný rozbor ve skupinách Dotazník a následný rozbor ve skupinách	Průběžně Průběžně 1 x ročně 1x ročně	Všichni Všichni Ředitel školy Ředitel školy
	Vedení školy usiluje o týmové vytváření koncepčních materiálů	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ všechny koncepční materiály jsou diskutovány a dotvářeny či přímo vytvářeny týmově. Každý 	Dotazník a následný rozbor ve skupinách	1 x ročně	Ředitel školy

		má možnost se k nim vyslovit a navrhopat úpravy			
Vedení školy dává pracovníkům možnost vyjádřit se k rozpočtu	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ při přípravě návrhu rozpočtu pro zřizovatele mají pracovníci možnost své návrhy a náměty ⌚ ředitel školy seznámí pracovníky s návrhem rozpočtu ⌚ ředitel školy seznamuje každé čtvrtletí pracovníky s výsledkem hospodaření ⌚ ředitel školy vyvěsí 1 x za pololetí rozpočet a čerpání FKSP 	<p>Pozorování</p> <p>Pozorování nástěnky</p> <p>Pozorování nástěnky</p> <p>Pozorování nástěnky</p>	<p>1 x ročně</p> <p>1 x ročně</p> <p>4 x ročně</p> <p>2x ročně</p>	<p>Všichni</p> <p>Všichni</p> <p>Všichni</p> <p>Všichni</p>	
Vedení školy podporuje iniciativu	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ vedení školy umožňuje organizačními opatřeními konání vzájemných hospitací, projektů, exkurzí a zavádění nových metod ⌚ vedení školy oceňuje iniciativu i morálně i finančně 	<p>Pozorování Dotazník</p> <p>Přehled kritérií odměn</p>	<p>Průběžně 1 ročně</p> <p>2 x ročně</p>	<p>Všichni Ředitel školy</p> <p>Ředitel školy</p>	