

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra pedagogiky

Diplomová práce

Bc. Lenka Radová

Činnost koordinátora školního vzdělávacího programu

Work of the coordinator of school education programme

Praha 2015

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Hana Kasíková

Poděkování

Děkuji Doc. PhDr. Haně Kasíkové za odborné vedení, připomínky a rady při zpracování této diplomové práce.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia, či k získání jiného, nebo stejného titulu.

V Praze, dne 26. června 2015

Lenka Radová

Abstrakt

Diplomová práce podává komplexní pohled na práci koordinátora školního vzdělávacího programu, jeho profesní a osobnostní předpoklady pro výkon specializované funkce.

V teoretické části práce je definována funkce koordinátora, popsán obsah jeho činnosti a charakterizovány manažerské dovednosti potřebné pro řízení tvorby školních vzdělávacích programů. Součástí práce je popis aktivit koordinátora při přípravě, tvorbě a realizaci školního vzdělávacího programu.

Empirická část zahrnuje analýzu studijního vzdělávacího programu s názvem: Koordinátor školního vzdělávacího programu. Pomocí rozhovorů s koordinátory školních vzdělávacích programů, byly zjišťovány jejich zkušenosti s tvůrci vzdělávacích programů a využitím poznatků z přípravného kurzu v reálné činnosti. Dotazníkové šetření tvořilo podklad pro zjištění názorů na činnost koordinátorů samotnými tvůrci ŠVP. Oblast výzkumu jsem zaměřila na školy v Plzeňském kraji.

Klíčová slova:

Koordinátor školního vzdělávacího programu, školní vzdělávací program, kurikulární reforma, činnost koordinátora, manažerské dovednosti, tvorba školního vzdělávacího programu, příprava koordinátorů.

Abstract

The thesis offers a comprehensive look at the work of the Coordinator of the school educational programme, his professional and personal prerequisites for the performance of specialized function.

In the theoretical part of the work is defined the role of the Coordinator, described the content of his activity and characterized his managerial skills needed to management of creating of the school educational programmes. One part of the work is a description of the activities of the Coordinator in the preparation, formation and implementation of the school educational programme.

The empirical part of the thesis includes an analysis of the educational programme entitled: The Coordinator of the school educational programme. By means of interviews with the coordinators of school educational programmes, they were inquired about their experience with the authors of educational programmes and the utilization of knowledge from a preparatory course in real activity. Questionnaire survey was the basis for finding out opinions of the educational programmes creators themselves on the activity of the coordinators. Area of research was focused on the schools in the Pilsen region.

Keywords:

The Coordinator of the school educational programme, the school educational programme, curricular reform, activity of the Coordinator, managerial skills, the creation of the school educational programme, preparation of coordinators.

Obsah

1. Úvod	- 8 -
2. Koordinátor ŠVP	- 9 -
2.1. <i>Vznik funkce koordinátora ŠVP</i>	<i>- 9 -</i>
2.2. <i>Určení koordinátora</i>	<i>- 10 -</i>
2.3. <i>Vymezení funkce koordinátora ŠVP</i>	<i>- 11 -</i>
2.4. <i>Funkce koordinátora v současnosti</i>	<i>- 12 -</i>
3. Činnost koordinátora ŠVP	- 14 -
3.1. <i>Základní činnosti koordinátorů</i>	<i>- 14 -</i>
3.2. <i>Činnost koordinátora ŠVP střední školy</i>	<i>- 15 -</i>
3.2.1. <i>Příprava tvorby ŠVP</i>	<i>- 16 -</i>
3.2.2. <i>Tvorba ŠVP</i>	<i>- 18 -</i>
3.2.3. <i>Realizace a hodnocení ŠVP</i>	<i>- 21 -</i>
3.3. <i>Podmínky pro činnost koordinátora</i>	<i>- 22 -</i>
4. Manažerské kompetence koordinátora ŠVP	- 24 -
4.1. <i>Osobnost manažera</i>	<i>- 24 -</i>
4.2. <i>Manažerská činnost koordinátora ŠVP</i>	<i>- 26 -</i>
4.3. <i>Manažerské styly</i>	<i>- 27 -</i>
4.3.1. <i>Teorie řízení</i>	<i>- 27 -</i>
4.3.2. <i>Styly řízení</i>	<i>- 28 -</i>
4.4. <i>Manažerská komunikace</i>	<i>- 29 -</i>
4.5. <i>Ostatní manažerské dovednosti</i>	<i>- 30 -</i>
4.5.1. <i>Práce s týmy</i>	<i>- 30 -</i>
4.5.2. <i>Vedení porad</i>	<i>- 31 -</i>
5. Empirická část	- 32 -
5.1. <i>Popis výzkumného šetření</i>	<i>- 32 -</i>
6. Příprava koordinátorů	- 33 -
6.1.1. <i>Vzdělávací programy NIDV</i>	<i>- 33 -</i>
6.2. <i>Koordinátor ŠVP – studium k výkonu specializovaných činností</i>	<i>- 34 -</i>
6.3. <i>Analýza témat výuky programu Koordinátor ŠVP</i>	<i>- 35 -</i>
6.3.1. <i>Přehled témat výuky</i>	<i>- 35 -</i>
6.3.2. <i>Kurikulární reforma</i>	<i>- 36 -</i>
6.3.3. <i>Přípravné činnosti tvorby ŠVP</i>	<i>- 36 -</i>
6.3.4. <i>Tvorba a realizace ŠVP</i>	<i>- 37 -</i>

6.3.5. Rozvoj pedagogických kompetencí koordinátora.....	- 43 -
6.3.6. Evaluace jako východisko zkvalitňování vzdělávacího procesu	- 45 -
6.3.7. Manažerské dovednosti.....	- 46 -
6.3.8. Třístupňová praxe	- 46 -
6.3.1. Portfolio koordinátora.....	- 48 -
6.4. Celkové zhodnocení vzdělávacího programu	- 49 -
7. Výzkum koordinátorů	- 51 -
7.1.1. Rozhovory s koordinátory	- 51 -
7.2. Celkové vyhodnocení rozhovorů.....	- 56 -
7.2.1. Délka pedagogické praxe koordinátorů	- 56 -
7.2.2. Negativní zkušenost koordinátorů s tvůrci ŠVP.....	- 57 -
7.2.3. Pozitivní zkušenost koordinátorů při tvorbě ŠVP.....	- 57 -
7.2.4. Přínos vzdělávacího programu Koordinátor ŠVP.....	- 58 -
7.3. Shrnutí.....	- 59 -
8. Výzkum tvůrců ŠVP	- 61 -
8.1. Cíle výzkumu	- 61 -
8.2. Výzkumný soubor	- 61 -
8.3. Dotazník.....	- 62 -
8.4. Analýza dotazníkového šetření.....	- 62 -
8.4.1. Zastoupení respondentů	- 62 -
8.4.2. Funkce koordinátora ve škole	- 63 -
8.4.3. Příprava tvorby ŠVP	- 64 -
8.4.4. Činnost koordinátora ŠVP	- 66 -
8.4.5. Důležitost funkce koordinátora.....	- 69 -
8.5. Interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	- 71 -
9. ZÁVĚR	- 73 -
10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	- 75 -
10.1. Monografie.....	- 75 -
10.2. Elektronické zdroje	- 78 -
11. SEZNAM GRAFŮ	- 79 -
12. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	- 80 -
PŘÍLOHY	- 81 -

1. Úvod

Diplomová práce je zaměřena na činnost koordinátora školního vzdělávacího programu. Téma jsem si zvolila, protože od roku 2008 vykonávám funkci koordinátora na Odborné škole výroby a služeb a s pedagogickým sborem jsme vytvořili třináct školních vzdělávacích programů.

Cílem diplomové práce je komplexní pohled na práci koordinátora, jeho profesní a osobnostní předpoklady pro výkon specializované funkce, na charakteristiku činnosti koordinátora, jeho povinnosti a pracovní náplň, ale i na analýzu přípravy pro výkon funkce koordinátora. Pomocí výzkumných metod budu zjišťovat, jaké mají koordinátoři zkušenosti s tvůrci ŠVP a jak využili poznatků z přípravných kurzů v reálné činnosti, budu zkoumat, jak je funkce koordinátora ŠVP přijímána a hodnocena tvůrci ŠVP.

Teoretická část práce je zaměřena na popis vzniku funkce koordinátora, obsah jeho činnosti, manažerské dovednosti a podmínky pro jeho práci.

V empirické části bude analyzován obsah studijního programu Koordinátor ŠVP – studium k výkonu specializovaných činností, pomocí rozhovorů s koordinátory budou zjišťovány jejich zkušenosti s tvůrci ŠVP na různých typech škol. Zároveň bude zkoumán názor na přípravu koordinátorů, absolventů studijního programu Koordinátor. Dotazníkové šetření bude podkladem pro zjištění názorů na činnost koordinátorů samotnými tvůrci ŠVP. Oblast výzkumu bude zaměřena na školy v Plzeňském kraji.

Studijní oporou diplomové práce jsou publikace vytvořené v souvislosti s realizací kurikulární reformy Výzkumným ústavem pedagogickým v Praze *Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání* nebo *Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání*. Vymezení činnosti koordinátora je popsáno ve *Sborníku národního projektu Koordinátor* (Národní institut pro další vzdělávání) a postupem tvorby ŠVP se zabývá autorka Jana Kratochvílová v publikaci *Tvorba ŠVP: krok za krokem – s pedagogickým sborem*. Funkce koordinátora je popsána v *příručce Metodika tvorby ŠVP na SOŠ a SOU*.

Informace o výkumech implementace kurikulární reformy najdeme v odborném časopise ORBISCH SCHOLAE nebo výzkumných zprávách Výzkumného ústavu pedagogického *Přehled monitoringu kurikulární reformy*, Národního ústavu pro odborné školství realizace školních vzdělávacích programů na pilotních školách SOŠ a SOU.

2. Koordinátor ŠVP

2.1. Vznik funkce koordinátora ŠVP

Souběžně s formulováním strategických záměrů rozvoje vzdělávání v České republice probíhal koncem devadesátých let legislativní proces přípravy nového zákona o vzdělávání. Byl završen schválením zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), který platí od 1. ledna 2005 a který je východiskem pro novou podobu vzdělávání v České republice. Zákon stanovuje požadavky na provedení kurikulární reformy, jejíž podstata spočívá v realizaci dvoustupňového kurikula. Na státní úrovni jsou zpracovány rámcové vzdělávací programy, které specifikují obecně závazné požadavky pro jednotlivé stupně a obory vzdělávání, vymezují rámec pro návrh učebních plánů a formují pravidla pro tvorbu školních vzdělávacích programů. Na nejnižší úrovni jsou školní vzdělávací programy, podle nichž se uskutečňuje vzdělávání v konkrétních školách.

Rámcové vzdělávací programy vytvořily instituce: Výzkumný ústav pedagogiky a Národní ústav odborného vzdělávání. Výzkumný ústav pedagogický v Praze zformoval postupně rámcové vzdělávací programy pro předškolní vzdělávání, základní vzdělávání, základní vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, gymnaziální vzdělávání, základní umělecké vzdělávání, jazykové vzdělávání a praktickou školu jednoletou a dvouletou. Národní ústav odborného vzdělávání (NUOV)¹ zmenšoval počet stávajících oborů na přibližně 275 širěji koncipovaných oborů. Pro každý obor vzdělání byl vytvořen samostatný RVP. Rámcové vzdělávací programy pro odborné školy byly připraveny ve čtyřech vlnách od roku 2007 do roku 2010. Rámcově vzdělávací programy pro střední odborné vzdělávání jsou rozděleny podle kategorií oborů vzdělání na obory J (bez výučního listu), obory E a H (s výučním listem), obory L a M (s maturitou), konzervatoře, nástavbové studium. Současně byly rámcové vzdělávací programy prověřovány v pilotních školách všech stupňů.

Školní vzdělávací program je dokument, který zpracovává každá mateřská, základní i střední škola v České republice. Výchozím dokumentem pro ŠVP je rámcově vzdělávací

¹Výzkumný ústav pedagogický a Národní ústav odborného vzdělávání pracovali na rámcově vzdělávacích programech odděleně, což se projevilo v nenávaznosti průřezových témat mezi základním a středním vzděláváním. Instituce byly sloučeny v roce 2011 v příspěvkovou organizaci Národní ústav pro vzdělávání.

program, vydávaný pro každý stupeň vzdělání. Učitelé profilují pomocí ŠVP svoji školu, a tím ji odlišují od jiných škol. ŠVP je vizitkou školy, jedním z předpokladů úspěšnosti vzdělávání žáků a úspěšnosti absolventů. Tvorba ŠVP by měla být týmovou prací pedagogického sboru, který prostřednictvím ŠVP formuluje svoje představy o vzdělávání na své škole. Spolupráce učitelů při tvorbě ŠVP je důležitá nejen v profilování školy, ale v koncipování jednotlivých vzdělávacích předmětů a výstupů učiva. Při sestavování obsahu učiva jednotlivých předmětů mohou učitelé odstranit duplicitu obsahů, pečlivě promyslet mezipředmětové vztahy a správně začlenit klíčové kompetence a průřezová témata. Při tvorbě se tvůrci řídí zásadami tvorby ŠVP, které jsou uvedeny v kapitole 9 RVP².

V souvislosti s realizací kurikulární reformy v České republice se objevuje funkce koordinátor školních vzdělávacích programů. Podle Kratochvílové je pro práci na ŠVP vhodné jmenovat koordinátora tvorby ŠVP, který má předpoklady pro „koordinaci“ prací při tvorbě ŠVP. Koordinátorem je většinou ředitel školy nebo člen učitelského sboru, který se dobře orientuje v problematice školy a zná učitelský sbor. Je přirozeně autoritativní a má předpoklady k týmové práci. Průběžně vyhodnocuje výsledky tvorby ŠVP a provádí dílčí opatření. Umí řídit, organizovat a plánovat. V oblasti ŠVP je ochotný se průběžně vzdělávat. Je asertivní a má výborně komunikační dovednosti. Perfektně se orientuje v RVP ZV.³ (Kratochvílová 2006)

2.2. Určení koordinátora

Koordinátorem ŠVP může být ředitel školy, nebo jeho zástupce, či řadový učitel. Pokud pedagogický sbor nenajde mezi sebou žádného vhodného uchazeče, může být koordinátorem i někdo „zvenku“ (z jiné školy, organizace). Na základních školách a víceletých gymnáziích je vhodné si stanovit hlavního koordinátora tvorby ŠVP, pokud škola tvoří dva ŠVP, tzn. pro první a druhý stupeň, je vhodné zvolit dva koordinátory. Hlavním koordinátorem může být ředitel školy, jeho zástupce, nebo ředitelem pověřený pedagog.⁴ Na středních odborných školách

² *Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání*. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z WWW:<http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVPZV_2007-07.pdf>

³ KRATOCHVÍLOVÁ, J. *Tvorba ŠVP: krok za krokem – s pedagogickým sborem*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. IBSN 80-210-4063-7, str. 15.

⁴ JEŘÁBEK, J., TUPÝ, J. *Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání*. Praha: VÚP Praha, 2005. IBSN 808-700003X.

a gymnáziích je výběr do funkce koordinátora obdobný. Vždy záleží na velikosti školy, počtu žáků a členů pedagogického sboru, zaměření školy a počtu oborů.

Je nutné si uvědomit, že základní školy tvoří velice obsáhlý dokument, který plánuje vzdělávání žáků na celých devět let. V ŠVP se nejedná jen o formální naplánování obsahu výuky, ale vytvoření celkové koncepce vzdělávání příslušné školy. Střední odborné školy vytvářejí nejčastěji ŠVP pro tříleté nebo čtyřleté obory různého zaměření. Koordinátor ŠVP střední školy⁵ řeší se svým týmem nejen výukové strategie, zařazení klíčových kompetencí, průřezových témat aj., ale i odborné kompetence a podmínky, jak je žák získá.

Příručka pro tvorbu ŠVP na středních školách - Metodika tvorby školních vzdělávacích programů SOŠ a SOU, doporučuje postup tvorby ŠVP. Před vlastní tvorbou i určením koordinátora je třeba uspořádat besedy, diskuse, semináře i neformální rozhovory s cílem přesvědčit zúčastněné o důležitosti reformy. Během diskusí a rozhovorů se objeví nadšený pedagog, který se hodí pro funkci koordinátora. Další způsob, jak vybrat koordinátora, je hlasování pedagogického sboru, nebo jeho určení ředitelem školy.⁶

Na všech typech a stupních škol zodpovídá na ŠVP ředitel školy, nebo řídicí pracovník organizace (MŠ)⁷. Pokud je koordinátorem člen pedagogického sboru, je nutná vzájemná spolupráce mezi ředitelem (vedením školy) a koordinátorem. Spolupráci usnadňují předem domluvená pravidla o komunikaci, harmonogramu schůzek a pravomocích, které dostává koordinátor.

2.3. Vymezení funkce koordinátora ŠVP

Činnosti, které by měl zvládnout koordinátor realizace výuky podle ŠVP ZV zpracoval Jan Tupý (2007) ve Sborníku národního projektu koordinátor⁸. Koordinátor realizace výuky podle ŠVP ZV by měl koordinovat naplánování další etapy změn ve vzdělávání při zavádění ŠVP ZV do praxe. Měl by motivovat učitele k aktivní práci s ŠVP ZV a k výměně zkušeností z výuky. Iniciovat a řídit pravidelné setkávání nad problémy realizace výuky podle ŠVP ZV. Rozpoznávat potřebu vzdělávání jednotlivých učitelů, podněcovat ke vzdělávání.

⁵ Střední odborné školy, středního odborného učiliště, odborného učiliště

⁶ KAŠPAROVÁ, J. *Metodika tvorby školních vzdělávacích programů SOŠ a SOU: rámcové vzdělávací programy*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2007. ISBN 978-80-85118-12-4.

⁷ *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. 1. vydání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2006. [cit. 2015-05-24]. ISBN 80-87000-00-5. Dostupné z WWW: <http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP_PV-2004.pdf>. str. 6

⁸ *Sborník národního projektu Koordinátor*. Národní institut pro další vzdělávání, Praha: TAURIS., 2007. ISBN NIDV 80-86956-18-0.

Upozorňovat na aktuální a podnětné články, příklady, publikace, učebnice, metodické náměty. Podněcovat k prezentaci dobré práce učitelů na veřejnosti. Sledovat práci s ŠVP ZV (výuku podle ŠVP ZV) v některých jiných (partnerských) školách a přinášet podněty pro společné diskuse. Průběžně sledovat (kontrolovat, evidovat a korigovat) plnění jednotlivých kroků realizace výuky podle ŠVP ZV.

Funkce koordinátora je jasně popsána v příručce Metodika tvorby ŠVP na SOŠ a SOU.⁹ Koordinátor by měl zajišťovat realizaci vytyčené vzdělávací strategie ve ŠVP a jednotnou koncepci ŠVP, řídit postup zpracování ŠVP, motivovat pracovní týmy i jednotlivce, vytvářet vhodné sociální prostředí pro práci, poskytovat zpětnou vazbu o postupu prací řediteli školy a dalším pedagogickým pracovníkům, komunikovat s možnými partnery školy při tvorbě ŠVP a objasňovat jeho funkce, zprostředkovávat další vzdělávání pedagogických pracovníků a hledat další zdroje informací.

Pro výkon funkce koordinátora nejsou důležité jen osobnostní charakteristiky, které zahrnují schopnost komunikace, vedení týmů, vedení porad, ale i ztotožnění se s principy evropských vzdělávacích strategií i konceptem kurikulární reformy v ČR. Z hlediska vědomostí je pro koordinátora důležité seznámit se s podstatou kurikulární reformy, s přípravnými kroky tvorby ŠVP, vlastní tvorbou a realizací ŠVP, s metodami výuky, evaluací vzdělávacího procesu a manažerskými dovednostmi.

Při identifikování se s rolí koordinátora nemůžeme vynechat ani kompetence související s povoláním pedagoga. Současný učitel není jen zprostředkovatel vědomostí, ale poradce, organizátor. Předpokladem pro práci pedagoga je kompetence profesně předmětová, didaktická, pedagogická, diagnostická a intervenční, kompetence sociální, psychosociální a komunikativní, manažerská a normativní, kompetence profesně a osobnostně kultivující a další dispozice.

2.4. Funkce koordinátora v současnosti

Koordinátor ŠVP je specializovaná činnost podle § 9 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému

⁹ KAŠPAROVÁ, J. *Metodika tvorby školních vzdělávacích programů SOŠ a SOU: rámcové vzdělávací programy*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2007. ISBN 978-80-85118-12-4.

pedagogických pracovníků. Činnost je definována jako „*tvorba a následná koordinace školních vzdělávacích programů a vzdělávacích programů vyšších odborných škol*“. Podle navrhovaných standardů učitele, je zahrnuta do 3. kariérního stupně – výkon specializovaných činností (koordinace ŠVP) ¹⁰.

V budoucnu by měla být funkce koordinátora ŠVP zachována, jak vyplývá z internetové ankety vytvořené v rámci výzkumu národního projektu *Koordinátor*¹¹. 88 % oslovených koordinátorů si zcela jednoznačně myslí, že by tato funkce měla zůstat zachována i ve fázi realizace (88 % kladných odpovědí). Domnívají se, že by funkce koordinátora měla dostat oficiální rámec a být oficiálně ustavena včetně finančních nároků a časových úlev na vyučování (79 %).

¹⁰ NIDV. *Výstupy Individuálního projektu národního.: Kariérní systém* [online]. 2015 [cit. 2015-05-24].

Dostupné z: <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/vystupy.ep/>

¹¹ *Sborník národního projektu Koordinátor*. Národní institut pro další vzdělávání, Praha: TAURIS., 2007. ISBN NIDV 80-86956-18-0.

3. Činnost koordinátora ŠVP

Pro úspěšnou tvorbu ŠVP je důležité přesvědčit většinu učitelů a dalších pracovníků školy o přínosu vlastního vzdělávacího programu pro školu. Pomocí různých seminářů, besed, nebo školních diskusí motivovat učitele, kteří by mohli do ŠVP vnést vlastní zkušenosti, další odborné znalosti. Před zahájením vlastní tvorby ŠVP je nutné seznámit pedagogický sbor, budoucí tvůrce, s podstatou kurikulární reformy a jejím vlivem na vzdělávací systém ČR. Dále je třeba se zaměřit na otázky trendů ve vzdělávací politice evropské unie, modernizaci vzdělávání a jak jsou na modernizaci odborně připraveni učitelé. Důležité je projednat strategický plán tzv. vize školy – kde jsme a kam směřujeme. Velkým přínosem jsou informace z pilotních škol.

