

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**ÚLOHA ŘEDITELE ZÁKLADNÍ ŠKOLY
V SYSTÉMU PREVENCE
SOCIÁLNĚ PATOLOGICKÝCH JEVŮ**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Milan Záruba
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PaedDr. Václav Mach
Datum odevzdání práce:	13. dubna 2007

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

V Praze 26. března 2007

Milan Záruba

Poděkování:

Děkuji touto cestou svému vedoucímu závěrečné bakalářské práce PaedDr. Václavu Machovi za odborné konzultace, cenné rady a připomínky.

Resumé:

Řízení pracovních činností je chápáno jako proces dosahování cílů prostřednictvím práce jiných lidí, a to v rámci formálně organizovaných skupin tak, aby docházelo plnění stanovených cílů a ke zvyšování výkonnosti celé organizace. Fungování systému prevence je v rezortu MŠMT, na úrovni škol a školských zařízení, zajišťováno prostřednictvím ředitelem školy pověřených školních metodiků prevence.

Autor práce poukazuje na opomíjenou skutečnost, že pro úspěšné působení školy v oblasti prevence sociálně patologických jevů je nezbytná systematická angažovanost ředitele školy. Zdůrazňuje význam jeho práce ve všech manažerských činnostech a klíčových procesech.

Dotazníkový průzkum odráží názory a mapuje míru podpory a aktivity ředitelů různých typů základních škol při zajištění funkčnosti systému prevence sociálně patologických jevů. Výsledky mohou ředitelům škol sloužit ke srovnání se situací v konkrétní škole, i jako podnět k zamyšlení nad úrovní své práce.

Summary:

Working operations management is understood as a process of achievement of objectives through work of other people, within formally organised groups, with the aim to assure achievement of set objectives and improvement of performance of the entire organisation. Under the department of the Ministry of Education, Youth and Sports, functioning of prevention systems on the level of schools and educational institutions is secured through school prevention methodologists appointed by headmasters.

The author of the paper points out a neglected fact that systematic involvement of the headmaster is necessary for successful work of the school in the field of prevention of socially pathologic phenomena. He stresses the importance of the headmaster's work in all managerial activities and key processes.

An interview survey reflects opinions and surveys the level of support and activity of headmasters of various types of elementary schools in securing functionality of a socially pathologic phenomena prevention system. The results may be used by school headmasters as a benchmark for assessment of the situation in concrete schools, as well as a stimulus for reflection of their own work.

Klíčová slova:

prevence sociálně patologických jevů, legislativa, základní manažerské funkce, osobní angažovanost, delegování, školní metodik prevence, realizační procesy, strategie školy, diverzifikace

Obsah:

1Úvod.....	5
2Cíl práce.....	6
3Strategie prevence sociálně patologických jevů u dětí a mládeže v působnosti rezortu školství, mládeže a tělovýchovy	7
4Problematika prevence sociálně patologických jevů ve školách v legislativních normách	9
5Prevence sociálně patologických jevů ve školách - role a úkoly ředitele školy	14
6Empirická část.....	34
7Výsledky průzkumu.....	38
8Závěr - zhodnocení splnění cíle práce.....	73
9Literatura.....	76
10Přílohy - seznam.....	78
Kritéria hodnocení pro zaměstnanců - školní rok	90

1 Úvod

Školská politika státu určuje ve svých základních dokumentech strategické cíle škol. Ty jsou obsaženy v koncepcích práce jednotlivých škol. Jedním úkolů základních škol,

a zejména základních škol praktických a základních škol speciálních, musí být kvalitní práce v oblasti prevence a ochrany před sociálně patologickými jevy.

Proč zdůrazňuji právě základní školy praktické a základní školy speciální (dříve zvláštní a pomocné školy)?

V těchto školách mohou plnit svou povinnou školní docházku žáci se speciálními vzdělávacími potřebami, tedy děti se zdravotním postižením, zdravotním znevýhodněním nebo sociálním znevýhodněním. Sociální znevýhodněním zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v § 16, odst. 4, písm. a) označuje: „*jako rodinné prostředí s nízkým sociálně kulturním postavením, ohrožení sociálně patologickými jevy*“. Žáci sociálně znevýhodnění a žáci zdravotně postižení (zejména mentálně) a žáci s vývojovými poruchami učení nebo chování, se jeví sociálně patologickými jevy zvláště ohrožení.

V oblasti prevence sociálně patologických jevů jim praktická či speciální základní škola musí nabízet jakýsi nadstandard, určitou přidanou hodnotu oproti běžným základním školám. Pro tyto žáky je nutné realizovat takové každodenní cílené, systémové a účinné aktivity, které jim umožní překonat jejich handicap a dosáhnout maximálně možného stupně začlenění do společnosti.

Je celospolečenským zájmem minimalizovat výskyt sociálně patologických jevů dětí a mládeže. Škola je po rodině druhým nejvýznamnějším socializačním prostředím. Probíhají v ní procesy, jejichž prostřednictvím žáci získávají požadované způsoby chování, edukační a socializační procesy, které je formují, vybavují znalostmi, integrují do společnosti. Nelze se proto spokojit s formálním působením škol v oblasti prevence.

Za to, aby systém prevence ve škole fungoval, odpovídá ředitel školy. S jistou nadsázkou lze říci, že za všechno ručí, vše zabezpečuje, zajišťuje, je povinen. Jeho stěžejním úkolem je vytvořit v oblasti prevence jednotnou filosofii školy, která se bude opírat o spolupráci všech pracovníků.

2 Cíl práce

Cílem práce je vytvořit materiál, který mapuje úkoly ředitelů základních škol v oblasti prevence sociálně patologických jevů na školách, jejich názory, míru aktivity a podpory

při zajištění funkčnosti celého systému. Dílčím cílem je nabídnout přehled legislativy a důležitých dokumentů vztahujících se k oblasti. V práci bude vyzdvíhena nutnost systematické angažovanosti ředitelů škol v oblasti prevence.

Úkolem výzkumné části je porovnat, zda se liší míra osobní angažovanosti ředitelů základních škol a ředitelů základních škol praktických, resp. základních škol speciálních, při realizování cílů prevence na školách.

Na základě konkrétních zjištění budou sestaveny podněty, návody a dokumenty, které budou moci ředitelé základních škol při své práci využívat.

3 Strategie prevence sociálně patologických jevů u dětí a mládeže v působnosti rezortu školství, mládeže a tělovýchovy

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) zveřejnilo v roce 2005 na svých webových stránkách dokument nazvaný Strategie prevence sociálně patologických jevů u dětí a mládeže v působnosti rezortu školství, mládeže a tělovýchovy na období 2005 - 2008. Dokument vymezuje základní pojmy v oblasti, stanovuje cíle, cílové skupiny, zásady primární prevence v resortu školství a organizační systém primární prevence v ČR. Principy tohoto dokumentu budou rozpracovány do aktualizace metodického pokynu pro prevenci sociálně patologických jevů u dětí a mládeže.

V textu se konstatuje, že nejúčinnější prevencí sociálně patologických jevů je vhodná výchova v rodině. Škola tak nemůže zcela přijmout zodpovědnost za oblast prevence. Po rodině je ale druhým nejvýznamnějším výchovným prostředím.

Součástí dokumentu „Strategie prevence sociálně patologických jevů u dětí a mládeže v působnosti rezortu školství, mládeže a tělovýchovy na období 2005- 2008“ jsou i údaje a závěry SWOT analýzy, kterou MŠMT realizovalo ve spolupráci s krajskými školskými koordinátory prevence v letech 2003 - 2004. Z nich mimo jiné vyplývá, že za slabé stránky stávajícího systému lze na úrovních škol považovat:

- ⌚ špatné podmínky práce ve školách a školských zařízeních
- ⌚ podceňování úrovně vzdělání školních metodiků prevence
- ⌚ nedostatečnou motivaci pedagogů a ředitelů škol a školských zařízení ke změně sociálního klimatu

Cestou, jak tyto nedostatky minimalizovat, může být zkvalitnění systému vzdělávání na všech úrovních školy, tedy učitelů, školních metodiků prevence i managementu škol,

či lepší finanční ohodnocení práce školních metodiků prevence a aktivit pedagogů. Tato opatření jsou v možnostech ředitelů škol.

1.1 Prevence sociálně patologických jevů ve školách

MŠMT zaujímá stěžejní místo v oblasti primární prevence sociálně patologických jevů u dětí a mládeže v České republice. Na meziresortní úrovni je pověřeno koordinací činností v této oblasti. Spolupracuje při tom s ministerstvy zdravotnictví, vnitra, práce a sociálních věcí, obrany, s Radou vlády pro koordinaci protidrogové politiky při Úřadu vlády, Republikovým výborem prevence kriminality při MV a s nestátními neziskovými organizacemi. Usiluje o vytvoření fungujícího systému prevence sociálně patologických jevů a na úrovních škol zejména o kvalitní primární prevenci sociálně patologických jevů. Tou rozumíme všechny aktivity, kterými se snažíme předejít problémům a následkům spojenými se sociálně patologickými jevy, minimalizovat jejich dopad a zamezit jejich šíření. Součástí primární prevence je specifická primární prevence, tedy působení na určitou cílovou skupinu, ohroženou sociálně patologickými jevy.

Skutečnou prevenci je nutné chápat jako dlouhodobé působení na žáka, s ohledem na jeho věk a sociální zázemí, které ovlivňuje jeho vnímání a prožívání světa. Je zacíleno na rizikové faktory, které se podílejí na vzniku sociálně patologických jevů. Těmi jsou např. šikana, záškoláctví, násilí, kriminalita, vandalismus, užívání návykových látek, závislosti atd.

Prevence sociálně patologických jevů není pouhé doplňování informací, ale včasné vysvětlení základních principů společenských pravidel, je to co nejširší nabídka činností a seberealizace konkrétních jednotlivců v konkrétním sociokulturním prostředí. MŠMT klade důraz na to, aby systém aktivit a služeb na školách byl v maximálně možné míře selektivní a zaměřený na konkrétní cílové skupiny, které se jeví ohroženější a rizikovější, než jiné.

Zajištění tohoto úkolu vyžaduje ve školách systémovou a koordinovanou přípravu všech realizátorů preventivních aktivit, za což odpovídá ředitel školy nebo školského zařízení. MŠMT při koordinaci a realizaci preventivních aktivit spolupracuje se sítí koordinátorů a metodiků. Jejich zástupci jsou na úrovni škol a školských zařízení školní metodici prevence, tedy ředitelem školy pověřeni pedagogové. Prevenci na školách a ve školských zařízeních musí provádět jen zkušení učitelé s výbornými komunikačními schopnostmi.

Celou oblast školní prevence je nutné vnímat jako strukturovaný a otevřený systém, který ředitel školy vykonáváním svých základních manažerských funkcí spoluvytváří a systematicky ovlivňuje.

4 Problematika prevence sociálně patologických jevů ve školách v legislativních normách

Dokumenty vymezující koncepci a systém prevence v působnosti rezortu MŠMT jsou hlavními východisky pro cíle, obsah, formy a metody preventivní výchovy ve školách a školských zařízeních. Základní rámec systému prevence a ochrany před sociálně patologickými jevy je určen zákonnými normami. Povinnosti a pravomoci ředitele školy jsou tedy dány legislativně.

1.2 Zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon), v platném znění

Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění zákona 383/2005 Sb., 112/2006 Sb., 158/2006 Sb., 165/2006 Sb., 179/2006 Sb., 340/2006 Sb. v § 164 předepisuje řediteli školy o čem rozhoduje, za co odpovídá, co má vytvářet a co zajišťuje. Oblastí prevence a ochrany před sociálně patologickými jevy se zákon č. 561/2004 Sb., zabývá v § 29, odst. 1. Zde je uvedeno: *„Školy a školská zařízení jsou při vzdělávání a s ním přímo souvisejících činnostech a při poskytování školských služeb povinny přihlížet k základním fyziologickým potřebám dětí, žáků a studentů a vytvářet podmínky pro jejich zdravý vývoj a pro předcházení vzniku sociálně patologických jevů. Zajištění těchto potřeb a ochrany před možnými riziky sociálně patologických jevů musí upravovat školní řád školy, nebo vnitřní řád školského zařízení“*. Z § 30, odst. 1, písm. c) cituji: *„Školní řád a vnitřní řád upravuje podmínky zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, dětí, žáků nebo studentů a jejich ochrany před sociálně patologickými jevy a projevy diskriminace, nepřátelství nebo násilí“*.

Způsoby, jak tuto tematiku začlenit do školního řádu jsou různé. Např. škola, kde pracuji, zvolila poměrně podrobnou úpravu, která podrobně popisuje postup školy při výskytu podezřelé látky ve škole. V souladu se zákonem č. 379/2005 Sb., o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami a o změně souvisejících zákonů, obsahuje školní řád zákaz kouření a konzumace alkoholu v prostorách školy.

1.3 Další základní legislativní normy týkající se problematiky prevence uplatňované ve školství

Vyhláška MŠMT č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních

Systémem prevence sociálně patologických jevů na školách a školských zařízeních se zabývá vyhláška MŠMT č. 72/2005 Sb. Definiuje personální zajištění systému primární prevence na okresní úrovni a na úrovni škol a školských zařízení a rozsahem a obsahem standardní činnosti školských poradenských zařízení. V § 7, odst. 1 se uvádí: „*Ředitel základní, střední a vyšší odborné školy zabezpečuje poskytování poradenských služeb ve škole zpravidla výchovným poradcem a školním metodikem prevence, kteří spolupracují zejména s třídními učiteli, učiteli výchov, případně dalšími pedagogickými pracovníky školy. Poskytování poradenských služeb ve škole může být zajišťováno i školním psychologem nebo školním speciálním pedagogem*“. Z odst. 2, písm. b) cituji: „*Ve škole jsou zajišťovány poradenské služby v rozsahu odpovídajícím počtu a vzdělávacím potřebám žáků školy zaměřené na: primární prevenci sociálně patologických jevů*“. Vyhláška stanovuje, že realizace prevence sociálně patologických jevů je pro školy povinná, koordinací tvorby a kontrolou realizace preventivního programu je ředitelem školy pověřen školní metodik prevence. V příloze č. 3 k vyhlášce MŠMT č. 72/2005 Sb. jsou vyjmenovány všechny standardní a koordinační činnosti školního metodika prevence.

Vyhláška MŠMT č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhl. č. 412/2006 Sb.

Kvalifikační podmínky pro výkon činností v oblasti primární prevence stanovuje vyhláška MŠMT č. 317/2005 Sb., která nabyla účinnosti 1. září 2005.

Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně - právní ochraně dětí, úplné znění: zák. č. 373/2006 Sb.

Oznamovací povinnost vyplývá také ze zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně - právní ochraně dětí. Podle něj je každý oprávněn upozornit na závadné chování dětí jejich rodiče a orgány sociálně-právní ochrany za porušení povinnosti nebo zneužití práv vyplývajících z rodičovské odpovědnosti (§ 7, § 10, odst. 4, § 30, odst. 1, písm. e), § 38, odst. 1, 5). Tento zákon zavazuje všechny školy bezodkladně oznamovat orgánům sociálně-právní

ochrany všechny skutečnosti, které naznačují, že děti zanedbávají školní docházku, požívají alkohol nebo jiné návykové látky, páchají trestnou činností apod., § 6, odst. 1, písm. c) se týká zanedbávání školní docházky (nemravný a zahálčivý život)

Zákon č. 140/1961 Sb., trestní zákon, v platném znění

Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním (trestní řád), v platném znění

Otázku ohlašovací povinnosti dále vymezují v několika paragrafech zákony č. 140/1961 Sb., a zákon č. 141/1961 Sb.

Zákon č. 218/2003 Sb., o odpovědnosti mládeže za protiprávní činy a o soudnictví ve věcech mládeže a o změně některých zákonů, v platném znění

Upravuje postup státu a návrh opatření vůči osobě mladší 15 let, která se dopustila činu jinak trestného a která není dle českého právního řádu trestně zodpovědná.

Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, v platném znění

V § 31, odst. 1, 2 se hovoří o zanedbávání péče o povinnou školní docházku a ohrožování výchovy a vzdělávání nezletilých.

Zákon č. 94/1933 Sb., o rodině, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 167/1998 Sb., o návykových látkách, v platném znění

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, úplné znění: zák. č. 525/2004 Sb., zák. č. 340/2006 Sb.

Zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních a o změně dalších zákonů, v platném znění

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zák. 383/2005 Sb., 179/2006 Sb., 264/2006 Sb.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

Vyhláška č. 73/2005., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných

Vyhláška č. 74/2005., o zájmovém vzdělávání

1.4 Metodický pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci sociálně patologických jevů u dětí a mládeže (MP 14514/2000-51).

Základním nástrojem prevence sociálně patologických jevů v českém školství je Minimální preventivní program (dále jen MPP). Jedná se o průběžný program zaměřený na osobnostní a sociální rozvoj žáků, který má vést k pozitivním změnám v klimatu školy s minimem kázeňských problémů. MPP je pravidelně jednou ročně vyhodnocován, je sledována jeho účinnost, tedy dosažení stanovených cílů a průběh a efektivita jednotlivých aktivit. Oblastí prevence a ochrany před sociálně patologickými jevy se zabývá zákon č. 561/2004 Sb., v § 29, odst. 1. Zde je stanoveno, že školy jsou povinny zajišťovat ochranu dětí, žáků a studentů před možnými riziky sociálně patologických jevů.

Dokumentem, který definuje pojem Minimální preventivní program a nastoluje základní principy systému prevence v oblasti školství, je Metodický pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci sociálně patologických jevů u dětí a mládeže (MP 14514/2000-51). Pokyn stanovuje kompetence MŠMT, odboru školství, mládeže a tělovýchovy krajského úřadu, krajského školského koordinátora prevence, okresního metodika preventivních aktivit, ředitele školy a školského zařízení, školního metodika prevence, ředitele pedagogicko-psychologické poradny a ředitele střediska výchovné péče pro děti a mládež a ředitele diagnostického ústavu v systému primární prevence. Pokud si škola či školské zařízení vybírá pro realizaci preventivního programu subjekt z prostředí mimo školu, vymezuje metodický pokyn obsahová a další kritéria pro výběr takového programu a subjektu, který ho bude realizovat.

Fungování systému prevence v rezortu MŠMT je zajišťováno plněním hlavních úkolů jeho jednotlivých článků. Metodický pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci sociálně patologických jevů u dětí a mládeže (MP 14514/2000-51) v čl. IV, odst. 4 stanoví, které aktivity ředitel základní školy zabezpečuje. Citují: „*Ředitel:*

- ⌚ vytváří podmínky pro realizaci prevence a úkolů obsažených ve *Strategii prevence soc. pat. jevů u dětí a mládeže v působnosti rezortu školství, mládeže a tělovýchovy na příslušné období na úrovni školy*

- ⌚ *nese zodpovědnost za MPP, vytváří podmínky pro jeho realizaci a pro realizaci navazujících preventivních aktivit ve škole*
- ⌚ *v rámci školy pověří vhodného pracovníka školy funkcí „školního metodika prevence“, jeho činnost ohodnocuje formou osobního příplatku, popř. zvýšeného osobního příplatku a vytváří pro ni ve škole odpovídající podmínky*
- ⌚ *zodpovídá za soustavné získávání odborné způsobilosti školního metodika prevence, vytváří mu podmínky pro další vzdělávání v této oblasti, umožňuje účast na vzdělávacích kurzech a seminářích*
- ⌚ *zajišťuje soustavné vzdělávání pracovníků školy v oblasti prevence, v rámci pedagogických porad vytváří prostor pro informování učitelů o vhodných a nejnovějších formách prevence a o situaci ve škole z hlediska rizik vzniku a projevů soc. pat. jevů*
- ⌚ *zajišťuje vybavení školy odbornými a metodickými materiály a dalšími pomůckami pro realizaci MPP a navazujících preventivních aktivit*
- ⌚ *zajišťuje spolupráci s rodiči, popř. zákonnými zástupci v oblasti prevence, informuje je o MPP školy a preventivních aktivitách realizovaných v jeho rámci a navazujících na něj, vytváří prostor pro aktivní účast rodičů společně s dětmi na preventivních aktivitách školy*
- ⌚ *sleduje efektivitu jednotlivých preventivních aktivit, zajišťuje pravidelné vyhodnocování MPP a ze závěrů vyvozuje opatření pro další období*
- ⌚ *při realizaci preventivních aktivit spolupracuje pouze s těmi právníckými a fyzickými osobami, které k tomu splňují daná kritéria*
- ⌚ *zajistí, aby v řádu školy byl uveden zákaz nošení, distribuce a zneužívání návykových látek v areálu školy včetně sankcí, které z porušení tohoto zákazu vyplývají, dále ošetří v řádu školy potírání projevů rasismu a šikanování*
- ⌚ *vytváří podmínky pro poskytování poradenských služeb specializovaných poradenských a preventivních zařízení pro žáky, rodiče a učitele*
- ⌚ *zodpovídá za zavádění etické a právní výchovy ke zdravému životnímu stylu aj. oblastí prezent. výchovy do výuky jednotlivých předmětů, ve kterých ji lze uplatnit*
- ⌚ *při výskytu sociálně patologických jevů ve škole uvědomí o této skutečnosti krajského školského koordinátora prevence nebo jiného odpovědného pracovníka krajského úřadu nebo obecního úřadu“*

Činnost ředitele školy je nejmíc provázána s úkoly, které plní školní metodik prevence a které jsou popsány v čl. IV, odst. 5 Metodického pokynu ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci soc. pat. jevů u dětí a mládeže (MP 14514/2000- 51).

5 Prevence sociálně patologických jevů ve školách - role a úkoly ředitele školy

1.5 Firemní kultura

Škola je institucí, kterou lze z organizačního hlediska chápat jako celek či systém, zásadně ovlivňující myšlení a chování zaměstnanců. Její vnitřní pravidla, vyjadřují charakter a duch podniku, tedy to, co bývá označováno firemní kulturou, jsou klíčovým prvkem rozhodujícím o úspěšnosti práce, tedy i o efektivitě v oblasti prevence. Zásadní podmínkou kvalitní firemní kultury je identifikace spolupracovníků se stanovenými společnými cíli a hodnotami. Černíková uvádí: „formování žádoucí firemní kultury je především úkolem vrcholového vedení“ (2004, s. 55). Chování ředitele je přitom pro celkovou atmosféru ve škole rozhodující. Jeho etické postoje jsou úzce spjaty s úrovní interpersonálních vztahů a vzájemné komunikace. Podle Dyrtra „je platnou zásadou, že jak se chovají vrcholové stupně řídicí vertikály společnosti k nižším, tak se tyto zpětně chovají k nim“ (2001, s. 29).

Podle Černíkové firemní kultura vzniká jako důsledek jeho manažerského stylu, má těsný vztah k základním manažerským funkcím. Svým vlivem na jednání spolupracovníků kvalitní firemní kultura usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pozitivně se projevuje jen tehdy, jsou-li jednotlivé činnosti manažera systémově sladěny (2004, s. 52). V oblasti prevence jde zejména o plánování, organizování a vedení lidí.

Existují-li ve škole společné naladění a orientace pracovníků na společné hodnoty, může to vést i ke snížení rozhodovacích situací. To jistě řada ředitelů uvítá. V souvislosti s řízením a s formováním firemní kultury Černíková uvádí: „manažeři musí věnovat zvýšenou pozornost běžným každodenním záležitostem firmy - pravidelné komunikaci, být trvale viditelní a aktivní v organizaci“ (2004, s. 55). Úkolem ředitele je budovat na své škole kvalitní pracovní klima, ve kterém bude možné plnit vytýčené úkoly. Podle Černíkové přitom hrají hlavní roli „důvěra a otevřenost - dobrá informovanost zaměstnanců o vývoji firmy a záměrech managementu, vzájemná důvěra mezi zaměstnanci a manažery, prostor pro iniciativu a kreativitu zaměstnanců, omezený výskyt mocenských bojů a zákulisních intrik“ (2004, s. 55). Je žádoucí, aby manažer průběžně

vyhodnocoval všechny procesy, které se ve škole odehrávají a získával co největší zpětnou vazbu od jejich aktérů.

Aby mohl ředitel klima pozitivně ovlivňovat a měnit, musí mít k dispozici informace, v maximální možné míře objektivní a úplné. Fenomén firemní kultury tedy úzce souvisí i s úrovní komunikace na pracovišti. Umění komunikovat prostupuje všemi manažerskými činnostmi a ovlivňuje jejich kvalitu. Komunikace zobrazuje kvalitu vztahů na pracovišti, díky její správně zvolené míře a úrovni může ředitel řešit a měnit věci k lepšímu a naopak. Zvládnutí umění komunikace je jednou z nejdůležitějších schopností manažera. Chce-li ředitel zkvalitnit komunikaci ve škole, je nutné, aby začal u sebe.

1.6 Osobní angažovanost ředitele školy při řízení realizačních procesů v oblasti prevence

Schopnost realizovat své plány, bezesbytku je uplatnit v praxi, kvalitně plnit z nich vzešlé úkoly, to je podmínkou úspěchu práce každé školy. Bossidy a Charan uvádějí, že „realizace představuje konkrétní soubor činností a technik, které si firmy musí dokonale osvojit, aby získaly konkurenční výhodu“ (2004, s. 14).

Podle Bossidyho a Charana je „realizace systematický proces přesného a pečlivého zvažování všech „co“ a „jak“, kladení otázek, neústupného dotahování práce až do samého konce, a to při stanovení jasné odpovědi“ (2004, s. 26). Podstatu realizace vidí ve třech pracovních procesech: v personálním, strategickém a provozním procesu (Bossidy; Charan (2004, s. 26). Tyto procesy jsou pevně provázány. Strategie každé školy přihlíží k personálním a provozním podmínkám, lidé jsou vybíráni (školní metodik prevence) s ohledem na strategické a provozní plány školy.

Nejdůležitější je, že se ve všech klíčových procesech silně angažuje ředitel školy. Jedině on může efektivní realizací podrobností těchto tří pracovních procesů zajistit plnění úkolů.

Problémem řízení oblasti prevence může být to, že realizaci většiny preventivních činností mnoho ředitelů pouze deleguje školním metodikům prevence a dalším nižším článkům, protože musí plnit řadu dalších úkolů, zejména v právní a ekonomické oblasti.

Realizace prevence na školách přitom vyžaduje nejen funkční systém, ale hlavně hlubokou angažovat ředitelů škol, kteří se musí s co největším zaujetím zapojit do života školy. Bossidy a Charan uvádějí že: „realizace je nejdůležitějším pracovním úkolem vedoucích podnikových pracovníků“ (2004, s. 26).

Rozdíl mezi jednotlivými školami je nejčastěji v jejich realizační výkonnosti, v tom, jak se jim jejich strategie a záměry daří realizovat. „Do realizačních procesů zapojený ředitel školy především zavádí efektivní postupy, normy jednání, systémy odměňování, vytváří strukturu realizace. „Jeho osobní zapojení do této struktury spočívá v přidělování úkolů a v průběžné kontrole jejich plnění“ (Bossidy; Charan (2004, s. 31). Ředitel musí určit klíčové kontrolní body postupu implementace.