3.1. Základní činnosti koordinátorů

Mezi základní činnosti koordinátorů všech typů škol, patří seznámení se s kurikulární reformou a příslušnou legislativou v takovém rozsahu, aby koordinátor mohl svoje kolegy správně o reformě informovat a motivovat je k její realizaci. Příprava tvorby ŠVP je spojena s plánováním, schopností vytvořit harmonogram práce na ŠVP, ale i zjišťováním východisek a podmínek pro realizaci ŠVP. Schopnost objektivně analyzovat školu, vyhodnocovat data a dále s nimi pracovat je další důležitou kompetencí koordinátora. Pro vedení tvorby musí znát koncepci, obsah a návaznost částí ŠVP, identifikační údaje, charakteristiku školy a příslušného školního vzdělávacího programu. Další důležitou dovedností je práce s lidskými zdroji, vytvoření a vedení týmů. Koordinátor je odborník v tzv. „překlopení RUP do ŠUP“, naplánování a sestavení školního učebního plánu (ŠUP) podle rámcového učebního plánu. Do učebního plánu se zařazují vyučované povinné i volitelné předměty a jejich časová dotace, pro kterou je možné využít disponibilních hodin. Součástí ŠVP je začlenění klíčových kompetencí a průřezových témat. V současnosti není možné vynechat vzdělávání žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami. Koordinátor se svými týmy řeší i problematiku hodnocení žáků a studentů, v souladu s teorií průběžného hodnocení výkonů a využívání slovního hodnocení. Pro rozvoj pedagogických kompetencí učitelského sboru

předkládá návrhy na metody vedoucí k efektivnější výuce, jako jsou zážitkové metody, kooperativní učení, metody k prohloubení klíčových kompetencí.

3.2. Činnost koordinátora ŠVP střední školy

V předchozí kapitole jsou popsány obecné činnosti, které musí zvládnout každý koordinátor. U středních odborných škol poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem nebo maturitní zkouškou přibývá ještě profilování různých ŠVP z hlediska zaměření škol. Koncipování nestejných oborů vzdělávání přináší úskalí v podobě odborných předmětů, kdy každý učitel odborných disciplín (včetně praktického vyučování) považuje svůj předmět za jedinečný a nejdůležitější. Zde se uplatní nejen manažerské dovednosti, ale koordinátor se stává i mediátorem.

Vlastní činnosti koordinátora můžeme rozdělit na přípravu, tvorbu a realizaci ŠVP. Pro tvorbu ŠVP byly vydány různé příručky, sborníky a další literatura, ale neexistuje přesně stanovený harmonogram tvorby ŠVP, pouze doporučení. Metodika tvorby ŠVP SOŠ a SOU, doporučuje řídit se strukturou dokumentu. Dudek a Kotal (2008) uvádí časový harmonogram tvorby ŠVP ZV: „*a) Navržení vlastního postupu při tvorbě a stanovení harmonogramu a jednotlivých kroků; b) Jmenování jednotlivých členů realizačního a řídicího týmu. Určitou chybou se stalo rozdělení do skupin a tvorby vlastních osnov. Nejdříve je nutno pochopit „proč“ a „co“; c) ideální časová doba je alespoň 2 až 3 roky. Nejde to urychlit – tedy jde, ale vznikne jen formální dokument, který nebude naplňovat myšlenky kurikulární reformy.*“¹²

V době tvorby ŠVP měly odborné školy dva roky na zpracování školních programů od vydání příslušného RVP. Během dvou let koordinátor musel seznámit členy svého týmu s kurikulární reformou, motivovat a přesvědčovat je ke změně. Získával informace z koncepčních dokumentů a programů, legislativních dokumentů, příruček, metodik. Informace utříd'oval a předával tvůrcům ŠVP. Současně se vzdělával prostřednictvím Dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v Národním institutu pro další vzdělávání, Krajských pedagogických centrech, Národním ústavu pro vzdělávání, *školském poradenském zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.*

¹² DUDEK, D. a KOTAL, J. *Studium Koordinátor školního vzdělávacího programu. Sylabus studijního cyklu.* Praha: Národní institut pro další vzdělávání 2008. ISBN 978-80-86956-31-2. str. 18.

3.2.1. Příprava tvorby ŠVP

Před vytvoření každého projektu nebo programu je nutné zjistit, jaké jsou výchozí podmínky. Pro zpracování ŠVP jsou základním východiskem rámcové vzdělávací programy. Významnou součástí plánování školního programu je analýza podmínek školy a analýza požadavků trhu práce na absolventy. Pro koordinátora jsou výsledky analýzy školy, její vzdělávací činnosti a celkového klimatu výchozím bodem pro stanovení koncepčních záměrů školy. Na většině škol provádí analýzu podmínek, jako jsou sociální klima školy, hodnocení výsledků vzdělávání, zápisy předmetových komisí atd., ředitel školy. Ředitel má přístup k informacím od sociálních partnerů, rodičů i žáků, spolupracuje s úřady práce. Pro práci koordinátora je výhodné provést vlastní průzkum u členů pedagogického sboru např. pomocí SWOT analýzy, dotazníků, pozorování. Koordinátor zjišťuje odpovědi na otázky motivace pedagogického sboru k reformě, o vnitřních pravidlech školy, o ideálech i hrozbách. Cílem je analyzovat a sjednocovat představy pedagogického sboru, nacházet různá řešení a uplatnit je při práci v ŠVP.

Na začátku tvorby ŠVP SŠ je důležité zjistit, kolik budeme zpracovávat programů. Dalším krokem je sestavení pracovních týmů, většinou podle předmetových komisí. Jeden tým je zastoupen všeobecně vzdělávacími předměty a další týmy jsou složeny z učitelů odborných předmětů včetně učitelů praktického vyučování. Důležitou činností koordinátora je sestavování a vedení týmů.

Koordinátor seznamuje všechny členy týmů s příslušnými RVP, jejich obsahem a strukturou a používanou terminologií. Vysvětluje strukturu ŠVP a popisuje všechny jeho části. Od začátku tvorby ŠVP je nutné používat jednotně naformátovanou šablonu podle doporučené struktury ŠVP nebo zakoupený software pro editaci ŠVP. Šablona musí obsahovat titulní list, profil absolventa, charakteristiku školního vzdělávacího programu, učební plán, učební osnovy, personální a materiální zabezpečení vzdělávání, spolupráci se sociálními partnery při realizaci ŠVP a žákovské projekty (pokud jsou zařazeny). Navrhnout harmonogram tvorby ŠVP a naplánovat schůzky týmů, určit primární zodpovědnost dílčích týmů. Stanovit konzultační hodiny pro individuální pomoc tvůrců ŠVP.

Struktura ŠVP

Školní vzdělávací program obsahuje části:

- titulní list s identifikačními údaji
- profil absolventa

- charakteristika ŠVP
- učební plán
- učební osnovy vyučovacích předmětů nebo vzdělávací moduly
- rozpracování klíčových kompetencí
- rozpracování průřezových témat
- personální a materiální podmínky realizace ŠVP
- informace o dalších plánovaných aktivitách školy
- informace o plánované spolupráci se sociálními partnery
- informace o výuce žáků se specifickými potřebami

Titulní list s identifikačními údaji obsahuje název instituce (školy), název programu, kód a název oboru vzdělávání, stupeň vzdělání, délka a forma studia. Všechny informace uvedené na titulním listu musí být uváděny i v záhlaví kapitol profil absolventa, charakteristika ŠVP, učební plán tak, aby mohly být používány samostatně a mohly být jasně identifikovány. Titulní list je doplněn o jméno ředitele, jméno koordinátora a příslušné kontakty. Důležitou součástí je platnost daného dokumentu.

Profil absolventa podává souhrnnou informaci o obsahu povolání, k jejichž výkonu se mají žáci připravovat a je východiskem pro odvození kvalifikačních požadavků, které má vzdělání v příslušném vzdělávacím programu uspokojovat. Obsahuje pracovní uplatnění absolventa, výsledky vzdělávání, způsob ukončení vzdělávání, certifikace.

Charakteristika ŠVP popisuje základní informace o organizaci a pojetí výuky, identifikační údaje, nezbytné podmínky pro přijetí, celkové pojetí vzdělávání v daném programu, charakteristiku obsahu vzdělávání, organizaci výuky, metodické přístupy, hodnocení žáků a diagnostiku, požadavky na Bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Učební plán vychází z rámcového rozvržení obsahu vzdělávání. Učební plán rámcový uvádí celkové počty týdenních vyučovacích hodin za studium. Učební plán konkretizovaný je rozepsán do jednotlivých ročníků. Učební plány uvádějí kategorie vyučovacích předmětů: předměty povinné (základní a volitelné) a nepovinné, dále uvádějí názvy předmětů. Součástí je přehled využití týdnů ve školním roce – praxe, kurzy.

Učební osnovy vyučovacích předmětů obsahují dvě části: pojetí vyučovacího předmětu a rozpis učiva a výsledky vzdělávání. Pojetí vyučovacího předmětu stanovuje obecný cíl (k čemu předmět slouží), charakteristiku učiva, pojetí výuky (výukové metody, organizační formy), hodnocení výsledků žáků (frekvence zkoušení, významnější písemné práce,

hodnocení samostatné práce žáků), přínos předmětu k rozvoji klíčových kompetencí a průřezová témata. Druhá část učebních osnov - rozpis učiva a výsledky vzdělávání - je popis vlastní realizace odborných a klíčových kompetencí. Vymezuje se obsah výuky v podobě tematických celků a učebních látek v ročnících s uvedením hodinové dotace. Definiují se výsledky vzdělávání ve vazbě na konkrétní témata, nebo před tematickým celkem učiva, pokud mají výsledky vzdělávání průřezový charakter.

Kapitola **personální a materiální podmínky** realizace ŠVP charakterizuje, jak je škola připravena na výuku daného oboru vzdělávání v připraveném vzdělávacím programu. Obecně popisuje pedagogický sbor, odborníky z praxe a výukové prostory, didaktické pomůcky, které bude škola využívat.

Spolupráce se sociálními partnery při realizaci ŠVP je stručným výčtem zaměstnavatelů, partnerů, se kterými budeme spolupracovat v rámci zabezpečení odborného výcviku nebo odborné praxe, tj. popis reálných pracovišť v návaznosti na organizaci výuky, zajištění závěrečných zkoušek nebo profilové části maturity, soutěží, exkurzí.

Každý ŠVP musí mít vypracovanou strategii vzdělávání a integrace žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, tj. jednoduchý popis využívání kompenzačních a podpůrných pomůcek. V závěru ŠVP by měl být naplánovaný postup evaluace, kdo se bude podílet na hodnocení vzdělávacího programu a v jakém časovém horizontu proběhne celkové zhodnocení. Pro lepší orientaci má dokument jasně řazené a označené kapitoly, očíslované stránky a přehledný obsah. Učební plán je přehledně vytvořen v tabulce, kde lze jasně prokázat součty hodin u každého předmětu.

3.2.2. Tvorba ŠVP

Tvorba ŠVP postupuje podle harmonogramu, který je vytvořen a schválen na první velké poradě, které se účastní všichni tvůrci včetně ředitele školy. Harmonogram obsahuje termíny jednotlivých schůzek, zadání dílčích úkolů a odpovědného pracovníka. Měl by obsahovat i pravidla komunikace mezi jednotlivými týmy a vedoucími týmů. Komunikace může být i elektronická, vždy je nutné stanovit pravidla převzetí zpráv a stanovit čas odpovědi.

Předpokladem tvorby ŠVP je seznámit se s podstatou kurikulární reformy, s příslušným RVP a odbornou terminologií. Pedagogický sbor a koordinátor musí používat stejné názvosloví. Všichni tvůrci se musí orientovat ve struktuře RVP a ŠVP. Koordinátor seznamuje týmy se závěry analytické studie, která se promítne do koncepce školy. Dalším úkolem pro všechny zúčastněné je vymezit celkovou koncepci ŠVP, která se odvíjí od koncepce příslušného RVP, dalších záměrů a podmínek školy. Celkovou koncepci ŠVP navrhuji všichni tvůrci ŠVP, nebo prezentují vedoucí dílčích týmů, návrhy by měl zpracovat např. zástupce ředitele školy.

S celkovou koncepcí souvisí i název školního vzdělávacího programu, který má vyjadřovat vztah k příslušnému oboru vzdělávání a profilu absolventa (střední škola). Název může mít i motivační charakter, nesmí poskytovat nepravdu nebo zavádějící představu o vzdělávání.¹³ Název příslušného ŠVP by měli vytvářet a odsouhlasit všichni tvůrci, zvláště učitelé odborných předmětů a praktického cvičení.

Součástí ŠVP je titulní list s identifikačními údaji školy, včetně data počátku platnosti ŠVP. Titulní list je první stránka, kterou uvidí čtenář, a proto by měla být pečlivě vypracována. Není zakázáno použít fotografií, ale je nutné si uvědomit, že ŠVP je úředním dokumentem. Vhodné je využít logo a přehledně vyjmenované identifikační údaje. Identifikační údaje ve zkrácené formě budou ještě využity u dalších kapitol: profil absolventa, učební plán. Titulní list je výsledkem spolupráce koordinátora, vedení školy a editora ŠVP.

Jednotlivé týmy navrhuji pracovní verzi profilu absolventa, ve které se zohlední požadavky RVP a požadavky sociálních partnerů v regionu v doporučené struktuře. Profil absolventa střední školy obsahuje výčet jeho základních klíčových a odborných kompetencí a popis uplatnění absolventa v praxi. V odborných školách koordinátor požaduje spolupráci učitelů praktického vyučování a odborných předmětů. Učitelé praktického vyučování mají větší přehled o možnostech absolventů na trhu práce, mohou lépe formulovat jejich kompetence. Profil absolventa musí být srozumitelný veřejnosti i budoucím zaměstnavatelům.¹⁴

Charakteristiku školního vzdělávacího programu navrhuje a zpracovává koordinátor ve spolupráci s vedením školy. Jedná se o obecná ustanovení (podmínky přijetí, zdravotní

¹³ KAŠPAROVÁ, J. *Metodika tvorby školních vzdělávacích programů SOŠ a SOU: rámcové vzdělávací programy*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2007. ISBN 978-80-85118-12-4. str. 29

¹⁴ KAŠPAROVÁ, J. *Metodika tvorby školních vzdělávacích programů SOŠ a SOU: rámcové vzdělávací programy*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2007. ISBN 978-80-85118-12-4. str. 30

způsobilost, ukončování vzdělávání), ale i o popis organizace výuky a pojetí vzdělávacího programu v dané instituci. Charakterizuje výukové metody a organizační formy, které budou učitelé uplatňovat v rámci teoretické i praktické přípravy a povedou k rozvoji klíčových kompetencí žáků. Součástí charakteristiky je hodnocení žáků, které je ve školách zpracováno ve školním řádu. Kapitola: Vzdělávání a integrace žáků se speciálními vzdělávacími potřebami zpracuje pod vedením koordinátora výchovný poradce. Požadavky na bezpečnost, ochranu zdraví při práci a hygienu práce je vhodné zpracovat ve spolupráci s bezpečnostním technikem a pravidelně aktualizovat.

Koordinátor většinou společně s vedením školy předkládá návrh učebního plánu obsahující pracovní názvy předmětů a jejich hodinovou dotaci. Pracovní týmy na svých schůzkách projednají učební plán a poskytují zpětnou vazbu koordinátorovi. Pracovní verzi učebního plánu koordinátor napíše do tabulky, doplní pracovními názvy vyučovacích předmětů a časovou dotací.

Práce na ŠVP pokračuje tvorbou učebních osnov všech předmětů. Týmy odborníků někdy i jednotlivci vypracují pojetí vyučovacím předmětu (vysvětluje koncepci vyučovacím předmětu). Pojetí vyučovacím předmětu obsahuje: obecný cíl vyučovacím předmětu, charakteristika učiva, cíle vzdělávání v oblasti citů, postojů, hodnot a preferencí, výukové strategie – pojetí výuky, hodnocení výsledků žáků, popis přínosu předmětu k rozvoji klíčových kompetencí a aplikaci průřezových témat. Koordinátor musí vést týmy k přiměřenosti v pojetí předmětů a důsledně vyžadovat popis klíčových kompetencí, které předmět rozvíjí. V každém předmětu musí být zařazena průřezová témata a popis jak je budeme rozvíjet.

Po vypracování pojetí vyučovacím předmětu je nutné transformovat všechny obsahové okruhy z RVP do ŠVP: výsledek vzdělávání z RVP, konkretizovaný výsledek vzdělávání a přiřazené učivo pod název předmětu, předpokládané použití metod k docílení každého konkrétního výsledku vzdělávání, návaznost na realizaci klíčových kompetencí a průřezová témata. Je nutné sestavit rozpis výsledků vzdělávání a učiva včetně orientačního počtu hodin ke každému tematickému celku, u každé učební osnovy. Doladit vztahy mezi pojetím vyučovacím předmětu a rozpisem výsledků vzdělávání a učiva, doladit název předmětu s pojetím a obsahem předmětu. Koordinátor je v této fázi poradcem i koučem, protože učební osnovy jsou stěžejní částí ŠVP. Tvůrci si musí uvědomit, že ŠVP plánují pro žáky, důležitá je správná formulace výsledků vzdělávání.

Vedení školy, zástupce ředitele pro teoretické a praktické vyučování zpracují části: Personální a materiální zabezpečení vzdělávání a Spolupráce se sociálními partnery při realizaci ŠVP. Koordinátor kontroluje rozpracování klíčových kompetencí a průřezových témat, zejména v charakteristice školního vzdělávacího programu a v učebních osnovách, v pojetí vyučovacích předmětů, popřípadě v podobě žákovských projektů. Dopracuje charakteristiku školního vzdělávacího programu a učební plán. Zkontroluje návaznost všech částí ŠVP, např. by se nemělo stát, aby k některé odborné nebo jiné kompetenci uvedené v profilu absolventa chyběla příprava v učební osnově. Prověří konzistenci cílů vzdělávání v RVP a ŠVP, tj. zda v ŠVP nechybí některá kompetence uvedená v RVP, konkretizované výsledky vzdělávání v učebních osnovách ŠVP navazují na výsledky vzdělávání uvedené v obsahových okruzích RVP. Zpracuje tabulku: Přehled rozpracování obsahu vzdělávání v RVP do ŠVP. Po dokončení formální úpravy je vytištěna první verze ŠVP, kterou kontrolují jednotlivé týmy, jazykový editor. Konečnou verzi předkládá koordinátor řediteli a školské radě ke schválení. Po schválení je ŠVP program opatřen podpisem ředitele školy, nutné je vyznačit platnost dokumentu. Školní vzdělávací program je v tištěné i elektronické formě uložen u ředitele školy.

3.2.3. Realizace a hodnocení ŠVP

Tvorbou ŠVP programu práce koordinátora nekončí. V průběhu realizace stále spolupracuje s pedagogy, kteří podle programu vzdělávají žáky. Koordinátor sleduje naplňování vzdělávacího programu pomocí hospitací, buď vlastních, nebo využívá zápisy se vzájemných hospitací pedagogického sboru. Nabádá předmětové i metodické komise ke schůzkám, kde mají hodnotit ŠVP. Ze závěrů dotazníkového šetření pilotních škol¹⁵ vyplývá, že hodnocení provádějí pilotní školy prostřednictvím předmětových komisí. Jednotlivé Předmětové komise vyhodnocují ŠVP průběžně. Školy realizují obvykle během celého měsíce června připomínkové řízení, porady, diskuze k případným návrhům na dílčí změny ŠVP. Některé školy pověřují kontrolou jednotlivých ŠVP tzv. garanty oborů. Podkladem k hodnocení jsou výsledky hospitací, výstupy ze závěrečné a maturitní zkoušky, komunikace se sociálními partnery, názory žáků školy a zákonných zástupců, analýzy odborných institucí.

¹⁵ NUOV. *Realizace ŠVP na pilotních školách* [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z WWW: <http://www.nuov.cz/kurikulum/pilotni-skoly?highlightWords=Realizace+%C5%A1koln%C3%ADch+vzd%C4%9Bl%C3%A1vac%C3%ADch+program%C5%AF+pilotn%C3%ADch+SO%C5%A0+SOU>

Cílem hodnocení ŠVP je zjistit naplňování cílů předmětu vzhledem k profilu absolventa a profilaci školy a co největší efektivitu výuky.

Evaluace ŠVP navazuje na evaluační nástroje školy. Evaluace ŠVP je řízena koncepcí školy na dané období, celoročním plánem práce, krátkodobými plány práce a postupy evaluace ŠVP. Proces evaluace je řízen vedením školy, nejčastěji ředitelem školy.

Za hodnocení školních vzdělávacích programů odpovídají obvykle zástupci ředitele teoretické a praktické výuky. Systém zvyšuje efektivitu řízení a hodnocení výuky podle školních vzdělávacích programů. Ředitel může pověřit konkrétními činnostmi v oblasti hodnocení ŠVP jednotlivé učitele (nejčastěji guaranty oborů). Podněty k inovaci a úpravám ŠVP přicházejí na základě závěrů z porad vedení školy, poradních orgánů ředitele školy (předmětové komise), které pak realizuje koordinátor ŠVP ve spolupráci s předmětovými komisemi nebo týmy.¹⁶

3.3. Podmínky pro činnost koordinátora

Pro činnost koordinátora nejsou důležité jen jeho osobnostní předpoklady, pozitivní vztah ke kurikulární reformě, ale i personální a materiální podmínky. V první řadě jde o vztah koordinátora s ředitelem školy. Ředitel školy zodpovídá za zpracování ŠVP, proto by měl vytvořit takové podmínky, aby tvorba vzdělávacích programů probíhala bez větších problémů. Pověřeného koordinátora musí ředitel podporovat. Ředitel by měl být součástí pracovního týmu, protože jeho přítomnost a zájem dává celé práci vážnost, význam a zároveň získá přehled o celkovém dění při tvorbě těchto důležitých dokumentů. Ředitel i koordinátor by měli společně podporovat učitele při jejich odborné práci, při vzdělávání. Role koordinátora navazuje, rozpracovává a podřizuje se roli ředitele školy.¹⁷

Při tvorbě ŠVP pracuje koordinátor s různými typy učitelů. Dytrtová, Krhutová (2009)¹⁸ uvádějí rozdělení učitelů podle postojů k reformě, na tradicionalisty, chameleony a entuziasty. Negativní postoj k reformě zaujímá učitel tradicionalista, protože reforma narušuje jeho stereotypy, je to učitel obtížně adaptabilní. V podstatě se jedná o pohodlného učitele, který nechce zavádět inovace a změny, proto lpí na tradičním pojetí. Učitel chameleon má

¹⁶ NUOV. *Realizace ŠVP na pilotních školách* [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z WWW: <http://www.nuov.cz/kurikulum/pilotni-skoly?highlightWords=Realizace+%C5%A1koln%C3%ADch+vzd%C4%9B%C3%A1vac%C3%ADch+program%C5%AF+pilotn%C3%ADch+SO%C5%A0+SOU>

¹⁷ ČADÍLEK, M. *Vzdělávací program pro koordinátory ŠVP na SOŠ a SOU*. : Praha: NÚOV, 2008. str. 6

¹⁸ DYTRTOVÁ, R. a KRHUTOVÁ, M. *Učitel: příprava na profesi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2863-6. str. 19

k reformě ambivalentní postoj, uvědomuje si potřebu změn, ale je zdrženlivý k reformním snahám. Výjimečně se vyskytuje učitel entuziasta, nadšený reformou. Koordinátor se musí snažit přesvědčit, motivovat a zapojit všechny učitele k tvorbě ŠVP. Učitele s tradičním pojetím výuky, lze využít například jako kontrolory nadšených učitelů.