Zapojovat se do realizačních procesů ale neznamená, že bude vedoucí pracovník všechno dělat sám. Systém prevence ve školách a školských zařízeních funguje na principu delegování. Dát školnímu metodiku prevence prostor k samostatnému jednání a rozhodování zároveň znamená, konfrontovat tohoto pedagoga se zodpovědností.

Není ale možné nechávat všechny podrobnosti implementace na něm. Ve svých pravidelných organizačních sděleních musí ředitel školy nejen sdělovat své názory a myšlenky, ale zároveň je žádat i o vyjádření jejich názorů. Takové informační správy jsou pak nástrojem změn postojů některých pracovníků. Je snahou ředitele, zapojit do realizačních činností v preventivní oblasti všechny zaměstnance školy.

1.6.1 Tři základní stavební kameny realizačních procesů

Co přesně dělá vedoucí pracovník při procesu realizace? Bossidy a Charan uvádějí sedm základních postupů, které tvoří první ze tří základních kamenů realizačních procesů:

„poznejte své lidi a svůj podnik
trvejte na realistickém přístupu
určujte jasné cíle a priority
dbejte o jejich prosazování
odměňujte ty, co podávají dobrý výkon
podněcujte rozvoj dovedností svých lidí
poznejte sami sebe“ (2004, s. 53).

Druhým základním kamenem realizace je podle Bossidyho a Charana vytváření rámce pro změnu firemní kultury. Změna se stává skutečností, když se zaměřuje na realizační procesy.

Ředitel školy musí jasně zaměstnancům říci, jaké výsledky od nich očekává, jakým způsobem je možné jich dosáhnout a jaká odměna bude následovat. Pokud se jich dosáhnout nepodaří, poskytnete lidem dodatečnou podporu, sníží odměnu a pokud se i poté výsledky nedostaví, pověří úkolem jiného pracovníka. Zaměstnanec, který úkol nesplnil

přeadí na jinou práci. Pokud manažer tyto věci dělá, vytváří tak kulturu realizace, kulturu dotahování věcí do zdárného konce (2004, s. 74-75).

Pevné spojení odměny s výkonem se tak stává základem postupné změny jednání. Tento vztah závislosti zcela srozumitelný a je možné ho aplikovat i v oblasti prevence sociálně patologických jevů. Pedagog pověřený zajištěním těchto specializovaných činností má v případě splnění kvalifikačních podmínek nárok na příplatek v rozmezí 1000 Kč - 2000 Kč. Částku 1000 Kč má zaručenu. To co dostane navíc bude přímo úměrné kvalitě jeho práce.

Jak Bossidy a Charan uvádějí, stanovení vazby mezi odměnou a pracovním výkonem je pro plnění cílů organizace nezbytné, ale samo o sobě není postačující. Dalším důležitým prostředkem plnění cílů organizace je tzv. sociální software realizačních procesů. Jeho klíčovým prvkem jsou formální a neformální pracovní setkání a všechny další příležitosti, při nichž dochází k dialogu, který boří hranice organizačních jednotek, oborů, funkcí. Pokud dialog probíhá v rámci celé organizace, vnáší do ní součinnost. Rovněž napomáhá lepší komunikaci mezi organizací a vnějším prostředím. Sociální software dále zahrnuje hodnoty, přesvědčení a normy jednání a ty díky dialogu poskytují zpětnou vazbu a prosazují se až k nejnižším článkům organizace (2004, s. 82-84).

Zde je paralela s oblastí prevence jasná. Má-li být prevence účinná, musí se stát místem obousměrných dialogů, prolínat veškerými činnostmi školy a prací všech zaměstnanců. Ti požadované hodnoty a normy jednání pak šíří mezi sebou, a také je dál přenášejí žákům.

V této souvislosti je třeba poukázat na význam otevřeného neformálního dialogu. Je předpokladem efektivnosti získávání informací, jejich interpretací a zpracování do podoby rozhodnutí (Bossidy, Charan 2004, s. 87). V otevřeném dialogu žáci, učitelé, vedení školy hovoří upřímně, vyjadřují své skutečné názory a tak lze snáze dospět ke konkrétním závěrům.

Jak ale naučit zaměstnance školy navazovat a udržovat otevřený dialog? „Je třeba začít na samém vrcholku, od dialogů, které navazuje a udržuje nejvyšší představitel organizace. Pokud dialogy, které povede, budou otevřené, živé a věčné, ostatní si z toho vezmou příklad“ (Bossidy, Charan 2004, s. 89).

Hardwarem organizace jsou míněny organizační struktura, systém uznání, trestů a odměn, komunikační systémy (Bossidy, Charan 2004, s. 83).

Spojením hardwaru a softwaru vzniká operační systém realizačních činností, který se stává hybnou silou utváření firemní kultury.

Třetím základním stavebním kamenem realizačních procesů je podle Bossidyho a Charana úkol, který by žádný vedoucí pracovník neměl nikomu delegovat - tedy výběr a hodnocení lidí. Jde o to zajistit, aby správní lidé byli na správných místech (2004, s. 92). Úspěšný výběr, další kvalifikační rozvoj a hodnocení lidí zajišťují dlouhodobou úspěšnost jakékoliv organizace.

Co ale dělat, když nejsou na správných místech správní lidé? Co dělat, když např. školní metodik prevence, třídní učitel... neodvádějí kvalitní práci?

Dle Bossidyho a Charana tkví problém v tom, že se nejvyšší podnikoví pracovníci nepocítují osobní závazek za proces personálního rozvoje a intenzivně se do něj nezapojují. Konkrétně, v rámci zmíněného procesu manažeři prokazují: nedostatek znalostí - ředitel musí umět formulovat správná kritéria pro výkon funkcí
nedostatek odvahy - postavit se tomu, kdo nepodává dobrý výkon - umět přijímat nepříjemná rozhodnutí (2004, s. 95-97).

Svou negativní roli dle autorů hraje i tzv. faktor psychologického uspokojení. Jde o to, že mnoho míst je obsazeno nesprávnými lidmi protože vedoucí pracovníci s nimi nemají žádné potíže (2004, s. 98).

Při výběru pracovníků je pro ředitele rozhodující, přesně si definovat, jaký druh lidí hledá. Bossidy a Charan uvádějí, že by to měli být lidé veselí, optimističtí, kteří přicházejí do práce připraveni pustit se úkolů, které před nimi stojí. „Takoví lidé budou vytvářet energii, budou ji přenášet na své spolupracovníky“ (2004, s. 102). Do této charakteristiky dále patří schopnost rychle a správně se rozhodovat v oblastech situacích, které jsou jim delegovány (2004, s. 103).

Uvedené charakteristice by měl odpovídat pedagog, který zastává post školního metodika prevence. Při jeho hodnocení se mj. musí brát zřetel i na širší souvislosti jeho práce jejího přínosu pro celou školu.

1.6.2 Základní realizační procesy

Určit postupné body a klíčové etapy plnění úkolů, kontrolovat jejich plnění, vyhodnocovat výsledky, plnit úkoly školy prostřednictvím práce druhých. To je jednou ze základních dovedností vedoucích pracovníků. Pokud toto umění ředitelé nezvládají, nevedou správně vést lidi, nedokáží využívat jejich nadání, snižují výkonovou schopnost svých organizací (Bossidy, Charan 2004, s. 104-106).

Jak již bylo uvedeno, podstatu realizace vidí Bossidy a Charan ve zvládnutí tří provázaných pracovních procesů: v personálním, strategickém a provozním (2004, s. 26).

- ⌚ Pokud ředitelé škol obsadí místa správnými lidmi (školní metodik prevence), průběžně shromažďuje informace o těchto pracovnících, vědí jak spolupracují a jakých výsledků dosahují, pak naplňují podmínku správného fungování personálního procesu. Důležitým krokem tohoto procesu jsou hodnocení probíhající mezi čtyřma očima (Bossidy, Charan, 2004, s. 145-146).
- ⌚ Ředitel musí umět svou strategii srozumitelně vyložit, konkrétní charakteristiky jednotlivých kroků musí obsahovat jasné myšlenky. Plán (např. koncepce rozvoje školy) který vzniká, musí poskytovat základy pro otevřený dialog. Dobrý strategický plán je pouze ten, jenž lze převést do podoby provozního plánu. Kladení otázek v průběhu strategického procesu udržuje v neustále v mysli kritické tematické okruhy: „Máte ty správné vůdčí osobnosti na správných místech?“ „Jak dokáží spolupracovat?“ Máte dost těch lidí, které potřebujete? Máte dostatek finančních zdrojů pro realizaci strategie (Bossidy, Charan, 2004, s. 176-178)?
- ⌚ Autoři v této souvislosti s provozním procesem zdůrazňují význam práce vedoucího pracovníka při věcném a časovém sladění realizací a při aktivizaci podniku (Bossidy, Charan, 2004, s. 188). Realizace nepřináší výsledky, pokud ji ředitel nepromítne do konkrétních praktických kroků. Provozní plán (např. formulace MPP) rozkládá dlouhodobý cíl do podoby krátkodobějších úkolů. Jedním z výsledků provozního procesu je určení cílů, které jasně a konkrétně vyjadřují nejen to, čeho chceme dosáhnout, ale i to, čeho pravděpodobně dosáhneme (Bossidy, Charan, 2004, s. 200). Prostředkem, který napomáhá plány udržovat v aktuálním stavu a poskytuje vedoucím pracovníkům průběžnou představu o tom, zda lidé při plnění plánů vynikají resp. zaostávají jsou pravidelná čtvrtletní vyhodnocení.

1.7 Manažerské činnosti ředitele školy v oblasti prevence

Z odpovědnosti za oblast prevence vyplývá řediteli školy řada povinností. Jejich plnění lze usnadnit a zkvalitnit optimálním využitím jednotlivých manažerských činností.

Plánování v oblasti prevence - z úkolů, které uvádí Černíková (2004, s. 20), zdůrazňují zejména jeho význam při zajištění koordinace a proporcionality. Zvláštní význam přikládám strategickému plánování rozvoje školy. Kvalitní práce v oblasti prevence je jednou z možností, jak odlišit školu od konkurence, cestou k získávání žáků.

Organizování v oblasti prevence - Základními prvky organizování jsou dle Černíkové (2004, s. 31) specializace, vytváření útvarů, koordinace, rozpětí řízení, dělba kompetencí

(delegování). Vytvoření účelných struktur školy zajistí podmínky pro koordinování úsilí jednotlivých pracovníků.

Personalistika v oblasti prevence - jeho význam zdůrazňují zejména v souvislosti se specializací, nalezením ideálních pracovníků pro konkrétní pracovní posty (školní metodik prevence).

Řízení (rozhodování) v oblasti prevence - velký význam má formulace srozumitelných a jasných pravidel ve školním řádu a organizačním řádu školy tak, aby rozhodovací problémy byly dobře strukturované. Černíková (2004, s. 43 - 46) dělí etapy rozhodovacího procesu na: nalezení rozhodovacího problému, jeho analýza a formulace, tvorba variant rozhodnutí, stanovení kritérií hodnocení, určení důsledku variant, výběr optimální varianty, realizace, kontrola a vyhodnocování.

Vedení lidí v oblasti prevence - tato činnost úzce souvisí s osobností ředitele, jak dokáže motivovat zaměstnance a zhodnocovat tak pro svou školu schopnosti spolupracovníků. Jeho tvůrčí přístup a aktivita jsou předpokladem kvalitního plnění cílů prevence. Patří sem i otázka sebemotivace manažera, průběžně si osvojovat znalosti z nejrůznějších oblastí, tedy i z oblasti prevence.

Kontrola v oblasti prevence - je významným motivujícím faktorem, vedoucím k hledání nových cest, řešení problémů a zvýšení úrovně participace zaměstnanců. Fáze kontroly, jak je uvádí Černíková (2004, s. 34 - 36): určení předmětu kontroly, získání, výběr, ověření a vyhodnocení informací, formulace závěrů, korektivní opatření, zpětná kontrola.

1.7.1 Plánování prevence

Metodický pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci sociálně patologických jevů u dětí a mládeže (MP 14514/2000-51) uvádí: „*ředitel nese zodpovědnost za MPP, vytváří podmínky pro jeho realizaci a pro realizaci navazujících preventivních aktivit ve škole* (čl. IV, odst. 4)

Celý proces všech preventivních aktivit a s nimi související činnosti ředitele školy prochází nejprve plánovací fází. Podle Kesnera „základním požadavkem na plány je komplexnost (obsahuje hlavní činnost, jejich návaznosti a synchronizace)“. „Ředitel organizuje plánovací činnost (tvorbu plánů) a vytváří spolutvůrcům plánů vhodné pracovní podmínky“ (2005 a, s. 5).

Plán prevence formuluje priority pro určené časové období, jednotlivé cíle jsou přiměřené, průběžně kontrolovatelné, aktivity, kterými bude cílů dosaženo,

jsou v souladu se zdroji, jimiž škola disponuje. Zdroji nejsou myšleny pouze finanční prostředky, ale zejména zdroje personální, materiální, informační, prostorové kapacity, know-how, podpora nadřízených orgánů apod. Na sestavování plánu prevence se kromě ředitele školy podílejí i další členové vedení školy, školní metodik prevence a výchovný poradce. Pro úspěšnou realizaci plánů ředitel stanoví termíny a odpovědnosti, podmínkou úspěchu je také vhodné motivování spolupracovníků.

1.7.1.1 Strategické plánování - školní kurikulum

Podstatou strategického plánování je co nejpřesněji stanovit, jak by se organizace měla v budoucnu chovat, aby byla úspěšná. Tomuto předchází analýza vnějšího prostředí a jeho nejzávažnějších trendů a analýza vnitřních zdrojů školy. Na základě např. SWOT analýzy manažer určí s jakou strategií může škola uspět v konkurenci ostatních škol. V souvislosti s nedostatkem žáků v současnosti ředitelé zvažují a posuzují vzdělávací nabídky své i okolních škol. Při rozhodování o případných změnách mohou čerpat a aplikovat poznatky z teorie marketinku. Podle Světlíka (1996) můžeme marketink chápat jako proces řízení, který vede k poznání, předvídání, ovlivňování a uspokojování potřeb a přání zákazníka, a který zároveň zajistí i splnění cílů organizace.

Produkt, který škola svým zákazníkům nabízí, je kurikulum školy. Světlík rozděluje **kompletní kurikulum školy** (vše, co se ve škole děje, všechny její vstupy a výstupy) na:

formální kurikulum - vzdělávací program, plán, obsah a průběh studia, cíle, organizaci školy, profil absolventa - zkušenosti co žáci dostanou, prostředky vzdělávání, způsob jak je realizován

neformální kurikulum - rozšiřující aktivity školy (výlety, exkurze, soutěže, sportovní a společenské aktivity)

skryté kurikulum - stránky, které cítíme, ale jsou těžko postižitelné (klíma školy, vztahy žák-učitel, vztahy s partnery školy, sociální struktura žáků, složení sboru)

„Marketinkový přístup školy se projevuje již při tvorbě kurikula, formách a metodách výuky, zvyšování její kvality“ (Světlík, 2004, s. 20).

Základní poslání školy spočívá v poskytování kvalitního vzdělání, které povede k individuálnímu rozvoji všech žáků. Cest z naplnění tohoto poslání je mnoho, podmínkou však je, že o vize této cesty musí ředitel komunikovat se spolupracovníky, klienty školy a získat jejich podporu.

1.7.1.2 Strategické plánování - prevence ve školním kurikulu

Jednou z možností budování pověsti školy je odlišení některých znaků školy od konkurence. Profilace může být mj. prováděna i prostřednictvím kvalitní preventivní práce. Jde o to, do jednotlivých částí kurikula implantovat a vhodně implementovat prvky prevence sociálně patologických jevů. To se pak zpětně projeví na image školy, tedy na tom, jak bude škola veřejností vnímána. Konkrétní obsah vzdělávacího programu, cílů studia, způsobů realizace, nabídka konkrétních preventivních programů, kroužků, volnočasových aktivit, ovlivňování klima školy, interpersonální vztahy - to všechno jsou oblasti, kterým ředitel při strategickém plánování věnuje v souvislosti s prevencí velkou pozornost.

Ředitel musí mj. posoudit, zda pro konkrétní školu, resp. školské zařízení, bude vhodnější preventivní program, spočívající v práci s jednotlivcem, s rozvíjením jeho osobních a sociálních kompetencí, v předcházení problémů, v časném zapojování problémových žáků a studentů do výchovných činností prostřednictvím např. různých volnočasových aktivit pořádaných školou, nebo zda bude klást zvýšený důraz i na represivní prvky, jejichž podstata spočívá v odstrašení a trestání. Záleží na škole a její výchozí situaci, v jakém poměru tyto dva přístupy zkombinuje.

Podmínkou však musí být informování rodičů, klientů, zákazníků. Podle Světlíka „přístupujeme-li ke komunikaci pouze jako k prostředku, jak „prodat“ školu potenciálním studentům a veřejnosti, potom ji chápeme nesprávně“ (2005, s. 19). Světlík v této souvislosti hovoří nutnosti oboustranné výměny informací a názorů a označuje jako marketinkovou komunikaci, která má informovat, přesvědčovat a připomínat povědomí o existenci školy (2005, s. 19).

1.7.1.3 MPP - základní prvek preventivních aktivit na školách

To, jestli bude MPP školy účinný, ovlivňuje řada faktorů, které si musí ředitel školy uvědomovat. Především, náplň MPP vychází nejen ze strategických cílů organizace, ale i z aktuálních požadavků a návrhů třídních učitelů, učitelů, žáků a rodičů.

V roce 2005 realizoval „Institut pro kriminologii a sociální prevenci“ výzkumnou sondu nazvanou „Názory okresních metodiků prevence na některé problémy v systému prevence sociálně patologických jevů v rezortu školství“. Anonymní šetření mapovalo názory okresních metodiků prevence z celé ČR. Z výsledků týkajících problematiky

Minimálních preventivních programů vyplývá že: „MPP jednotlivých škol se kvalitou velmi liší a že existují jak MPP velmi dobré, tak bohužel i notně slabé“. „Programům v mnoha případech chybí bohužel údajně i větší adresnost aktivit, nevychází se ze zmapování a analýzy vlastní situace ve škole a jejich tvůrci v řadě případů pouze opisují akce z předcházejícího roku a jsou málo ochotni vymýšlet cokoli nového“ (Večerka, 2006, s. 13). Dalším problémem je v mnoha školách stále chybějící evaluace programů.

1.7.1.4 MPP - fáze tvorby

1. analýza situace - situace ve škole, podmínky organizační, společenský kontext, formulace problému, jeho rozsahu a závažnosti, určení cílových skupin na podkladě shromážděných dat (SWOT, využití STEP analýzy) , vyhodnocení dat, vymezení okruhu problémů

Při provádění kvalitní analýzy musí mít ředitel k dispozici dostatek informací. Je pochopitelné, že neví o všem, co se děje za zavřenými dveřmi tříd. Všechny důležité informace ale musí mít k dispozici. Vypovídají mj. i o tom, zda je ve škole pro vznik negativních jevů vhodné klima.

Sběr a vyhodnocování závažnosti dat je velkým úkolem zejména pro ředitele a spolupracovníky. Jednou z možností je soustředit v této fázi dohromady všechny pedagogy školy, kteří jsou preventivní práci nakloněni a po vzoru předmětových týmů (Slavíková 2005, s.18) z nich vytvořit tzv. preventivní tým. Koordinací práce týmu pověřit školního metodika prevence. Dalšími členy týmu se stanou třídní učitelé, výchovný poradce, zástupce a ředitel školy. Ten, kromě zajištění podpory práce týmu, může plnit i funkci koordinátora kurikula (pokud není tímto úkolem v týmu pověřený jeho zástupce).

Slavíková dále uvádí: „školní kurikulum je orientováno na bezproblémového žáka. Škola musí posílit zodpovědnost za problémové a sociálně rizikové skupiny žáků a za sociální dimenzi kurikula“ (2005, s.19). Práce preventivního týmu může pomoci tento úkol řešit.

2. formulace cílů - soustava dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů, řešení, alternativy (brainstorming), zúžení a výběr variant, posouzení realizovatelnosti, struktura plánu, kdo - co - kdy, předběžné testování, způsob informování veřejnosti

Hlavní úkol ředitele je v posouzení finanční realizovatelnosti návrhů, ve vytváření podmínek a v podpoře spolupracovníků, v uvědomění si silných a slabých stránek školy,

know how školy, odborných schopností učitelů. Důležitou otázkou je určení kritérií kvality dílčích programů, které budou součástí MPP, a to bez ohledu na to, zda je realizuje škola sama, nebo prostřednictvím jiného subjektu. Ne všechna kritéria jsou splnitelná na 100%, důležité však je, nahlížet na ně jako na podnět pro neustálé zvyšování kvality práce školy.

1.7.2 Organizování

Organizování je jednou ze základních manažerských funkcí. Podle Vodáčka, Vodáčkové jeho posláním je „účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části“ (2006, s. 90).

Míra organizovanosti úzce souvisí se schopnostmi manažera. Potřeba organizování a vytváření organizačních struktur vyplývá také z nutnosti. Možnosti a schopnosti každého člověka jsou omezené. Vytvořené organizační struktury zajišťují dělbu práce a vyváženost řízení. Převedeno do oblasti prevence ve škole - ředitel musí uspořádat jednotlivé pracovníky: školního metodika prevence, kurikulární management školy, třídní učitele, ostatní učitele a další pracovníky, do systému prevence tak, aby měli jasně vymezené úkoly, vzájemné vztahy, fungovali mezi nimi komunikační vazby, znali společné cíle, měli vhodné podmínky k práci, aby plnili plánované úkoly. Vodáček a Vodáčková uvádějí další požadavky důležité pro tvorbu a fungování těchto organizačních struktur. Jmenují ty, které úzce souvisejí s oblastí prevence:

- ⌚ respektování „zásady jediného zodpovědného vedoucího“
- ⌚ přiměřená pružnost
- ⌚ hospodárné fungování
- ⌚ inovační úroveň a možnost snadných rozvojových změn
- ⌚ účelné řídicí rozpětí
- ⌚ vhodná míra centralizace, resp. decentralizace, pravomoci a zodpovědnosti pro určité činnosti
- ⌚ snadná kontrolovatelnost
- ⌚ přiměřená stabilita vůči personálním změnám (2006, s. 91)

1.7.2.1 Školní metodik prevence - specializace

Organizační struktura provádění prevence sociálně patologických jevů v rezortu školství je dána vyhláškou č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských zařízeních a Metodickým pokynem ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci sociálně patologických jevů u dětí a mládeže (MP 14514/2000-51). Zásadní rámec, ve kterém se ředitel školy musí pohybovat, je daný. Metodický pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci sociálně patologických jevů u dětí a mládeže (MP 14514/2000-51) stanovuje úkoly ředitele školy a školského zařízení v systému primární prevence. V dokumentu se uvádí, že ředitel školy nebo školského zařízení, pověří vhodného pracovníka funkcí „školního metodika prevence“. Jmenování musí být písemné, s přesně vymezenými úkoly. Správný výběr pedagoga pro funkci školního metodika prevence je naprosto zásadní.

Z již citované výzkumné sondy z roku 2005 realizované „Institutem pro kriminologii a sociální prevenci“ a nazvané „Názory okresních metodiků prevence na některé problémy v systému prevence sociálně patologických jevů v rezortu školství“ vyplývá, „že patrně největší slabinou současného systému je obsazování klíčové pozice školního metodika prevence“ (Večerka, 2006, s. 13). Metodici jsou podle mínění dotazovaných často vybíráni nahodile, problémem je časté střídání osob na této pozici, jmenování metodiků do funkce je formální záležitostí, a to se odráží na kvalitě jejich práce. Rovněž platí, že kvalitní práce školních metodiků prevence není doceňována. Systém tak stojí na náhodě, zda se na konkrétní škole najde „nadšenec“, který bude tuto funkci vykonávat prakticky zadarmo a ve svém volném čase (Večerka, 2006, s. 13 - 15).

1.7.2.2 Školní metodik prevence - delegování

Systém prevence ve škole je formulován a ve velké míře funguje na principu delegování, na přenášení pravomoci a odpovědnosti na podřízené. Vybrat vhodného školního metodika prevence je pro ředitele školy klíčové.

Jestliže konkrétní odborné problematice ředitel příliš nerozumí, je lépe svěřit ji do kompetence metodika. Před tím se ale ředitel ujistí, že vytipovaný pracovník problematice rozumí. Školním metodikem prevence musí být člověk, který má k práci osobní a odborné předpoklady, tedy důvěru a autoritu u dětí i spolupracovníků, příslušné vzdělání, čas a chuť na sobě pracovat.

Dalším úkolem ředitele je určit, co a v jaké míře na školního metodika prevence delegovat, když, s jistou nadsázkou řečeno, ředitel odpovídá za vše, co se ve škole děje. Podle Vodáčka a Vodáčkové „činnosti s větším podílem tvůrčí práce umožňují, ale i vyžadují větší míru autonomie rozhodování a tím i větší míru decentralizovaného řízení. A opačně, u činností rutinního charakteru je možná míra autonomie zpravidla menší“ (2006, s. 93).

Činnost školního metodika prevence lze charakterizovat jako práci tvůrčí, jejíž podmínkou jsou odpovídající kvalifikační a charakterové předpoklady, vhodnou pro delegování. Pravomoc samostatného rozhodování školního metodika prevence je spojena s dílčí zodpovědností. Ředitel školy musí dbát jedné ze zásad důležitých k fungování organizačních struktur školy - snadné kontroly tohoto pracovníka.

Dále stanoví vyvážený poměr mezi operativním a koncepčním řízením celé oblasti. Kesner uvádí, „že operačními úkoly se musí vedoucí pracovník zabývat a nelze se jich zříci. Při řešení operativních problémů se vedoucí pracovník informuje o tom, jaké činnosti aktuálně probíhají. Ale nelze „šidit“ koncepční práci operativou“ (2006, s. 9).

Manažer si musí rovněž uvědomit chyby, kterých by se mohl dopouštět. Po jmenování metodika do funkce není na místě nezáměr ředitele školy o problematiku prevence, či naopak ani příliš autoritativní přístup, vyznačující se prosazování vlastních názorů a přehlížení myšlenek a nápadů druhých. Mnoho školních metodiků prevence získává svou funkci příkazem ředitele a vykonává ji zcela formálně. Stává se pak, že nejsou respektováni, ředitelé je nezvou na důležitá jednání, neptají se jich na názor, pouze jim oznamují svá rozhodnutí.

Ředitel školy musí zaručit školnímu metodiku prevence některá pravidla práce. Je to např. povinnost informovat ho o podstatných skutečnostech souvisejících s jeho prací (nabídka přednášek, vzdělávání, programů pro žáky, výběr besed, pořadů). Musí mu umožnit účast na jednáních se žáky a rodiči, spadajících do jeho oboru, poskytnout mu ve škole samostatný prostor (místo, kde bude k dispozici při konzultačních hodinách a kam si uloží odborné materiály). Příspěvky školního metodika jsou pravidelnou součástí zasedání pedagogické rady.