Další spolupracovníkem je např. technický redaktor, který vytvoří šablonu a určí formální podobu ŠVP. Jazykový redaktor (korektor) upravuje jazykovou správnost dokumentu. V začátcích tvorby je přínosné obrátit se na odborného konzultanta, externistu i interního pedagoga, kteří se přímo nepodílejí na tvorbě. Konzultanti pomohou zajistit věcnou správnost a srozumitelnost textů i potřebné vazby mezi jednotlivými částmi ŠVP. Do tvorby ŠVP by měli být zapojeni zástupci sociálních partnerů – zaměstnavatelé, rodiče, kteří pomohou při zpřesňování obsahu vzdělávání a požadavků na kompetence.¹⁹

Důležitou podmínkou je i materiální vybavení nutné k tvorbě ŠVP. Mezi základní vybavení patří vyhovující výpočetní technika, tj. počítače s příslušným nastavením, zálohovací média, připojení k internetu, tiskárna. Pro koordinátora je nutné vytvořit klidné pracovní místo, kde může pracovat na tvorbě ŠVP, vyhledávat informace a setkávat se s tvůrci programu. Koordinátor nemá snížený úvazek, přesto musí naplánovat vhodné konzultační hodiny.

¹⁹ KAŠPAROVÁ, J. *Metodika tvorby školních vzdělávacích programů SOŠ a SOU: rámcové vzdělávací programy*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2007. ISBN 978-80-85118-12-4. str. 8

4. Manažerské kompetence koordinátora ŠVP

Při vedení realizačního týmu ŠVP je důležitá manažerská dovednost, kdy koordinátor musí vytvořit harmonogram prací a delegovat úkoly vedoucím týmů nebo tvůrcům ŠVP. V podstatě je řídicím pracovníkem odpovědným za tvorbu ŠVP. Koordinátor se dostává do role řídicího pracovníka, a měl by umět efektivně vést porady. Zásady vedení porady můžeme najít v odborných publikacích autorů: Jiří Plamínek (2007), *Vedení porad* apod.²⁰

Při koordinování práce na ŠVP je možné využít poznatků psychologie např. neverbální komunikace, osobnostních charakteristik, fungování skupin a týmů. Při práci se členy pedagogického sboru je důležité zohlednit osobnostní charakteristiky, které zjistíme pomocí Belbinova testu týmových rolí. Na základě výsledků může koordinátor přizpůsobit jednání s kolegy a rozdělovat úkoly.

4.1. Osobnost manažera

²⁰ PLAMÍNEK, J. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2073-9.

Mikuláščík (2007) uvádí: „*Manažer by měl lidem rozumět, diferencovaně je vnímat a takto s nimi i jednat, působit motivačně, příkladem, silou neformální autority.*“²¹ Manažer ovlivňuje jednání lidí ve smyslu zlepšování výkonu, kvality práce, vytváří klidnou atmosféru, plnou pohody a spolupráce, a měl by i podporovat neustálý rozvoj pracovníků. Jednou z jeho funkcí je i role vůdce, a to předpokládá určité charisma, sílu osobnosti. Manažer svůj tým podporuje, pomáhá mu pracovat. Důležitý je jeho smysl pro nestrannost a neustálé uvědomování si, jak tým pracuje. Pokud tým pracuje dobře, přemýšlí o tom, co by mohl udělat, aby tým byl ještě efektivnější. Uvažujeme-li o koordinátorovi jako o manažerovi, měl by být vůdcem týmů tvořících ŠVP a vést je k těm nejlepším výsledkům. Manažer – koordinátor by měl umět jasně vymezovat cíle, pochopitelně vyjadřovat své pokyny, náměty, příkazy. Své myšlenky srozumitelně formulovat, rozhodovat se v různých situacích.²² Při tvorbě ŠVP může dojít i k názorovým neshodám mezi učiteli, například v koncipování určitého výukového předmětu. V této situaci koordinátor by měl akceptovat své spolupracovníky, chápat je a tvořivě přistupovat k řešení problému. Jeho role vůdce se mění na mediátora.

Osobnost manažera - koordinátora se vyznačuje schopností organizovat, kontrolovat a pružně reagovat například na aktuální změny v RVP, legislativě. Měl by zvládat zátěž, jednat ve shodě se svým svědomím, čestně, morálně, být dobrým příkladem. S lidmi, kteří tvoří ŠVP rádi, by neměl mít problémy, naopak problémovým tvůrcům věnovat víc času. Na všechny tvůrce ŠVP by měl mít dostatek času, věnovat se jim, naslouchat hovořit s nimi a radit. Mikuláščík uvádí velké množství nezbytných vlastností pro dokonalou manažerskou práci. Jedná se o vlastnosti uplatnitelné i pro funkci koordinátora: umět se rozhodovat, umět řídit, mít radost z manažerské práce, z práce s lidmi, být motivován, mít o práci zájem, být nadšen pro věc, umět komunikovat, být kreativní, pracovat na sobě, být vnitřně integrovaný, být přesný atd.²³

Koordinátor ŠVP je jedním z řídicích pracovníků ve školství, odpovědný a kompetentní ke tvorbě ŠVP. Spolu s Bacíkem (1995)²⁴ můžeme polemizovat, zda je možné se řízení naučit. K řízení, vedení, musí mít člověk dispozice, které rozvíjí v průběhu vzdělávání a získávání životních zkušeností. Další dovednosti, vědomosti si osvojuje i organizovanou

²¹ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerské psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6, str. 123.

²² MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerské psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6. str. 124

²³ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerské psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6. str. 125

²⁴ BACÍK, F. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, 1995, 2 v. ISBN 80-718-4010-6. str. 17

přípravou. Vrozené předpoklady pro řídicí činnost jsou nezbytné pro úspěšnou práci učitelů, nejen vedoucích pracovníků. Manažerské vlastnosti Bacík (1995) popisuje jako vrozené vlastnosti

a dovednosti a získané znalosti a dovednosti. Mezi vrozené vlastnosti patří potřeba řídit, mít moc a umění vcítit se do potřeb spolupracovníků a žáků. Získané znalosti a dovednosti jsou odborné, pedagogicko-psychologické, sociálně-psychologické právní a ekonomické, organizační a administrativní, metody řízení.²⁵

4.2. Manažerská činnost koordinátora ŠVP

V literatuře nalezneme mnoho pojetí obsahové náplně manažerských funkcí i odlišné kvalifikace. Typické je rozdělení manažerských činností na plánování, organizování, vedení (někdy je přiřazeno personální řízení) a kontrolování (Cimbálníková 2009).²⁶ Podle Fayola jsou základní manažerské činnosti: plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola (Bacík 1995).²⁷

První manažerskou činností koordinátora ŠVP je plánování. Plánování zahrnuje stanovení a výběr cílů, určení činností a prostředků pro jejich dosažení. Koordinátor plánuje postup tvorby ŠVP nejen z hlediska času (na vytvoření ŠVP byly 2 roky), ale vybírá možnosti využití různých zdrojů a použití dostupné výpočetní techniky (vlastní šablona, editor). Cílem

²⁵ BACÍK, F. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, 1995, 2 v. ISBN 80-718-4010-6. str. 17

²⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-802-4423-524. str. 11

²⁷ BACÍK, F. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, 1995, 2 v. ISBN 80-718-4010-6. str. 82

je vytvořit funkční vzdělávací program, který je určen pro žáky, ale tvoří jej učitelé. Stanoveným cílem organizace-školy je vytvořit ŠVP, a to zahrnuje zřízení účelné organizační struktury pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost znamená rozdělení úkolů a zdrojů potřebných k vytvoření ŠVP, jsou přiděleny zejména lidem, kteří jsou schopni úkoly splnit nejlépe. Např. profil absolventa vypracuje tým učitelů praktického vyučování nebo výchovní poradci, kteří mají největší možnost kontaktu se sociálními partnery. Další funkcí manažera je vedení, které zahrnuje proces motivování a ovlivňování lidí. Pro koordinátora ŠVP je motivování a ovlivňování lidí nejtěžším úkolem, protože mnoho učitelů se nechtělo tvorby vzdělávacího programu zúčastnit. Důvody byly různé např. snaha se vyhybat nadbytečným činnostem, žádná finanční odměna. Kontrolování je nezbytná součást každého procesu. Kontrolování zahrnuje porovnání dosažených cílů s cíli plánovanými (Cimbálníková 2009).²⁸ V průběhu tvorby ŠVP dochází ke kontrolám dílčích cílů, zvláště při tvorbě učebních osnov se postupně kontroluje pojetí předmětu atd. Kontrolování dílčích cílů je důležitou zpětnou vazbou pro tvůrce ŠVP i pro koordinátory.

4.3. Manažerské styly

4.3.1. Teorie řízení

Různé teorie řízení nabízejí definice a popisy různých manažerských rysů, vlastností. Teorie Stogdilla a Manna považuje za nejdůležitější manažerské rysy dominanci, inteligenci, sebedůvěru, energii, technologické znalosti oboru, který řídí. Bryman rozlišuje tři skupiny vlastností: fyzické, schopnosti, osobnostní vlastnosti. Kirkpatrick a Locke jmenují vlastnosti: sebeřízení, potřebu zabývat se řízením, čest, morálka, vnitřní integrita, sebedůvěra, zvládání velkého množství informací. Giselle analyzuje tři skupiny vlastností: schopnosti, osobnostní rysy a motivační rysy. Teorie stylu ujednání identifikuje určitý sklon chovat se rutinním, stejným způsobem, a rozlišuje styly autoritativní, demokratický, Laissez-faire.²⁹

Zajímavá je Teorie zralosti (Hersey, Blanchard), kdy jako proměnnou uvádí zralost osobnosti. Při tvorbě ŠVP se koordinátor setkává s různě osobnostně vybavenými tvůrci,

²⁸ CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-802-4423-524. str. 11

²⁹ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6. str. 193

může podle této teorie aplikovat různý styl řízení. Autoři uvádějí zralost pracovní, osobnostní, charakterovou. Zralost je posuzována v rozměrech mezilidských vztahů a úkolového jednání. Tvůrce ŠVP nepovažujeme za nevyvinuté osobnosti, ale nemusí být všichni zkušení např. v týmové práci, nejsou odborníci v oblasti kurikulární reformy. Podle zralosti tvůrců ŠVP může koordinátor přizpůsobovat styl svého řízení od direktivního přes delegování, koučování až k participaci. V podstatě všechny zmíněné styly použije v průběhu tvorby ŠVP (obrázek č. 1).

Podpůrné chování	vysoké	podporování, participace	koučování, přesvědčování radění
		delegování	direktivní řízení, dirigování, příkazování, nařizování
		Direktivní chování	vysoké

Obrázek č. 1: Způsoby řízení závislé na zralosti podřízených³⁰

4.3.2. Styly řízení

Nejznámější třídění stylů řízení je podle toho, do jaké míry využívá vůdce, vedoucí, řídicí pracovník, manažer své pravomoci. Jedná se o styl autokratický, demokratický a liberální.

Autokratický, autoritativní styl řízení, je nejvíce direktivní, převažují věcná, přesná, přímo určená opatření. Manažer rozhoduje, stanovuje cíle, plánuje sám, ukládá úkoly a kontroluje jejich plnění. Motivuje autoritou svého slova, uděluje příkazy a zákazy. Autoritativní styl řízení potlačuje individuální iniciativu a seberealizaci. Direktivní řízení není náročné na čas, umožňuje přehlednost systému odpovědnosti a plnění úkolů.

Demokratický, participativní styl je založen na spoluúčasti na řízení, kdy se manažer radí o očekávaných úkolech, způsobech jejich realizace a o systému společné kontroly. Na počátku se řídicí pracovník zeptá na názor ostatních a pak rozhodne, nebo vše konzultuje s kolektivem od počátku až do konce akce. Většina podstatných ustanovení je rozhodována

³⁰ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6. str. 198

skupinovou diskusí. Komunikace je obousměrná, lidé jsou iniciativní a silně motivovaní. Vládne přátelská, kamarádská a tvůrčí atmosféra. Nevýhodou může být větší časová náročnost.

Liberální styl Laissez-faire (Mikuláščík 2007)³¹, „volná uzda“ (Bacík 1997)³², se vyznačuje volností ve způsobu práce. Manažer se spoléhá na schopnost pracovníků samostatně plnit úkoly, stanovit si postup i realizovat způsob jejich dosažení. Jeho činnost spočívá v podpoře pracovníků, zajišťování informací, pomoc při překonávání překážek a zprostředkování komunikace. Výhodou je uplatnění vlastní kreativity a osobnostní rozvoj. Nevýhodou je možná dezorganizace při nepřítomnosti manažera.

Autoritativní a demokratický styl podle výzkumů vykazují stejně dobré výsledky. Pracovní spokojenost je u pracovníků demokraticky řízených vyšší než u autoritativního způsobu. Styl „Laissez-faire“ nepřinesl pozitivní výsledky ani z hlediska řízení, ani z hlediska spokojenosti z práce, ani z hlediska výkonu.³³ Pro koordinování tvorby ŠVP je důležité využít demokratického, participativního stylu řízení. Cílem kurikulární reformy není jen změna obsahů a cílů vzdělávání, vytvoření ŠVP, ale i podílení se učitelů na tvorbě kurikula v pravém smyslu slova.

4.4. Manažerská komunikace

Umění komunikovat patří mezi základní schopnosti manažera – koordinátora. Schopnost komunikovat je spojena s empatií komunikátora, schopností vžít se do situace příjemce, které bariéry na něj působí, jaké má zábrany, obavy i očekávání. Pokud je koordinátor schopen pochopit co oslovený tvůrce ŠVP prožívá a přesvědčí ho o své vstřícnosti, nastává dobrá šance na úspěšnou komunikaci.³⁴

Základem dobré komunikace je aktivní naslouchání. Aktivní naslouchání znamená snahu komunikátora rozluštit, pochopit promluvu partnera, podstatu jeho názorů. Základní předpoklady účinného naslouchání jsou: autenticita, otevřenost, akceptace, empatie. Autenticita znamená vlídnost, přirozenost v chování mluvčího. Mluvčí - koordinátor nesmí působit dojem, že ho komunikace s tvůrci ŠVP nebaví, obtěžuje (i když slyší po několikáté

³¹ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6. str. 195

³² BACÍK, F. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, 1995, 2 v. ISBN 80-718-4010-6. str. 117

³³ LOUKOTKA, J. *Manažer a management*. Praha: Albra, 1996. ISBN nevedeno. Str. 25

³⁴ BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-34-9.

to samé). Svůj zájem dává najevo verbálními projevy: přikyvování, přitakávání. Otevřené, hodnověrné působení mluvčího a zjevná ochota naslouchat by se měla projevit souladem projevu a chování. Předností každého mluvčího je schopnost partnery pozitivně vnímat, akceptovat. Schopnost empatie dává komunikaci srdečný a přátelský ráz.³⁵

V každém rozhovoru, kdy si lidé vzájemně předávají informace, se mohou vyskytnout komunikační bariéry. Pokud se je nepodaří odstranit, může dojít k posunu, zkreslení nebo nepochopení informace. I při tvorbě ŠVP může vzniknout komunikační bariéra např. z nedostatku času (učitelé si vyměňují názory během přestávek), nebo velkým objemem informací (pojmový aparát kurikulární reformy). Další možné bariéry jsou: slyšíme jen to, co chceme slyšet, ignorujeme konfliktní informace, slova mají pro lidi odlišný význam, emoce, ruch, ovlivnění skupinou, vnímání osobnosti druhého. Možnosti jak překonávat komunikační bariéry jsou různé. Pro koordinátora – mluvčího je důležité přizpůsobit se posluchači (terminologie ŠVP), využívat zpětné vazby (zeptat se), vyjadřovat se přímo a jednoduše, jednat v souladu se svými slovy, používat osobní komunikace, snížit objem informací, posilovat svá sdělení různými způsoby (písemná a elektronická informace).

4.5. Ostatní manažerské dovednosti

4.5.1. Práce s týmy

Škola tvořící jeden ŠVP pracuje na dvou úrovních: koncepční a řídicí tým vede koordinátor, členy jsou vedoucí dílčích týmů. Dílčí týmy pracují na částech ŠVP např. charakteristika programu, koncepce vzdělávacích oblastí, profil absolventa apod. Škola, která vytváří dva a více ŠVP, pracuje na třech úrovních: koncepční a řídicí tým, týmy pro jednotlivé ŠVP, dílčí týmy pro každý ŠVP (vytváří určité části ŠVP). Týmy pro jednotlivá ŠVP a dílčí týmy mají svého vedoucího. Vždy záleží na velikosti školy, v menších školách jsou týmy úzce propojené, nebo někteří učitelé pracují samostatně a výsledky konzultují přímo s koordinátorem.³⁶

³⁵ BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-34-9. str. 104

³⁶ KAŠPAROVÁ, J. *Metodika tvorby školních vzdělávacích programů SOŠ a SOU: rámcové vzdělávací programy*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2007. ISBN 978-80-85118-12-4.

Tým není jen skupina lidí, se společným zájmem. Skupina lidí se stává týmem, až když splní určité podmínky. Základní podmínkou je účast všech členů na společném díle, s rozdílným přístupem k aktivitám vedoucím ke společnému cíli. Skupina se přeměňuje v tým postupně. Na začátku bývá řízena direktivně manažerem, řízení je postupně otevřenější až přechází v synergické řízení. Komunikace ve skupině se z monologu, mění na dialog až facilitaci, a tím se mění i rozhodování, od autoritativního, konzultativního na participativní. Postupně ustupuje pasivita a rozvíjí se týmová spolupráce.

4.5.2. Vedení porad

Každá škola má systém fungování porad. V souvislosti s tvorbou ŠVP se potřeba setkat zvyšuje. Cílem porad je zajistit předání informací, vyřešit problém, nebo rozhodnout o dalším postupu tvorby ŠVP.

Porady můžeme rozdělit podle náplně na informativní a rozhodovací. Cílem informativní porady je předat informace účastníkům. Počet účastníků je v podstatě neomezen, jejich zájmem je získat informace. Převažuje jednosměrná komunikace, mluvčí hovoří, ostatní poslouchají, mohou klást otázky, nebo mohou být tázáni. Uspořádání místnosti záleží na počtu účastníků, lze tolerovat divadelní uspořádání, nebo sezení kolem dlouhého stolu. Vedení schůzky je autoritativní, důraz je kladen na obsah. Pro mluvčího je důležitý plán a příprava způsobu sdělení potřebných informací.³⁷ Informativní poradu použije koordinátor při úvodním předání informací o kurikulární reformě, při vysvětlení odborné terminologie používané v ŠVP.

V průběhu tvorby ŠVP dochází k dalším setkání menší skupinky lidí s cílem uskutečnit nějaké rozhodnutí – rozhodovací porada. Účastníci mohou být navrhovateli, nebo zodpovědnými osobami za rozhodnutí. Příkladem je rozhodování o učebním plánu mezi koordinátorem, vedením školy a vedoucími pracovních týmů. Rozhodovací porada by měla mít interaktivní charakter, diskusi, do které se všichni zapojují. Vhodnější je sezení do kruhu, optimálním stylem vedení schůzky je participativní, a tím vytvoření příznivé atmosféry pro otevřenou diskusi a svobodné vyjadřování.³⁸

³⁷ KOLEKTIV AUTORŮ. *Management základních škol: Praktické rady pro ředitele škol*. Praha: Raabe, 2012. ISBN 978-808-7553-435.

³⁸ KOLEKTIV AUTORŮ. *Management základních škol: Praktické rady pro ředitele škol*. Praha: Raabe, 2012. ISBN 978-808-7553-435.

5. Empirická část

Jak jsem uvedla v úvodu koordinátorem ŠVP jsem od roku 2008 a se svými kolegy jsem vytvořila třináct školních vzdělávacích programů. Svoji činnost jsem chtěla zhodnotit a seznámit okolí s nesnadnou funkcí koordinátora. Koordinátor musí mít pro svoji činnost osobnostní předpoklady, schopnost vyhledávat a třídit informace a umět vést lidi. Pro svoji funkci potřebuje nejen materiální zázemí, ale i projít odbornou přípravou.

Součástí diplomové práce je nejen popis činnosti koordinátora, jeho názory a zkušenosti získané během tvorby ŠVP, ale i postoje a názory jeho kolegů, tvůrců ŠVP.

5.1. Popis výzkumného šetření

Výzkumné šetření je rozděleno na několik částí. První částí je analýza studijního programu s názvem *Koordinátor ŠVP – studium k výkonu specializovaných činností*, který jsem absolvovala. Analýza patří mezi základní a často vyhledávanou vědeckou metodu. Z metodologického hlediska je používána ve smyslu technik k získávání nových poznatků, nebo ve smyslu metody výkladu poznatků.

Další metodou je rozhovor s koordinátory školních vzdělávacích programů různých typů škol. Gavora (2000) používá pro rozhovor název interview, slovo anglického původu, které se skládá ze dvou částí. *Inter* znamená „mezi“ a *view* znamená „názor“ nebo „pohled“. Název *interview* naznačuje více interpersonální kontakt. Osobní kontakt výzkumníka a respondenta přináší větší otevření respondenta, než je u dotazníku. V interview můžeme použít otázky uzavřené, polouzavřené a otevřené.³⁹ Pro zjišťování informací o činnostech koordinátorů jsem zvolila částečně řízený rozhovor s předem připravenými otázkami, kdy se pořadí otázek může měnit a mohou se další otázky tvořit i během rozhovoru.