Ředitel školy si dále musí uvědomit důležitost vztahu a spolupráce školního metodika prevence s výchovným poradcem. Je výhodné, zejména z důvodu koordinace činností, když obě funkce, nepřesahuje-li počet žáků školy 300 žáků, vykonává tatáž osoba.

Jak již bylo uvedeno, ředitel dbá na kvalifikační růst školního metodika prevence a vytváří mu podmínky pro soustavné získávání odborné způsobilosti. V rámci tohoto

vzdělávání je stanovena potřeba škol u školních metodiků prevence dosáhnout dalších kvalifikačních předpokladů podle vyhlášky č 317/2005 Sb. pro výkon specializačních činností v oblasti prevence sociálně patologických jevů.

Ve „Výroční zprávě České školní inspekce za školní rok 2005/2006“ se v kapitole „Prevence sociálně patologických jevů“ se na straně 44 uvádí, že ve zmíněném školním roce školní metodici prevence zajišťovali v 82% škol, ve kterých bylo ČŠI provedeno inspekční šetření, proškolení ostatních pracovníků. Tento údaj jen potvrzuje význam odborné způsobilosti školního metodika prevence.

Pro ostatní pracovníky školy, kteří se aktivně na preventivní práci podílejí, zejména třídní učitele, se potřeba dalšího vzdělávání soustředí do oblasti získávání kompetencí nutných pro řešení konkrétních problémů, jako je agresivita a násilí, šikana, internetové vyhrožování apod.

1.7.2.3 Vytváření týmů - koordinace

Mezi základní prvky organizování řadí Černíková (2004, s. 31) vytváření pracovních skupin a týmů. Podmínkou úspěšné týmové práce je co nejefektivnější využití individuálních schopností svých spolupracovníků. Každý pedagog je na svém pracovišti členem několika týmů. Tím nejzákladnějším „fungujícím týmem“ by se měla stát každá třída. Zde bych rád zdůraznil roli třídních učitelů. Tito pedagogové denně pracují s nejrůznějšími formami preventivních aktivit. Ředitelé škol musí dbát na to, aby tyto posty zastávali ti nejschopnější učitelé, s nimiž bude školní metodik prevence dobře spolupracovat. Pokud není sám ředitel odborníkem a iniciátorem kvalitativních změn v oblasti prevence a ochrany proti sociálně patologickým jevům, musí sestavit tým kvalitních spolupracovníků.

A opět, v již citované výzkumné sondě z roku 2005 realizované „Institutem pro kriminologii a sociální prevenci“ a nazvané „Názory okresních metodiků prevence na některé problémy v systému prevence sociálně patologických jevů v rezortu školství“ se bohužel konstatuje, že „na českých školách chybí i rozvinutější spolupráce celých pedagogických sborů v oblasti prevence, přičemž mnoho kantorů se podle našich respondentů odvolává na skutečnost, že jejich úkolem je především učit, čímž na další aktivity, tedy i ty preventivní, již nezbývá dostatek času“ (Večerka, 2006, s. 15).

Zajišťovat růst a kvalitu práce se stávajícím počtem zaměstnanců vyžaduje stále více organizovat práci v týmech (Kesner 2006, s. 8). V kapitole 5.2.1.4 „MPP - fáze tvorby“

jsem se zmínil o možnosti vytvořit po vzoru předmětových týmů ve škole preventivní tým. Členové tohoto týmu by měli za úkol formulovat a konkretizovat cíle prevence na škole, koordinovat tvorbu kurikula v této oblasti, spoluvytvářet, monitorovat a vyhodnocovat podmínky při zavádění preventivních programů a inovací, vyjadřovat se k personálnímu zajištění jednotlivých činností, informovat o své práci spolupracovníky, rodiče... Vedoucím a zodpovědným za práci preventivního týmu jmenuje ředitel školního metodika prevence.

Zavádění týmů na škole závisí na podpoře vedení. Další nezbytnou podmínkou je vybrat dobré „týmové hráče“. To je často velký problém, protože mnozí učitelé neumějí nebo nechtějí, v týmech pracovat. Ředitel školy proto musí být modelem žádoucích vlastností týmové práce a současně stimulovat a podporovat takové chování u druhých.

Jeho týmovou úlohu lze spatřovat v tom, že zadává úkoly k diskusi a řešení, vytváří podmínky pro týmovou práci, účastní se jí, byť leckdy jen v roli pozorovatele, vyžaduje výstupy z jednání týmu. Vznik preventivního týmu může být např. součástí koncepce strategického rozvoje školy.

1.7.2.4 Organizování - koordinace a rozpětí řízení

Jedním z prvků organizování, se kterým se v každodenní manažerské praxi setkáváme, jsou různé formy koordinace. Podle Černíkové: „je koordinace obvykle zajišťována pověřeným pracovníkem, vybaveným potřebnou pravomocí přidělovat příkazy a odpovědnosti za dosažené cíle“ (2004, s. 31). Ve školském prostředí jde většinou o koordinaci prostřednictvím plánů, pokynů, řádů, programů atd. Těmito nástroji se ředitelé škol snaží dosáhnout žádoucího jednání svých spolupracovníků a plnění vytýčených cílů.

Je nezbytné, aby tyto nástroje koordinace byly všemi správně pochopeny. Nebezpečí subjektivní, odlišné interpretace je tím větší, čím jsou nejrůznější pokyny abstraktnější a nejednoznačné. Věc má ale i opačnou stránku, nástroje koordinace nesmějí být příliš složité, podrobné a svazující, aby neomezovaly motivaci a kreativitu zaměstnanců.

1.7.3 Personalistika - školní metodik prevence - obsazení funkce

Úspěchy a neúspěchy manažerské práce jsou výrazně závislé na výběru vhodných spolupracovníků.

Personalistika podle Černíkové zahrnuje obsazování a udržování obsazených pozic v organizaci tak, aby uložené úkoly a cíle organizace byly účinně a efektivně dosahovány (2004, s. 8).

Výběr a rozmístění pracovníků dělí Vodáček a Vodáčková na:

- ⌚ „plánování, zajištění, výběr a nasazení
- ⌚ hodnocení spolupracovníků a jeho důsledky (změny pracovního zařazení, kvalifikace)
- ⌚ odměňování a podmínky práce“ (2006, s. 106).

a) plánování, zajištění, výběr a nasazení

Při výběru školního metodika prevence si musí ředitel, kromě klíčových předpokladů profesních a kvalifikačních, uvědomit i důležitost časového prvku. Úkoly v oblasti prevence členíme z hlediska krátkodobého, střednědobého a dlouhodobého. Post školního metodika musí zastávat člověk, který bude garantovat kontinuitu práce a ve své pozici setrvá delší dobu. O tom, jaké jsou vhodné vlastnosti školního metodika prevence, neexistuje žádná zákonná norma. Výběr pracovníka se opírá o výsledky průběžného hodnocení, posuzuje se jeho vzdělání, kariérní záměry. Pozici obsazujeme buď z vlastních zdrojů stávajícím zaměstnancem školy nebo prostřednictvím externího náboru, zde zdůrazňuji význam referencí. Je vhodné, když si ředitel vede seznam možných pracovních záloh pro tuto funkci.

b) hodnocení spolupracovníků a jeho důsledky (změny pracovního zařazení, kvalifikace)

Ředitel musí kritéria, formy a metody hodnocení školních metodiků prevence uzpůsobit pracovní náplni těchto pracovníků. Ta je spojená s velkou mírou delegování. Hodnocení ve školství má mimo jiné poskytnout pracovníkovi informaci o jeho profesní připravenosti. Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků stanovuje mimo jiné kvalifikační podmínky pro výkon činností v oblasti primární prevence. Školní prostředí a trendy v oblasti prevence se stále vyvíjejí, a to vyžaduje soustavné zvyšování kvalifikace. Má-li školní metodik prevence efektivně působit ve prospěch žáka, musí jednak pracovat v systému, který mu to umožní, a musí si osvojovat, rozvíjet a doplňovat své profesní dovednosti. Odborné a sociální dovednosti všech pedagogických pracovníků jsou významnou součástí profesních kompetencí. Veřejnost očekává, že ve školství pracují profesionálové, chyby vedení či pedagogů škol nebude tolerovat.

c) odměňování a podmínky práce

Odměňování školních metodiků prevence je vázáno na splnění kvalifikačních předpokladů stanovených vyhláškou 317/2005 Sb. Zákon 262/2006 Sb. stanoví v § 133 specializační příplatek pedagogického pracovníka: „*Pedagogickému pracovníkovi, který vedle přímé pedagogické činnosti vykonává také specializované činnosti, k jejichž výkonu jsou nezbytné další kvalifikační předpoklady, se poskytuje příplatek ve výši 1000 až 2000 Kč měsíčně*“.

V souvislosti s ohodnocením kvalitní práce školního metodika prevence může ředitel školy využít i možnosti udělení mimořádných odměn.

1.7.4 Řízení

Stanoví-li si škola jako jednu ze svých priorit kvalitní a fungující systém prevence a ochrany žáků před sociálně patologickými jevy, musí ředitel školy v souladu s podmínkami školy zvolit optimální řídicí procesy, které k plnění tohoto cíle povedou.

Nezbytná je systematická angažovanost manažera ve všech řídicích procesech. Ředitel školy má v kompetenci rozhodovat ve všech záležitostech, které se týkají vzdělávání a školských služeb, pokud nejsou výslovně svěřeny jinému orgánu. Zajišťuje a odpovídá i za to, že ve škole funguje systém prevence sociálně patologických jevů.

Dle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů je současně pedagogem i zaměstnavatelem. Polemiky o tom, zda má ředitel klást větší důraz na pedagogickou stránku své práce nebo na manažerské činnosti, pramení zejména z růstu objemu práce, její složitosti a komplikovanosti, ze zvyšujících se nároků na kvalitu práce. Podle Kesnera jsou schopnosti plánovače, organizátora, iniciátora, implementátora, kontrolora, hodnotitele atd. schopnostmi manažerů. Pro manažerské činnosti je typické, že z komplexu činností manažeri vykonávají jen určitou specializovanou práci, vyžadující specializaci získanou vzděláním a praxí. Ředitel školy se proto učí být manažerem při výkonu funkce ředitele (2006, s. 8).

Řízení školy významně ulehčuje existence jasně formulovaných pravidel tak, aby rozhodovací procesy byly co nejlépe strukturované a opakující se problémy byly řešitelné rutinními postupy. V této souvislosti bych chtěl zdůraznit důležitost začlenění tematiky sociálně patologických jevů do školního řádu.

Ten by měl obsahovat i tyto body:

- ⊙ zákaz nošení, držení, distribuce a zneužívání návykových látek v areálu školy
- ⊙ ustanovení týkající se potírání rasismu, šikanování, nepřátelství, násilí, netolerance, chudobě

- ⌚ zásady bezpečné internetové komunikace
- ⌚ postup školy při výskytu podezřelé látky ve škole
- ⌚ postup školy při podezření na užití omamné látky žákem
- ⌚ postup školy v případě, že žák zneužívá návykové látky

Dále by škola měla mít připravený určitý krizový scénář, jak řešit nepříjemné situace, které souvisí s možnými problémy v oblasti prevence na škole. Pro pověst školy je důležité, když vedení, pedagogové, zaměstnanci vědí, co v takových situacích dělat a říkat, měli by mít pro případ medializace předpřipravenou svou verzi případu.

Samostatnou kapitolou je pak poskytování informací médiím. Tady hodně záleží na konkrétní situaci. Poskytnout rozhovor novináři lze doporučit pouze v případě, že k němu máme důvěru, nebo dobrou zkušenost z minulosti. Nejvhodnější je písemné vyhotovení krátké tiskové zprávy. Při formulaci tiskové zprávy navrhuji dodržovat pravidla uvedená v příloze č. 7.

1.7.4.1 Řízení a komunikace

Komunikace je základním prvkem interakce mezi lidmi. Má několik funkcí - jejím prostřednictvím ředitel zjišťuje informace, získává zpětnou vazbu, informuje, motivuje a řídí spolupracovníky. Komunikace při řízení školy proto:

- ⌚ ulehčuje práci
- ⌚ napomáhá při řešení problémů
- ⌚ podílí se na kvalitě pracovního klima

Jasnou a srozumitelnou komunikací lze předcházet konfliktům. Problémy při řízení často vznikají kvůli nepochopení pokynů, zkreslením či špatnou interpretací výroků. Podstatou problému je, zda manažeři komunikují se svými podřízenými efektivně a dostatečně.

Model struktury komunikace o prevenci ve škole:

- ⌚ **Sestupná** komunikace - probíhá většinou formou týdenních plánů práce, oběžníků, instrukcí po ose: ředitel školy - zástupce ředitele - školní metodik prevence - třídní učitelé - učitelé - žáci
- ⌚ **Vzestupná** komunikace - většinou prostřednictvím schránek důvěry a návrhů a připomínek, schůzí, porad, stížností...po stejné ose opačným směrem

- ⌚ **Horizontální** komunikace - pro oblast prevence je velice potřebná, ředitel školy pro ni musí vytvořit podmínky, fungovat může po linii ředitel - školní metodik prevence (některé odborné rozhodovací procesy je tak možné rychle a účinně řešit).
- ⌚ **Diagonální** komunikace - pro oblast prevence je zvláště důležitá, nedochází k časovým prodávám, informace nejsou zbytečně předávány prostřednictvím navazujících článků řízení, velký význam mohou mít kontakty:
 - žák - školní metodik prevence
 - třídní učitel - ředitel

1.7.5 Vedení lidí

Lidský potenciál je považován za největší bohatství dobrých firem. Vést pracovní kolektiv znamená, umět komunikovat, naslouchat, společně řešit problémy, vytvářet podmínky pro společnou práci.

Podle Vodáčka, Vodáčkové je: „manažer především vedoucím kolektivu spolupracovníků. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje pro organizaci jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj“ (2006, s.118).

Jeho úkolem je dosáhnout optimálním využitím všech zdrojů co nejlepších výsledků, a tak plnit cíle organizace. Nejen pro oblast prevence ale platí, že schopnost efektivního vedení lidí se netýká pouze ředitele školy. Aplikováno do oblasti - jedním z úkolů školního metodika prevence je informovat a odborně a metodicky vést učitele v celé oblasti prevence. Podmínkou však je, že se takový metodik těší neformální autoritě, vyplývající z jeho odborných schopností, osobních vlastností a postojů.

1.7.5.1 Motivace

Důležitým předpokladem kvalitního vedení lidí je schopnost ředitele školy dostatečně motivovat své spolupracovníky. Kromě finanční motivace jde i o to, přenést na ně pocit, že si jich a jejich práce ceníme. Toho lze dosáhnout pravidelným projevováním zájmu o to, co podřízení považují za důležité, poskytnutím spoluúčasti na rozhodování, delegováním pravomocí, oceňováním dosažených výsledků, informováním o důležitých skutečnostech, komunikováním...

Existuje řada teorií, které fenomén motivace popisují. Shodují se v tom, že jde o souhrn faktorů, které člověka vedou k určitému jednání, k podání určitého výkonu. Úkolem manažera je vzbudit v zaměstnancích žádoucí potřeby a z nich plynoucí jednání.

Poznání zákonitostí, vztahů a motivačních potřeb je nezbytné a vede mimo jiné i ke sladění potřeb a zájmů všech skupin zaměstnanců. Zatímco ředitelé škol musí upřednostňovat a prosazovat cíle a zájmy školy, učitelé a další zaměstnanci školy jsou v jiné pozici. Mnozí z nich usilují pouze o splnění svých potřeb a cílů. Hlavní význam zde sehrává míra identifikace pracovníků se školou a jejími zájmy.

Jednou z možností zvýšení motivace zaměstnanců je umožnit zájemcům další vzdělávání v oblasti prevence, které je v souladu se vzdělávacími plány organizace. Plán DVPP by se měl skládat z individuálních vzdělávacích plánů jednotlivých zaměstnanců, jednou ročně vyhodnocovaných, obsahujících soupis absolvovaného studia, seminářů i samostudia.

Ve „Výroční zprávě České školní inspekce za školní rok 2005/2006“ se v kapitole „Prevence sociálně patologických jevů“ se na straně 44 uvádí, že z 2305 pedagogických pracovníků škol kteří se zúčastnili DVPP se jich pouze 296 účastnilo vzdělávání týkající se oblasti prevence. Jde o údaje ze škol, ve kterých byla prováděna inspekční činnost ČŠI.

1.7.6 Kontrola

Podle Černíkové je jednou z fází a jádrem kontroly hodnocení kontrolovaných procesů. Jde o srovnávání zjištěných údajů, které vypovídají o stavu reality, s určitými kritérii. V praxi se používají tři druhy hodnotících kritérií a od nich odvozená srovnávání:

- ⌚ srovnávání se standardy
- ⌚ srovnávání v čase
- ⌚ srovnávání v prostoru (2004, s. 36 - 37)

Prokúpková doporučuje mít při vytváření vnitřních kontrolních systémů na paměti mj. tyto zásady:

- ⌚ vnitřní kontrola je cesta k cíli, nikoli cíl sám
- ⌚ vnitřní kontrolu uskutečňují lidé na všech úrovních organizace (2006, s. 2).

Všichni zaměstnanci organizace proto musí být seznámeni s plánem kontrolní činnosti. Musí jim být jasné cíle a systém hodnocení, délka hodnoceného období, kritéria hodnocení kvality jejich práce - viz. příloha č. 8.

1.7.6.1 Kontrola v oblasti prevence

Základním nástrojem prevence v rezortu MŠMT je Minimální preventivní program. Cíle a preventivní aktivity školy musí být popsány ve stejnojmenném dokumentu. Pro zjednodušení kontrolní činnosti ředitele školy nabízím v příloze č. 4 možnou strukturu MPP. Přítomností a analýzou jednotlivých bodů této struktury získá ředitel školy poměrně přesný obraz o tom, co se škole daří. Výsledky hodnocení pak slouží jako zdroj informací a podnět k dalšímu DVPP.

Jednou ze stěžejních diagnostických metod výchovně vzdělávací činnosti ve školství jsou hospitace. Plní mimo jiné i kontrolní funkci, ředitel pomocí této metody získává informace o práci svých podřízených, používaných metodách a výsledcích výchovně vzdělávacího procesu.

V této souvislosti bych se chtěl zmínit o možnostech hodnocení práce externích subjektů. Jakým způsobem mají ředitel školy, školní metodik prevence, pedagogové posoudit, zda je prováděný program pro děti přínosný a probíhá v souladu s dohodnutými parametry?

Problémem je, že realizátoři preventivních programů často odmítají přítomnost ředitele a pedagogů během programu ve třídě s tím, že děti mají v přítomnosti těchto osob zábrany a strach z možných následků zveřejnění některých informací.

Souhlasím s názorem Masákové, podle které „mýtus, že se děti neotevřou, může být zcela dobře zbořen vytvořením atmosféry důvěry nejen v konkrétní třídě, ale i v celé škole“. „A není vytváření důvěry v komunitě (kterou škola nepochybně je) současně jedním ze základních prvků primární prevence? Pokud budou pedagogové vylučováni z programů - bude se tím budovat nedůvěra, že nejsou ti praví, se kterými se dá na rovinu komunikovat“ (2005, s. 15).

Od roku 2007 musí mít poskytovatelé programů specifické primární prevence v rámci školní docházky udělenou certifikaci, garantující kvalitu, která podmínkou získání státní dotace či grantu na rok 2008 ze strany MŠMT pro tyto programy. Certifikace je tak základní informací vypovídající o kvalitě služeb a o organizaci, které poskytuje.

V ZBP příloze č. 5 a č. 6 předkládám návrh kritérií pro volbu kvalitního preventivního projektu. Posouzení uvedených kritérií může ředitelů škol pomoci při rozhodování o zařazení konkrétního programu ve škole.

6 Empirická část

1.8 Úvod - problém

Průzkum byl primárně motivován faktem, který ovlivňoval a ovlivňuje práci pedagogů základních škol praktických zhruba 5 let. V době, kdy vznikal zákon 561/2004 Sb., byla vedena diskuse o rovném přístupu mentálně postižených žáků ke vzdělání, o integraci těchto žáků do základních škol, o další existenci zvláštních škol. Pracovníci bývalých zvláštních škol vnímali tuto situaci negativně, cítili se ohroženi.

Od ledna 2005 platí školský zákon (561/2004 Sb.), který mj. nově vymezil kategorii dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a již nepočítá se samostatným odděleným systémem speciálního školství.

Znamená to, že tito žáci nyní plní svou povinnou školní docházku těmito základními způsoby:

- ⌚ pokud je to možné a vhodné, jsou integrováni do běžných tříd základních škol
- ⌚ v základních školách jsou pro ně zřizovány jednotlivé třídy, v nichž je vzdělávání přizpůsobeno jejich potřebám
- ⌚ v základních školách praktických, podle RVP ZV-LMP

Z výše uvedeného vyplývá, že řada žáků, kteří by v minulosti plnili povinnou školní docházku v bývalých zvláštních školách, ji nyní plní v běžných základních školách. V základních školách praktických proto poklesl počet žáků (např. ve škole, kde pracuji, o 20 % za poslední 3 roky).

Úkolem základních škol praktických je mj. prokázat, že skutečně poskytují specializované vzdělání s využitím metod a prostředků odpovídajících vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, a tak zdůvodnit další existenci těchto škol jako samostatných institucí. Jedna z oblastí, kde by to mělo být patrné, je oblast prevence sociálně patologických jevů. Základní škola praktická a základní škola speciální musí nabízet určitý nadstandard oproti běžným základním školám. Systém aktivit musí být v maximálně možné míře selektivní a zaměřený na konkrétní rizikové cílové skupiny.

1.9 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu bylo zmapovat názory ředitelů základních škol na funkčnost systému prevence sociálně patologických jevů na školách, míru jejich aktivity a podpory při plnění úkolů v oblasti prevence.

Druhým cílem průzkumu bylo porovnat, zda se liší míra osobní angažovanosti ředitelů základních škol a ředitelů základních škol praktických, resp. základních škol speciálních, při realizování cílů prevence na školách.

1.10 Formulace výzkumného problému a hypotéz

H 1-

System prevence sociálně patologických jevů, opírající se ve školách o činnost školních metodiků prevence, považují ředitelé základních škol za vyhovující (funkční).

H 2 -

Kvalitní preventivní práci a realizaci preventivních programů považují ředitelé základních škol za významnou příležitost profilace a odlišení školy od ostatních základních škol.

H 3 -

Osobní angažovanost ředitelů základních škol praktických a základních škol speciálních je při realizování úkolů v oblasti prevence vyšší, než osobní angažovanost ředitelů základních škol.

1.11 Metodika průzkumu

1.11.1 Dotazník

Pro splnění cílů průzkumu jsem sestavil anonymní dotazník určený ředitelům škol. První část otázek mapuje zejména názory ředitelů škol na funkčnost systému prevence na školách, na problémové oblasti jejich práce (otázky č. 1, 2, 5, 6, 7, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18).

Druhý okruh otázek mapuje míru aktivity a osobní iniciativy ředitelů škol v oblasti prevence na škole (otázky č. 3, 4, 8, 9, 10, 12, 19, 20, 21, 22).

Záměrně jsem vytvořil soubor uzavřených otázek. Odpovědi na takto formulované otázky dávají dostatek údajů a podkladů pro vyhodnocení průzkumu.

Navíc jsem se obával, bohužel oprávněně, nízké návratnosti dotazníků, kdyby obsahovaly tzv. otázky otevřené, tedy ty, které vyžadují podrobnou odpověď resp., rozvinutí myšlenky. V době, kdy byly školy obesílány množstvím dotazníků mých

kolegů pracujících na svých závěrečných bakalářských pracích, mi přišlo nereálné očekávat vysokou návratnost dotazníků tvořených otevřenými otázkami.

1.11.2 Pilotní průzkum:

Pilotní průzkum jsem provedl na dvou vzorcích respondentů. První tvořili moji spolupracovníci ze základní školy praktické a základní školy speciální, konkrétně ředitelka, zástupkyně a kolega, který vyučuje na katedře matematiky PedF UK a v naší škole pracuje na částečný úvazek. Druhou skupinu respondentů pilotního průzkumu tvořil ředitel a zástupkyně základní školy z Čáslavi.

Smyslem tohoto průzkumu bylo zjištění, zda respondenti rozumí všem otázkám v dotazníku, zda jsou otázky přesné a netlačí do dané odpovědi, a zda dotazník není časově náročnější, než jak je uvedeno. Po pilotáži byly provedeny následující úpravy:

- ⌚ otázka č. 3 - zpřesněna formulace v bodě b
- ⌚ otázka č. 7 - zpřesněna formulace otázky, dána na výběr jen jedna odpověď
- ⌚ otázka č. 11 - změněna formulace některých nabídek možných odpovědí, snížení jejich počtu
- ⌚ otázka č. 13 - snížena nabídka možných odpovědí na čtyři
- ⌚ otázky č. 15, č. 16 - diskuse o podobném významu otázek, nakonec přeformulovány a ponechány, č. 16 mapuje znalost problematiky a poskytuje informaci
- ⌚ otázka č. 22 - diskuse o obtížnosti časového odhadu, přesto byla ponechána, snížena nabídka možných odpovědí

1.12 Sběr a zpracování dat

1. cílová skupina - ředitelé základních škol
2. cílová skupina - ředitelé základních škol praktických
ředitelé základních škol praktických a speciálních

Formou náhodného výběru bylo elektronickou poštou osloveno 90 ZŠ a 60 ZŠ praktických a ZŠ speciálních z celé ČR. Dotazníky byly do škol zasílány od prosince 2006 do února 2007. Protože jejich návratnost byla nízká, část jsem jich osobně předal ředitelům škol v tištěné podobě.

	Základní školy	Základní školy praktické, základní školy speciální
Zasláno elektronicky/ vráceno vyplněných	83/31	54/21
Předáno osobně/ vráceno vyplněných	7/ 7	6/5
Celkem - osloveno/ vráceno vyplněných	90/38	60/26

Návratnost dotazníků v procentech celkem: 43%

Návratnost dotazníků ze ZŠ: 42%

Návratnost dotazníků ze ZŠ praktických a ZŠ speciálních a praktických: 43%

Třídění odpovědí dle skupin:

- 🕒 odpovědi ředitelů základních škol
- 🕒 odpovědi ředitelů základních škol praktických a ředitelů základních škol praktických a základních škol speciálních

Poznámka:

Od třídění a sumarizace odpovědí ředitelů základních škol dle velikosti školy jsem upustil, protože zastoupení odpovědí ředitelů škol do 50, 100 a nad 500 žáků bylo malé.

Odpovědi respondentů byly statisticky zpracovány zjištěním absolutních četností a formou aritmetických průměrů. Celkové výsledky a výsledky z jednotlivých typů základních škol byly porovnány a pro větší názornost zobrazeny ve formě grafů.