Pro získání informací o práci koordinátorů ŠVP na různých školách jsem zvolila metodu dotazníku. Dotazník je způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Otázky mohou být uzavřené, polouzavřené a otevřené, používají se i položky škálové. Dotazník je ekonomický výzkumný nástroj, protože slouží k získávání údajů o velkém počtu odpovídajících.⁴⁰

6. Příprava koordinátorů

Důležitou součástí funkce koordinátora ŠVP je i jeho profesionální příprava. Svoje znalosti musí stále doplňovat samostudiem, zjišťováním nových informací, např. na stránkách Národního ústavu pro vzdělávání, Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy, prostřednictvím Metodického portálu RVP a další. Pro koordinátory je vhodná zkušenost s vedením kolektivů, týmů, kterou by měl zvládnout každý učitel.

6.1.1. Vzdělávací programy NIDV

Přípravu koordinátorů zajišťuje Národní institut pro další vzdělávání, který má pracoviště v každém kraji České republiky. Krajské pracoviště v Plzni, Čermákově ulici zajišťovalo v období let 2005 až 2009 několik vzdělávacích programů pro podporu tvorby ŠVP. Vzdělávací program *Zavádění RVP ZV do praxe* v délce 48 vyučovacích hodin byl určen pro koordinátory ŠVP na základních školách.

Kurz *Tvorba ŠVP na středních školách – jak začít?* v délce 6 vyučovacích hodin byl pojat jako setkání s ředitelkou pilotní základní školy, která seznámila účastníky s podstatou kurikulární reformy.

³⁹ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.

⁴⁰ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.

Fórum koordinátorů ŠVP, vzdělávací program v délce 40 vyučovacích hodin obsahoval pět témat: manažerské dovednosti koordinátorů, vzdělávací obory a oblasti, osobnostně sociální rozvoj koordinátora, evaluace jako východisko zkvalitňování.

Nejdůležitějším vzdělávacím programem určeným přímo pro koordinátory byl program s názvem *Koordinátor ŠVP – studium k výkonu specializovaných činností* v rozsahu 250 vyučovacích hodin.

6.2. Koordinátor ŠVP – studium k výkonu specializovaných činností

Národní institut pro další vzdělávání pod názvem „Koordinátor školního vzdělávacího programu“ nabízí studium k výkonu specializovaných činností. Jedná se o studijní program – cyklus přednášek a seminářů, zaměřený na získání znalostí a dovedností dle vyhlášky č. 317/2005 Sb. Studium je organizováno v rozsahu 250 vyučovacích hodin s modulovým uspořádáním ve dvou po sobě následujících školních rocích. Účastník průběžně získává strukturované vědomosti a studium je ukončeno závěrečnou zkouškou a obhajobou závěrečné práce před komisí.

Nutnost studia vyplývá ze zcela nového postavení koordinátorů ve škole. Koordinátorům i ostatním pedagogickým pracovníkům studium pomůže k výkonu specializované činnosti, průniku do jednotlivých témat, výměně zkušeností, absolvování praxe a metodické podpory v jejich práci. Velkou úlohu zde hraje praxe, která upevní a obohatí profesní vazby.

Součástí jednotlivých modulů studijního programu bude též nabídka dostupných materiálů a literatury. Cyklus je zakončen zkouškou a obhajobou závěrečné práce s portfoliem koordinátora před komisí složenou z předsedy, garanta studijního programu z krajského pracoviště Národního institutu pro další vzdělávání, ze zástupců a oponentů, inspektorů České školní inspekce, zřizovatele atd.

Počítá se s minimálním počtem 22 účastníků. Ke zkoušce a obhajobě je připuštěn účastník, který prokazatelně absolvoval 85% výuky, stáže v rámci praxe musí účastník absolvovat 100%.⁴¹

Studijní program v období leden 2008 až listopad 2009 navštěvovalo 22 koordinátorů z různých typů škol. Koordinátoři byli z mateřských škol, základních škol, gymnázií, středních odborných škol, středních odborných učilišť a odborných učilišť, konzervatoře. Jejich funkce ve školách byla různá, ředitelé i zástupci ředitele, vedoucí učitelé, učitelé různých předmětů včetně odborného výcviku a praxe.

6.3. Analýza témat výuky programu Koordinátor ŠVP

Jednotlivá témata budou analyzována z hlediska absolventa vzdělávacího programu (autorka práce) a uplatnitelnosti v praxi koordinátora. Podkladem analýzy budou různé studijní materiály, harmonogram studia a zápisky vytvořené během studia vzdělávacího programu.

K tématům se v rozhovorech vyjádřili i někteří koordinátoři ŠVP.

6.3.1. Přehled témat výuky

MODUL A / Kurikulární reforma (8 hodin)

MODUL B / Přípravné činnosti tvorby ŠVP (40 hodin)

MODUL C / Tvorba a realizace ŠVP (72 hodin)

⁴¹ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. *Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci*, 2008.

MODUL D / Rozvoj pedagogických kompetencí koordinátora (21 hodin)

MODUL E / Evaluace jako východisko zkvalitňování vzdělávacího procesu (24 hodin)

MODUL F / Manažerské dovednosti (30 hodin)

MODUL G / Třístupňová praxe (49 hodin)

MODUL H / Portfolio koordinátora (6 hodin)

6.3.2. Kurikulární reforma

Modul objasňuje podstatu kurikulární reformy s ohledem na změny systému vzdělávání na základě dokumentů vzdělávací politiky České republiky a se zřetelem na vzdělávací politiku Evropské unie.

S podstatou kurikulární reformy byli účastníci seznámeni citací z legislativních dokumentů „Zelená kniha“, „Bílá kniha“. Dále byli obeznámeni s metodickou přípravou pro tvorbu ŠVP a učebních osnov základních škol podle RVP. Velmi rámcově byla probrána terminologie používaná v RVP. Lektorka JH (ředitelka základní školy) doporučila k prostudování Bílou knihu a metodický portál www.rvp.cz. Téma kurikulární reforma by si zasloužilo větší časovou dotaci (8 hodin), ale vzhledem k pokročilým účastníkům programu byla dostačující.

Na začátku přednášky všichni účastníci obdrželi podkladové materiály o kurikulární reformě. Lektorka JH v průběhu přednášky odpovídala na dotazy a závěrem umožnila diskusi. Koordinátorům byl předložen jasný přehled informací, které poskytnou tvůrcům ŠVP.

6.3.3. Přípravné činnosti tvorby ŠVP

Modul *Přípravné činnosti tvorby ŠVP* obsahuje okruhy: Příprava tvorby ŠVP, Analýza podmínek školy. Celková časová dotace 40 vyučovacích hodin byla rozdělena do čtyř dnů a přednášela jedna lektorka DS.

Příprava tvorby ŠVP

Tematický celek umožňuje pochopit změny v profesi učitele vyplývající z funkce koordinátora tvorby ŠVP, poskytuje vhled do terminologie RVP, seznamuje se strukturou ŠVP. Zprostředkuje posluchačům prozkoumání cílů základního a středního vzdělávání, formulace

a konkretizace vzdělávacích cílů, hledání souvislosti mezi klíčovými kompetencemi a výchovně vzdělávacími strategiemi, navržení harmonogramu postupných kroků tvorby ŠVP.⁴²

Analýza podmínek školy

Vzdělávací okruh je zaměřen na metody analyzování práce školy, nezbytné součásti přípravy tvorby ŠVP. Prezentuje různé způsoby analýzy výchozích podmínek školy (personálních, materiálních, technických) s následným důkladným vyhodnocením.⁴³

Lektorka DS (poradkyně, kouč, koordinátor, dlouholetý pedagog atd.) přednášela postupně připravená témata, doplněná osobní zkušeností z tvorby ŠVP, často zařazovala různé aktivity a vedla posluchače k diskusi. Všechna témata byla pro účastníky připravena v tištěné podobě. Okruhy témat předkládané lektorkou: Hodnocení žáků v ZŠ, sebehodnocení učitele ZŠ; metodika tvorby ŠVP, postavení ředitele školy a koordinátora, metodická příprava ve škole, jednotlivé kroky při práci s RVP a jeho obsahem, využití platných učebních plánů, metodická příprava práce s klíčovými kompetencemi, příprava tvorby ŠVP – analýza, profilace školy, harmonogram tvorby ŠVP, změna role učitele, týmová práce, pravidla spolupráce, příprava tvorby ŠVP na středních školách.

Práce lektorky byla výborná, střídání přednášek s aktivitou bylo velice dobře připravené. Všechna témata uvedená ve vzdělávacím plánu byla splněna. Časová dotace vzdělávacího modulu byla dodržena a vyplněna. Vědomosti a dovednosti získané během modulu Přípravné činnosti tvorby ŠVP uplatnili hlavně koordinátoři ŠVP středních škol, kteří začínali ŠVP tvořit (2008). S lektorkou DS se většina koordinátorů setkává na dalších vzdělávacích kurzech a přednáškách.

6.3.4. Tvorba a realizace ŠVP

Východiska tvorby ŠVP

Modul objasňuje důležitost motivace pedagogického sboru ke změně, seznamuje s obsahem ŠVP, popisuje aktivity školy a pedagogů v rámci plánovacích období tvorby ŠVP.

⁴² NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

⁴³ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

Dalším důležitým tématem jsou priority školy a její záměr, výchovně vzdělávací strategie vedoucí k utváření a rozvoji klíčových kompetencí, metody a formy práce vedoucí k naplnění ŠVP.⁴⁴

Téma Východiska tvorby ŠVP bylo úvodem ke studiu vzdělávacího programu Koordinátor. Lektorem HP byl zástupce HP VÚP a lektorka DF - odborný garant vzdělávacích programů. Lektor seznámil účastníky s hlavními důvody změn ve vzdělávání, vzdělávacími strategiemi v Evropské unii. Důraz byl kladen na klíčové kompetence, celoživotní vzdělávání. Smyslem přednášky bylo porozumět kurikulární reformě, co nejvíce ji pochopit a snažit se s ní ztotožnit. Posluchači byli seznámeni s výsledky výzkumů PISA 2006 a s požadavky zaměstnavatelů na absolventy škol. Lektorka vysvětlovala pojmy a zkratky používané v RVP a ŠVP. Na uvolnění zařadila skupinovou práci na téma: „*Jak by měla vypadat dobrá škola*“. Cílem aktivity bylo vyzkoušet si týmovou práci. Posledním tématem přednášky bylo plánování tvorby ŠVP, týmová práce.

Velice náročné téma z hlediska posluchačů, předkládané v první části lektorem HP pouze formou přednášky doplněné Power Pointovou prezentací. Úvodní přednáška ke studiu by měla být i motivační, ale tento účel nebyl splněn. Posluchačům byla předávána strohá fakta bez praktických příkladů. Seznámení se zkratkami a terminologií uváděnou v RVP a ŠVP, bylo podnětné hlavně pro koordinátory ŠVP středních škol, kteří byli na začátku tvorby ŠVP (2008).

Učební osnovy a učební plán školy

Téma je zaměřeno na vytváření učebních osnov vyučovacího předmětu, postupné didaktické rozpracování vzdělávacích obsahů jednotlivých oborů daných v RVP do školního vzdělávacího programu. Modul seznamuje s postupnými kroky při zpracování učebního plánu, vytvoření vyučovacích předmětů ze vzdělávacích oborů, jejich přiřazení do

⁴⁴ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

jednotlivých ročníků, přidělení povinné časové dotace, vytvoření nabídky volitelných vyučovacích předmětů.⁴⁵

Lektorka HB (ředitelka základní školy) porovnávala učební osnovy a plán školy v ZŠ a víceletých gymnáziích. Objasňovala pojmy: vzdělávací oblast, vzdělávací obsah vzdělávací obor, učební osnovy. Posluchačům vysvětlovala tvorbu učebních osnov a uváděla příklady (název vyučovacího předmětu, charakter vyučovacího předmětu, vzdělávací obsah vyučovacího předmětu, formulace výstupu). Zajímavé bylo se seznámit s praktickým doporučením, jak zpracovat mezipředmětové vztahy, poznámky upřesňující realizaci vzdělávacího obsahu (metody výuky, organizační formy). Lektorka upozornila i na úskalí vkládání přesně popsanych projektů a rozpracovaného hodnocení žáků do ŠVP, které se pak stane tzv. „svazujícím“. Lektorka uvádí: *„Je dobré učivo zpracovat do tematických plánů a to jak časově i obsahově, pak je jednoduchá kontrola: splním učivo = i očekávané výstupy.*

Studijní plán byl splněn, ale všechny příklady byly z oblasti základního vzdělávání.

Průřezová témata

Vzdělávací okruh představuje charakteristiku a pojetí průřezových témat v kurikulárních dokumentech. Tematické okruhy průřezových témat procházejí napříč vzdělávacími oblastmi a umožňují propojení vzdělávacích obsahů oborů. Průřezová témata je možné zařadit do ŠVP jako integrativní součást realizovaných vzdělávacích obsahů, způsob realizace průřezových témat a stanovení časové dotace v jednotlivých ročnících je v kompetenci školy.⁴⁶

Lektorka HB navázala na předchozí téma *Učební osnovy a učební plán školy* a plynule pokračovala srovnáním průřezových témat od MŠ do ZŠ a víceletých gymnázií a jejich zapojení do učebního plánu a předmětů. Pro uvolnění zařadila psychohru „paměťová mapa“. Součástí přednášky byly tištěné materiály. Koordinátoři ŠVP středních škol by uvítali více zaměření na příslušná průřezová témata a jejich začleňování do učebních osnov.

Vzdělávací obory a oblasti

⁴⁵ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

⁴⁶ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

Téma seznamuje budoucí koordinátory se způsobem rozčlenění vzdělávacího obsahu jednotlivých oborů daných RVP do vyučovacích předmětů a rozpracování v učebních osnovách podle potřeb, zájmů, zaměření a nadání žáků tak, aby bylo zaručeno směřování k rozvoji klíčových kompetencí. Upozorňuje na interdisciplinární vztahy a možnost integrace, aneb jak z jednoho vzdělávacího oboru může být vytvořen jeden nebo více předmětů, jak integrovat vzdělávací obsah více vzdělávacích oborů. Upozorňuje na interdisciplinární vztahy a možnost integrace, aneb jak z jednoho vzdělávacího oboru může být vytvořen jeden nebo více předmětů, jak integrovat vzdělávací obsah více vzdělávacích oborů.⁴⁷

Lektorka OI (VÚP Praha) upozornila na důležitost zmapování zkušeností s tvorbou ŠVP, zjištění prvních zkušeností s výukou podle ŠVP. Dalšími tématy přednášky byla analýza obsahu vyučovací jednotky z hlediska klíčových kompetencí, plánování obsahu výuky s ohledem na utváření a rozvíjení klíčových kompetencí u žáků, seznámení s novými variantami třídní knihy, identifikování pozitiv a negativ výstupního hodnocení žáků. Posluchači si vyzkoušeli práci ve skupině. Všechna témata byla zaměřena na problematiku základního vzdělávání, což nenaplnilo očekávání koordinátorů středních škol. Celkově nebylo splněno téma vzdělávací obory a oblasti, protože převážná část přednášky se věnovala klíčových kompetencí. Lektorka doporučila sledovat metodický portál o RVP⁴⁸, a prostudovat Příručku dobré praxe vydanou Výzkumným ústavem pedagogiky.

Žáci a studenti se speciálními vzdělávacími potřebami

Vzdělávací okruh je zaměřen na možnost přizpůsobit na úrovni ŠVP obsah oborů vymezených RVP pro vzdělávání žáků v souladu s jejich speciálními vzdělávacími potřebami, možnostmi i zdravotním stavem, při současném využití vhodných kompenzačních a didaktických pomůcek, speciálních učebnic, výukových programů apod.⁴⁹

S problematikou žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami nás seznámila vyučující ze Západočeské univerzity lektorka MK (Odborné zaměření: speciální pedagogika, etopedie, sociální patologie, specifické poruchy učení; odborný garant studia sociální práce a certifikátového, rozšiřujícího a specializačního studia speciální pedagogiky). Součástí

⁴⁷ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008

⁴⁸ *Metodický portál RVP.CZ* [online]. [cit. 2015-06-14]. Dostupné z WWW: <http://rvp.cz/>

⁴⁹ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

přednášek byl sylab s přehledem, praktické příklady a ukázky různé literatury z oblasti speciální pedagogiky. Lektorka posluchače seznámila s problematikou (pojmy, oblasti), typy poruch

a postižení, včleněním problematiky do ŠVP, možnostmi integrace a speciálními pedagogickými přístupy. Studijní plán byl splněn, přednáška byla velice podrobná.

Podmínky pro vzdělávání žáků a studentů se sociálním znevýhodněním

Jak ve škole vytvořit příznivé podmínky pro vzdělávání žáků dle zásad RVP z kulturně odlišného, a tím i mnohdy spojeného sociálně znevýhodňujícího prostředí, je obsahem dalšího tematického celku. Nejdůležitějším činitelem je především učitel, který své žáky i jejich rodinné prostředí dobře zná, dovede volit vhodné přístupy a vytvářet ve třídě i ve škole příznivé prostředí.⁵⁰

Tématu z oblasti speciální pedagogiky se opět věnovala lektorka MK, která navázala na předchozí setkání. Přednáška byla zaměřena na žáky s autismem, Aspergerovým syndromem, specifickými poruchami učení, lehkou mozkovou dysfunkcí, dyslexií u žáků a jejich možnosti vzdělávání, pedagogické přístupy, integrování, příslušnou legislativu.

Problematika sociálního znevýhodnění žáků a podmínky pro jejich vzdělávání byla motivem k diskusi. Lektorka vysvětlila pojem sociálního znevýhodnění a předkládala možnosti podmínek vzdělávání sociálně znevýhodněného žáka. Posluchači uváděli příklady ze své praxe, diskutovali.

Studijní plán byl splněn, účastníci byli v dostatečné míře seznámeni s problematikou sociálního znevýhodnění.

Žáci a studenti mimořádně nadaní

Téma se věnuje důležitosti rozpoznávání a rozvíjení mimořádného talentu v základním vzdělání, protože se jedná o etapu, kterou prochází celá populace žáků a je dostatečně dlouhá pro systematické sledování žáků, pro rozpoznávání jejich nadání, pro vhodnou motivaci a rozvoj jejich nadání i pro možnost jejich uplatnění v konkrétních činnostech. Tito žáci potřebují specifickou péči a pomoc ze strany školy i rodiny, především při stimulaci a

⁵⁰ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

vytváření vhodných podmínek v duchu RVP. Na péči o takovéto žáky musí navazovat organizace poskytující středoškolská studia.⁵¹

Velice zajímavý pohled na vzdělávání nadaných žáků poskytla lektorka JD (speciální pedagog). Upozornila na důležitost rozvíjení nadaných žáků: „*Jejich nadání se rozvíjí, když mají štěstí na podporu rodiny, učitele, nemají žádné sociální problémy a jsou ve správný čas na správném místě.*“ Dílčí témata přednášky byla zaměřena na vysvětlení různých modelů nadání, charakteristiku nadaných žáků, negativní projevy nadaných žáků, podvýkonové nadání. Lektorka prezentovala strategie vzdělávání nadaných žáků z hlediska organizace - integrace, separace, diferenciacie, které doplnila praktickým příkladem. Lektorka seznámila účastníky s návrhy na metody výuky, formy práce, činnosti, typy úloh vhodných pro nadané žáky. Na závěr přednášky doporučila velké množství literatury a odkazů na internetové stránky, zabývající se problematikou vzdělávání nadaných žáků. Velice zajímavá přednáška, motivující k dalšímu studiu materiálů o nadaných žácích.

Hodnocení žáků, studentů a autoevaluace školy

Okruh se zabývá vytvořením uceleného systému hodnocení žáka při ukončení každého nižšího stupně vzdělávání jako nezbytným předpokladem pro přechod mezi stupni a pro odpovídající volbu vzdělávací dráhy. Změny v hodnocení žáků vedou směrem k průběžné diagnostice, individuálnímu hodnocení jejich výkonů a širšímu využívání slovního hodnocení. Posluchači by si měli osvojit právní normy a hodnocení, hodnotící metody při práci s dětmi, tvorbu individuálních a společných hodnotících kritérií a strategie, diagnostiku výchozího stavu školy, analýzu materiálních prostředků a organizačních podmínek, sebehodnocení učitele.⁵²

Přednášku lektorka DS rozčlenila na několik okruhů, které doplnila o různé aktivity např. sebehodnocení učitele. Okruhy přednášky byly věnovány tématům: hodnocení a klasifikaci, legislativa, pravidla hodnocení, efektivní učení, požadavky na hodnocení, kritéria hodnocení, slovní hodnocení, sebehodnocení a žákovské portfolio. Aktivita účastníků byla orientována na otázky: „*Kdo potřebuje hodnocení?*“, „*Kdo hodnotí ve školách?*“, „*Proč a jak hodnotí?*“, „*Co se hodnotí?*“. Cílem bylo uvědomit si, jak se hodnotí ve školách a jaká

⁵¹ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

⁵² NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

by měla nastat změna. Další aktivitou bylo sebehodnocení učitele, které si každý vypracoval sám. Lektorka měla připravené velké množství tištěných materiálů pro každého účastníka kurzu. Celkově byla přednáška zaměřena na hodnocení žáků a na sebehodnocení učitele, jako základ autoevaluace škol. Studijní plán nebyl zcela naplněn, přesto byla přednáška velice inspirující v pohledu na hodnocení žáků a hlavně na sebehodnocení učitelů.

Dokumentace a prezentace

Předmětem semináře je sestavit dokument, vytvořit jednotlivé části dle dané struktury, úprava písemnosti, editace, možnosti aktualizace, archivace, komunikační strategie a komunikační plán, prezentace pro veřejnost.⁵³

Lektor JD (ředitel základní školy, lektor vzdělávání učitelů) se věnoval kurikulární reformě a klíčovým kompetencím, jejich zařazováním a naplňováním, různému hodnocení žáků na školách. JD vysvětlil posluchačům důležitost komunikace mezi učitelem a rodičem žáka, která je součástí prezentace školy. Za nezbytné považuje elektronický přístup rodičů a žáků k třídním knihám, elektronické studijní podpoře a školnímu jídelníčku. Každá škola by měla pořádat akce pro širší veřejnost, která musí zaujmout, oslovit. Další téma přednášky bylo zaměřeno na hodnocení žáků. Studijní plán nebyl během přednášky naplněn. Předkládáno bylo hlavně téma prezentace základní školy.

6.3.5. Rozvoj pedagogických kompetencí koordinátora

Metody vedoucí k efektivnější výuce

Téma informuje o moderních metodách efektivní práce učitele, pracujícího s aktivními, zážitkovými metodami, vedoucími k osvojení dovedností okamžitě použitelných v praxi. Dalším cílem je rozšířit pedagogům jejich odbornost, sociální kompetence, schopnost lépe komunikovat a rozvíjet kreativitu.⁵⁴

JK (externí lektorka) připravila seminář, kde se střídaly přednášky na jednotlivá témata, aktivity pro účastníky, diskuse, skupinová práce. Posluchači si mohly nejen poslechnout o nových stylech učení, ale i si je vyzkoušet v roli žáků. Lektorka postupně popisovala

⁵³ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

⁵⁴ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

potřebu změnit styly učení v důsledku měnícího se světa, dbát na dobré klima ve třídě, postupovat od hodnocení žáků k sebehodnocení, a to vše implementovat do ŠVP. Vysvětlovala pojmy a uváděla příklady efektivní výuky, popisovala výběr vzdělávací strategie podle typu žáka (zrakový, sluchový typ atd.). Obsah semináře byl zcela naplněn a zcela určitě obohatil všechny zúčastněné.