Jsem si vědom toho, že veškeré výsledky, které uvedu, jsou spíše pouze orientační. Návratnost dotazníků je možné hodnotit jako nízkou. Kdyby chtěl někdo v budoucnosti podobný průzkum provádět, může využít mé práce jako určitou pilotáž a sondu do problému.

7 Výsledky průzkumu

Do vyhodnocení bylo zahrnuto 64 dotazníků. Ne ve všech dotaznících byly vyplněny všechny otázky, v některých bylo naopak uvedeno více odpovědí - proto se jejich počet liší od celkového počtu zpracovaných dotazníků. Z důvodu značné neúplnosti nebyly do průzkumu zahrnuty 3 dotazníky a další 2 byly doručeny až po zpracování průzkumu. Při hodnocení výsledků nebylo pracováno s údaji týkajícími se velikosti škol.

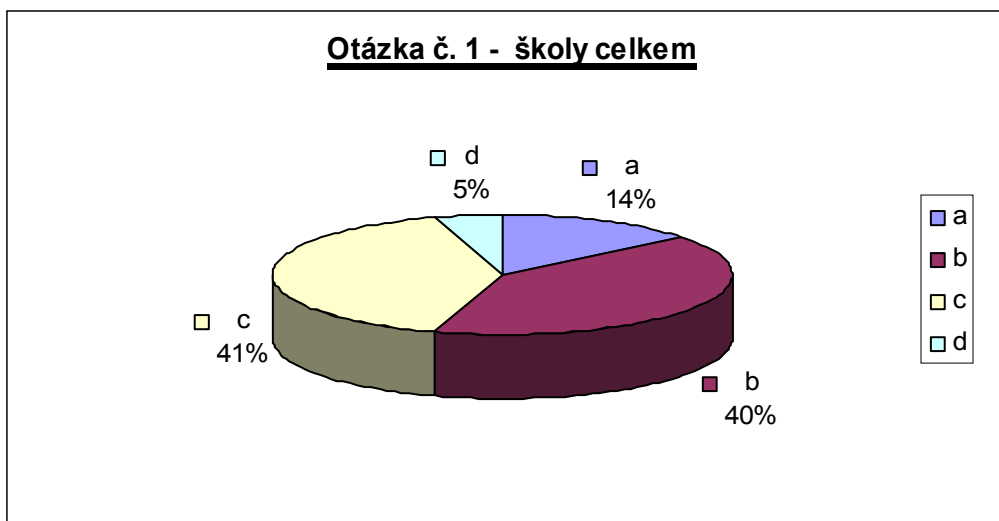
1.13 Výsledky - jednotlivé otázky, zpracování odpovědí, komentář

Výsledky šetření jsou zpracovány v následujících grafech vždy v pořadí podle jednotlivých otázek.

Otázka č. 1:

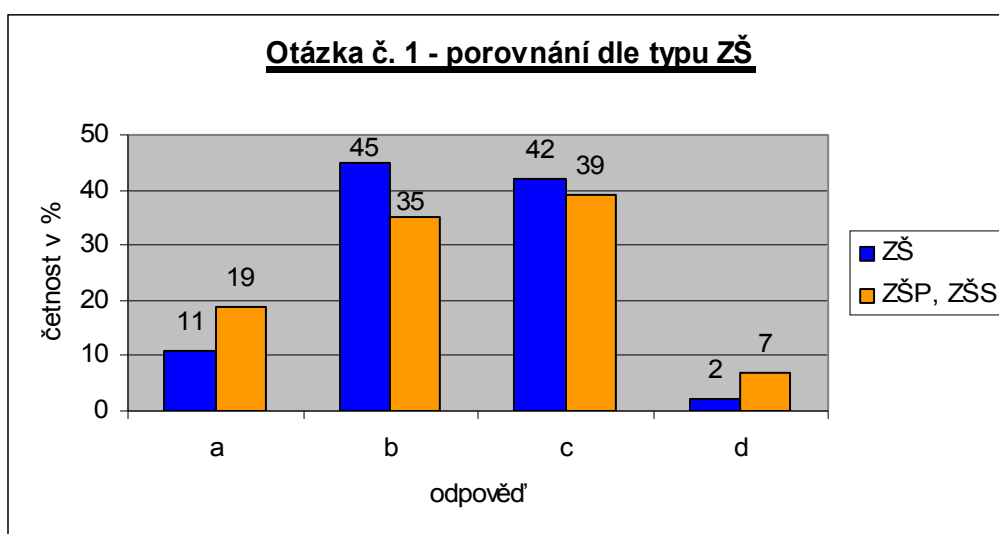
Stávající institucionální systém fungování prevence soc. pat. jevů v rezortu školství, který se ve škole opírá o práci školního metodika prevence považují za:

- a. funkční*
- b. funkční s drobnými výhradami*
- c. funkční s výhradami*
- d. nefunkční*



Z odpovědí je zřejmé, že 95% ředitelů škol zařazených ve výzkumu považuje současný systém prevence za funkční. 81% ředitelů má k němu drobné resp. větší výhrady. Jako pozitivní je možné hodnotit nízké procento záporných odpovědí.

Z názorů ředitelů škol lze usuzovat, že systém prevence je v rezortu MŠMT definován správně. Je to zřejmě i proto, že se mj. opírá o práci školních metodiků prevence a umožňuje konzultace a spolupráci i s dalšími odborníky z prostředí mimo školu.

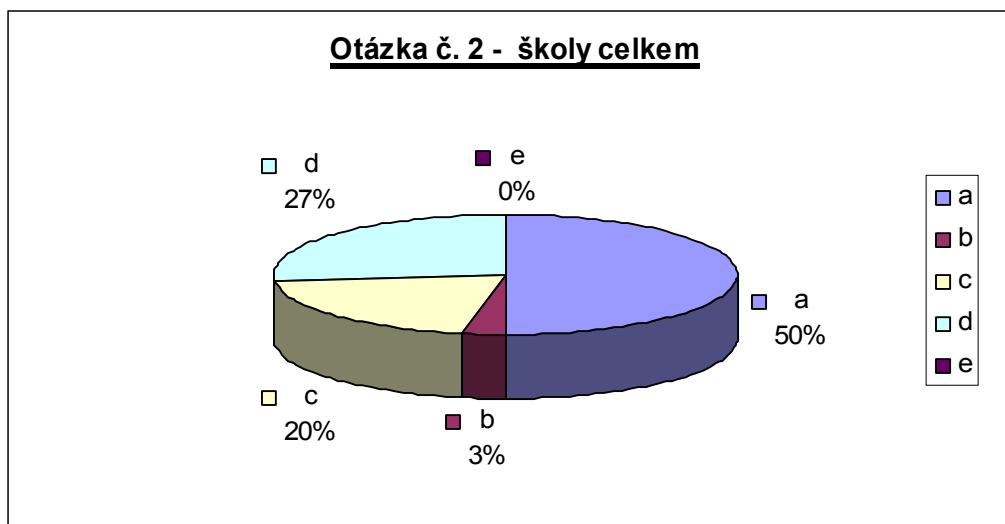


Ve skupině odpovědí ředitelů ZŠ byly tyto výhrady o 13% vyšší než ve skupině ředitelů ZŠ praktických a ZŠ speciálních.

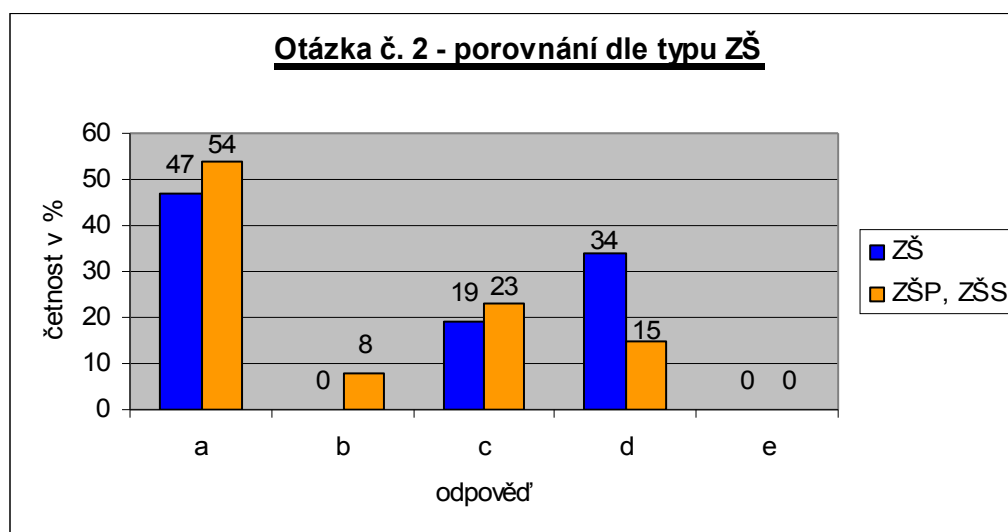
Otázka č. 2:

Mé aktivnější účasti na práci související s oblastí prevence brání:

- a. *nedostatek času*
- b. *v oblasti prevence se příliš neorientuji*
- c. *preferenci jiných oblastí práce ve škole*
- d. *díky kvalitní práci školního metodika je zbytečná*
- e. *nedostatek sil*



Polovině ředitelů škol brání v aktivnější účasti při preventivní práci nedostatek času. 20% ředitelů preferuje práci v jiných oblastech. Nedostatek času může být mj. způsoben plněním řady úkolů, leckdy zcela zbytečných, které vyplývají např. ze změn legislativy a z nich se plynoucí byrokracie.

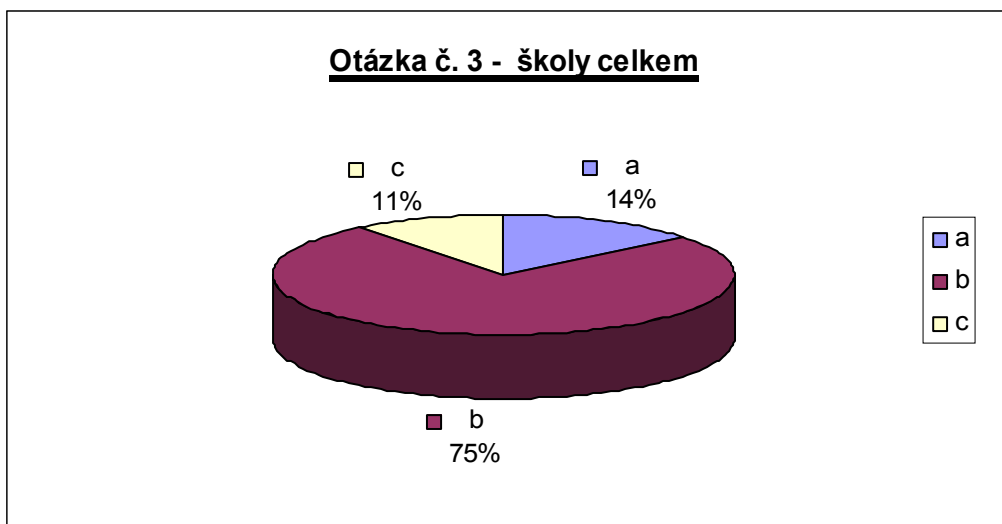


Ředitelé ZŠ uvádějí vyšší spokojenost (o 19%) s prací školních metodiků prevence než ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních, díky které se nemusí v oblasti prevence více angažovat. Žádný z ředitelů ZŠ neuvedl, že se v problematice prevence neorientuje, ve skupině ZŠ praktických a ZŠ speciálních to byly 2 ředitelé (8%).

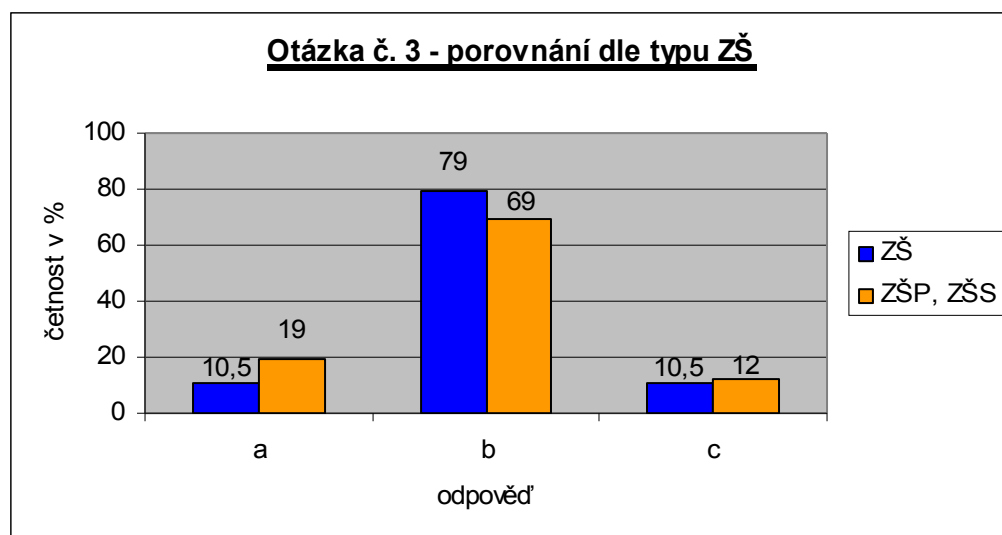
Otázka č. 3:

Míru mé osobní účasti na práci v oblasti prevence na škole považuji:

- a. nadstandardní, aktivní
- b. dostatečnou, i přes přenesení kompetencí na školního metodika prevence
- c. nedostatečnou, práce se bych chtěl více účastnit



Z grafu je naprosto zřejmé, že tři čtvrtiny ředitelů škol považují svou osobní účast při práci v oblasti prevence za dostatečnou.

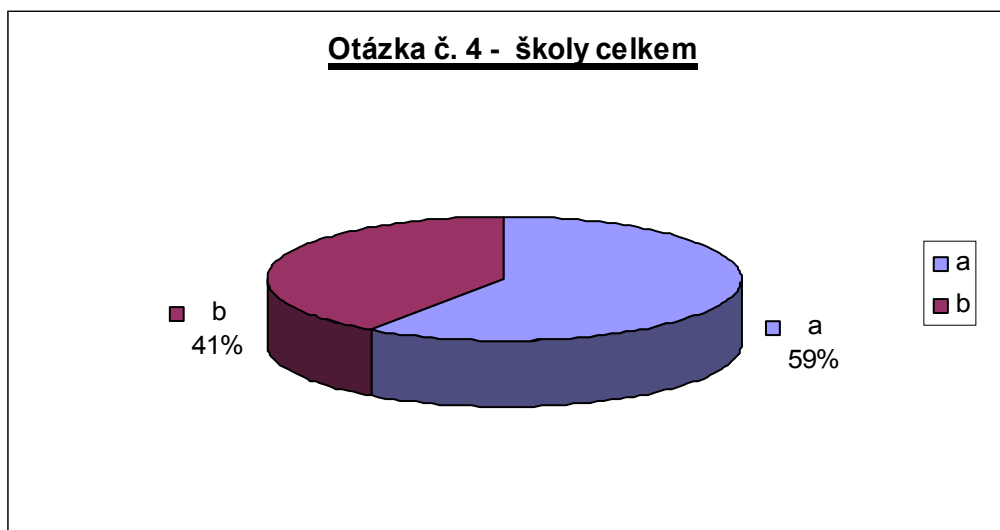


Odpovědi dotazovaných ředitelů jednotlivých cílových skupin škol jsou zhruba shodné. Ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních hodnotí svou účast jako trochu aktivnější - rozdíl mezi cílovými skupinami je ale minimální, zhruba 9%. Možným vysvětlení je např. častější účast těchto ředitelů při jednáních výchovných komisí s problémovými žáky a dále pak větší zapojení ředitelů do tvorby nejrůznějších projektů s nimiž se účastní grantových projektů.

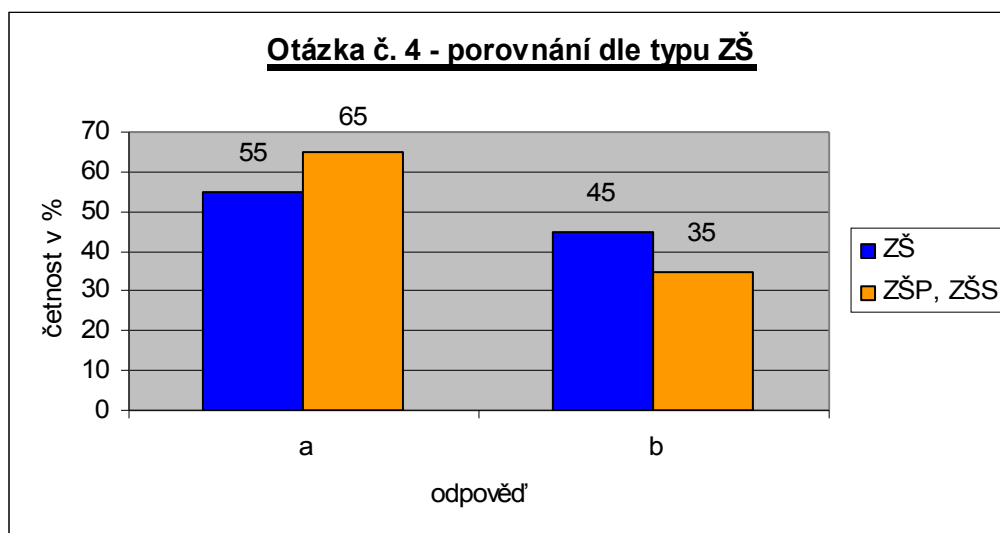
Otázka č. 4:

Prováděl/a jste v rámci sebehodnocení i hodnocení vaší činnosti v oblasti primární prevence sociálně patologických jevů?

- a. ANO
- b. NE



59% ředitelů základních škol provádí hodnocení své činnosti v oblasti primární prevence. Z grafu je dále patrné, že poměrně velká skupina ředitelů škol svou práci nehodnotí. Nabízí se vysvětlení - vzhledem k vyhlášce MŠMT č. 15/2005 (§ 8, 9) ředitelé toto hodnocení teprve provedou. Souvisí to zejména s blížícím se termínem (31. říjen), kdy nejpozději má být tento dílčí podklad a součást vlastního hodnocení školy projednán v pedagogické radě.



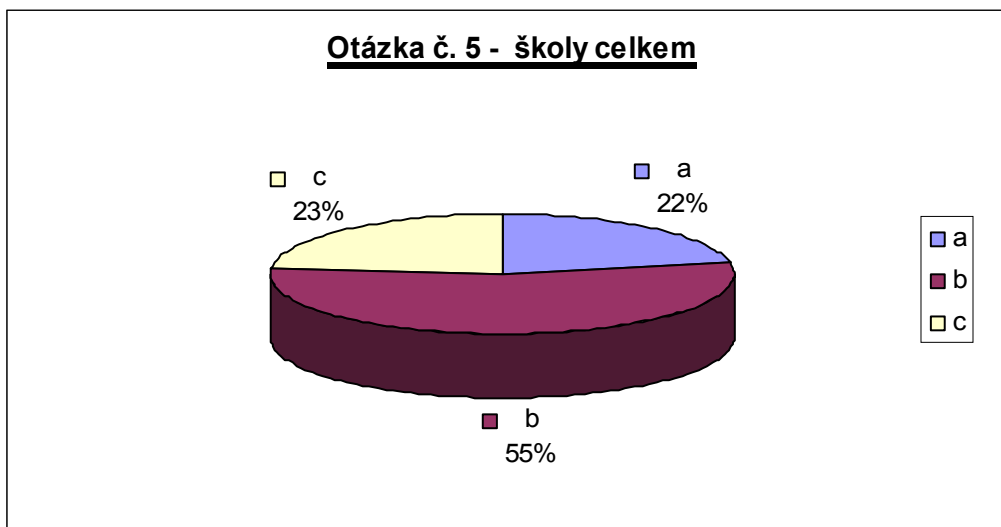
Častěji provádějí hodnocení ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních, rozdíl mezi jednotlivými cílovými skupinami není ale nijak výrazný.

Otázka č. 5:

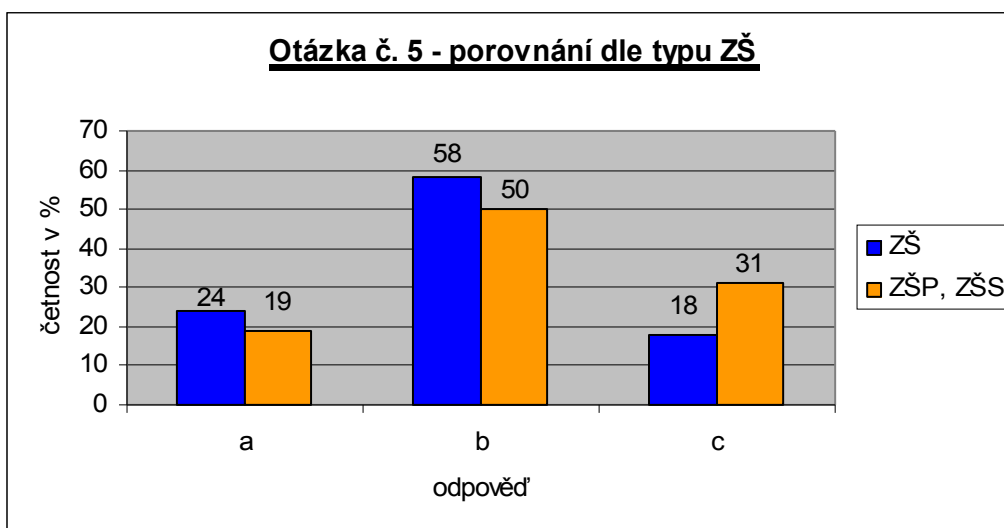
Označte, kterému okruhu činností z oblasti prevence ve škole věnujete nejvíc času:

- a. *plánování a příprava preventivních opatření (výběr pracovníků, tvorba vize, formulace cílů, příprava podmínek, motivace...)*

- b. realizace prevence (řízení a koordinace jednotlivých činností, průběžná kontrola pracovníků, průběžná zpětná vazba...)
- c. hodnocení prevence (vyhodnocování účinnosti, hodnocení pracovníků, odměňování..)



Nejvíce pozornosti věnují ředitelé škol realizaci prevence. Je to logické - plány se vytyčují pro delší časová období, většinou na začátku roku. K hodnocení prevence dochází spíše nárazově. Navíc MŠMT v MP k prevenci sociálně patologických jevů stanoví, že MPP má být vyhodnocován pravidelně jednou ročně. V dokumentu by měl být více zdůrazněn význam průběžného vyhodnocování.



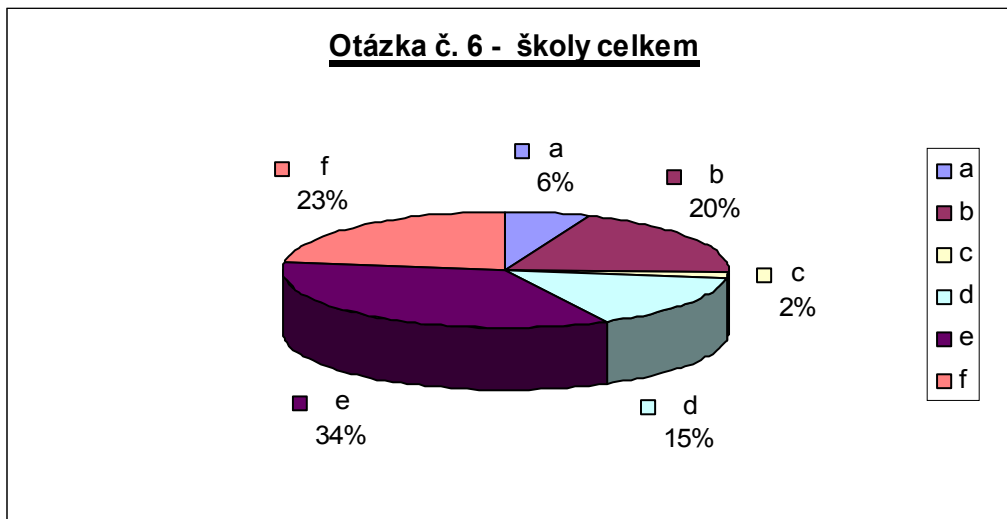
Ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních věnují (o 13%) více času hodnocení prevence. To koresponduje s výsledky předchozí otázky (sebehodnocení), rozdíl ale není nijak výrazný. Jinak jsou výsledky jsou v obou cílových skupinách podobné.

Otázka č. 6:

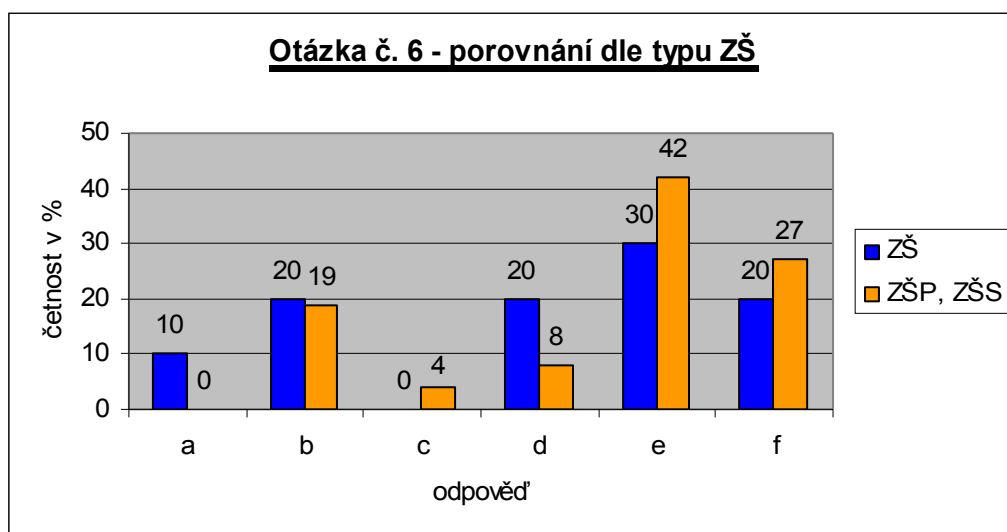
Z činností patřících do kompetence ředitele školy považují za nejobtížnější:

- a. výběr školního metodika prevence a spolupráci s ním

- b. zajišťování podmínek pro realizaci aktivit Minimálního preventivního programu
- c. zajištění DVPP v oblasti prevence
- d. odpovědnost za zavádění prevence do výuky předmětů ŠVP
- e. spolupráci s rodiči
- f. posuzování a vyhodnocování efektivity preventivních aktivit na škole



Za nejobtížnější úkol označili ředitelé škol (zhruba třetina z nich) - spolupráci s rodiči žáků. Dále pak i posuzování a vyhodnocování efektivity preventivních aktivit - zřejmě proto, že ve školách nebývá běžné se této oblasti průběžně věnovat.

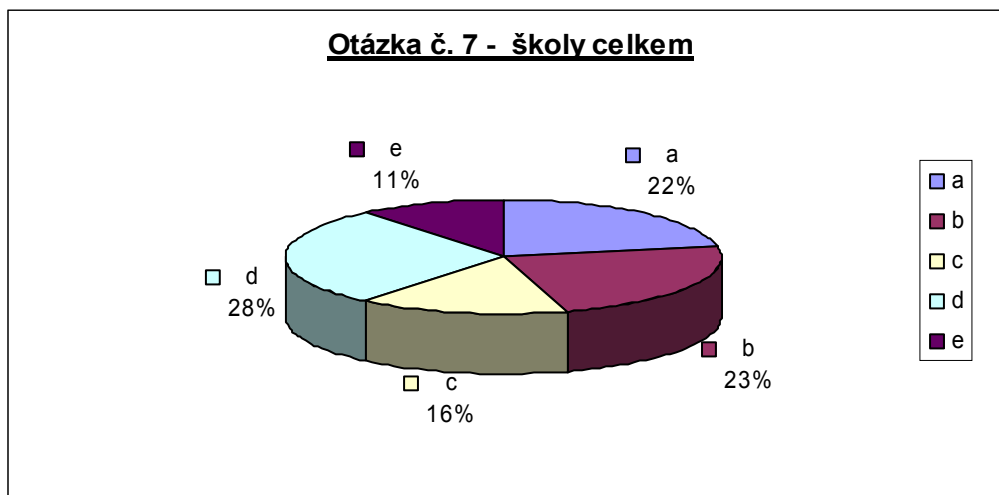


Ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních (42%) vidí spolupráci s rodiči jako větší problém než ředitelé druhé cílové skupiny - rozdíl je 12%. Může to být dáno i tím, že řada žáků pochází z rodinného prostředí s nízkým sociálně kulturním postavením. Rozdílem 12% se liší i výsledky v oblasti odpovědnosti za zavádění prevence do výuky v rámci ŠVP. Jako obtížnější činnost to vnímají ředitelé ZŠ.

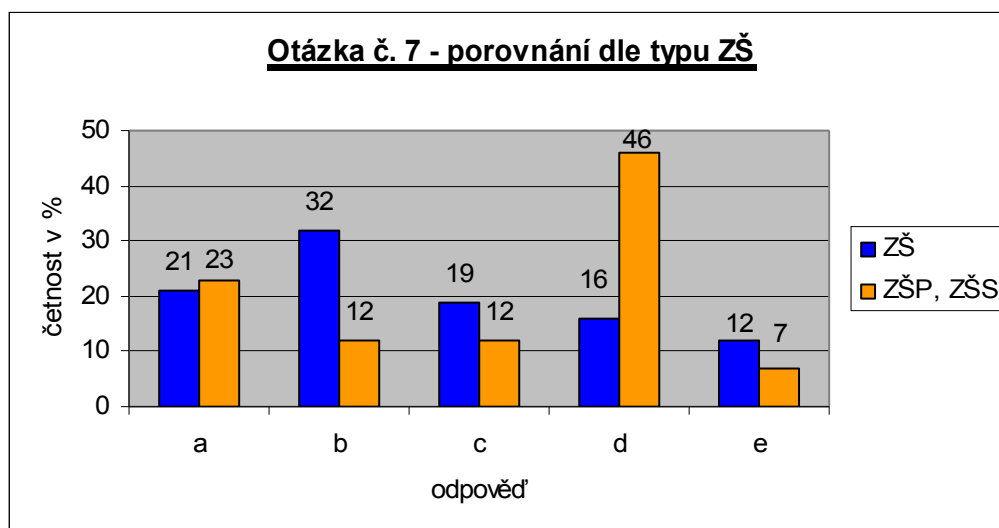
Otázka č. 7:

Kromě plnění závazných úkolů spadajících do oblasti prevence soc. pat jevů, vyberte nejvýznamnější důvod, proč kvalitní preventivní program ve škole realizovat:

- poptávka a zájem rodičů o kvalitní minimální preventivní program
- zájem žáků o další informace z oblasti
- získání dílčích údajů a podkladů využitelných při vlastním hodnocení školy
- navázání užších kontaktů s dalšími institucemi a subjekty
- profilace školy, odlišení od konkurence



Nejméně preferencí získala možnost profilace školy a odlišení od konkurenčních škol. Ředitelé nevnímají diverzifikaci jako reálnou možnost získávání nových žáků. Ve městech s více základními školami je však tento už trend patrný.

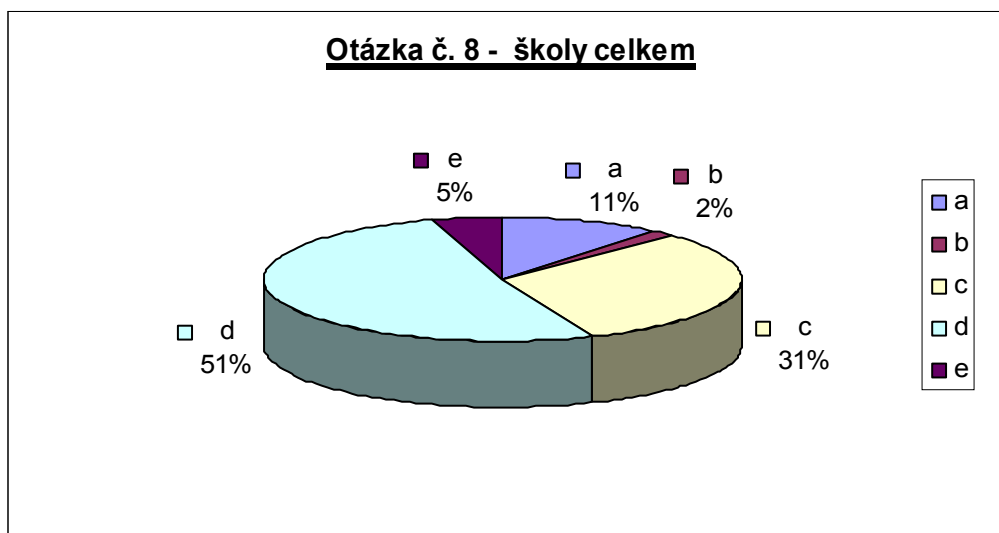


Pro téměř polovinu ředitelů ZŠ praktických a ZŠ speciálních je navázání užších kontaktů s dalšími odborníky hlavním důvodem, proč prevenci ve škole realizovat. Rozdíl oproti běžným ZŠ je 30%. Ředitelé ZŠ se spíše snaží vyhovět zájmu žáků o informace z oblasti, zde je rozdíl 20% proti ZŠ praktickým a ZŠ speciálním. 53% ředitelů ZŠ uvádí jako hlavní důvody realizace prevence poptávku žáků a rodičů.

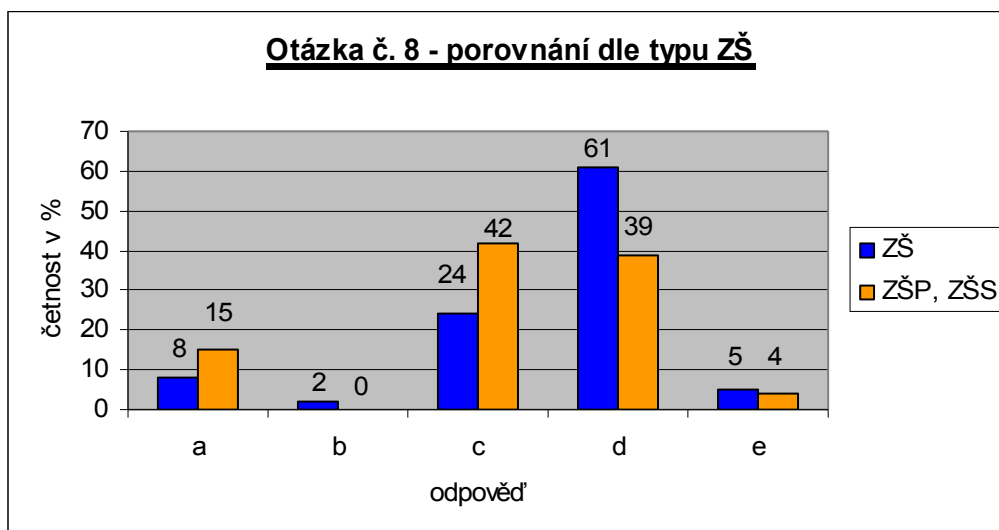
Otázka č. 8:

Plněním úkolů ředitele školy v oblasti prevence sociálně patologických jevů se během školního roku zabýváte:

- pravidelně, i vícekrát týdně
- pravidelně jednou týdně
- pravidelně při jednáních pedagogické rady či provozních schůzích
- nepravidelně, podle potřeby např. řešení konkrétních problémů
- nepravidelně, po ukončení konkrétního úkolu



Plněním úkolů prevence se pravidelně věnuje 44% ředitelů škol. Nejméně jednou týdně se oblastí zabývá pouze 13% ředitelů všech škol.



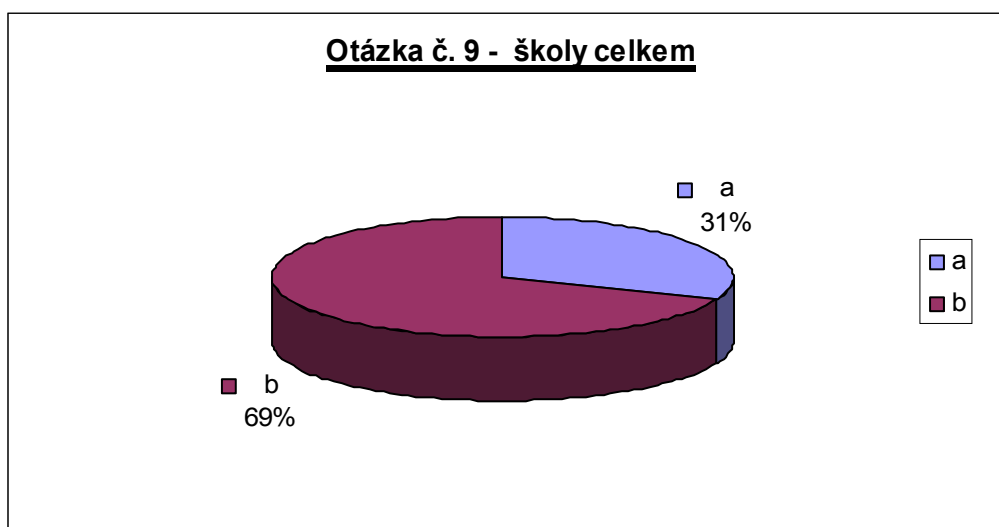
Pravidelněji se úkolům prevence, jak uvádějí, věnují ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních (56% proti 34%). Problémům se nejčastěji věnují pravidelně při jednáních pedagogické rady či při provozních schůzích. Ředitelé ZŠ (60%) se zabývají oblastí prevence spíše nepravidelně, podle potřeby např. při řešení konkrétních úkolů.

Otázka č. 9:

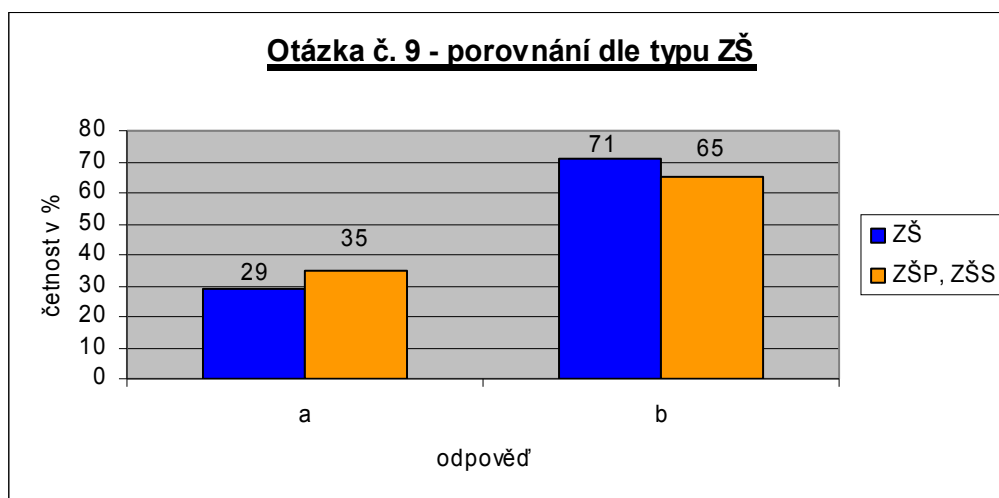
Vedete si vlastní evidenci jednotlivých preventivních aktivit v rámci MPP ve škole?

a. ANO

b. NE



Dvoutřetinová většina ředitelů škol si nevede vlastní evidenci preventivních aktivit. Tento výsledek se vzhledem k stále se zvyšujícím nárokům na vedení nejrůznějších dokumentů, tabulek apod. dal očekávat.

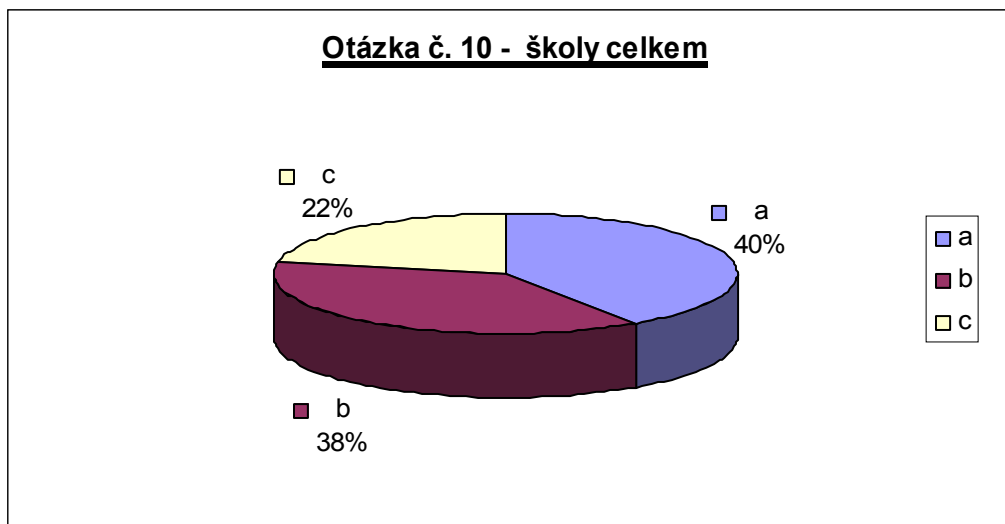


Výsledky jsou v obou cílových skupinách podobné. Ředitelé škol pravděpodobně v této oblasti spolupracují se školními metodiky prevence a čerpají poznatky od nich. Údaje týkající se jednotlivých preventivních aktivit bývají zpravidla součástí MMP a jejich dostupnost je pro ředitele dostatečná.

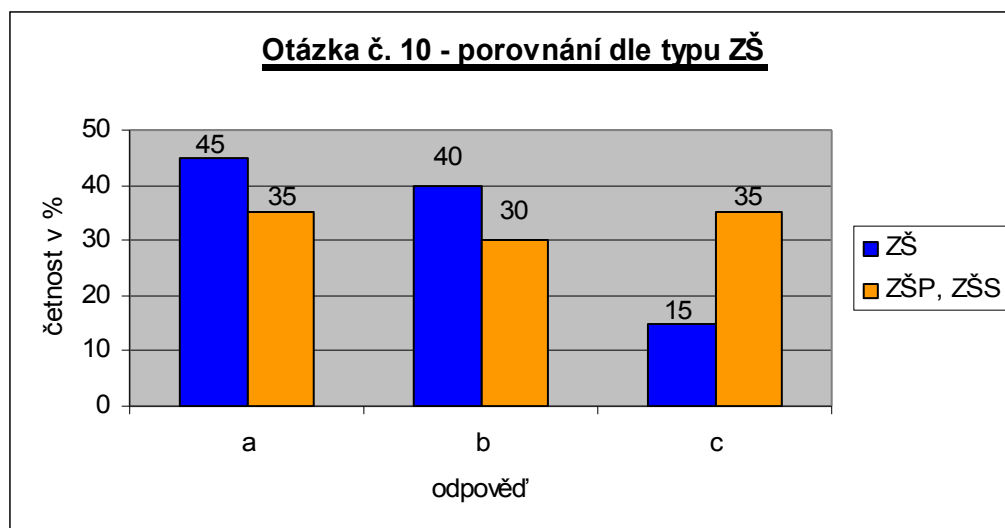
Otázka č. 10:

Při realizaci preventivních programů na škole vyžadují průběžné písemné a či ústní výstupy od realizátorů programu:

- a. ANO
- b. NE VŽDY
- c. NEVYŽADUJI



Výsledek lze považovat za pozitivní, téměř 80% ředitelů škol vyžaduje průběžná sdělení o realizaci probíhajících preventivních programů. Tyto informace mají velký význam zejména v souvislosti s prováděním evaluace průběhu preventivních intervencí.

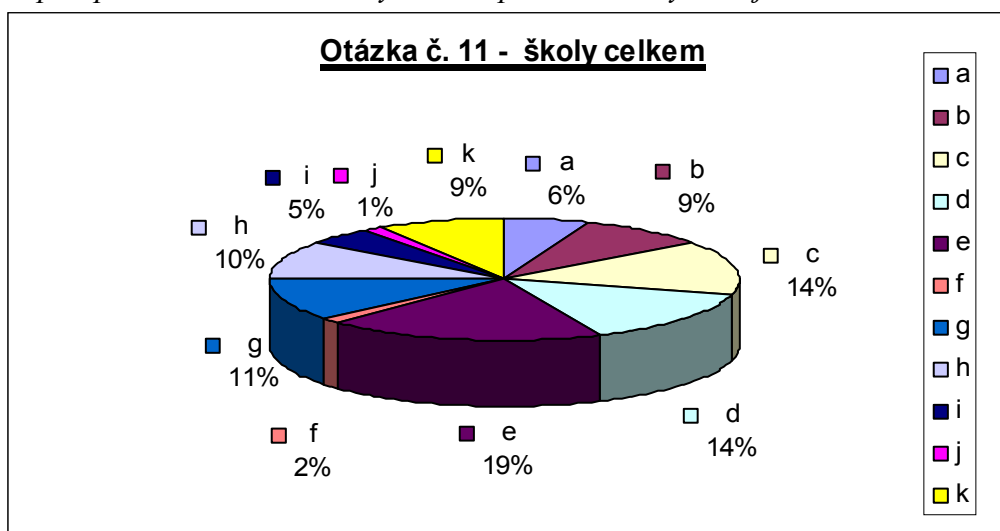


Ředitelé ZŠ vyžadují ve větší míře průběžné informace o probíhajících programech než ředitelé ZŠ praktických a ZŠ škol speciálních (85% : 65%). Domnívám se, že je to dáno i tím, že praktické a základní školy speciální bývají mnohem menší, mívají méně žáků a ředitelé se tak mohou snáze osobně přesvědčit o průběhu jednotlivých aktivit.

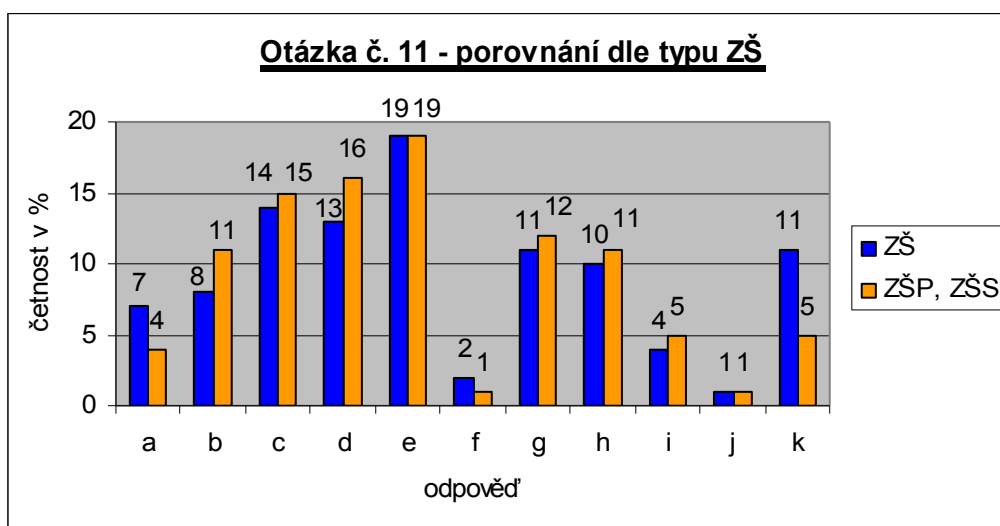
Otázka č. 11:

Uved'te, které tři z Vašich činností v oblasti prevence považujete za Vaši silnou stránku:

- plánování, jasná formulace vize
- účinné delegování
- vytváření podmínek pro práci druhých, funkční informační systém ve škole
- osobní iniciativa a angažovanost v konkrétních činnostech
- podpora dalšího vzdělávání včetně sebevzdělávání v oblasti
- vytváření týmů
- vytváření pozitivního pracovního klima
- motivace pracovníků a účinné hodnocení jejich práce
- znalost problematiky a nových trendů v oblasti
- evaluační práce - hodnocení a sledování efektivity prevence a dokumentace
- spolupráce s rodiči, zákonnými zástupci, odborníky, veřejností



Za silnou stránku své práce považují ředitelé obou skupin škol zejména podporu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, včetně sebevzdělávání v oblasti prevence.



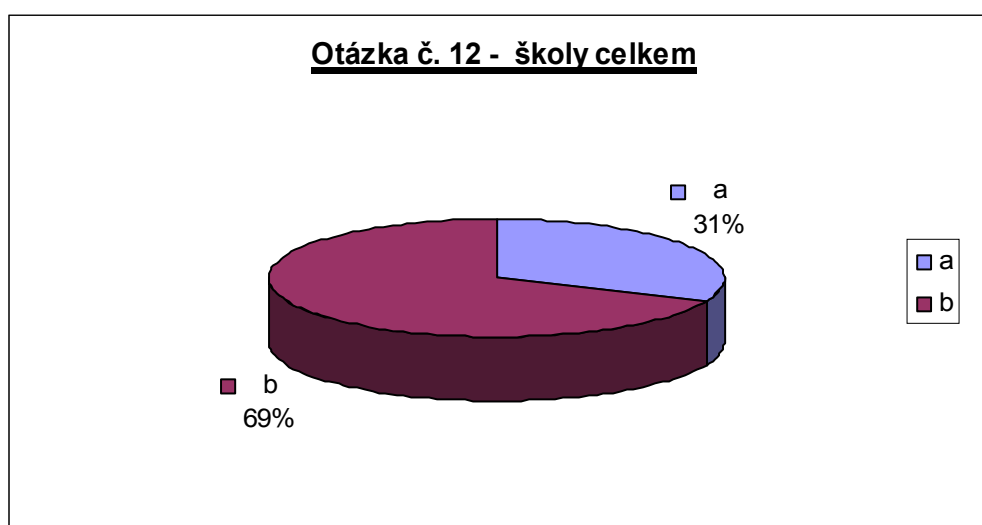
Menší rozdíl je v oblasti spolupráce s rodiči, odborníky, veřejností. ZŠ uvádějí větší úspěšnost. Pouze 1% ředitelů uvádí za silnou stránku kvalitní evaluaci prevence.

Otázka č. 12:

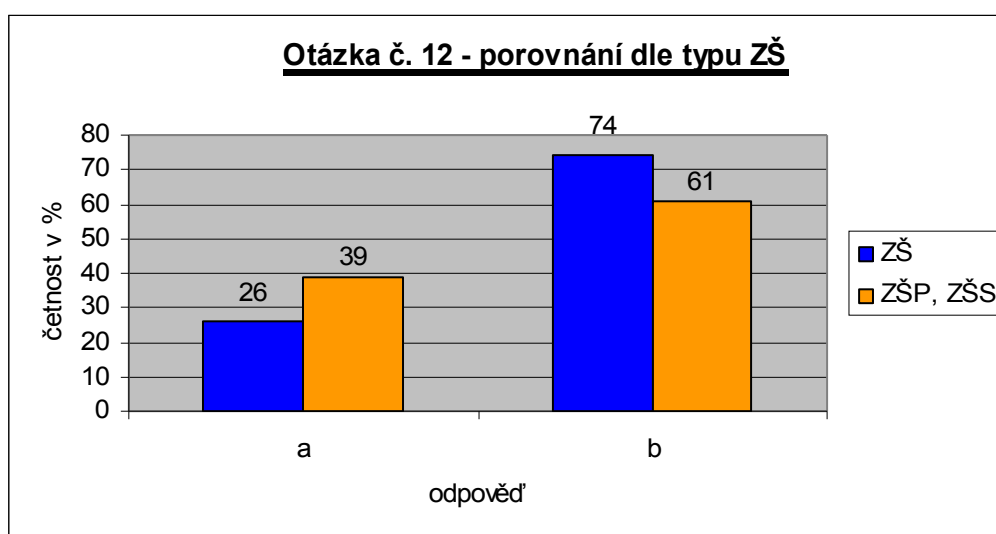
Jste iniciátorem konkrétního preventivního programu ve vaší škole

a. ANO

b. NE, pokud ne, kdo?



Necelá třetina ředitelů škol je iniciátorem konkrétních preventivních programů.

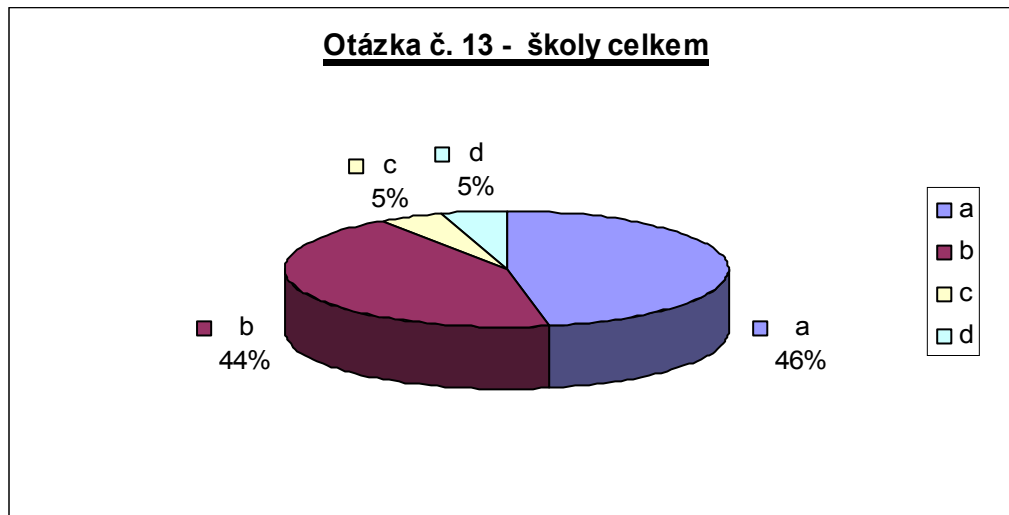


Mírně aktivnější jsou v této oblasti ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních. Iniciátory preventivních programů v ZŠ bývají v 80% školní metodici prevence a po 10% výchovní poradci a školní psychologové. V ZŠ praktických a v ZŠ speciálních nejčastěji iniciují realizaci preventivních programů školní metodici prevence (60%), výchovní poradci a ZŘ (20%). Zajímavé je, že se v tomto výčtu se v obou cílových skupinách ani jednou nevyskytli třídní učitelé. To ukazuje buď na velké rezervy v aktivitě třídních učitelů, nebo na fungující systém přenosu informací od třídních k metodikům. Považuji za pravděpodobnější první vysvětlení.