Kooperativní učení

Vzdělávací modul zvyšuje kompetence učitelů pro vytváření kooperativního prostředí ve třídě a ve škole, pro vytvoření podmínek ke spolupráci všech dětí v rámci třídního a školního společenství, pro proces přijímání odlišností jako pozitivního jevu, předpokladem je osvojení konkrétních technik: analýza a řešení problémů, dynamika vztahů, pozitivní řešení napětí, podpora ochoty úspěšnějších dětí pomoci slabším, vzájemný respekt.

Lektorka AP (MŠMT) zaměřila přednášku na možnosti změn ve školách týkajících se organizace např. vlastní časový rozvrh, uspořádání nábytku ve třídách. Upozornila na možnosti alternativních způsobů vyučování, které přináší změny „*vědění*“ učitelů a žáků. Každá alternativní metoda výuky znamená emoční risk nebo zátěž, ale postupně se neznalost a nejistota zmenšuje. Lektorka vysvětlila pojem kooperativní učení, ale neuvedla žádný konkrétní příklad. Studijní plán byl splněn pouze částečně, došlo jen k malému rozvoji pedagogických schopností koordinátorů.

Metody k prohloubení klíčových kompetencí

Hlavním tématem jsou klíčové kompetence, jejich výběr a definování v RVP, rozvoj a utváření v průběhu vzdělávání. Kompetence absolventa není cíl, o který škola usiluje, ale výstupní charakteristika absolventa, kterou v různé míře disponuje.⁵⁵

S různými metodami umožňujícími rozvoj klíčových kompetencí seznamovala lektorka DČ (odborná garantka a lektorka, mnoha studií a kurzů celoživotního vzdělávání ZČU). Vysvětlování různých metod např. práce s příběhem, kritika pramenů, bylo propojováno praktickými ukázkami a nácvikem posluchačů. Komunikativní kompetence byla vyzkoušena ve skupinách a doplněna lektorkou o pravidla dialogu. Velkou část semináře lektorka věnovala vysvětlování kooperativního učení, důležité metodě pro rozvoj v podstatě všech kompetencí. Posluchači si během semináře mohli prohlédnout velké množství literatury a obdrželi mnoho tištěných materiálů. Studijní plán byl splněn, byl to velice podnětný seminář, který rozvinul pedagogické schopnosti frekventantů.

Modul *Rozvoj pedagogických kompetencí koordinátora* byl naplánován na 21 vyučovací hodiny, během kterých byl posluchačům podán náhled různých organizačních forem a výukových metod. Pro další rozvoj je nutné absolvovat další kurzy, vzdělávací akce. Pro rozhled koordinátora ŠVP je přehled alternativních metod vyučování dostačující.

6.3.6. Evaluace jako východisko zkvalitňování vzdělávacího procesu

Smyslem semináře je pochopit evaluaci jako systematické, komplexní zkoumání kvality a určení hodnoty a efektivity vzdělávacího programu, rozeznávat evaluační nástroje, využívat autoevaluaci, plánovat evaluace včetně evaluačních metod.⁵⁶

Téma přednášeli tři lektori, lektorka JK (externí lektorka) se věnovala evaluaci ŠVP, lektor IK (ředitel školy) hospitaci, lektor ZH (externí lektor) evaluaci školy. JK jednoduchým způsobem popsala nástroje a výstupy evaluace ŠVP. IK rozsáhle prezentoval nový pohled na hospitační činnost vedením školy v souvislosti se změnami v řízení ve vzdělávacích systémech za posledních 18 let. Přednesl aktuální otázky k problematice hospitační činnosti, převedl metodický postup "správné hospitace" a na příkladech uváděl možné způsoby vedení příslušné dokumentace. Lektor IK poskytl posluchačům mnoho elektronických materiálů

⁵⁵ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

⁵⁶ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

obsahujících informace jak vést, zaznamenávat a vyhodnocovat hospitaci. ZH popsal pedagogickou evaluaci jako hodnocení kvality vzdělávání včetně institucí, které mohou evaluaci provádět. Lektor objasnil vztah evaluace k cílům vzdělání, systém evaluace z hlediska učitele, cíle evaluace. ZH posluchače seznámil s postupem evaluace a cíli evaluace. V závěru přednášky charakterizoval evaluační standardy kvality vzdělávání.

Lektoři předali frekventantům cenné informace i materiály. Studijní plán byl dodržen obsahově, časová dotace 24 hodin byla dostačující.

6.3.7. Manažerské dovednosti

Modul manažerské dovednosti je zacílen na řízení a vedení spolupracovníků tvorby ŠVP, řešení obtížných a konfliktních situací, efektivní vedení porad a jednání, aktivizační, motivační a prezentační dovednosti.⁵⁷

Lektorka KB (věnující se lektorování a poradenské činnosti v oblastech supervize a koučování, mentoringu, lektorských a prezentačních dovedností, komunikace, manažerských dovedností, týmové spolupráce, psychohygieny, time managementu a syndromu vyhoření, relaxačních a psychotréninkových metod, rozvoje osobnosti a osobního poradenství, kreativních technik) připravila několik setkání naplněných nejen přednáškami, ale i aktivní činností účastníků. Semináře byly zaměřeny na manažerské dovednosti, komunikaci, řešení konfliktů, řízení a vedení spolupracovníků při tvorbě ŠVP, vedení porad, které si frekventanti vyzkoušeli pomocí inscenačních metod, prací ve skupinách. Všichni účastníci si vyzkoušeli různé osobnostní testy a své prezentační dovednosti. Studijní plán byl zcela naplněn, semináře byly velice zajímavé a získané vědomosti i dovednosti využitelné v práci koordinátorů ŠVP.

6.3.8. Třístupňová praxe⁵⁸

⁵⁷ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

Stáž v pilotní, aktivní, inovativní, alternativní škole (16 hodin)

Pilotní a některé aktivní školy si vytvořily a nyní implementují ŠVP do praxe. Koordinátoři budou moci využít v rámci osobního setkání s představiteli těchto škol zkušeností, které během ověřování školního programu nabyli. V rámci setkání budou mít účastníci možnost v konkrétním prostředí sledovat různost přístupů k jednotlivým tématům tvorby ŠVP.⁵⁹

Stáž v pilotní škole byla inspirativní, mělo ji předcházet setkání se zástupci těchto škol. Některé informace by mohli frekventanti kurzu získat formou diskuse, rozhovorem spojeným s praktickými ukázkami ŠVP.

Stáž ve škole u kolegy koordinátora ze studijního programu (25 hodin)

Jedná se o interaktivní způsob výměny poznatků a učení se ze zkušeností jiných, tzv. stínování (shadowing). V konkrétním prostředí jiné organizace je možno sledovat postupy při tvorbě ŠVP s patřičným odstupem a nadhledem, a uvědomovat si tak vlastní roli.

Časově velice náročná stáž jak ze strany studujícího koordinátora, tak i jeho kolegy koordinátora. Stáž byla naplánována do druhého roku studia, kdy se již frekventanti poznali a začali si sdělovat svoje zkušenosti. Vzdělávací program probíhal v období, kdy v mateřských a základních školách byl realizován školní vzdělávací program a koordinátoři poskytovali cenné rady ostatním. Pro interaktivní výměnu poznatků by bylo dostačujících 8 až 10 hodin.

Stáž u zřizovatele školy (8 hodin)

Kontakt se zřizovatelem a jeho koncepcí, případně dlouhodobým plánem rozvoje školství je při tvorbě ŠVP velmi důležitou složkou. Významnou roli zde hraje způsob financování školy, soulad s ekonomickými ukazateli zřizovatele a kritéria hodnocení a evaluace činnosti školy v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

⁵⁸ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

Stáže probíhaly na Krajském úřadě Plzeňského kraje - Odbor školství, mládeže a sportu a Magistrátě města Plzně - Odbor školství, mládeže a tělovýchovy.

Na krajském úřadě byli posluchači seznámeni s představiteli odboru školství, mládeže a sportu, strukturou a agendou jednotlivých oddělení. Během stáže se obeznámili, s Dlouhodobým záměrem vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Plzeňského kraje 2008, Strategii středního vzdělávání a vyššího odborného vzdělávání. Vedoucí ekonomického oddělení vysvětlil financování školství, vedoucí oddělení organizace školství popsal organizaci školství a Národní soustavu klasifikací, vedoucí oddělení OPVK seznámil posluchače s činností svého resortu. Oddělení mládeže a sportu účastníci navštívili osobně, stáž byla zahájena ve velkém zasedacím sále, kde byla přítomna i vedoucí odboru školství. Posluchačům byly zodpovídaný různé dotazy a poskytnuta prezentace se základními údaji o školství v Plzeňském kraji.

Zaměstnanci magistrátu města Plzně, Odboru školství, mládeže a tělovýchovy, seznámili stážisty se strukturou odboru (Oddělení dotací a hospodaření škol a Oddělení školství a vzdělávání) a s příslušnou agendou těchto oborů.

Ze všech stáží byl vypracován záznam, který byl součástí portfolia koordinátora.

Stáže u zřizovatelů škol byly doplněním znalostí koordinátorů ŠVP. Jednodenní (8hodin) stáž byla postačující pro získání informací o činnosti zřizovatelů.

6.3.1. Portfolio koordinátora

Školení je zaměřeno na prezentaci rozpracovaných závěrečných prací a portfolií před kolokviem všech kolegů ze studijního programu a řízenou diskuzi za přítomnosti 1 – 2 lektorů a garanta studia. Záměrem diskuse je výměna zkušeností z praxe ve vlastní a stážové škole, poznatků získaných u kolegy a u zřizovatele.⁶⁰

Poslední setkání bylo spojeno s přípravou na závěrečnou obhajobu závěrečných prací. Posluchači diskutovali o stážích, seznamovali kolegy s vlastními zkušenostmi, s tvorbou a realizací ŠVP ve svých školách.

⁶⁰ NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci, 2008.

6.4. Celkové zhodnocení vzdělávacího programu

V průběhu studia vzdělávacího programu docházelo mezi účastníky k různým diskusím, sdělování problémů i předávání zkušeností. Výměna názorů byla velmi přínosná, protože ve skupině byli zástupci z mateřských, základních i středních škol. Koordinátoři ŠVP ZV byli inspirací pro koordinátory ze středních škol, kteří byli na začátku tvorby ŠVP (2008).

Koordinátoři mateřských škol: „*ŠVP máme napsán, již podle něj vyučujeme. Vše jsme museli nastudovat sami.*“ (Funkci koordinátorů zastávají ředitelky MŠ.) Koordinátoři ze základních škol „*ŠVP máme napsán, již podle něj vyučujeme. Vše jsme museli vyhledat a naučit se sami.*“ (Do funkce byli vybráni vedením školy, jedná se většinou o učitele vyučující český jazyk.) Koordinátoři z gymnázií: „*Na ŠVP intenzivně pracujeme.*“ (Do funkce byli vybráni vedením školy, jedná se o učitele českého jazyka, informačních technologií.) Koordinátoři ze středních škol: „*Na některých ŠVP již pracujeme, pro některé obory ještě nemáme schválené RVP, ale aktivně se účastníme připomínkového řízení.*“ (Do funkce byli vybráni vedením školy a pedagogickým sborem, jedná se o pedagogy zajímající se o kurikulární reformu. Jedná se o učitele odborných předmětů, včetně praktického vyučování, i všeobecně vzdělávacích předmětů. Někteří koordinátoři jsou ve vedení školy.)

Přes náročný obsah studijní plánu vzdělávacího programu se účastníci shodují, že dostávali nesouvislé informace, ale ne návod jak napsat ŠVP. Samozřejmě tvůrčí učitel si poradí s tvorbou ŠVP, ale studiem kurzu bylo možné vyvarovat se některých chyb. Nejedná se jen o formální stránku ŠVP, jak má vypadat, ale o možnost výuky, plánování, integrování předmětů, klíčových kompetencí a průřezových témat.

Během studia nebyli posluchači seznámeni s podrobnou tvorbou učebního plánu, jak správně zpracovat učební plán do tabulky. Školský zákon umožňuje zpracovat do ŠVP modulární vzdělávání, které mohou využít i střední školy. S postupem, jak vytvořit modulární vzdělávání, nebyli posluchači seznámeni. Většina účastníků by uvítala konkrétnější příklady rozvíjení klíčových kompetencí a průřezových témat. Do studijního plánu by bylo dobré zařadit takové aktivity, které by i u posluchačů klíčové kompetence rozvíjeli. Při seminářích se věnovat přípravám na vyučovací jednotky, kde by bylo vysvětleno, jak si naplánovat výuku vedoucí k rozvoji kompetencí a zpracování průřezových témat. Koordinátoři by mohli svým kolegům lépe vysvětlit záměry kurikulární reformy.

Dalším faktorem při absolvování studijního programu je prostředí a osobnost vyučujícího. Program probíhal v příjemném prostředí krajského pracoviště NIDV v Plzni, v Čermákově ulici, kde bylo výborné technické vybavení. Na výuku měla velký vliv osobnost letora, jeho schopnost zaujmout posluchače. Velký ohlas měli lektoři s pedagogickou zkušeností, učitelé, kteří tvořili ŠVP, nebo se podíleli na tvorbě RVP. Motivující lektoři, kteří uměli naplánovat semináře, kde byla důležitá aktivita posluchačů, měli též úspěch.

7. Výzkum koordinátorů

Pro zjišťování zkušeností koordinátorů s tvorbou ŠVP jsem zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru. Základním tématem rozhovoru je tvorba ŠVP s pedagogickým sborem, s cílem odhalit pozitivní i negativní stránky práce koordinátora. Pomocí dotazování zjistit, jak byla příprava ve studijním programu prospěšná pro vlastní činnost koordinátorů.

Pro výzkum jsem oslovila dvacet pět koordinátorů ŠVP v Plzeňském kraji. Ve zkoumaném vzorku byli zástupci různých typů škol, mateřských škol, základních škol, středních odborných učilišť, středních odborných škol, odborných učilišť, gymnázií, konzervatoře. Moji prosbu reflektovalo 5 koordinátorů, 2 ze základní školy, 3 ze střední odborné školy.

Při rozhovorech je důležitý osobní kontakt, uvádí Gavora⁶¹, a navození raportu. Raport popisuje jako navázání přátelského kontaktu a vytvoření otevřené atmosféry. Pro rozhovory s koordinátory jsem měla velice dobré podmínky, protože již jsme se znali se studia pro koordinátory a z absolvování dalších kurzů. Na začátku rozhovoru jsem se ptala na délku pedagogické praxe, profesionální odbornost a počet vytvořených ŠVP. Další otázky se týkaly okolností vzniku funkce koordinátora, postupu a způsobu práce tvorby ŠVP, zkušeností s kolegy při tvorbě ŠVP. Část rozhovoru byla zaměřena na absolvované studium pro koordinátory a aplikování vědomostí a dovedností v praxi.

7.1.1. Rozhovory s koordinátory

Rozhovor č. 1

Koordinátorka školních vzdělávacích programů základního vzdělávání, ŠVP s přílohou upravující vzdělávání žáků s LMP, ŠVP pro základní školu speciální (celkem realizovány

3 ŠVP), speciální pedagog, 30 let praxe.

Na začátku tvorby prvního ŠVP jsem se snažila rozdělit úkoly mezi pedagogy, jejich práce byla nedbalá. Kolegové nedodržovali určené termíny, nezvládli formátování v textovém

⁶¹ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6. str. 110.

editoru Word. Práci nám ztěžovala zastaralá výpočetní technika, měli jsme jeden pevný počítač ve sborovně a další počítače v učebně výpočetní techniky. Materiály jsme si předávali na disketách. Nejtěžší práce byla „dát ŠVP dohromady“, tedy dílčí části vložit do jednoho dokumentu. Další dvě ŠVP jsem vypracovala sama. K ŠVP máme velké množství dodatků, protože se upravovaly RVP. Evaluátorem našich ŠVP je ředitelka školy.

Studium koordinátor jsem absolvovala, moje očekávání nesplnil. Nedožvěděla jsem se nic nového, a když jsem se zeptala na oblast speciálního školství, lektori většinou problematiku neznali. Na žádného lektora ani téma, které by mě oslovilo v negativním, nebo pozitivním smyslu, si nevzpomínám. Většina lektorů byla nekompetentních a přednášeli nepodstatné věci. Kurz pro mě nebyl přínosem, protože jsme již podle ŠVP učili.

Další absolvované kurzy Zavádění RVP ZV do praxe, Fórum koordinátorů ŠVP I.

Rozhovor č. 2

Koordinátor školních vzdělávacích programů na středním odborném učilišti. Střední odborné učiliště poskytující obory vzdělávání s vyučným listem a nástavbové studium.

Zástupce ředitele pro odborný výcvik, ve školství pracuje od roku 2002, před nástupem do školství pracoval v různých firmách i na vedoucích místech.

S pedagogickým sborem naší školy a s kolegyní koordinátorkou jsme společně vytvořili třináct ŠVP a všechny realizujeme. Do funkce koordinátora jsem byl vybrán zástupcem ředitele pro teorii, který se stal ředitelem školy. Na začátku tvorby ŠVP jsme si stanovili jasný termín schůzek a to každé pondělní odpoledne. *„Pondělky, ale rychle vzaly za své, protože každý "rád a dobrovolně" splnil to, co po něm bylo požadováno raději v klidu doma, než aby zůstával v pondělí déle v práci. Jinými slovy, nejlepší formou demokracie je osvícená diktatura a ve školství to platí od dob Marie Terezie“* vysvětluje koordinátor. *„ŠVP nebyla žádná dobrovolná akce, takže bylo vyžadováno plnění zadaných úkolů.“*

ŠVP jsme netvořili v týmech, ale s jednotlivci, protože naše škola je zaměřena na více oborů z různých oblastí. Žádného nadšeného příznivce mezi tvůrci ŠVP jsem nenašel, nestalo se nic převratného, jen jsem zjistil na koho je spolehnutí a na koho ne, ale to jsem částečně věděl i předtím. Nepocituji žádné zlepšení klimatu školy, ani upevnění mého postavení v pedagogickém sboru. Pro tvorbu ŠVP jsme vytvořili vlastní šablonu, nepoužívali jsme žádný editor. Díky tvorbě vzdělávacích programů jsme sjednotili osnovy našich studijních

oborů. Za negativní zkušenost považuji nedodržování termínu tvůrci, neplnění zadaných úkolů. Překvapila mě malá zkušenost kolegů s prací na PC. Za osobnostní přínos považuji pouze to, co neudělali tvůrci, dodělali koordinátoři. Spolupráce s kolegyní koordinátorkou byla výborná, upravovala ŠVP i z hlediska jazykového (vyučuje český jazyk).

Jsem absolventem vzdělávacího programu Koordinátor ŠVP – studium k výkonu specializovaných činností (vzdělávací program NIDV 250h). Velice mě zajímala témata: tvorba a realizace ŠVP, manažerské dovednosti, které přednášely zkušené lektorky. Většinu vědomostí a dovedností jsem nevyužil, protože: „*vše bylo přednášeno z pohledu zkušeností ze ZŠ, s SOU neměl tenkrát žádný z lektorů téměř žádné zkušenosti, takže při tvorbě ŠVP metoda pokus – omyl a vyšlapání si vlastní pěšinky.*“ Kurz naplnil moje očekávání jen částečně, ale pozitivní bylo, že jsem poznal mnoho nových kolegů.

Rozhovor č. 3

Koordinátorka školního vzdělávacího programu na základní škole, 15let praxe, koordinátorka EVVO.

Do funkce koordinátora ŠVP jsem se přihlásila sama, protože jsem se již od začátku zajímala o tvorbu kurikulárních dokumentů. V naší škole jsme vytvořili jeden vzdělávací program, podle kterého stále učíme. K tvorbě vzdělávacího programu jsem přesvědčila většinu pedagogického sboru, jen mě udivila jejich nezkušenost v práci na počítači a v textovém editoru Word. Jsme malá škola a na tvorbě ŠVP jsme pracovala s jednotlivci. Žádný kolega mě nepřekvapil tvůrčí prací, nějakými překotnými nápady. V průběhu koordinování tvorby ŠVP jsem zjistila, že se upevnilo moje postavení v pedagogickém sboru a kolegové mě tzv. „berou“. (poznámka: koordinátorka je aktivní pedagog, členka různých projektů, garantka vzdělávacích programů)

Jsem absolventkou vzdělávacího programu Koordinátor ŠVP – studium k výkonu specializovaných činností (vzdělávací program NIDV 250h). Jediné téma, které mě zaujalo – kurikulární reforma. Jinak pro mě studium nebylo vůbec přínosné. V době studia vzdělávacího programu jsme již podle vytvořeného ŠVP vyučovali.

Rozhovor č. 4

Koordinátorka školních vzdělávacích programů na střední odborné škole, učitelka odborných předmětů, 20 let praxe. Škola poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou, střední vzdělání s výučním listem, nástavbové studium v denní i dálkové formě.

Celkem jsme vytvořili třináct ŠVP a šest jsme inovovali. Do funkce koordinátora mě vybral zástupce ředitele pro teoretické vzdělávání. Na tvorbě ŠVP se podílela většina pedagogického sboru, i když přesvědčování bylo složité. Moji kolegové mě zklamali častým nedodržíváním termínů a nekvalitně zpracovanými úkoly. Nedokázali pracovat v týmech, spolupracovala jsem s jednotlivci. Přes absolvování různých školení práce s počítačem, dobré technické vybavení školy, neumí kolegové dobře pracovat s počítačem. Šablonu, kterou jsem vytvořila, dokázali mnohokrát „rozformátovat“ tak, že se text musel znova přepisovat.

„Často jsem během práce pocítovala únavu a stres. Přes všechna úskalí mě tvorba ŠVP a práce s lidmi někam posunula. Myslím, že přispěla k mému osobnostnímu rozvoji,“ říká koordinátorka.

Jsem absolventkou vzdělávacího programu Koordinátor ŠVP – studium k výkonu specializovaných činností (vzdělávací program NIDV 250h). Vzdělávací program splnil očekávání, některé informace jsme využila při tvorbě ŠVP. Nejvíce mě zaujalo téma kurikulární reformy, protože jsem jej mohla předat svým kolegům. Velice dobře na mě působil blok seminářů manažerských dovedností, jen nevím, jestli jsem dokázala poznatky správně využít. Při vzdělávacích programech velice záleží na osobnosti lektora, jeho přístupu k posluchačům. Vzpomínám si na lektora IK, který přednášel téma evaluace a velice negativně na mě působil. Naopak lektorka KB si mě svým přístupem získala (manažerské dovednosti).

Další absolvovaný kurz: Fórum koordinátorů ŠVP I.

Rozhovor č. 5

Koordinátorka školních vzdělávacích programů na středním odborném učilišti, učitelka odborných předmětů, 9 let praxe ve školství. Škola poskytuje střední vzdělání s maturitní zkouškou, střední vzdělání s výučním listem, nástavbové studium.

Počet ŠVP vytvořených na naší škole je 14. Do funkce koordinátora jsem byla vybrána ředitelem školy. V průběhu tvorby ŠVP jsem byla často unavená a vystresovaná, protože kolegové neplnili správně zadané úkoly a já jsem je opravovala. Očekávala jsem, že se mezi pedagogy najde nějaký osvědčený, tvůrčí kolega, který mě překvapí přístupem k tvorbě ŠVP,

ale to se nestalo. Naše škola má obory různého zaměření, proto jsem při tvorbě ŠVP pracovala s jednotlivci. Týmy nebylo možné sestavit, protože každý učitel je odborník ve svém oboru. Do tvorby ŠVP se zapojila pouze část pedagogického sboru. Naše škola má dostatek výpočetní techniky, kterou jsme mohli využívat. Počítačový program pro editaci ŠVP jsme nezakoupili, pracovali jsme s vlastní šablonou. Velkou změnu vztahů se svými kolegy nepocítuji, ale myslím si, že se moje postavení v pedagogickém sboru upevnilo.

Jsem absolventkou vzdělávacího programu Koordinátor ŠVP – studium k výkonu specializovaných činností (vzdělávací program NIDV 250h). Pro činnost koordinátora jsem nemohla mnoho získaných znalostí použít, protože program byl zaměřen na základní vzdělávání. Téma, které mě zaujalo: „*tvorba a realizace ŠVP*“, jinak kurz splnil moje očekávání jen částečně. Uvítala bych větší zaměření na střední odborná učiliště.

Rozhovor č. 6

Koordinátorka školních vzdělávacích programů základního vzdělávání, ŠVP s přílohou upravující vzdělávání žáků s LMP, (celkem realizovány 2 ŠVP), učitelka všeobecně vzdělávacích předmětů, 20 let praxe.

Do funkce koordinátora ŠVP si mě vybral ředitel školy. Na ŠVP jsem spolupracovala skoro se všemi kolegy. Pro tvorbu ŠVP jsme žádný program nezakoupili, používali jsme vlastní šablonu. Během tvorby programu jsem u některých učitelů zjistila malou zkušenost s prací na počítači, ale tato situace měla nejspíš příčinu v nedostatečném vybavení naší školy výpočetní technikou. Přes nedostatek výpočetní techniky se v našem pedagogickém sboru našli velice tvůrčí učitelé, kteří pracovali pečlivě, měli mnoho nápadů, „*prostě byli kreativní*“. Naopak se vyskytli učitelé, kteří neměli zkušenost s tvorbou žádných plánů, programů. Jelikož jsem pracovala s velice odlišnými jedinci, nesestavovala jsem týmy, ale pracovala s jednotlivými tvůrci. Každý jednotlivec zpracovával určitý předmět. Mohu konstatovat, že cítím pozitivní osobnostní rozvoj. Přínosem pro mě bylo možnost spolupracovat s kolegy na tvorbě ŠVP a vytvořit nejen formální dokument, ale opravdový program vzdělávání žáků naší školy.⁶² V pedagogickém sboru jsem si postavení určitě upevnila.

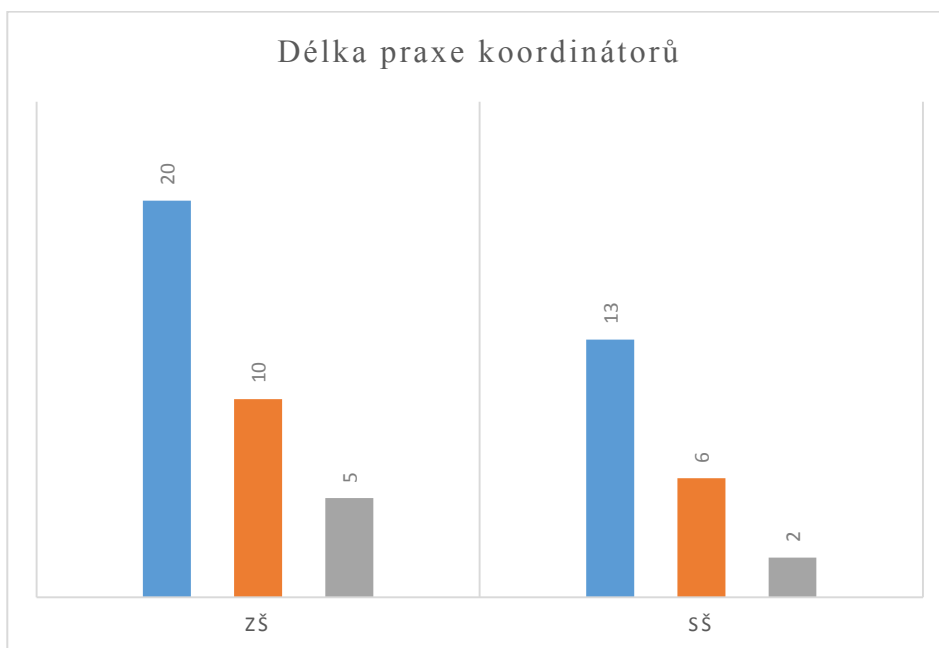
⁶² Základní škola, ve které pracuje koordinátorka, je zaměřena na výuku žáků s poruchou zraku a vadami řeči.

Jsem absolventkou vzdělávacího programu Koordinátor ŠVP – studium k výkonu specializovaných činností (vzdělávací program NIDV 250h). V době, kdy jsem kurz navštěvovala, jsme podle ŠVP již vyučovali. Kurz splnil moje očekávání jen částečně. Vzpomínám si na témata, která mě zaujala: přípravné činnosti tvorby ŠVP, tvorba a realizace ŠVP. Absolvovala jsem ještě další kurzy pořádané krajským vzdělávacím centrem věnované kurikulární reformě a tvorbě ŠVP.

7.2. Celkové vyhodnocení rozhovorů

7.2.1. Délka pedagogické praxe koordinátorů

Koordinátoři mají průměrnou délku pedagogické praxe přibližně 18 let, větší praxi mají koordinátoři ZŠ průměrně 20 let a na SŠ průměrně 14 let. RVP pro základní vzdělávání byl vydán v roce 2005 a první vlna RVP pro odborné vzdělávání byla v roce 2008. V době tvorby ŠVP nebyl žádný z koordinátorů začínající učitel.



Graf č. 1: Délka pedagogické praxe koordinátorů v době tvorby ŠVP.

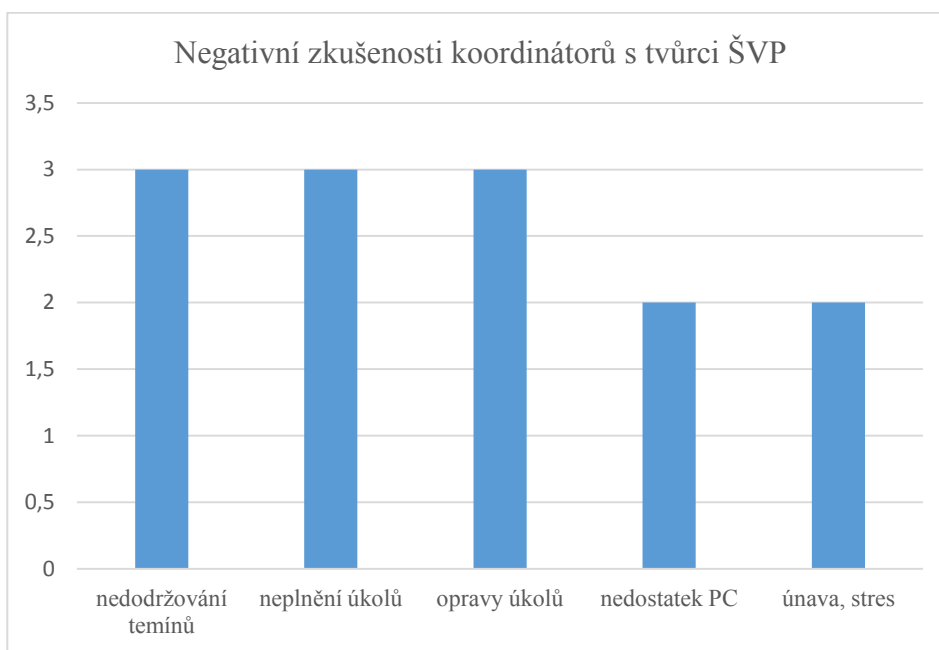
Do funkce koordinátora ŠVP byli ve čtyřech případech určeni ředitelem, jeden se přihlásil sám a jednoho vybral zástupce ředitele pro teoretické vyučování.

Na základních školách vytvořili koordinátoři průměrně dva vzdělávací programy, ve dvou středních školách třináct a v jedné čtrnáct ŠVP. Odlišností tvorby ŠVP v odborném vzdělávání je oborová specifičnost, proto některé školy zpracovávaly šest a někde až šestnáct

ŠVP. Více zpracovaných ŠVP samozřejmě přináší větší pracovní zátěž (Knecht 2011).⁶³ Dvě koordinátorky ze středních škol si ztěžují na únavu a stres při tvorbě ŠVP.

7.2.2. Negativní zkušenost koordinátorů s tvůrci ŠVP

Společným poznatkem pěti koordinátorů je nedostatečná dovednost učitelů při práci na počítači, hlavně v psaní v textovém editoru Word. Dva koordinátoři základní školy si stěžují na nedostatečné vybavení školy počítači, naopak dva uvádějí dobré materiální vybavení. Ani výborné materiální vybavení neprokazuje lepší práci tvůrců ŠVP s počítačem. Větší náročnost ve formátování dokumentů měli základní školy, které začaly s tvorbou ŠVP dříve a textové editory neposkytovaly některé funkce.



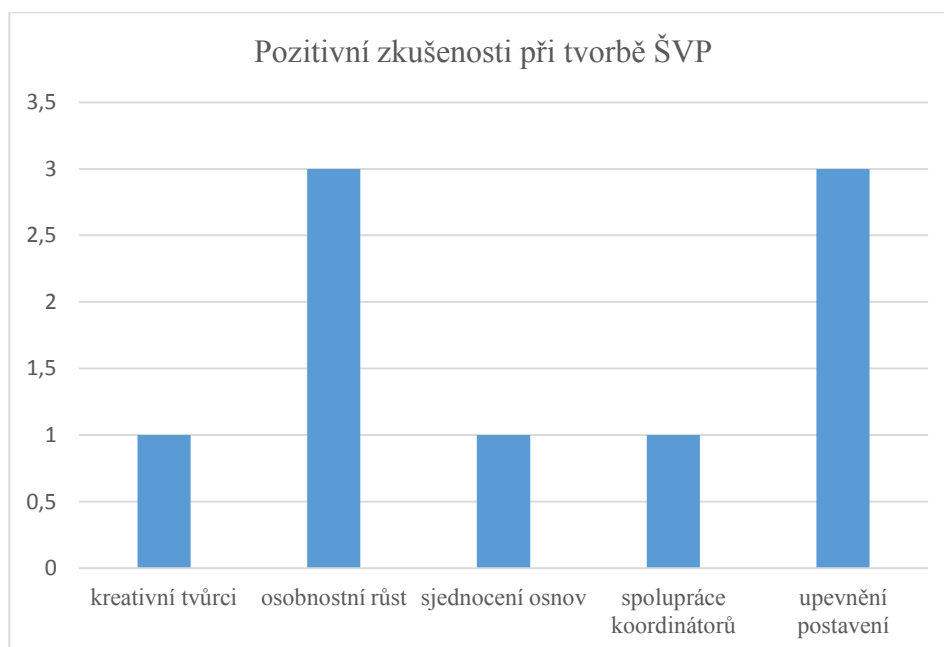
Graf č. 2: Negativní zkušenosti koordinátorů s tvůrci ŠVP.

7.2.3. Pozitivní zkušenost koordinátorů při tvorbě ŠVP

Tvorba ŠVP přinesla třem koordinátorům určitý osobnostní růst, který neumí přesně definovat. Tři koordinátoři si uvědomují upevnění svého postavení v pedagogickém sboru,

⁶³ KNECHT, P. *Moderní odborná škola: názory učitelů pilotních škol na kurikulární reformu*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2011. ISBN 978-808-6856-964.

bez ohledu, zda je vybral ředitel, nebo se přihlásili sami. Koordinátoři pracovali s vlastní šablonou, žádný neměl zkušenost s programem pro editaci ŠVP. Nikdo z koordinátorů nepracoval s týmy, pouze s jednotlivci. Tvůrčí kolegy objevila jedna koordinátorka. Jeden koordinátor uvádí jako pozitivní sjednocení učebních osnov studijních oborů a výbornou spolupráci s kolegyní koordinátorkou.



Graf č. 3: Pozitivní zkušenosti koordinátorů při tvorbě ŠVP.

7.2.4. Přínos vzdělávacího programu Koordinátor ŠVP

Jeden koordinátor tvrdí, že kurz splnil jeho očekávání, pro tři bylo očekávání naplněno jen částečně a pro dva nebyl žádným přínosem. Pokud koordinátoři uplatnili získané kompetence, nejsou si jisti, zda správně. Pro většinu nebyly informace podané ve správný čas, nebo ve správné formě. V období studia programu Koordinátor (2008 - 2009) základní školy již realizovali školní vzdělávací programy a střední školy byly na začátku tvorby ŠVP. Pro střední odborné školy, které musely koncipovat ŠVP z hlediska odbornosti, nebyly některé informace přínosné.

7.3. Shrnutí

Všechny problémy, které museli řešit dotazovaní koordinátoři, jsou popsány ve Sborníku národního projektu *Koordinátor*⁶⁴. V prepisech záznamů z workshopů najdeme výčet problémů, se kterými se potýkali koordinátoři ŠVP ZV: nedodržování dohodnutých pravidel ze strany kolegů, nedostatečná odborná připravenost učitelů, vč. začínajících; malá orientace

v odborné terminologii, nedostatečná počítačová gramotnost některých učitelů, malá vybavenost kompetencemi (komunikace, argumentace, řešení problémů, systémovost), efektivními metodami práce, formálnost a další.⁶⁵

Můžeme si klást otázku, proč se stejnými problémy museli zabývat i koordinátoři středních škol, kteří mohli být poučeni s předchozí tvorby ŠVP ZV. Nemělo být před zahájením tvorby ŠVP proškolen více vedoucích pracovníků škol? Nemá výběr koordinátora ředitelem školy vliv na jeho postavení mezi kolegy?

Z vlastní praxe koordinátora ŠVP vím, jak je složité řízení tvorby ŠVP a vlastní výuková činnost. Do funkce koordinátora mě vybrala ředitelka školy a ihned přihlásila ke studiu kurzu pro koordinátory. Tvorbě ŠVP předcházela školní diskuse, kde žádný pedagog nediskutoval, proč musíme tvořit ŠVP. Všem byly předány informace o kurikulární reformě, příslušná RVP a stručný popis struktury ŠVP. Společně jsme vytvořili harmonogram tvorby ŠVP a domluvili se na komunikaci elektronickou poštou.

Na rozdíl od dotazovaných kolegů koordinátorů jsem měla možnost pracovat s týmy, které se vytvořily v podstatě samostatně. V týmu spolupracovali učitelé teoretické výuky společně s učiteli odborného výcviku se zaměřením na vzdělávací oblast odborného vzdělání. Učební plány jsme navrhovali společně se zástupci ředitele a předkládali ke schválení předmětovým komisím. Po vytvoření názvů předmětů si členové týmu rozdělili úkoly

⁶⁴ *Sborník národního projektu Koordinátor*. Národní institut pro další vzdělávání, Praha: TAURIS., 2007. ISBN NIDV 80-86956-18-0.

⁶⁵ *Sborník národního projektu Koordinátor*. Národní institut pro další vzdělávání, Praha: TAURIS., 2007. ISBN NIDV 80-86956-18-0. str. 78

a vzájemně spolupracovali. Úkolem koordinátora bylo kontrolovat rozpracování RVP do ŠVP, zařazení klíčových kompetencí a průřezových témat. Stejnou zkušenost se svými kolegy koordinátory mám s nedostatečnou dovedností tvůrců s formátováním ŠVP, ale jejich práce se postupně vylepšila natolik, že oprav bylo minimum. V současnosti ŠVP inovujeme v souladu s požadavky sociálních partnerů, se zkušenostmi učitelů a novými poznatky z oblasti pedagogické, didaktické a odborné.

S koordinováním tvorby ŠVP mám převážně pozitivní zkušenosti, s kolegy spolupracuji ráda, protože jsou stále tvůrčími učiteli. Ve škole máme výborné materiální zajištění jak z hlediska výpočetní techniky, tak i vybavení. Při tvorbě školních vzdělávacích programů jsem měla a mám podporu vedení školy. Koordinování přispělo k mému osobnímu rozvoji zvláště v oblasti komunikace a asertivity.

8. Výzkum tvůrců ŠVP

V rozhovorech s koordinátory ŠVP jsem zjišťovala názory na tvůrce ŠVP. Na druhou stranu jsem zkoumala, jaké mají zkušenosti tvůrci ŠVP se svými koordinátory. Co by na práci koordinátora vylepšili?

8.1. Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit jak je funkce koordinátora ŠVP přijímána a hodnocena tvůrci ŠVP.

Cíl 1. Zjistit, zda koordinátora ŠVP určil ředitel školy nebo byl zvolen pedagogickým sborem.

Cíl 2. Zjistit, jakou metodou koordinátor před vlastní tvorbou ŠVP analyzoval podmínky školy.

Cíl 3. Zjistit, jakou formou byli tvůrci seznamováni s kurikulární reformou před tvorbou ŠVP.

Cíl 4. Zjistit, co by tvůrci ŠVP vylepšili na práci koordinátora.

Cíl 5. Zjistit, jakou část pedagogického sboru koordinátor motivoval k tvorbě ŠVP.

Cíl 6. Zjistit, jakou metodu řízení nejčastěji používal koordinátor.

Cíl 7. Zjistit, jak je funkce koordinátora důležitá pro tvůrce ŠVP.

Cíl 8. Zjistit, zda má být funkce koordinátora zachována pro budoucnost.

Cíl 9. Zjistit, jaké je celkové hodnocení činnosti koordinátora tvůrci ŠVP.

8.2. Výzkumný soubor

Pro svůj výzkum jsem oslovila různé typy škol v Plzeňském kraji. Mezi respondenty byly mateřské školy, základní školy, praktické školy, základní školy speciální, střední odborné školy, střední odborná učiliště, konzervatoř, víceletá i čtyřletá gymnázia. Výběr škol nebyl náhodný, vždy jsem vybírala školu, kde pracuje kolega koordinátor. Dotazníky jsem distribuovala buď osobně v tištěné formě, nebo do vzdálenějších škol pomocí elektronického dotazníku. Přes velký nezájem tvůrců ŠVP jsem získala šedesát osm vyplněných dotazníků.

8.3. Dotazník

Dotazník pro tvůrce ŠVP obsahoval patnáct položek. 1. až 3. otázka byla zaměřena na osobu dotazovaného, školu, ve které pracuje, jakou funkci ve škole zastává a jaká je délka pedagogické praxe respondenta. Otázka číslo 4, 5, 6 zjišťují počet pedagogů a koordinátorů ve škole, kde se vytvářela ŠVP, počet ŠVP, na kterých spolupracoval dotazovaný. Položky číslo

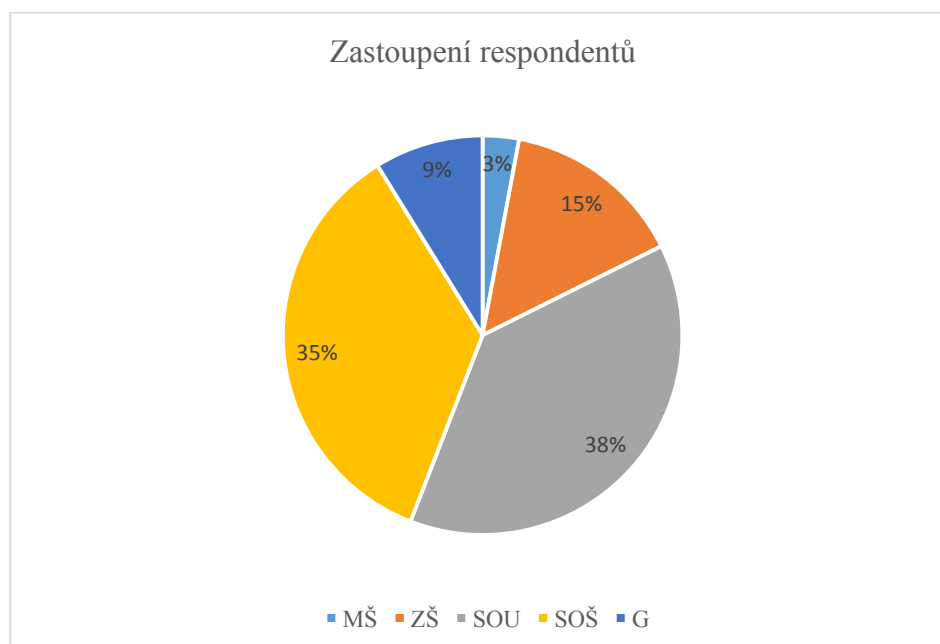
7 až 15 zjišťují, jak je funkce koordinátora ŠVP přijímána a hodnocena tvůrci ŠVP.

Záznamový arch dotazníku viz Příloha č. 1.

8.4. Analýza dotazníkového šetření

8.4.1. Zastoupení respondentů

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 68 respondentů. 2 (3%) respondenti z mateřských škol, 10 (15%) respondentů ze základních škol, 26 (38%) ze středních odborných učilišť, 24 (36%) ze středních odborných škol, 6 (9%) z gymnázií.



Graf č. 4: Zastoupení respondentů.

4 (6%) respondenti zastávají na škole vedoucí funkci (ředitel školy, zástupce ředitele pro praktické vyučování, zástupce ředitele pro odborný výcvik, vedoucí učitel odborného

výcviku), 24 (35%) dotazovaných je učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů, 30 (44%) učí odborné předměty a 10 (15%) vyučuje odborný výcvik a praktická cvičení.