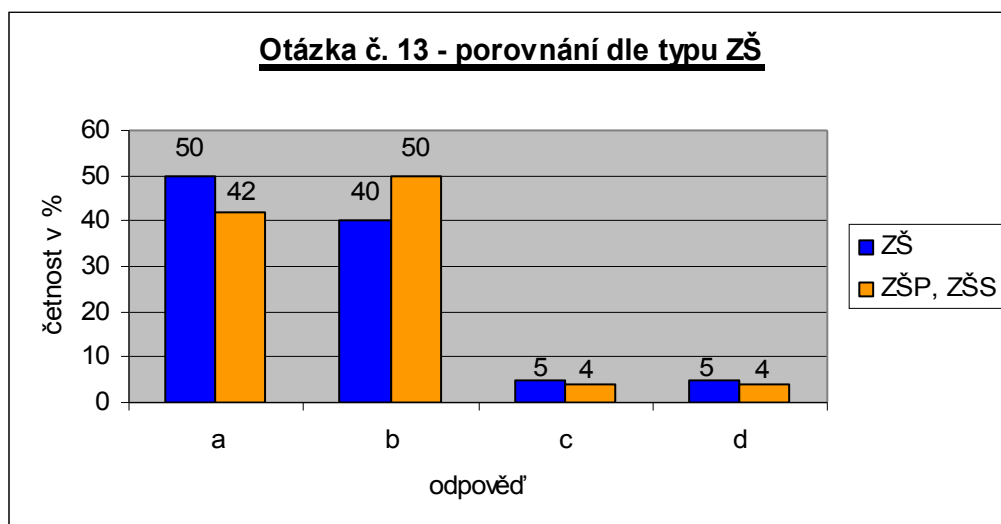
Otázka č. 13:

Jste spokojen s prací školního metodika prevence sociálně patologických jevů ve vaší škole?

- a. určitě ANO
- b. převažují klady
- c. převažují zápory
- d. určitě NE



Výsledek je velice pozitivní a přesvědčivý - 90% dotazovaných ředitelů škol je s prací školních metodiků prevence spokojeno. Možným vysvětlením je, že ředitelé v případě nekvalitní práce nahrazují školní metodiky ve funkci schopnějšími pedagogy. Odpovědi opět ukazují na kvalitní personální práci oslovených ředitelů.

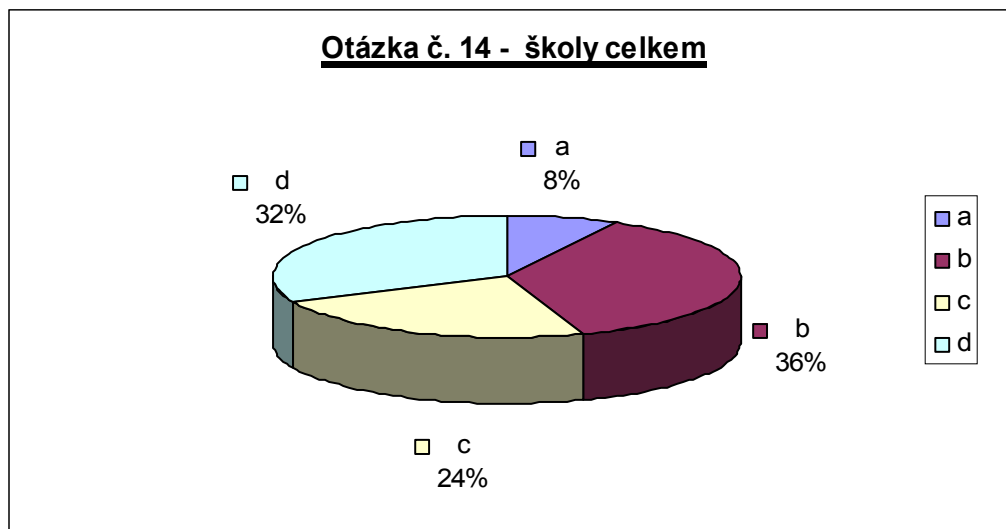


Údaje jsou v obou cílových skupinách podobné. Zajímavé je, že odpověď „určitě NE“ se v celém výzkumu objevila pouze 3x. Ředitelé škol tak pravděpodobně vybírají správné lidi na místa školních metodiků prevence.

Otázka č. 14:

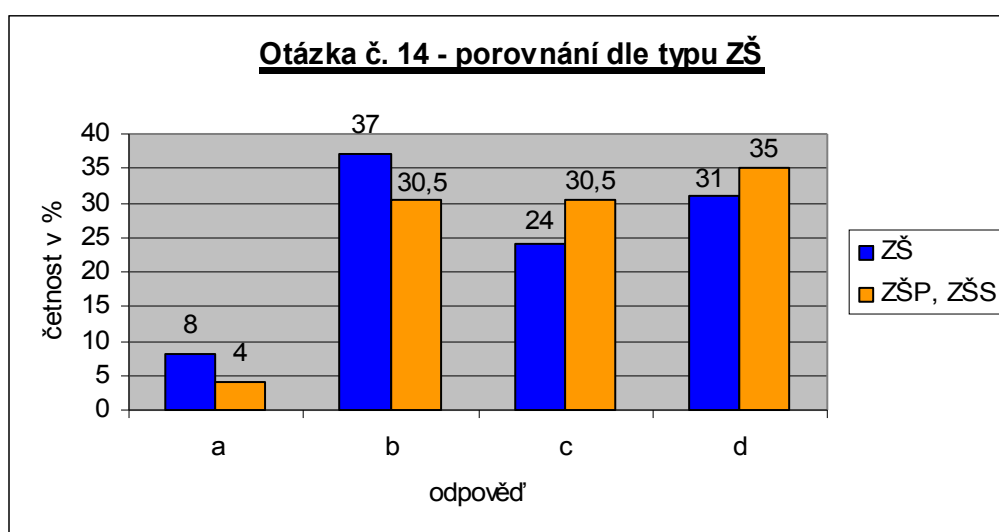
Jak dlouho je ve funkci školní metodik prevence vaší školy?

- a. do 1 roku
- b. do 3 let
- c. do 5 let
- d. nad 5 let



Více než 50% školních metodiků prevence je ve funkci 3 a více let. To je pozitivní zjištění, které zaručuje kontinuitu preventivní práce. Posty školních metodiků prevence zřejmě zastávají zkušení pedagogové. Zároveň to naznačuje, že tito pracovníci mají o vykonávanou práci zájem, a že jsou svými řediteli vhodně motivováni.

Pouhých 8% školních metodiků prevence je na svých postech nováčky - to je rovněž potěšující údaj.



Výsledky jsou podobné v obou porovnávaných skupinách.

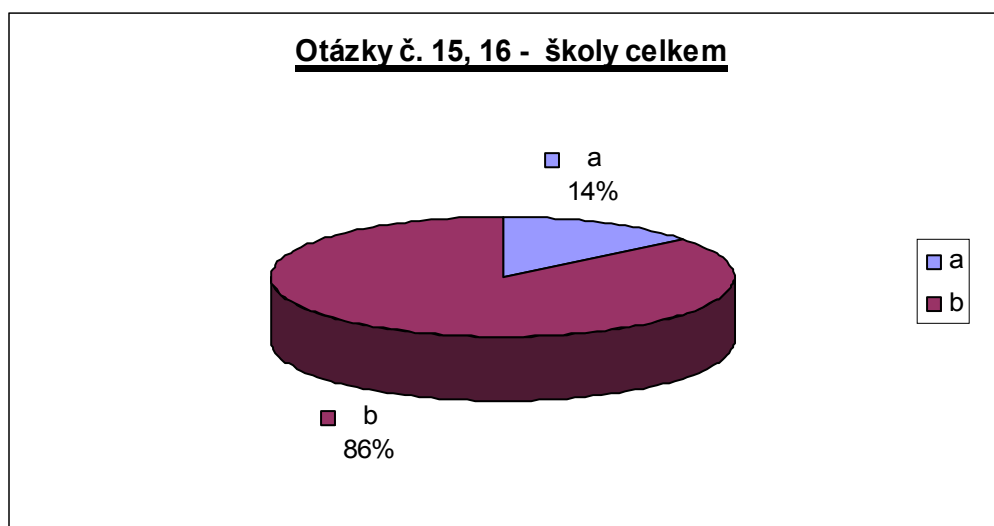
Otázky č. 15, 16:

15. Má školní metodik prevence vaší školy vzdělání stanovené vyhláškou 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků... ?

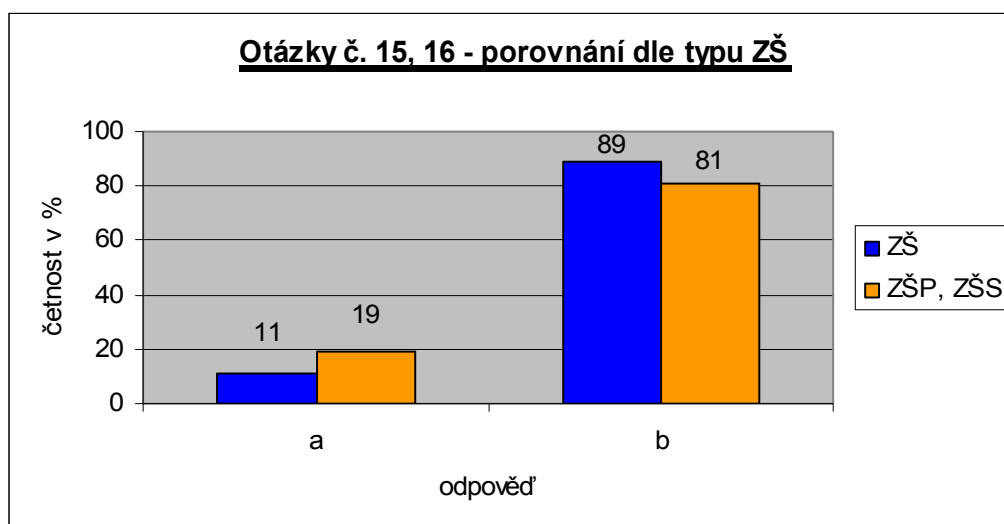
- a. ANO
- b. NE

16. Pobírá školní metodik prevence vaší školy příplatek ve výši 1000 - 2000 Kč měsíčně? (podle § 9a, zákona č. 143/1992 Sb.)- nyní NZP

- a. ANO
- b. NE



Výsledky obou otázek byly sloučeny do jednoho grafu, protože odpovědi byly totožné. Ředitelé škol uvádějí, že téměř 90% školních metodiků prevence nemá dosud vyhláškou požadované vzdělání a tedy nepobírá příplatek za tuto specializovanou činnost. Tento fakt lze označit za nepříznivý.

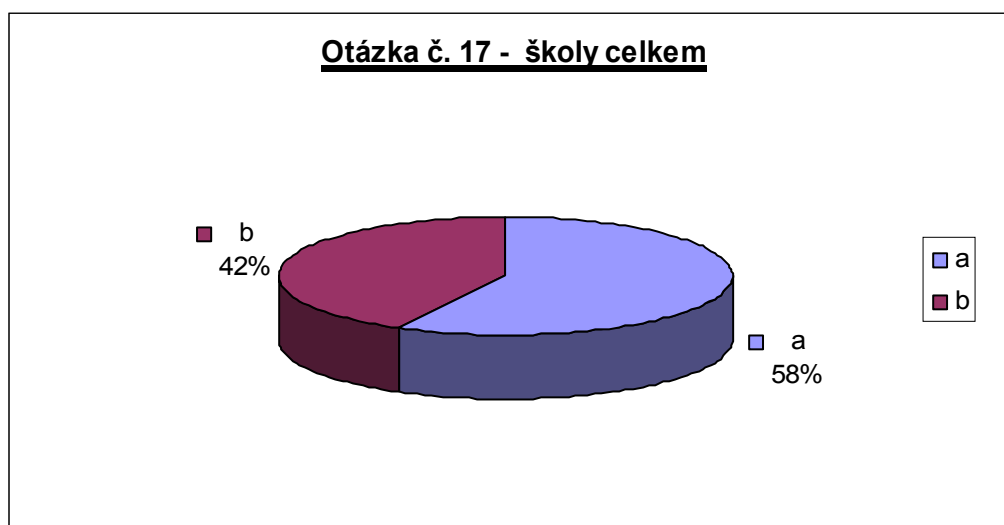


Údaje obou sledovaných skupin jsou podobné. Mírný rozdíl hovoří ve prospěch školních metodiků ZŠ praktických a ZŠ speciálních.

Otázka č. 17:

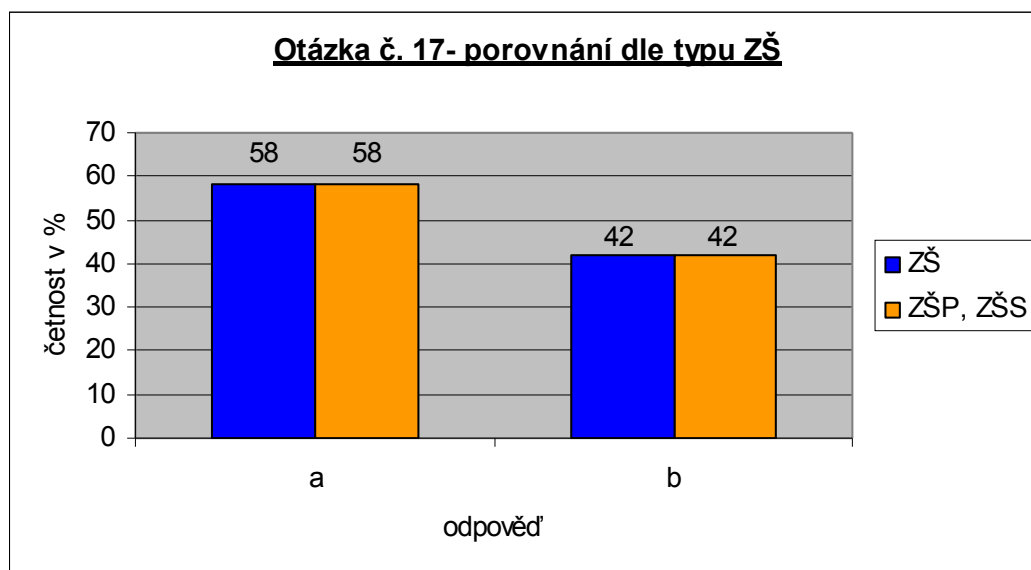
Absolvovali v tomto a v uplynulém školním roce v oblasti prevence nějaké vzdělání i jiní pedagogové?

- a. ANO, kdo a jaké?
- b. NE



Ředitelé škol uvádějí, že 58% pedagogů škol absolvovalo nějaké vzdělání týkající se oblasti prevence. Na otázku jaké, odpovědělo 50% ředitelů ZŠ a pouze 25% ředitelů ZŠ praktických a ZŠ speciálních.

Ve výčtu nejrůznějších kurzů se nejčastěji objevovalo: prevence šikany, zvládnání agresivity, práce s problémovým žákem a třídou, klima třídy, drogová závislost z pohledu práva, prevence kouření, využití technik psychoher, sebepoznávací výcvik. Vzdělávání se většinou účastnili výchovní poradci a školní metodici prevence. Problémem však často bývá konkrétní využití studia v praxi.

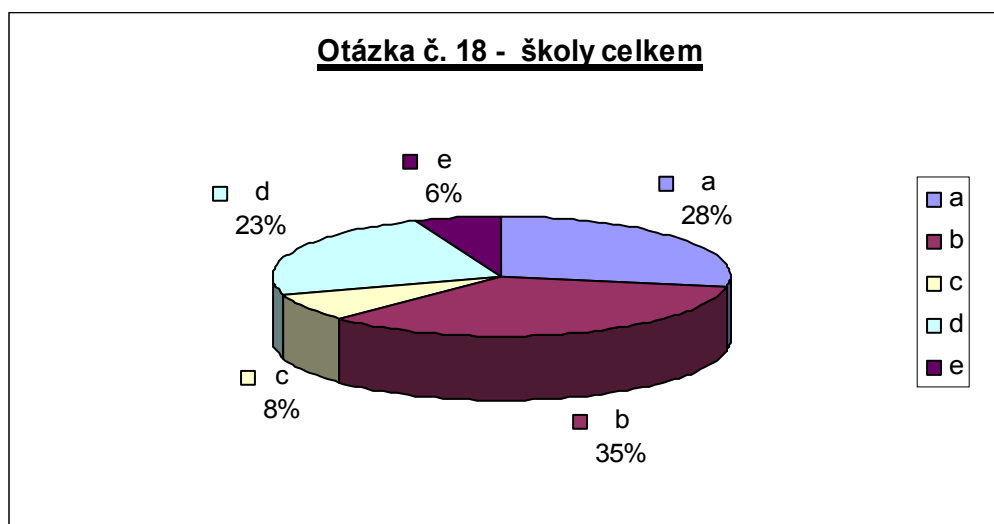


Výsledky jsou totožné.

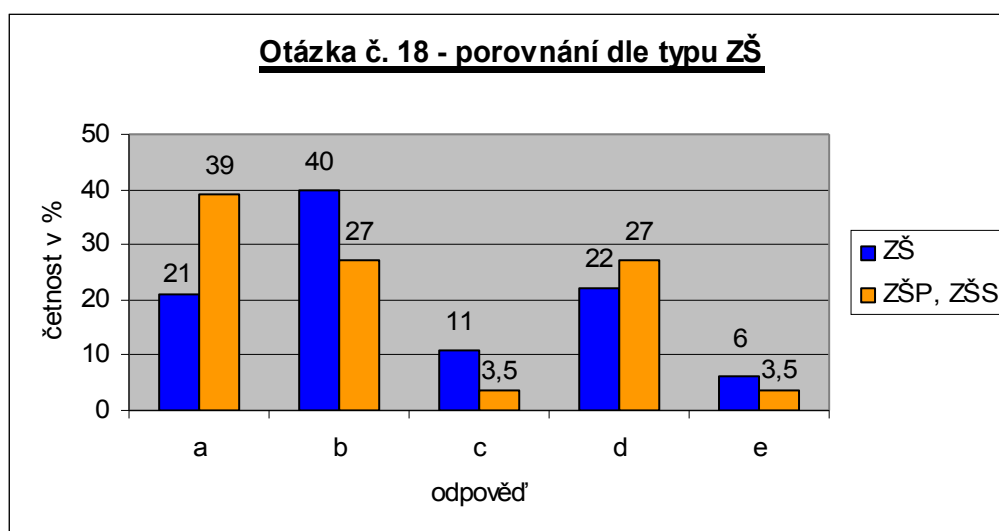
Otázka č. 18:

Plnění úkolů vycházejících z MPP školy se aktivně účastní:

- všichni pracovníci školy
- téměř všichni pracovníci školy
- jen zúčastnění pracovníci školy
- jen pedagogičtí pracovníci školy
- menšina pracovníků



Plnění úkolů v oblasti prevence se ve více než 60% školách účastní buď všichni, nebo téměř všichni zaměstnanci školy. To je pozitivní zjištění, protože prevence musí prolínat veškerými činnostmi školy. Své úkoly musí plnit všichni zaměstnanci, školníkem počínaje. Přesto se domnívám, že by do práce mělo být zapojeno ještě více zaměstnanců. V tomto vidím jednu z hlavních výzev pro ředitele škol.

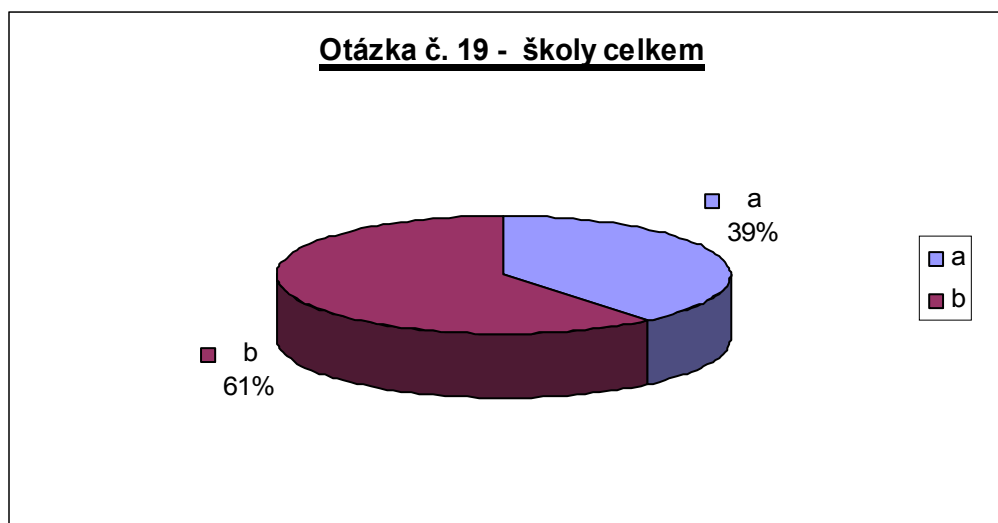


39% ředitelů ZŠ praktických a speciálních uvedlo, že v jejich školách plní úkoly prevence všichni zaměstnanci školy, v ZŠ to je 21% - zde je největší rozdíl. Nejméně častou odpovědí a potěšujícím údajem je, že se prevencí zabývá menšina pracovníků.

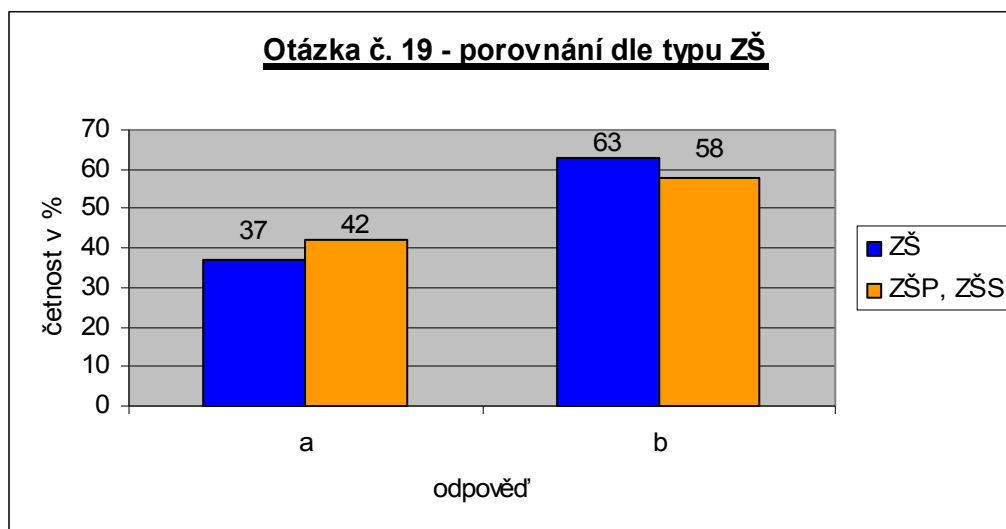
Otázka č. 19:

Je ve škole vytvořen nějaký tým z řad pedagogů, který se pravidelně schází, a řeší úkoly z oblasti prevence?

- a. ANO
- b. NE



39% ředitelů uvádí, že se v jejich školách pravidelně schází tým složený z pedagogů, který řeší různé úkoly týkající se prevence sociálně patologických jevů. Vznik a činnost těchto týmů závisí na podpoře vedení, které musí vytvářet podmínky pro tuto týmovou práci. V teoretické části bylo konstatováno, že čeští pedagogové práci v týmech příliš nepreferují. Možná i proto, že tyto týmy se zpravidla scházejí až po vyučování - to už je velmi obtížné udržet učitele na pracovišti.



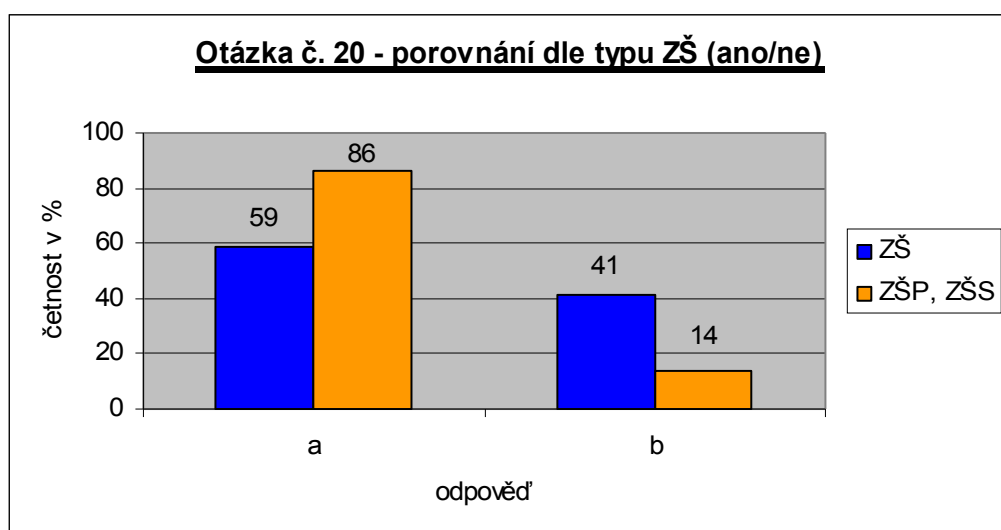
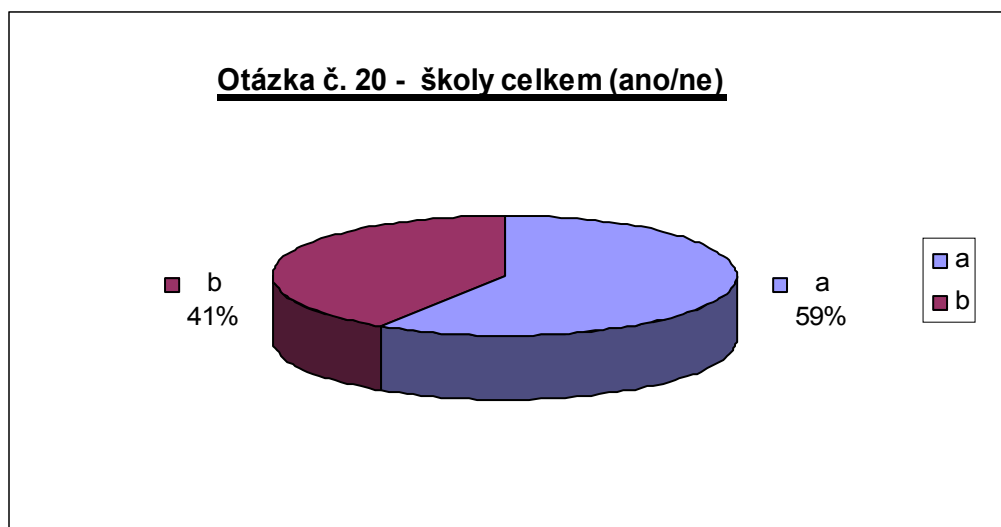
Ředitelé obou cílových skupin odpovídali na tuto otázku podobně. Údaje odrážejí realitu, bylo by dobré, kdyby zmiňovaných týmů ve školách pracovalo více.

Otázka č. 20:

Získala škola v poslední době prostředky na prevenci i např. z grantových zdrojů

a. ANO, pokud ano, který pracovník školy se o to zasloužil?

b. NE



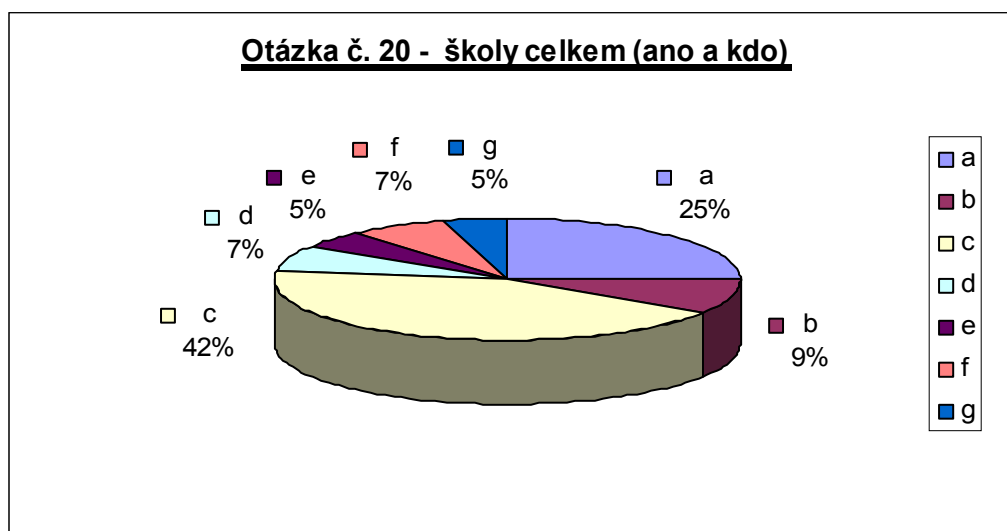
59% ředitelů základních škol uvádí, že jejich školy získaly v poslední době finanční prostředky na prevenci z grantů či jiných zdrojů. Ve skupině ředitelů základních škol praktických a základních škol speciálních je to dokonce 86%. Z vlastní zkušenosti vím, že tyto školy mají větší možnosti účastnit se cílenějších grantových řízení a podpora nadřízených orgánů při přidělování dalších prostředků školám se žáky se speciálními vzdělávacími prostředky bývá vyšší. Nelze tak jednoznačně říci, že za rozdílem v údajích je vyšší aktivita ředitelů ZŠ praktických a ZŠ speciálních.

Pro lepší představu jsou výsledky otázky č. 20 znázorněny pomocí dalších dvou grafů.

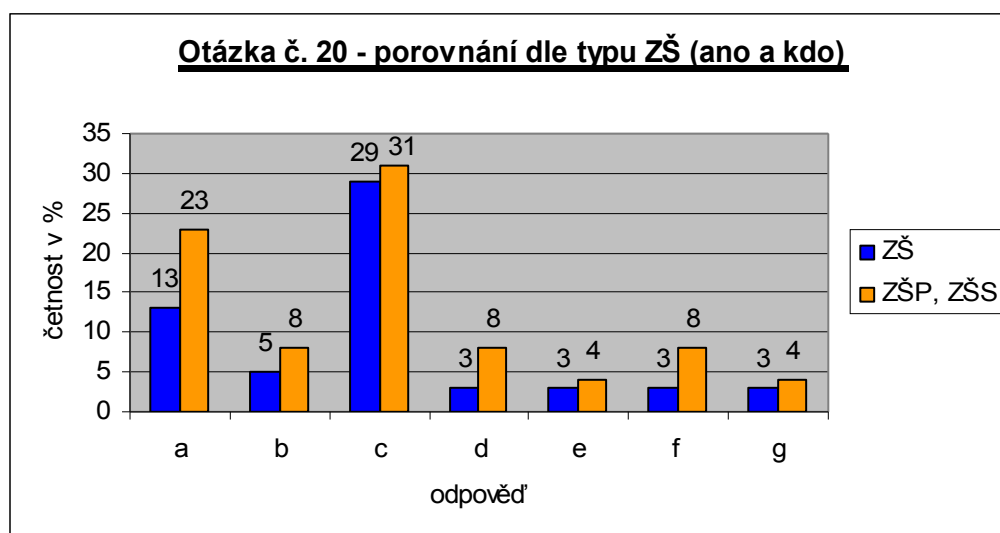
Získala škola v poslední době prostředky na prevenci i např. z grantových zdrojů

...pokud ano, který pracovník školy se o to zasloužil?

- a. Ř
- b. ZŘ
- c. školní met. prevence
- d. VP
- e. třídní učitel
- f. učitel
- g. jiný pracovník



Ředitelé uvádějí, že nejčastěji se o přidělení dalších prostředků na prevenci zasloužili školní metodici prevence a pak ředitelé škol sami.

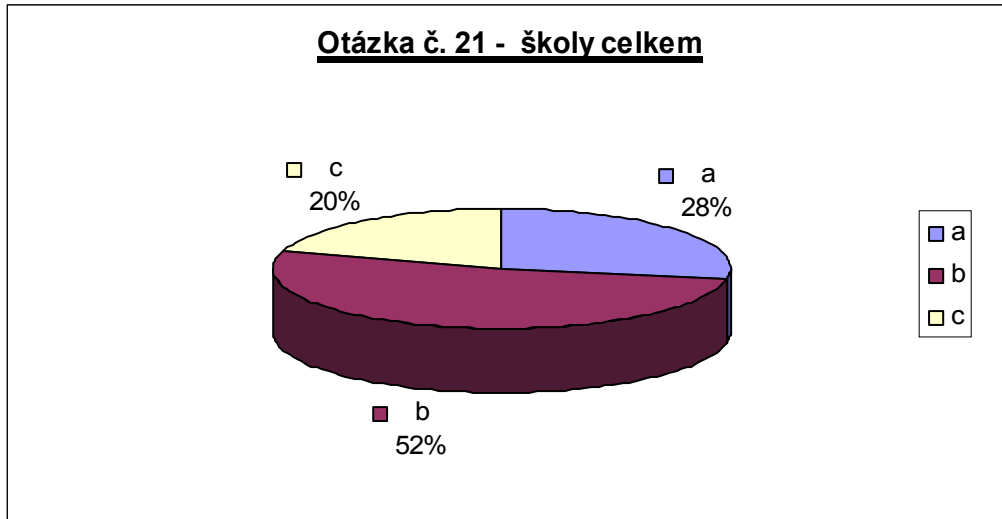


Porovnání odpovědí ředitelů obou cílových skupin ukazuje na větší aktivitu ředitelů základních škol praktických a základních škol speciálních, platí ale to, co bylo konstatováno při předchozím rozboru.

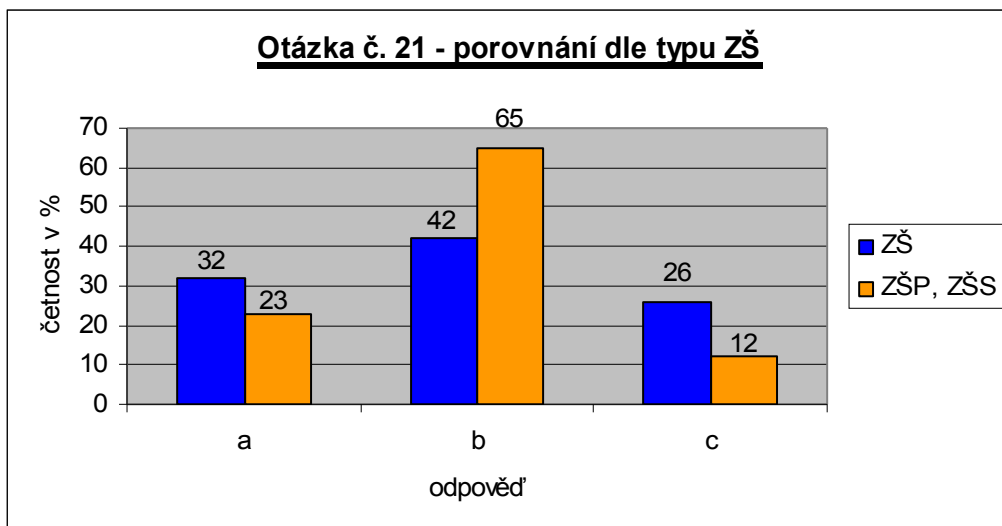
Otázka č. 21:

Je ve školním řádu Vaší školy konkrétně popsáno jak postupovat, když se ve škole zadrží droga, či když je některý žák pod vlivem legálních či nelegálních drog?

- a. ANO
- b. ČÁSTEČNĚ
- c. NE



80% procent sledovaných škol má ve školních řádech alespoň částečně popsáno, jak bude postupovat, když se na půdě školy zadrží droga, nebo když bude některý z žáků pod vlivem drog.

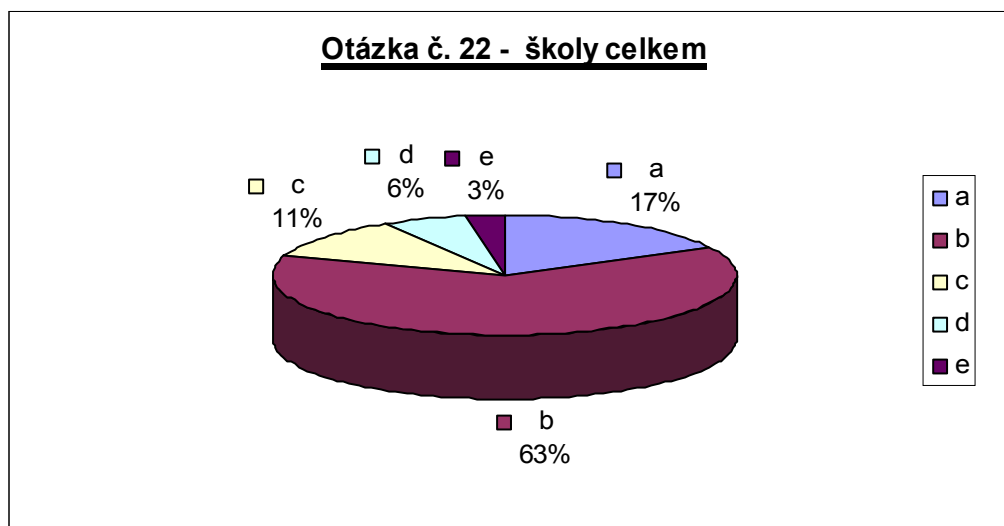


Detailněji mají postup popsány základní školy. Zároveň 26% dotazovaných ZŠ nemá o tomto ve školním řádu žádnou zmínku. Zde jsou zodpovědní ředitelé. Tento údaj je také informací o míře jejich osobní angažovanosti v oblasti prevence. Absence této problematiky ve školních řádech lze považovat za slabinu, neboť otázka úzce souvisí s bezpečností žáků.

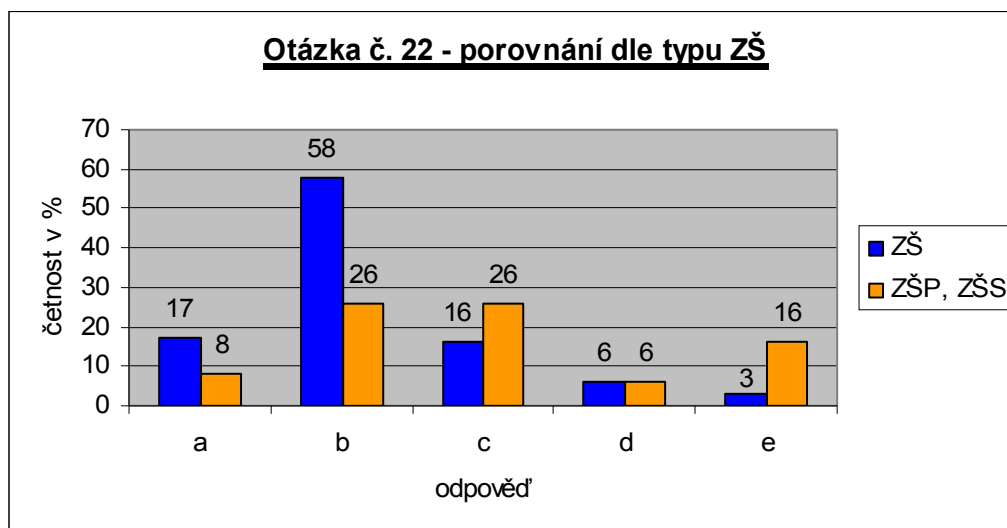
Otázka č. 22:

Odhadněte v procentech, kolik času Vám v rámci všech úkolů během školního roku zabírá práce spadající do oblasti prevence soc. pat. jevů ve Vaší škole.

- a. do 3%
- b. do 5%
- c. do 10%
- d. nad 10%
- e. nad 20%



Více než polovina ředitelů obou sledovaných skupin základních škol uvádí, že jim práce související s oblastí prevence zabírá do 5% jejich času. To je v hrubém přepočtu asi jeden den v měsíci.



Nad 5% procent svého času věnuje oblasti prevence 48% ředitelů ZŠ praktických a ZŠ speciálních a 25% ředitelů ZŠ. Jedním z možných vysvětlení je, že učitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních o těchto záležitostech více se svými řediteli komunikují.

1.13.1 Názory ředitelů škol na funkčnost systému prevence a problémové oblasti jejich práce - shrnutí

Výsledky dotazníkového průzkumu, i přes všechna omezení vyplývající z velikosti výzkumného vzorku, poukazují na to, že přesvědčivá většina ředitelů škol považuje stávající institucionální systém fungování prevence sociálně patologických jevů za funkční. Aktivnější účasti při práci v oblasti ředitelům brání zejména nedostatek času.

Ředitelé škol uvedli, že nejvíc času věnují realizaci prevence. Ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních věnují více času hodnocení prevence - rozdíl ale není nijak výrazný. Jako nejobtížnější činnost související s realizací prevence ve školách většina ředitelů shodně označila spolupráci s rodiči.

Významný rozdíl je v otázce proč kvalitní prevence ve škole realizovat. Pro téměř polovinu ředitelů ZŠ praktických a ZŠ speciálních je tím hlavním důvodem navázání užších kontaktů s dalšími odborníky (rozdíl oproti ZŠ je 30%). Ředitelé ZŠ se spíše snaží vyhovět zájmu žáků a poptávce rodičů o další informace z oblasti. Jako hlavní důvody realizace prevence to uvedlo 53% ředitelů ZŠ. Nejméně preferencí ředitelů škol, získal důvod „možnost profilace školy a odlišení od konkurence“. V ZŠ praktických a ZŠ speciálních ho uvedlo pouhých 7% ředitelů.

Výrazným výstupem průzkumu je, že pouhé 1% všech ředitelů považuje ve výčtu svých činností za svou silnou stránku kvalitní evaluaci prevence, sledování efektivity prevence a její dokumentaci.

90% ředitelů všech škol bylo spokojeno s prací školních metodiků prevence - to je velice a pozitivní a přesvědčivý výsledek, ukazuje na to, že ředitelé škol tento post obsazují kvalitními pracovníky. Potěšující je, že jen 8% školních metodiků prevence je na svých postech nováčky. Zaručuje to kontinuitu práce, znalost prostředí a naznačuje, že posty školních metodiků prevence zastávají zkušení, na školách delší dobu působící učitelé.

Nedostatky lze spatřovat v DVPP. A to přesto, že ředitelé úkoly v této oblasti nepovažovali za obtížné - viz otázka č. 6. Téměř 90% školních metodiků prevence nemělo dosud vyhláškou požadované vzdělání a tedy nepobíralo příplatek za tuto specializovanou činnost. Přestože 58% pedagogů škol absolvovalo v uplynulém školním roce nějaké vzdělání v oblasti prevence (nejčastěji prevence šikany, zvládání agresivity žáků, práce s problémovým žákem a třídou, klima třídy), ve výčtu se téměř neobjevovala témata prevence drogových závislostí - zejména alkoholu a kouření. Tyto negativní jevy jsou přitom v ČR mezi mládeží velice rozšířeny.

Plnění úkolů v oblasti prevence se v 60% školách účastní buď všichni, nebo téměř všichni zaměstnanci školy.

1.13.2 Míra aktivity a iniciativy ředitelů škol - shrnutí, porovnání

Míru své osobní účasti v oblasti považovali ředitelé škol obou výzkumných vzorků za dostatečnou. Výsledky nenaznačovali rozdíl mezi aktivitou a angažovaností ředitelů jednotlivých cílových skupin.

Četnost provádění sebehodnocení své práce v oblasti prevence je v obou cílových skupinách zhruba na stejné úrovni.

Plněním úkolů prevence se pravidelně věnuje 44% ředitelů škol. Nejméně jednou týdně se oblastí zabývá pouze 13% ředitelů všech škol. Rozdíl je v zabývání se činnostmi patřícími do sledované oblasti - pravidelněji se jim věnují ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních (56% proti 34%).

Jen necelá třetina ředitelů škol je iniciátorem konkrétních preventivních programů. Mírně aktivnější jsou v této oblasti ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních. Dvoutřetinová většina ředitelů škol si nevede vlastní evidenci preventivních aktivit. Ředitelé ZŠ ale vyžadují ve větší míře průběžné informace o probíhajících programech.

39% ředitelů obou cílových skupin uvedlo, že se v jejich školách pravidelně schází tým složený z pedagogů, který řeší různé úkoly týkající se prevence sociálně patologických jevů. Je nutné zdůraznit, že vznik podobných týmů a jejich činnost závisí na podpoře vedení. Ředitelé na uvedených školách zřejmě aktivně vytvářejí vhodné podmínky pro týmovou práci.

86% ředitelů základních škol praktických a základních škol speciálních uvedlo, že jejich školy získaly další prostředky na prevenci z grantů či jiných zdrojů. Ve druhé cílové skupině to uvedlo 59% škol. O přidělení dalších prostředků na prevenci se nejčastěji zasloužili školní metodici prevence a pak ředitelé osobně. Větší aktivitu v tomto prokazovali ředitelé základních škol praktických a základních škol speciálních.

80% procent sledovaných škol má ve školních řádech alespoň částečně popsáno, jak bude postupovat, když se na půdě školy zadrží droga, nebo když bude některý z žáků pod jejím vlivem. Detailněji mají postup rozepsány základní školy. Zároveň 26% ZŠ nemá ve školním řádu o tomto žádnou zmínku.

Více než polovina ředitelů obou sledovaných skupin základních škol uvedla, že jim práce související s oblastí prevence zabírá do 5% jejich času. Nad 5% procent

svého času věnuje oblasti prevence 48% ředitelů ZŠ praktických a ZŠ speciálních a 25% ředitelů ZŠ.

1.14 Interpretace výsledků

Počet dotazníků, které se vrátily a byly zahrnuty do zpracování, je poměrně nízký. Cílem nebylo pouze shromáždit údaje, ale také provést jejich porovnání v rámci jednotlivých cílových skupin. V souhrnu můžeme konstatovat, že porovnáme-li výsledky obou cílových skupin základních škol, nacházíme mezi nimi jen malé, většinou spíše jen zanedbatelné rozdíly. Průzkum splnil svůj cíl. Přinesl řadu zajímavých, často očekávaných údajů, názorů a podnětů, které byly sumarizovány do několika závěrů pro praxi.

1.14.1 Interpretace výsledků - názory ředitelů základních škol

Z názorů ředitelů lze usuzovat, že systém prevence sociálně patologických jevů je v rezortu MŠMT definován správně. Je to zřejmě i proto, že se opírá o práci školních metodiků prevence a umožňuje spolupráci i s dalšími odborníky z prostředí mimo školu.

Z průzkumu jednoznačně vyplynulo, že ředitelé škol mají na práci v oblasti prevence málo času. To může být způsobeno množstvím dalších úkolů, které jim pramení např. ze změn legislativy.

Problém s časem ředitelé řeší přenesením kompetencí na školní metodiky prevence. Ti plní, dle názorů většiny ředitelů, své úkoly kvalitně. Poukazuje to na dobrou personální práci oslovených manažerů. Správný výběr pedagoga pro funkci školního metodika prevence je naprosto zásadní. Zkušeností ředitelů obou výzkumných vzorků tak nepotvrzují závěry výzkumu Institutu pro kriminologii a sociální prevenci „že patrně největší slabinou současného systému je obsazování klíčové pozice školního metodika“ (Večerka, 2006, s. 13).

Více než 50% školních metodiků prevence je ve funkci 3 a více let. To je rovněž pozitivní zjištění, které naznačuje, že metodici mají o vykonávanou práci zájem. Zřejmě jsou svými řediteli i vhodně motivováni.

Za nepříznivý fakt lze označit, že téměř 90% školních metodiků prevence nemá požadované vzdělání dle vyhlášky č. 317/2005 Sb.

Lze to vysvětlit tím, že tato vyhláška nabyla účinnosti teprve 1. září 2005 a studium k výkonu specializovaných činností trvá min. 250 vyučovacími hodinami. Nabízí ho např. občanské sdružení „Život bez závislostí“ za cenu v rozmezí 20 000 - 25 000 Kč. Dalším

vysvětlením, proč metodici nemají dosud požadované vzdělání, může být nedostatek finančních prostředků na DVPP. Navíc pedagogové možná nejeví o studium zájem, nebo ještě nedostali od svých ředitelů významný podnět k absolvování tohoto studia.

Nejvíce pozornosti věnují ředitelé škol realizaci prevence.

Výrazným výstupem průzkumu je, že ředitelé nepovažovali za svou silnou stránku kvalitní evaluaci prevence, sledování efektivity prevence a její dokumentace. Souvisí to s náročností této činnosti a s už zmiňovaným nedostatkem času. Ze své zkušenosti vím, že tuto oblast práce nechávají ředitelé většinou v kompetenci školních metodiků prevence.

K hodnocení prevence dochází ve školách spíše nárazově. MŠMT v Metodickém pokynu k prevenci sociálně patologických jevů stanoví, že MPP má být vyhodnocován pravidelně jednou ročně. To by se mělo změnit. Je žádoucí více zdůrazňovat význam průběžného vyhodnocování.

Jako nejobtížnější činnost spjatou s realizací prevence ve školách většina ředitelů označila spolupráci s rodiči. Ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních vidí spolupráci s rodiči jako větší problém. Může to být dáno i tím, že řada žáků těchto škol pochází z rodinného prostředí s nízkým sociálně kulturním postavením. Domluva s rodiči bývá v těchto případech problematická.

Nejméně významným důvodem, proč kvalitní prevenci ve škole realizovat je „možnost profilace školy a odlišení od konkurence“. V ZŠ praktických a ZŠ speciálních ho uvádělo dokonce pouze 7% ředitelů. V těchto školách je jednoznačně větší zájem o navázání užších kontaktů s dalšími odborníky. Vedou k tomu zřejmě problémy s narůstající agresivitou žáků apod. Ředitelé zatím nevnímají diverzifikaci, jako reálnou možnost získávání nových žáků. Ve velkých městech s více základními školami je však tento trend patrný. Této otázce se věnuji i v kapitole 7.3.

Plnění úkolů v oblasti prevence se ve více než 60% školách účastní buď všichni, nebo téměř všichni zaměstnanci školy. To je pozitivní zjištění. Prevence musí prolínat veškerými činnostmi školy. Naznačuje to, že řada ředitelů škol vytváří svým spolupracovníkům pro zapojení do preventivní práce příslušné podmínky a používá vhodné motivační pobídky. Přesto se lze domnívat, že by do práce mělo být zapojeno více zaměstnanců. Vidím v tom jednu z hlavních výzev pro ředitele škol.

1.14.2 Interpretace výsledků - porovnání míry osobní angažovanosti

Druhým cílem průzkumu bylo porovnat, zda se liší míra osobní angažovanosti ředitelů základních škol a ředitelů základních škol praktických, resp. základních škol speciálních, při realizování cílů prevence na školách. Už to, že návratnost dotazníků z obou cílových skupin průzkumu byla podobná, nenaznačilo zásadní rozdíly v míře aktivity ředitelů jednotlivých typů základních škol.

Ředitelé obou cílových skupin průzkumu považovali svou účast při realizaci úkolů prevence za dostatečnou - nadstandardně aktivní. Jako mírně aktivnější se jeví ve svých hodnoceních ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních. Lze se domnívat, že v tom hraje roli menší velikost těchto škol. Ředitelé tak často musí osobně nejruznější kázeňské prohřešky.

Sebehodnocení věnují obě cílové skupiny ředitelů zhruba stejně času. V některých oblastech (pravidelnější práce v oblasti prevence, iniciace konkrétních preventivních programů, podíl na získávání prostředků z garantů) uváděli o trochu větší aktivitu ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních. V dalších (zájem o průběžné informování o preventivních intervencích, které se ve škole realizují, zařazení prevence ve školních řádech) naopak zaostávali za řediteli běžných základních škol.

Ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních uváděli, že se úkolům prevence věnují pravidelněji - (56% proti 34%). Bývá to zejména při jednáních pedagogické rady a při provozních poradách. Zde vidím velké rezervy. Domnívám se, že by se oblastí prevence měli zejména ředitelé základních škol praktických zabývat alespoň jednou týdně. Ve školách totiž pracují pedagogové i na částečný úvazek, často jen pár dní v týdnu. Z tohoto důvodu je velmi důležitá pravidelná koordinace práce všech pracovníků školy a přenos informací od těchto pedagogů. Ředitelé ZŠ se zabývají oblastí prevence spíše nepravidelně, hlavně dle potřeby např. při řešení konkrétních problémů.

V iniciování vzniku konkrétních preventivních programů jsou mírně aktivnější ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních. Považuji za žádoucí větší aktivitu v této oblasti, zřejmě jí v tom brání už zmíněný nedostatek času.

Podpora týmové práce - i zde uváděli ředitelé obou cílových skupin podobné údaje, jejich osobní aktivita se nijak zásadně nelišila. Vznik a činnost specializovaných týmů pedagogů, které řeší úkoly týkající se prevence, závisí zejména na podpoře ředitelů škol. Na druhou stranu lze konstatovat, že jestliže o ni pedagogové nejeví zájem a je jen velmi obtížné je k ní motivovat.