Průměrná délka praxe dotazovaných je přibližně 20 let, nejkratší 3 roky a nejdelší 37 let. Nejvíce je učitelů s délkou praxe 20 let – 11 dotazovaných a 25 let – 9 respondentů.

Vyčíslení počtu pedagogů, koordinátorů a vytvořených ŠVP

Nejnižší počet pedagogů ve škole, kde respondenti zpracovávali ŠVP, byl 4, nejvíce 90. Průměrný počet tvůrců na školách je asi 45 pedagogů. Na 6% školách jsou 3 koordinátoři, na 32 % školách jsou 2 a 1 koordinátor je na 62% škol. Respondenti uvádějí, že nejvíce spolupracovali na 1 až 3 ŠVP (47%), 4 (6%) respondenti uvádějí, že spolupracovali na tvorbě 13 ŠVP. Průměrný počet zpracovaných je 5 ŠVP.

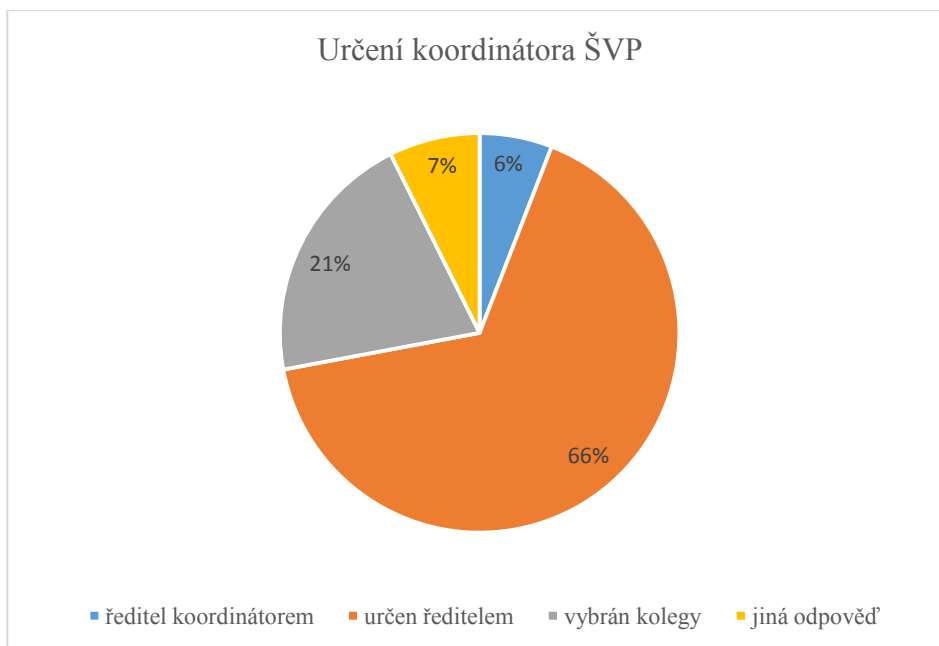
Výsledky dotazníkového šetření vykazují malý počet koordinátorů, kteří koordinují tvorbu ŠVP na školách s velkým počtem pedagogů.

8.4.2. Funkce koordinátora ve škole

Cílem otázky, *Jak vznikla funkce koordinátora na vaší škole?*, bylo zjistit, zda koordinátora ŠVP určil ředitel školy, nebo byl zvolen pedagogickým sborem.

Koordinátorem ŠVP, že je ředitel školy, odpověděli 4 (6%) respondenti. Ve většině škol byl koordinátor určen ředitelem školy - 45 (66%) odpovědí, 14 (21%) respondentů odpovědělo, že koordinátor byl zvolen pedagogickým sborem, a 5 (7%) respondentů zodpovědělo jinak. Z 5 respondentů 3 neví, jak byl vybrán koordinátor, jeden odpověděl „*byl vybrán zástupcem ředitele pro teoretické vyučování*“. Jeden respondent tvrdí: „*kolega byl na školení koordinátorů, a tak se stal koordinátorem*“.

Nejčastějším způsobem vzniku funkce koordinátora je určení ředitelem školy, méně častý způsob je zvolení pedagogickým sborem.



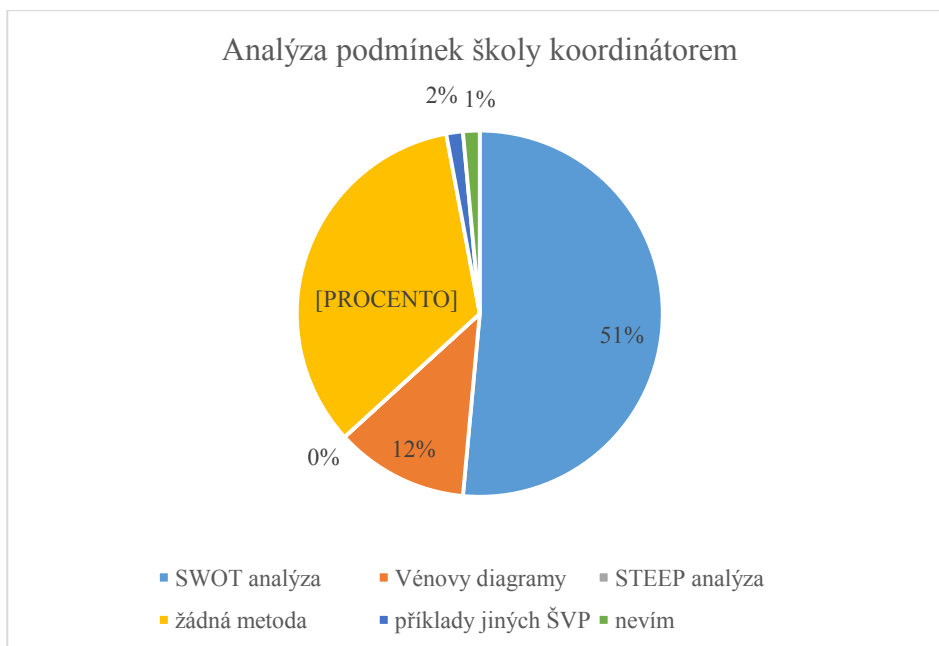
Graf č. 5: Určení koordinátora ŠVP ve škole.

8.4.3. Příprava tvorby ŠVP

Před tvorbou školních vzdělávacích programů je výhodné analyzovat stávající podmínky ve škole a je nutné seznámit tvůrce s příslušnými RVP a odbornou terminologií. Pro analyzování stávajících podmínek může koordinátor využít různých metod např. SWOT analýzy, Vénových diagramů, STEEP analýzy. Cílem dotazníkové položky bylo zjistit, jakou metodou koordinátor před vlastní tvorbou ŠVP analyzoval podmínky školy.

Nejčastějším způsobem zjištění podmínek školy je SWOT analýza, odpovědělo 35 (54%) respondentů, méně častou metodou byly Vénovy diagramy - 8 odpovědí (12%), STEEP analýza nebyla použita. 23 (34%) dotázaných tvrdí, že koordinátor žádnou metodu nevyužil, v jednom případě bylo použito příkladů jiných ŠVP, a jeden respondent neví, jakou metodu koordinátor použil.

Analýza podmínek školy je východiskem pro zpracování ŠVP, přesto 23 (34%) dotazovaných tvrdí, že koordinátor žádnou metodu nevyužil. Nejčastější použitou metodou byla SWOT analýza, odpovědělo 35 (54%) respondentů.

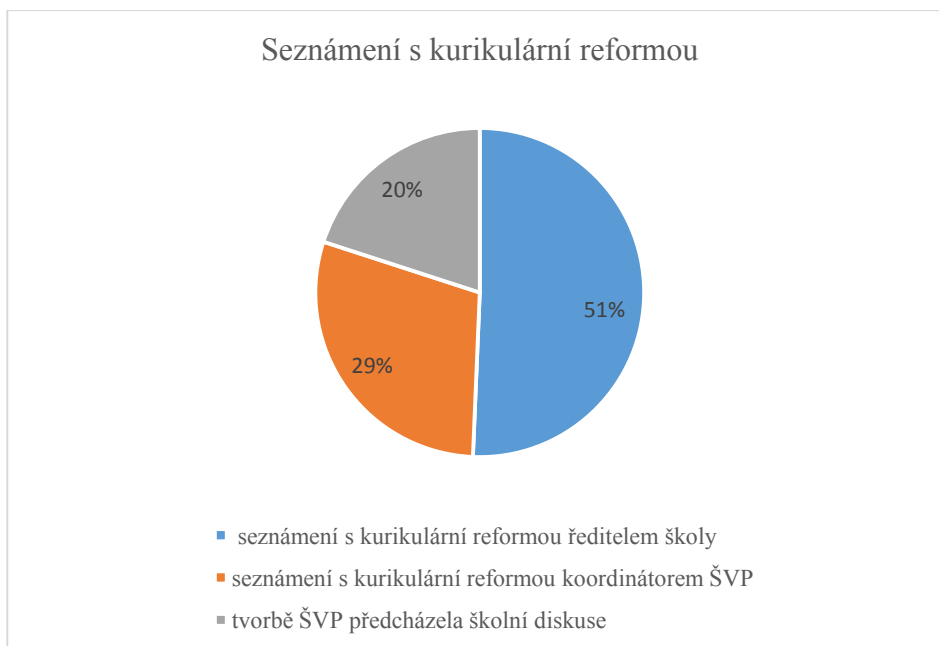


Graf č. 6: Využití analytických metod koordinátorem ŠVP.

Součástí přípravy tvorby ŠVP je nejen autoevaluace školy, ale i informování tvůrců o kurikulární reformě. Cílem otázky *Co předcházelo tvorbě ŠVP?* je zjistit, jakou formou byli tvůrci seznamováni s kurikulární reformou před tvorbou ŠVP.

Nejvíce dotazovaných seznámil s kurikulární reformou koordinátor ŠVP - 38 (51%) odpovědí, 22 (29%) respondentům přiblížil kurikulární reformu ředitel školy a v 15 (20%) dotazovaných tvrdí, že tvorbě ŠVP předcházela školní diskuse. Z odpovědí dotazovaných vyplývá, že v sedmi případech byly použity dvě metody.

V nejvíce případech byli tvůrci ŠVP seznamováni s kurikulární reformou prostřednictvím koordinátora.



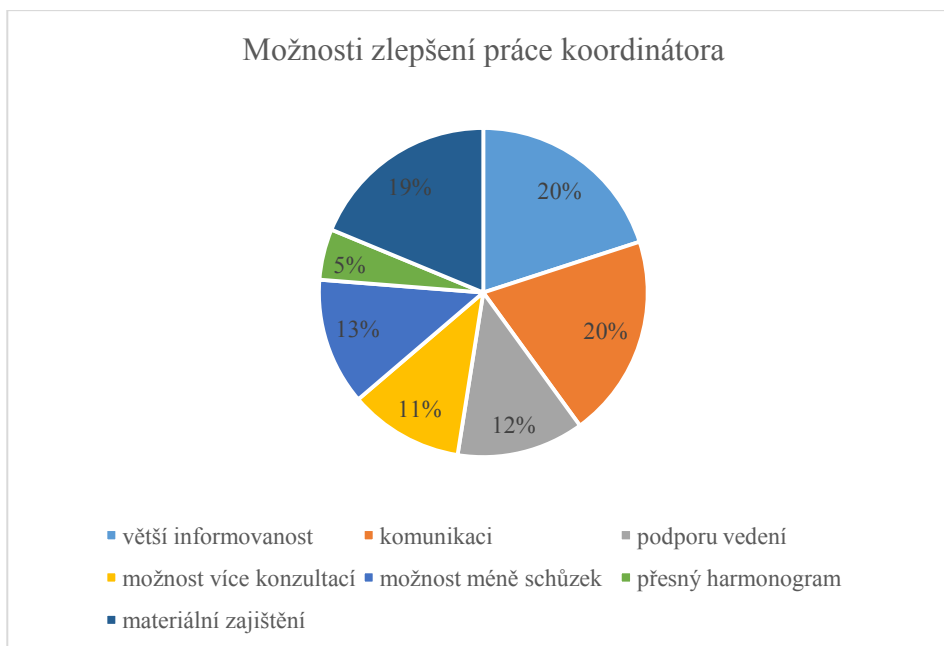
Graf č. 7: Seznámení s kurikulární reformou

8.4.4. Činnost koordinátora ŠVP

Zlepšení práce koordinátora

Otázka, *Co byste na práci koordinátora vylepšili?*, byla koncipována s větší možností výběru odpovědí. Větší informovanost koordinátorem by uvítalo 16 (20%) respondentů, 16 (20%) dotazovaných by vylepšilo komunikaci ze strany koordinátora, 10 (13%) očekávalo větší podporu vedení školy pro práci koordinátora, 9 (11%) tvůrců by potřebovalo více konzultací a naopak 10 (13%) vybralo možnost méně schůzek, 4 (5%) respondenti označili položku přesný harmonogram, a 15 (19%) by uvítalo lepší materiální zajištění. V možnosti jiná odpověď uvádějí respondenti: „*především je nutné, si odpovědět na otázku do jaké míry byla tato akce se ŠVP nutná*“, „*vše dostačující*“, „*jsem spokojena*“, „*vše je v pořádku*“.

Tvůrcům ŠVP chyběla větší informovanost a komunikace ze strany koordinátora, také by uvítali větší materiální zajištění.



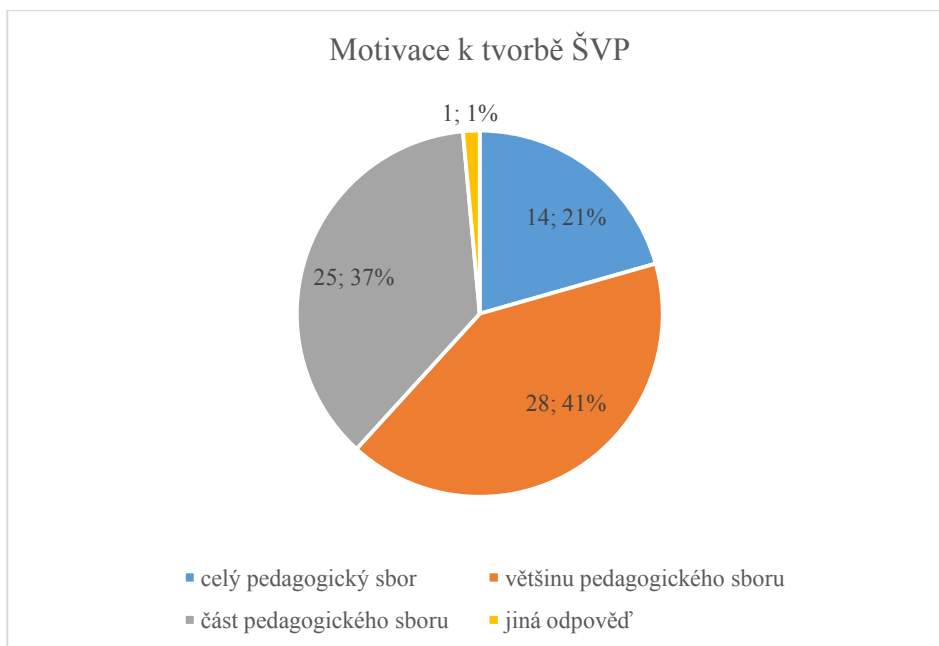
Graf č. 8: Možnosti zlepšení práce koordinátora

Motivace pedagogického sboru

Součástí práce koordinátora je motivace pedagogického sboru k tvorbě ŠVP. Jak velkou část pedagogického sboru koordinátor motivoval k tvorbě ŠVP zjišťovala otázka, ve které měli respondenti označit tvrzení: koordinátor motivoval k tvorbě celý pedagogický sbor, většinu pedagogického sboru, část pedagogického sboru, vlastní odpověď.

14 (21%) respondentů míní, že koordinátor motivoval celý pedagogický sbor, 28 (41%) dotazovaných tvrdí, že koordinátor motivoval většinu pedagogického sboru, 25 (37%) tvůrců označilo odpověď, že koordinátor motivoval pouze část pedagogického sboru, jeden respondent odpověděl: „koordinátor motivoval nutnou a vybranou část pedagogického sboru účastníci se tvorby ŠVP“.

Necelá polovina koordinátorů motivovala k tvorbě ŠVP většinu pedagogického sboru, menšímu počtu koordinátorů se povedlo motivovat část pedagogického sboru a nejméně motivovali koordinátoři celý pedagogický sbor.



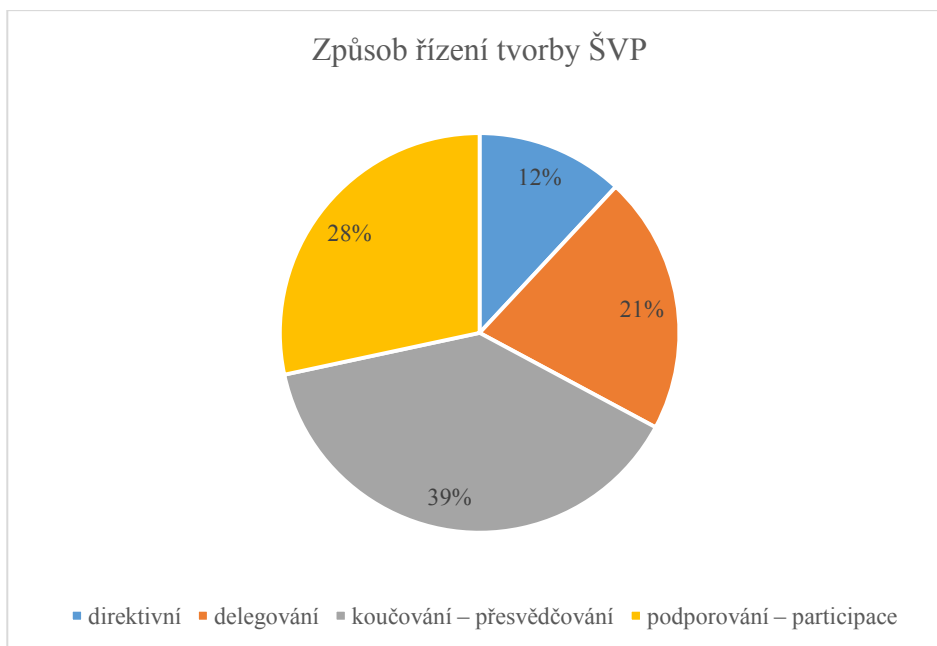
Graf č. 9: Motivace pedagogického sboru k tvorbě ŠVP

Způsob řízení tvorby ŠVP

Zjistit, jakou metodu řízení nejčastěji používal koordinátor, bylo cílem položky - ***Vyberte metodu řízení, kterou používal koordinátor ŠVP.***

Koordinátor může uplatňovat různé přístupy k tvůrcům ŠVP. Mezi nejznámější způsoby patří direktivní řízení – příkazování, delegování, koučování – přesvědčování, podporování – participace. 8 (12%) dotazovaných označuje způsob řízení koordinátora jako direktivní, 14 (21%) respondentů vybralo delegování, 26 (39%) tvůrců si myslí, že byli koučováni a přesvědčováni, podporování a participace byly označeny 19 (28%) tvůrci ŠVP, jeden odpověď nezná.

Nejčastější uplatňovanou metodou při koordinování tvorby ŠVP bylo koučování a přesvědčování, nejméně častým způsobem bylo direktivní vedení.



Graf č. 10: Způsob řízení pedagogického sboru při tvorbě ŠVP

8.4.5. Důležitost funkce koordinátora

Důležitou otázkou realizace školních vzdělávacích programů je, zda a v jaké podobě by měla do budoucna funkce koordinátora pokračovat.

Součástí výzkumu realizovaného NIDV rámci národního projektu Zavádění Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání do praxe – Koordinátor, bylo zjišťování zkušeností s tvorbou školních vzdělávacích programů mimopražských koordinátorů ŠVP. Koordinátoři účastníci se internetové ankety si zcela jednoznačně myslí, že by tato funkce měla zůstat zachována i ve fázi realizace (88 % kladných odpovědí). Také se domnívají, že by funkce koordinátora měla dostat oficiální rámec a být oficiálně ustavena včetně finančních nároků a časových úlev na vyučování (79 %).⁶⁶

Zachování funkce koordinátora

Zda má být funkce koordinátora zachována pro budoucnost, zjišťovala otázka s výběrem pouze dvou možností ANO/NE.

52 (76%) respondentů by funkci koordinátora zachovalo i do budoucnosti, proti je 16 (24%) dotazovaných. Podle výzkumů NIDV by 88% koordinátorů zachovalo svoji funkci do

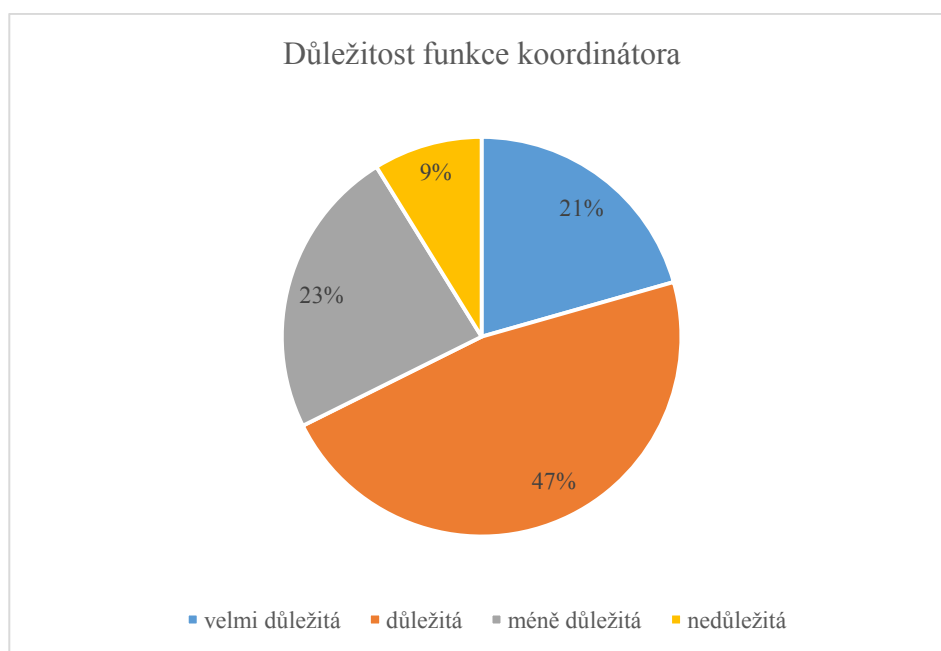
⁶⁶ Sborník národního projektu Koordinátor. Národní institut pro další vzdělávání, Praha: TAURIS., 2007. ISBN NIDV 80-86956-18-0. str. 216

budoucná, ale jen 76% tvůrců ŠVP z Plzeňského kraje souhlasí se zachováním funkce koordinátora ŠVP.

Důležitost funkce koordinátora

Postoj tvůrců ŠVP k funkci koordinátora zjišťovala škálovací otázka, kde měli respondenti označit míru důležitosti funkce koordinátora.

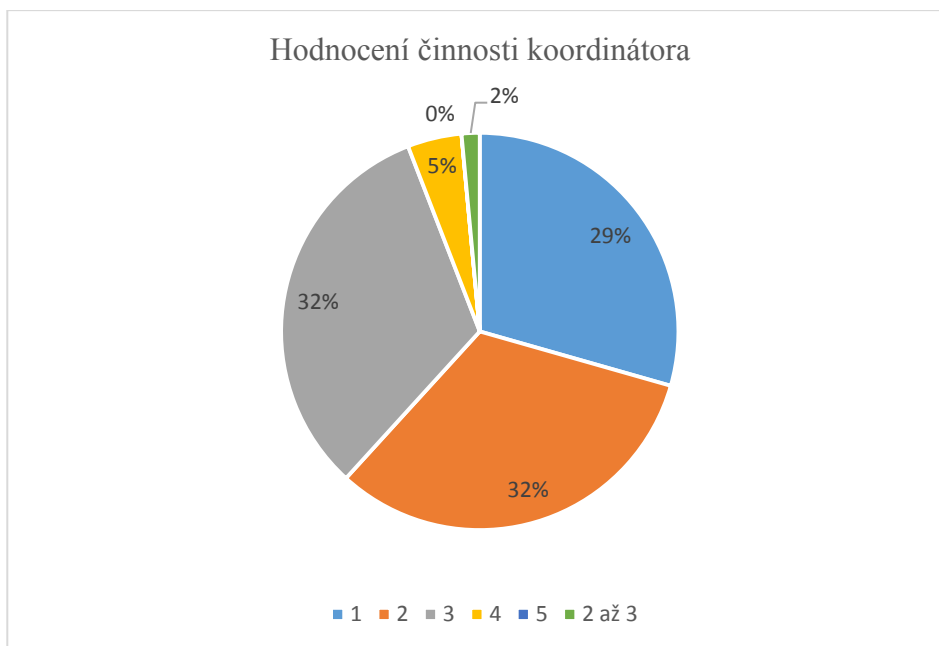
Funkci koordinátora považuje za velmi důležitou 14 (21%) dotazovaných, za důležitou ji považuje 32 (47%) respondentů, za méně důležitou 16 (23%) a 6 (9%) tvůrců ŠVP ji považuje za nedůležitou.



Graf č. 11: Míra důležitosti funkce koordinátora pro tvůrce ŠVP

Celkové hodnocení činnosti koordinátora

Úkolem tvůrců ŠVP bylo ohodnotit práci koordinátora ve vlastní škole. Pro hodnocení měli použít známku 1 (výborná práce) až 5 (nedostatečná práce). Více než polovina (64%) respondentů ohodnotila práci koordinátora známkou 2 a 3, 20 (29%) hodnotila práci koordinátora výborně, 4 udělili 3 koordinátoři a 5 nedal žádný. Průměr hodnocení koordinátora tvůrci je známka 2.



Graf č. 12: Celkové hodnocení činnosti koordinátora ŠVP

8.5. Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 68 pedagogů z různých plzeňských škol. 2 (3%) respondenti z mateřských škol, 10 (15%) respondentů ze základních škol, 26 (38%) ze středních odborných učilišť, 24 (36%) ze středních odborných škol, 6 (9%) z gymnázií. Výzkumu se zúčastnilo 64 (94%) učitelů různého zaměření a 4 (6%) dotazovaní zastávající na škole vedoucí funkci. Jejich průměrná pedagogická praxe je 20 let a průměrně se podíleli na zpracování 5 ŠVP. Na různých školách zpracovávalo průměrně 45 pedagogů ŠVP a na 62% škol pracuje jeden koordinátor.

Výsledky výzkumu ukazují na poměrně velké množství pedagogů, které řídí pouze jeden koordinátor. Při zpracovávání více vzdělávacích programů je činnost koordinátora velice náročná, zvláště když sami v rozhovorech uvádějí, že nepracovali s týmy, ale jednotlivci.

V 66% škol byl koordinátor určen ředitelem školy, pedagogický sbor si zvolil koordinátora pouze ve 14 případech. Součástí přípravy tvorby ŠVP bylo zhodnocení stávajících podmínek školy pomocí SWOT analýzy, tvrdí polovina (54%) respondentů. 23 (34%) dotázaných označilo odpověď, že koordinátor žádnou metodu nevyužil. S kurikulární reformou se prostřednictvím koordinátora seznamovalo 38 (51%) tvůrců ŠVP, 22 (29%) respondentů seznámil s kurikulární reformou ředitel školy a 15 (20%) dotazovaných tvrdí, že tvorbě ŠVP předcházela školní diskuse, v sedmi případech byli použity dvě metody.

Motivovat celý pedagogický sbor se koordinátorům dařilo nejméně, tvrdí 14 (21%) dotazovaných, 28 (41%) označilo odpověď, že koordinátor motivoval většinu pedagogického sboru a motivovat část pedagogického sboru se povedlo údajně v 25 případech.

Koordinátor je řídicí pracovník, který by měl umět zmapovat podmínky pro svoji práci. Správným vyhodnocením analytických metod, může zjistit postoj tvůrců ke kurikulární reformě a připravit si postupy řízení pro odlišné tvůrce ŠVP. Po vyhodnocení dat z analýzy může lépe sestavovat týmy, přidělovat funkce, např. funkci editora učiteli, který výborně ovládá práci s textovým editorem. Koordinátor by měl tvůrce seznámit s podstatou kurikulární reformy, odbornou terminologií. Pokud ještě nebyl zvolen koordinátor, informoval tvůrce ŠVP ředitel školy, ale předání informací a volba koordinátora mohly být součástí školní diskuse. Můžeme usuzovat, pokud si koordinátora zvolili tvůrci, že je mohl i více motivovat. Motivovaný pedagogický sbor není potřeba řídit direktivně, protože je předpoklad, že bude spolupracovat a metoda řízení je více participativní.

Jako nejčastěji uplatňovanou metodu řízení tvorby ŠVP vybralo 26 (39%) tvůrců ŠVP koučování a přesvědčování, nejméně častým způsobem bylo direktivní vedení, tvrdí 19 (28%) tvůrců ŠVP.

Implementace kurikulární reformy nekončí sestavením ŠVP, ale pokračuje jeho realizací, evaluací a inovací. Má být funkce koordinátora pro tyto činnosti zachována? 52 (76%) dotazovaných by funkci koordinátora zachovalo i do budoucnosti, proti je 16 (24%) dotazovaných. Pouze 6 (9%) respondentů označilo funkci koordinátora za nedůležitou, za důležitou ji považuje 32 (47%) respondentů. Tvůrci ŠVP celkově ohodnotili činnost koordinátora známkou 2.

9. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo podat komplexní pohled na činnost koordinátora školního vzdělávacího programu. Teoretická část popisuje vznik funkce koordinátora, činnosti koordinátora a manažerské kompetence koordinátora ŠVP. Empirická část je zaměřena na analýzu vzdělávacího programu Koordinátor ŠVP, rozhovory s koordinátory ŠVP a dotazníkové šetření tvůrců ŠVP.

Studijní program s názvem *Koordinátor ŠVP – studium k výkonu specializačních činností* byl součástí profesionální přípravy koordinátorů. Během 250 vyučovacích hodin si měli frekventanti osvojit kompetence ke koordinování tvorby vzdělávacích programů. Studijní program byl tematicky rozdělen na osm modulů, které předkládali lektori z různých škol, organizací a univerzit. Způsob práce lektora, jeho zkušenosti s tvorbou ŠVP i osobní přístup měli velký vliv na posluchače. Lektor, který vhodně volil vyučovací metody a formy, vzbuzoval samozřejmě větší zájem a byl příkladem pro koordinátory. Jednotlivá témata byla zaměřena na přípravu tvorby ŠVP, vlastní tvorbu a realizaci a evaluaci ŠVP. Obsah témat byl většinou dodržen a naplněn, koordinátoři středních škol by uvítali větší zaměření na tvorbu ŠVP pro středoškolské vzdělávání. Pouze jeden z oslovených koordinátorů tvrdí, že kurz splnil jeho očekávání, pro tři byl přínosný jen částečně a pro dva nebyl přínosný vůbec.

Nejčastějším problémem, se kterým se koordinátoři setkali, byla nedostatečná dovednost tvůrců ŠVP při práci na počítači, příčinou může být nedostatečné vybavení školy. Jedna koordinátorka uvedla, že neměli dostatek výpočetní techniky, tvůrci neměli uspokojivé dovednosti s prací na počítači, ale přesto v pedagogickém sboru objevila tvůrčí učitele. Jako další negativní zkušenosti uvádějí koordinátoři nedodržování termínů a neplnění úkolů tvůrci. Rozvoj dovednostní nastal určitě u každého koordinátora, protože vytvořili pro svoje ŠVP vlastní šablonu, kompletovali a opravovali všechny jeho části. Osobnostní přínos pocítují tři koordinátoři a tři si uvědomují upevnění svého postavení v pedagogickém sboru.

Koordinátorům ŠVP ZV a SŠ se nepovedlo pracovat s týmy, důvodem může být neschopnost tvořit týmy, nebo nízký počet členů pedagogického sboru. Další skutečností může být povaha učitelů, kteří se nechtějí podělit o svoje zkušenosti s kolegy.

Činnost koordinátora ŠVP hodnotilo šedesát osm tvůrců ŠVP z různých škol v Plzeňském kraji. Školy se od sebe liší stupněm poskytovaného vzdělávání (MŠ, ZŠ, SOU, SOŠ, G), počtem pedagogů (průměrný počet 45), počtem koordinátorů – 62% škol má jednoho koordinátora, školy vytvořily průměrně pět ŠVP.

Koordinátoři před začátkem tvorby ŠVP analyzovali školu nejčastěji pomocí SWOT analýzy (54%), seznamovali kolegy s kurikulární reformou (51%) a motivovali (41%) většinu pedagogického sboru. Tvůrci ŠVP by na práci koordinátora vylepšili větší informovanost (20%), komunikaci (20%) a materiální zajištění (19%).

Koordinátoři a tvůrci se shodují v nedostatečném materiálním vybavení školy pro tvorbu ŠVP. Nedostatek informací a vzájemné komunikace může vyplývat z malého počtu koordinátorů na školách a velké skupiny tvůrců ŠVP.

Tvůrci ŠVP považují funkci koordinátora za důležitou (47%), většina (76%) by funkci koordinátora zachovala do budoucnosti a celkově hodnotí činnost koordinátora známkou 2.

Hlavním úkolem koordinátora je plánovat a řídit tvorbu ŠVP, koordinovat činnosti související s realizací ŠVP na škole, shromažďovat podklady pro inovaci ŠVP a vést proces úprav ŠVP na základě evaluačních aktivit. Současně s koordinováním tvorby, realizace a inovace ŠVP se musí vzdělávat, vyhledávat informace, spolupracovat s různými organizacemi (NÚV) a motivovat pedagogický sbor. Na začátku tvorby ŠVP je náročné naplánovat si schůzky tak, aby termíny vyhovovali tvůrcům, vytvořit šablonu, umožnit přístup k informacím všem kolegům a zároveň se připravovat ve vzdělávacích kurzech. Pokud navíc nemá podporu vedení a pedagogický sbor není vstřícný, jeho situace není jednoduchá.

Na většině škol byl koordinátor určen, vybrán ředitelem školy, můžeme tak předpokládat, že ředitel školy si vytypoval informovaného kolegu schopného vést lidi. Osobnost koordinátora – manažera se vyznačuje schopností organizovat, zvládat zátěž, komunikovat. Mezi další manažerské dovednosti patří plánování, používání různých stylů řízení, vedení porady, aktivní naslouchání, vedení týmů.

V průběhu tvorby ŠVP nepracoval žádný koordinátor s týmy, ale s jednotlivci, vyplývá to z rozhovorů s koordinátory, přesto, jak tvrdí tvůrci, nejčastější metodou řízení bylo koučování a přesvědčování, které je náročné na čas. Malou podporou pro koordinování bylo absolvování studijního programu pro koordinátory, protože v období jeho realizace základní školy měli hotové ŠVP a koordinátoři středních škol postrádali větší zaměření na tvorbu ŠVP SOU A SOŠ.

10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

10.1. Monografie

ALTMANOVÁ, J, et al. *Přehled monitoringu kurikulární reformy VÚP*. Praha: VÚP, 2011.

Dostupné také z WWW: <http://www.nuv.cz/file/2>

BACÍK, F. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, 1995. ISBN 80-718-4010-6.

BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-34-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. Učebnice (Univerzita Palackého v Olomouci). ISBN 978-802-4423-524.

ČADÍLEK, M. *Vzdělávací program pro koordinátory ŠVP na SOŠ a SOU*. Praha: NÚOV, 2008.

ČERYCH, L. *České vzdělání a Evropa: strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice při vstupu do Evropské unie : program Phare, projekt č. CZ 9405-01-03-01*. Praha: Sdružení pro vzdělávací politiku. ISBN 80-211-0312-4.

DUDEK, D. a KOTAL, J. *Studium Koordinátor školního vzdělávacího programu. Syllabus studijního cyklu*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání 2008. ISBN 978-80-86956-31-2.

DYTRTOVÁ, R. a KRHUTOVÁ, M. *Učitel: příprava na profesi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2863-6.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7040-2.

JANÍK, T, et al. *Od idejí k implementaci: kurikulární reforma v rozhovorech s řediteli (nepilotních) gymnázií*. *Orbis scholae*, 2011, 5.3: 63-85.

JANÍK, T. *Kurikulární reforma na gymnáziích: výsledky dotazníkového šetření: [výzkumná zpráva]*. V Praze: Výzkumný ústav pedagogický, 2010. ISBN 978-80-87000-39-7.

JEŘÁBEK, J., TUPÝ, J. *Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání*. Praha: VÚP Praha, 2005. IBSN 808-700003X.

- KAŠPAROVÁ, J. *Metodika tvorby školních vzdělávacích programů SOŠ a SOU: rámcové vzdělávací programy*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2007. ISBN 978-80-85118-12-4.
- KAŠPAROVÁ, J. *Modulární projektování školních vzdělávacích programů v odborném vzdělávání: příručka pro SOŠ a SOU k tvorbě ŠVP a vzdělávacích modulů ECVET*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012. ISBN 978-80-87063-92-7.
- KNECHT, P. *Moderní odborná škola: názory učitelů pilotních škol na kurikulární reformu*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2011. ISBN 978-808-6856-964.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Management základních škol: Praktické rady pro ředitele škol*. Praha: Raabe, 2012. ISBN 978-808-7553-435.
- KRATOCHVÍLOVÁ, J. *Tvorba ŠVP: krok za krokem – s pedagogickým sborem*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4063-7.
- LHOTKOVÁ, I, et al. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-349-4.
- LOUKOTKA, J. *Manažer a management*. Praha: Albra, 1996. ISBN neuvedeno.
- MAŇÁK, J, et al. *Kurikulum v současné škole*. Brno: Paido, 2008. Pedagogický výzkum v teorii a praxi. ISBN 978-80-7315-175-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerské psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6,
- MILLER, I., NĚMEJC, K. *Evaluační ve vzdělávání: textová studijní opora*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. ISBN 978-80-213-2455-8.
- NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. *Koordinátor školního vzdělávacího programu: vzdělávací program předkládaný k akreditaci*, 2008.
- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.
- PASCH, M. *Od vzdělávacího programu k vyučovací hodině*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2005, c1998. ISBN 80-736-7054-2.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2073-9.

Příklady dobré praxe SOŠ a SOU. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2011. ISBN 978-80-87063-35-4.

Sborník národního projektu Koordinátor. Národní institut pro další vzdělávání, Praha: TAURIS., 2007. ISBN NIDV 80-86956-18-0.

TUPÝ, J. *Tvorba kurikulárních dokumentů v České republice: historicko-analytický pohled na přípravu kurikulárních dokumentů pro základní vzdělávání v letech 1989-2013*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. Pedagogický výzkum v teorii a praxi. ISBN 978-80-210-6740-0.

VENCOVSKÁ, T. *Sborník příspěvků ze závěrečné konference projektu Kurikulum S: konané 22. listopadu 2011 v Praze*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012. ISBN 978-80-87063-54-5.

WALTEROVÁ, E. *Kurikulum: Proměny a trendy v mezinárodní perspektivě*. Brno: Masarykova univerzita, 1994, 185 s. ISBN 80-210-0846-6.

10.2. Elektronické zdroje

NIDV. *Výstupy Individuálního projektu národního:: Kariérní systém* [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z WWW: <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/vystupy.ep/>

NUOV. *Realizace ŠVP na pilotních školách* [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z WWW: <http://www.nuov.cz/kurikulum/pilotni-skoly?highlightWords=Realizace+%C5%A1koln%C3%ADch+vzd%C4%9B%C3%A1vac%C3%ADch+program%C5%AF+pilotn%C3%ADch+SO%C5%A0+SOU>

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2006. [cit. 2015-05-24]. ISBN 80-87000-00-5. Dostupné z WWW: http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP_PV-2004.pdf. str. 6

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007s. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z WWW: http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVPZV_2007-07.pdf

TURJAP, M. Lisabonský proces - Vzdělávání a odborná příprava v Evropě do roku 2010. VÚP Trendy vzdělávání v Evropě - Lisabonský proces [online]. 2006 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z WWW: http://web.gmct.cz/turjap/lisabo_proces.pdf

11. SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Délka pedagogické praxe koordinátorů v době tvorby ŠVP.

Graf č. 2: Negativní zkušenosti koordinátorů s tvůrci ŠVP.

Graf č. 3: Pozitivní zkušenosti koordinátorů při tvorbě ŠVP.

Graf č. 4: Určení koordinátora ŠVP ve škole.

Graf č. 5: Určení koordinátora ŠVP ve škole.

Graf č. 6: Využití analytických metod koordinátorem ŠVP.

Graf č. 7: Seznámení s kurikulární reformou

Graf č. 8: Možnosti zlepšení práce koordinátora

Graf č. 9: Motivace pedagogického sboru k tvorbě ŠVP

Graf č. 10: Způsob řízení pedagogického sboru při tvorbě ŠVP

Graf č. 11: Míra důležitosti funkce koordinátora pro tvůrce ŠVP

Graf č. 12: Celkové hodnocení činnosti koordinátora ŠVP

12. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR - Česká republika

DVPP - Další vzdělávání pedagogických pracovníků

EVVO - Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta

KPC - Krajské pedagogické centrum

LMP - Lehké mentální postižení

MŠ - Mateřská škola

MŠMT ČR - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

NIDV - Národní institut pro další vzdělávání

NUOV - Národní ústav odborného vzdělávání

NÚV - Národní ústav pro vzdělávání

OP VK - Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

RUP - Rámcový učební plán

RVP - Rámcový vzdělávací program

RVP PV - Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

RVP ZV - Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání

SOŠ – Střední odborná škola

SOU – Střední odborné učiliště

ŠUP - Školní učební plán

ŠVP - Školní vzdělávací program

ŠVP SOŠ - Školní vzdělávací program pro střední odborné školy

ŠVP SOU - Školní vzdělávací program pro střední odborná učiliště

ŠVP ZV - Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání

VÚP - Výzkumný ústav pedagogický

ZČU - Západočeská univerzita

ZŠ- Základní škola

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Záznamový arch dotazníku pro tvůrce ŠVP

Vážení kolegové a kolegyně, studuji Filozofickou fakultu Univerzity Karlovy v Praze a prosím vás o vyplnění anonymního dotazníku, který bude podkladem pro diplomovou práci.

Děkuji za váš čas. Bc. Lenka Radová

Pokyny k vyplňování dotazníku: pokud není uvedeno jinak, označte jednu odpověď.

Dotazník pro tvůrce ŠVP

1. Označte typ školy, ve které jste zpracovával/a/ ŠVP:
 - a. MŠ
 - b. ZŠ
 - c. SOU
 - d. SOŠ
 - e. G
 - f. Jiná.....
2. Jste učitel/ka:
 - a. Všeobecně vzdělávacích předmětů
 - b. Odborných předmětů
 - c. Praktického vyučování
 - d. jiná odpověď
3. Uveďte délku vaší pedagogické praxe:
.....
4. Uveďte počet pedagogů na škole, kde jste zpracovával/a/ ŠVP
.....
5. Uveďte počet koordinátorů na škole, kde jste zpracovával/a/ ŠVP
.....
6. Uveďte počet ŠVP, na kterých jste spolupracoval/a/?
.....
7. Jak vznikla funkce koordinátora na vaší škole?
 - a. Ředitel je koordinátorem
 - b. Koordinátora určil ředitel
 - c. Koordinátor byl zvolen pedagogickým sborem
 - d. Jiná odpověď
8. Před vlastní tvorbou ŠVP analyzoval koordinátor podmínky školy pomocí (označte převažující metodu)
 - a. SWOT analýzy
 - b. STEEP analýzy
 - c. Vénových diagramů
 - d. žádnou metodu nevyužil
 - e. použil jinou metodu

9. Tvorbě ŠVP předcházelo:
- seznámení s kurikulární reformou ředitelem školy
 - seznámení s kurikulární reformou koordinátorem ŠVP
 - školní diskuse
 - jiná odpověď
10. Co byste na práci koordinátora vylepšili? (můžete označit více odpovědí)
- větší informovanost (vysvětlení terminologie)
 - komunikaci
 - podporu vedením školy
 - možnost více konzultací
 - možnost méně schůzek
 - přesný harmonogram
 - materiální zajištění
 - jiná odpověď
11. Koordinátor motivoval k tvorbě ŠVP:
- celý pedagogický sbor
 - většinu pedagogického sboru
 - část pedagogického sboru
 - jiná odpověď
12. Vyberte metodu řízení, kterou používal koordinátor ŠVP:
- Direktivní řízení, příkazování
 - Delegování
 - Koučování, přesvědčování,
 - Podporování, participace
 - jiná odpověď
13. Funkci koordinátora ŠVP považují:
- za velmi důležitou
 - důležitou
 - méně důležitou
 - nedůležitou
14. Funkci koordinátora ŠVP je nutné zachovat i do budoucna:
- ANO
 - NE
15. Celkové hodnocení činnosti koordinátora ŠVP na naší škole. Ohodnoťte práci koordinátora známkou od 1 (výborná práce) až 5 (nedostatečná práce).
-