Odhadnout kolik procent pracovní doby věnuji oblasti prevence je velmi obtížné. 48% ředitelů ZŠ praktických a ZŠ speciálních uvádělo, že je to nad 5% času - ve skupině ředitelů ZŠ to bylo 25% ředitelů. To sice naznačuje určitý rozdíl, nelze ale s jistotou říci, že je to způsobeno větší aktivitou.

1.15 Posouzení hypotéz

H 1 -

Systém prevence sociálně patologických jevů, opírající se ve školách o činnost školních metodiků prevence, považují ředitelé základních škol za vyhovující (funkční).

Většina ředitelů obou cílových skupin základních škol považuje stávající institucionální systém fungování prevence sociálně patologických jevů za funkční. Ředitelé škol kladně hodnotí práci svých školních metodiků prevence, kterým delegují i řadu rozhodovacích kompetencí. Někteří ředitelé dokonce uvádějí, že je díky tomu je jejich další práce v oblasti zbytečná, a proto se mohou více věnovat jiným oblastem školní práce.

Z výsledků uvedeného průzkumu vyplývá, že jak ředitelé základních škol, tak ředitelé základních škol praktických a základních škol speciálních považují systém prevence opírající se ve školách o činnost metodiků prevence za vyhovující (funkční).

Hypotéza byla potvrzena

H 2 -

Kvalitní preventivní práci a realizaci preventivních programů považují ředitelé základních škol za významnou příležitost profilace a odlišení školy od ostatních základních škol.

Ředitelé škol se spíše snaží vyhovět zájmu žáků a rodičů o informace z oblasti. Řada rodičů má dle výsledků šetření zájem o to, aby škola realizovala kvalitní program, zřejmě proto, aby v ní nebyly kázeňské problémy a aby jejich děti nebyly konfrontovány s vlivy sociálně patologických jevů. Nejméně významným důvodem, proč kvalitní prevenci realizovat a nejméně preferencí ředitelů škol získala odpověď „možnost profilace školy a odlišení od konkurence“. V tomto důvodu vnímám silný potenciál. Je to vlastně skrytá reakce na poptávku rodičů a šance ředitelů formulovat úkoly v oblasti prevence

jako jednu z priorit školy. Je to důvod, proč vyhovět zájmu rodičů, a školu prostřednictvím realizace kvalitní prevence profilovat.

Ředitelé škol vidí hlavní důvody realizace prevence spíše v navázání kontaktů s dalšími odborníky - to lze vysvětlit i snahou získat další odborné informace a know how, tedy možnými rezervami ve vzdělávání pracovníků v oblasti prevence.

Na základě výsledků uvedeného průzkumu se ale dá předpokládat, že ani jedna cílová skupina ředitelů základních škol nevnímá realizaci prevence na škole jako významnou příležitost a možnost profilace školy.

Hypotéza nebyla potvrzena

H 3 -

Osobní angažovanost ředitelů základních škol praktických a základních škol speciálních je při realizování úkolů v oblasti prevence vyšší, než osobní angažovanost ředitelů základních škol.

Ředitelé základních škol praktických a základních škol speciálních považují svou účast při realizaci úkolů prevence za dostatečnou, nikoli nadstandardně aktivní. Stejně charakterizují svou aktivitu i ředitelé základních škol. Sebehodnocení věnují obě cílové skupiny ředitelů zhruba stejně času. V některých oblastech (pravidelnější práce v oblasti prevence, iniciace konkrétních preventivních programů, podíl na získávání prostředků z grantů) sice uvádějí o trochu větší aktivitu ředitelé ZŠ praktických a ZŠ speciálních, v dalších (zájem o průběžné informování o preventivních intervencích, které se ve škole realizují, zařazení prevence ve školních řádech) naopak zaostávají za řediteli běžných základních škol.

Vyšší procento výzkumného vzorku ředitelů ZŠ praktických a ZŠ speciálních věnuje prevenci více než 5%. Lze to vysvětlit větší koncentrací výchovných problémů žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Skutečnost, že obě cílové skupiny ředitelů škol věnují zhruba stejně času velmi důležité evaluaci prevence, naznačuje a vede k vyslovení teze: „Není podstatný rozdíl v aktivitě ředitelů základních škol a ředitelů základních škol praktických a základních škol speciálních“.

Hypotéza nebyla potvrzena

1.16 Využití výstupů průzkumu a jejich přínos pro praxi - základní přehled

Na základě porovnání dotazníkového průzkumu a z něho vzešlých analýz je možné vyslovit několik obecných závěrů, týkajících se problémových oblastí plnění úkolů prevence na školách:

1. Ředitelé mají pro práci v oblasti prevence málo času

Reakce na výstup z práce:

Pro rychlejší orientaci v oblasti prevence je možné čerpat informace z přehledu základních školských dokumentů:

- ⌚ Základní školské dokumenty pro oblast prevence - příloha č. 2
- ⌚ dále možné informace čerpat i z kapitol teoretické části ZBP, které se zabývají legislativními normami a dokumenty

2. Nejobtížnější oblasti práce ředitelů škol - evaluace prevence, spolupráce s rodiči a další možné náročné situace

Reakce na výstup z práce:

Pro lepší orientaci v oblasti evaluace prevence byly upraveny, převzaty a sestaveny dokumenty:

MPP školy - struktura dokumentu - příloha č. 4

(Inspirováno publikací „Evaluace a diagnostika preventivních programů“. Praha : MŠMT, 2002. - sestavil M. Záruba)

Formulace tiskové zprávy - základní body a pravidla - příloha č. 7

(Spurný 2005, s. 8) - převzato, zkráceno

- ⌚ Kritéria hodnocení zaměstnanců - příloha č. 8

(inspirováno Závěrečnou prací Funkčního studia: ZELENÁ, J. *Hodnocení pedagogů ve zvláštních školách (návrh kritérií dle metody BARS)*. Praha : PedF UK - ČŠM, 2003. - upraveno)

- ⌚ Záznamový arch - Řízený rozhovor s ředitelem školy - soc. patologické jevy ve škole - možné otázky nadřízených či kontrolních orgánů - příloha č. 10

(volně inspirováno a upraveno dle ČŠI - odbor metodiky, Sociálně patologické jevy v ZŠ, SŠ a SpŠ - upraveno)

- ⌚ List sebehodnocení ředitele školy - oblast řízení prevence příloha č. 11

(sestavil M. Záruba)

3. Nejvíce pozornosti věnují ředitelé škol realizaci prevence (řízení, zpětná vazba...)

Reakce na výstup z práce:

Pro lepší orientaci v nabídce konkrétních preventivních aktivit byly sestaveny a převzaty dokumenty:

- ⌚ Návrh kritérií pro volbu kvalitního preventivního projektu - příloha č. 5
(sestavil M. Záruba)
- ⌚ Návrh kritérií pro volbu kvalitního preventivního projektu realizovaného externím subjektem - příloha č. 6
(podle Římana (2006, s. 6 - 7) - převzato, zkráceno)
- ⌚ Záznamový arch - Školní řád a začlenění tematiky sociálně nežádoucích jevů do školního řádu - příloha č. 9
(sestavil M. Záruba)

4. Potřeba DVPP v oblasti prevence (ŠMP- chybějící vzdělání dle vyhl. 317/2005 Sb, ŘŠ, třídní učitelé, další pedagogové)

Reakce na výstup z práce:

Pro lepší orientaci v nabídce DVPP a v oblasti nových informací je možné čerpat:

- ⌚ Důležité webové stránky věnující se oblasti prevence - příloha č. 3
- ⌚ Časopis „Prevence“ - vydává o.s. Život bez závislostí s podporou MŠMT

1.16.1 Návrh koncepčních opatření a další teoretická doporučení pro praxi

1. Vzdělávání pedagogů na pracovišti

Průzkum poukázal na potřebu průběžného vzdělávání pedagogů i vedení školy v oblasti prevence. Platí, že vzdělávání pedagogů je přímo podmíněno jejich motivací k profesnímu rozvoji. Jednou z možností může být nabídnutí možnosti získávat důležité informace a kompetence přímo v sídle organizace. Podle Dvořákové „metody vzdělávání na pracovišti jsou považovány za účinnější než metody vzdělávání mimo pracoviště“ (2005, s. 18). Takové vzdělávání je lépe přizpůsobeno potřebám organizace, reflektuje zejména potřeby aktualizace znalostí. Zároveň osloví větší skupiny zaměstnanců, a to může v budoucnu zaručit jednotný postup všech pedagogů, což je pro oblast prevence klíčové.

Podle Dvořákové a s přihlédnutím na potřeby oblasti prevence jsou využitelné zejména tyto metody vzdělávání:

Práce na projektu - osvojování nejen nových vědomostí ale i řídicích schopností

Rotace práce - hodí se zejména pro učitele stejné tarifní třídy, zvyšuje jejich vzájemnou zastupitelnost

Koučink - získávání zpětné vazby vede ke zlepšení pracovních postupů a jednání

Mentoring - obdoba koučinku, vzdělávaný si ale sám vybírá svého učitele

Counselling - oboustranná konzultace problémů neformální formou (2005, s. 18 - 19)

Je tedy žádoucí vytvořit určitý systém vzdělávání zaměstnanců v oblasti prevence, zejména třídních učitelů, vyžadovat z tohoto studia konkrétní výstupy např. při provozních poradách prostřednictvím rozborů případových studií tak, aby získané vědomosti byly k dispozici i ostatním pracovníkům. Takto lze naplňovat principy učící se organizace.

Dle Kesnera je vyšší kvalifikovanost považována za konkurenční výhodu organizace (2006, s. 10).

2. Prevence jako jedna z priorit práce koncepčních záměrů školy

Systém prevence na našich školách je do velké míry formulován, a funguje na principu delegování. Vybrat vhodného školního metodika prevence je pro ředitele školy klíčové. Na tomto výběru pak závisí kvalita další práce.

Jak výsledky průzkumu naznačily, jen málo ředitelů si uvědomuje skrytý potenciál prevence z pohledu diverzifikace. Důraz na fungující program prevence sociálně patologických jevů, díky kterému bude mít škola méně kázeňských a dalších problémů než konkurenční školy, může ve svém důsledku vzbudit větší zájem rodičů. Naznačené možnosti ředitelé využijí už při strategickém plánování činnosti svých škol.

Do koncepčních záměrů takové školy je pak možné zařadit např. tyto základní body, které se vedení školy rozpracuje do systému prováděcích plánů:

- ⌚ škola se příkladně zabývá problematikou prevence sociálně patologických jevů, do aktivit Minimálního preventivního programu jsou zapojeni všichni pracovníci školy
- ⌚ ve škole funguje preventivní tým, který výsledky práce v oblasti průběžně vyhodnocuje
- ⌚ zjištěné negativní jevy jsou systémově, bezodkladně a vhodným způsobem řešeny
- ⌚ žáci a rodiče mohou využívat odborného poradenského zázemí školy
- ⌚ škola úzce spolupracuje s rodiči, buduje s nimi partnerský vztah založený na důvěře
- ⌚ škola nabízí žákům i veřejnosti pestrou škálu volno časových aktivit

3. Oblast prevence je popsána v základních dokumentech školy

Oblastí prevence by se z dokumentů školy nemusel zabývat pouze školní řád. Ředitel školy pověří školního metodika prevence, aby ve spolupráci s výchovným poradcem vypracoval metodické postupy a směrnice k řešení nejčastějších negativních projevů žáků, které by poskytovaly návod k řešení případů šikany, neomluvených absencí, projevů vandalismu a dalších negativních jevů. Existuje totiž vzájemná spojitost mezi tím, jak na výskyt negativního chování žáka reaguje škola, a tím, do jaké míry se žák snaží své chování korigovat.

4. Škola spolupracuje s rodiči a žáky

Pravidelně získávat zpětnou vazbu od rodičů, znát jejich názory na prováděné aktivity související s prevencí - to je cesta, jak je více zapojit do života školy. V oblasti komunikace sehrává ředitel klíčovou roli.

Další z možností spolupráce je motivovat žáky ke spoluúčasti na řešení problémů. Ředitel může např. stanovit své návštěvní hodiny, během nichž mohou žáci přímo s vedením školy komunikovat a s pomocí ředitele tak řešit event. problémy. Dále ředitel může zřídit tzv. „schránku ředitele školy“, do níž mohou žáci vyjadřovat své návrhy, připomínky nebo požadavky na změnu života školy.

5. Financování prevence

Finanční možnosti jsou škol jsou omezené, školy musí přitom spoléhat sami na sebe. Jedním ze způsobů jak získat další prostředky na prevenci je založit resp. iniciovat založení sdružení přátel školy. Jeho úkolem by bylo získávat finance na specifickou i nespecifickou prevenci, a takto vytvářet podmínky pro organizování nejrůznějších aktivit.

Další možností ředitele je výrazněji finančně motivovat a odměňovat pracovníky, kteří se významně zaslouží o získání dalších prostředků na prevenci - např. z grantů.

8 Závěr - zhodnocení splnění cíle práce

ZPP se stala materiálem, který monitoruje jednotlivé úkoly ředitelů základních škol v systému prevence sociálně patologických jevů a vyzdvihuje nutnost jejich systematické angažovanosti v oblasti. Citovaná teoretická východiska vycházející z odborné literatury, (zejm. oblast realizačních procesů) se mohou stát ředitelům škol inspirací. Teoretická část dále nabízí přehled legislativy a důležitých dokumentů. V tomto ohledu práce splnila stanovený cíl.

Průzkum mapoval názory ředitelů na funkčnost systému a problémové oblasti a činnosti jejich práce. Zjišťoval také míru podpory ředitelů základních škol při zajištění funkčnosti systému a porovnával, míru osobní angažovanosti ředitelů základních škol a ředitelů základních škol praktických, resp. základních škol speciálních, při plnění cílů prevence na školách.

Přestože se průzkum snažil postihnout řadu názorů a okruhů činností ředitelů škol, lze ho označit jen za základní sondu do problému. Jsem si vědom toho, že veškeré uvedené výsledky, není možné považovat za reprezentativní pro celý základní soubor ředitelů základních škol.

Pro hlubší postihnutí celé problematiky navrhuji v některé z dalších ZBP ověřit platnost zjištěných skutečností a doplnit výsledky mého průzkumu údaji získanými prostřednictvím např. tzv. kvalitativní metodologie. Příloha č. 10 obsahuje soubor cílených otázek, které lze použít např. při hlubokém interview.

Práce si nemohla klást za cíl podrobně rozebrat všechny aspekty práce v oblasti prevence. Přesto byly nastíněny určité obecné závěry a trendy, které vycházejí ze zpracovaných údajů a částečně i ze subjektivních soudů, opírajících se o vlastní zkušenosti. Z pohledu vytýčeného cíle výzkumu je však možné získané údaje a učiněné závěry považovat za věrohodné.

ZBP se snažila reflektovat nejzávažnější výstupy průzkumu. Na základě konkrétních zjištění byly sestaveny, upraveny či převzaty konkrétní dokumenty, které mohou ředitelé základních škol při řešení nejrůznějších úkolů a problémů využívat. V tento ohledu práce splnila stanovený cíl.

Některé závěry a doporučení mě navíc vedou ke korekcím a změnám v mé vlastní činnosti. Ze ZBP budu čerpat i při formulování písemné koncepce školy při konkurzu na funkci ředitele.

Úspěšnost práce ředitele školy lze v oblasti prevence sociálně patologických jevů spatřovat v naplňování těchto úkolů:

- ⌚ ředitel věnuje pozornost potřebám a problémům osob zainteresovaným v oblasti prevence
- ⌚ ve škole je dobrá atmosféra
- ⌚ školní preventivní program je realistický, podporují ho všichni pracovníci
- ⌚ škola má vyvážený MPP, který obsahuje prvky specifické i nespecifické prevence
- ⌚ škola kvalitně provádí jeho evaluace
- ⌚ školní řád obsahuje strategii, pravidla a postupy týkající se oblasti prevence
- ⌚ tato pravidla jsou implementována a prosazována vedením školy
- ⌚ jádrem školním preventivních aktivit je kvalitní vzdělávací program
- ⌚ škola nabízí pro žáky pestrou nabídku volno časových aktivit
- ⌚ škola spolupracuje s rodiči

Příprava, realizace a hodnocení prevence nesmí být řešeny pouze nákupem služby od subjektu působícího mimo školu. Základem preventivní práce je kvalitní práce třídních učitelů. Ve škole, kde pracuji, se o to snažíme. Chceme, aby prevence negativních jevů, byla skutečně prevencí. Jde nám zejména o ovlivňování postojů žáků ještě v době, než se problémy objeví.

Je běžnou praxí, že do škol pravidelně přecházejí žáci, kteří měli ve svých předchozích působištích závažné kázeňské problémy. Za jedno z kritérií úspěšnosti práce ředitele a týmu jeho spolupracovníků lze považovat, když tito žáci ve škole zůstávají. Pokud se s těmito žáky daří komunikovat a spolupracovat s jejich rodiči, klesá ve škole počet problémů.

Uvědomuji si, že práce spojená s řízením prevence ve školách je pro ředitele jen jednou z mnoha dílčí činností. Během manažerských praxí v rámci studia školského managementu ředitelé škol uváděli, že nejvíce času jim zaberou činnosti souvisící s právní a ekonomickou agendou, tedy s oblastmi, kterými se v podnikatelské sféře zabývají celé týmy pracovníků. Přesto si myslím, že by se manažeři měli více osobně a aktivně angažovat ve zmiňované problematice. Kvalitní řízení a práce školy v oblasti prevence má z hlediska budoucnosti školy velký potenciál.

Ve školství prožíváme dobu výrazných změn. V popředí zájmu jsou jiné otázky a problémy. Pokud tato práce alespoň částečně přispívá k lepší orientaci v celé problematice prevence, tak splnila svůj účel.

9 Literatura

BUDINSKÁ, M. Co ukládá školám a školským zařízením za povinnost realizovat primárně preventivní aktivity v oblasti sociálně patologických jevů u dětí a mládeže. *Prevence*, 2006, roč. 3, č. 7, s. 4-5. ISSN 1214-8717.

ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha : PedF UK - CŠM, 2004.

DRUCKER, F. P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X

DVOŘÁKOVÁ, Z. Metody vzdělávání na pracovišti a jejich uplatnění ve školství. *Řízení školy*, 2005, roč. 2, č. 3, s. 18-19. ISSN 1214-8679.

DYTRT, Z. *Manažer - etika - globalizace*. Praha : Economia a.s., 2001. ISBN 80-85378-18-3.

KESNER, Z. Plánování řízení školy. *Řízení školy*, 2005, roč. 2, č. 9, s. 5-11. ISSN 1214-8679.

KESNER, Z. Ředitel, manažer, leader. *Řízení školy*, 2006, roč. 3, č. 10, s. 7-10. ISSN 1214-8679.

MASÁKOVÁ, V. Pedagog v preventivních programech? *Prevence*, 2005, roč. 2, č. 2, s. 15. ISSN 1214-8717.

MACBEATH, J.; SCHRATZ, M.; MEURET, D.; JAKOBSEN, L. a kol. *Serena aneb autoevaluace škol v Evropě*. Žďár nad Sázavou : Fakta, 2006. ISBN 80-902614-8-5.

POLÁKOVÁ, H. *Školský zákon, Zákon o pedagogických pracovnících s výkladem*. Žďár nad Sázavou : Fakta, 2004. ISBN 80-902614-3-4.

PROKŮPKOVÁ, D. Vnitřní kontrolní systém a vnitřní směrnice kontrol. *Řízení školy*, 2006, roč. 3, č. 4, s. 2-6. ISSN 1214-8679.

ŘÍMAN, D. Externí lektor ano, či ne? *Prevence*, 2006, roč. 3, č. 9, s. 6-7. ISSN 1214-8717.

SLAVÍKOVÁ, L.; WOJCYKOWSKA, D.; NEZVALOVÁ, D. et al. *Řízení pedagogického procesu*. Praha : PedF UK - CŠM, 2005.

SPURNÝ, L. Novináři nejsou strašidla a medializace primární prevence je nutná! *Prevence*, 2005, roč. 2, č. 8, s. 7-9. ISSN 1214-8717.

SVĚTLÍK, J. *Marketink školy*. Zlín : Ekka, 1996. ISBN 80-902200-8-8.

SVĚTLÍK, J. Marketink a škola. *Řízení školy*, 2004, roč. 1, č. 1, s. 19-21. ISSN 1214-8679.

SVĚTLÍK, J. Marketinkové komunikace. *Řízení školy*, 2005, roč. 2, č. 2, s. 19-21. ISSN 1214-8679.

ŠTOČEK, M. *Rukověť základní školy a základní školy speciální*. Nový Bydžov : aTre, 2005.

VALENTA, J. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. Olomouc : Anag, 2006. ISBN 80-7263-323-6.

VEČERKA, K. Názory okresních metodiků prevence na některé problémy v systému prevence sociálněpatologických jevů v rezortu školství. *Prevence*, 2006, roč. 3, č. 1, s. 12-15. ISSN 1214-8717.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

WEIHRICH, H.; KOONTZ, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

WHITMORE, J. *Koučování*. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-101-1.

10 Přílohy - seznam

- Příloha č. 1 - Dotazník se zadáním
- Příloha č. 2 - Základní školské dokumenty pro oblast prevence
- Příloha č. 3 - Důležité webové stránky věnující se oblasti prevence
- Příloha č. 4 - MPP školy - struktura dokumentu
- Příloha č. 5 - Návrh kritérií pro volbu kvalitního preventivního projektu
- Příloha č. 6 - Návrh kritérií pro volbu kvalitního preventivního projektu realizovaného externím subjektem
- Příloha č. 7 - Formulace tiskové zprávy - základní body a pravidla
- Příloha č. 8 - Kritéria hodnocení zaměstnanců
- Příloha č. 9 - Záznamový arch - Školní řád a začlenění tematiky sociálně nežádoucích jevů do školního řádu (analýza dokumentu)
- Příloha č. 10 - Záznamový arch - Řízený rozhovor s ředitelem školy - soc. patologické jevy ve škole - možné otázky nadřízených či kontrolních orgánů
- Příloha č. 11 - List sebehodnocení ředitele školy - oblast řízení prevence
- Příloha č. 12 - Tabulky absolutních četností

1.17 Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník se zadáním

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,
chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, jehož záměrem je získat podklady pro výzkumnou část mé závěrečné bakalářské práce studia Školského managementu na PedF UK v Praze. Téma práce je „Úloha ředitele základní školy v systému prevence sociálně patologických jevů“. Cílem dotazníku je zmapovat rozsah a problémové oblasti práce ředitelů škol v systému prevence a nabídnout nové podněty a materiály pro sebehodnocení a rozhodování. Výzkum je anonymní, vyplnění Vám zabere max. 10 minut. Dotazník mi, prosím, zašlete nejlépe v elektronické podobě.

Jsem si vědom Vašeho pracovního vytížení, přesto doufám, že mi vyjdete vstříc.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

S pozdravem

Milan Záruba, zástupce ředitelky školy

Základní škola praktická a základní škola speciální

Ružinovská 2017/20, Praha 4 - Krč, 142 00

E-mail: zaruba63@post.cz , Tel.: 723 250 628

Odpovědi prosím, zakroužkujte, podtrhněte nebo jinak zvýrazněte.

Typ školy:

ZŠ ZŠ praktická ZŠ speciální jiná: ZŠ.....

Počet žáků:

do 50 žáků do 100 žáků do 300 žáků do 500 žáků nad 500 žáků

1. *Stávající institucionální systém fungování prevence soc. pat. jevů v rezortu školství, který se ve škole opírá o práci školního metodika prevence považují za:*

- a. funkční
- b. funkční s drobnými výhradami
- c. funkční s výhradami
- d. nefunkční

2. *Mé aktivnější účasti na práci související s oblastí prevence brání:*

- a. nedostatek času
- b. v oblasti prevence se příliš neorientuji
- c. preference jiných oblastí práce ve škole
- d. díky kvalitní práci školního metodika je zbytečná
- e. nedostatek sil

3. *Míru mé osobní účasti na práci v oblasti prevence na škole považují:*

- a. nadstandardní, aktivní
- b. dostatečnou, i přes přenesení kompetencí na školního metodika prevence
- c. nedostatečnou, práce se bych chtěl více účastnit

4. *Prováděl/a jste v rámci sebehodnocení i hodnocení vaší činnosti v oblasti primární prevence sociálně patologických jevů?*

ANO - NE

5. *Označte, kterému okruhu činností z oblasti prevence ve škole věnujete nejvíc času:*

- a. plánování a příprava preventivních opatření (výběr pracovníků, tvorba vize, formulace cílů, příprava podmínek, motivace...)
- b. realizace prevence (řízení a koordinace jednotlivých činností, průběžná kontrola pracovníků, průběžná zpětná vazba...)
- c. hodnocení prevence (vyhodnocování účinnosti, hodnocení pracovníků, odměňování..)

6. *Z činností patřících do kompetence ředitele školy považují za nejobtížnější:*

- a. výběr školního metodika prevence a spolupráci s ním
- b. zajišťování podmínek pro realizaci aktivit Minimálního preventivního programu
- c. zajištění DVPP v oblasti prevence
- d. odpovědnost za zavádění prevence do výuky předmětů ŠVP
- e. spolupráci s rodiči
- f. posuzování a vyhodnocování efektivity preventivních aktivit na škole

7. *Kromě plnění závazných úkolů spadajících do oblasti prevence soc. pat. jevů, vyberte nejvýznamnější důvod, proč kvalitní preventivní program ve škole realizovat:*

- a. poptávka a zájem rodičů o kvalitní minimální preventivní program
- b. zájem žáků o další informace z oblasti
- c. získání dílčích údajů a podkladů využitelných při vlastním hodnocení školy

- d. navázání užších kontaktů s dalšími institucemi a subjekty
 - e. profilace školy, odlišení od konkurence
-

8. *Plněním úkolů ředitele školy v oblasti prevence sociálně patologických jevů se během školního roku zabýváte:*

- a. pravidelně, i vícekrát týdně
 - b. pravidelně jednou týdně
 - c. pravidelně při jednáních pedagogické rady či provozních schůzích
 - d. nepravidelně, podle potřeby např. řešení konkrétních problémů
 - e. nepravidelně, po ukončení konkrétního úkolu
-

9. *Vedete si vlastní evidenci jednotlivých preventivních aktivit v rámci MPP ve škole?*
ANO - NE

10. *Při realizaci preventivních programů na škole vyžadují průběžné písemné a či ústní výstupy od realizátorů programu.*

ANO - NE VŽDY - NEVYŽADUJI

11. *Uveďte, které tři z vašich činností v oblasti prevence považujete za Vaši silnou stránku*

- a. plánování, jasná formulace vize
 - b. účinné delegování
 - c. vytváření podmínek pro práci druhých, funkční informační systém ve škole
 - d. osobní iniciativa a angažovanost v konkrétních činnostech
 - e. podpora dalšího vzdělávání včetně sebevzdělávání v oblasti
 - f. vytváření týmů
 - g. vytváření pozitivního pracovního klima
 - h. motivace pracovníků a účinné hodnocení jejich práce
 - i. znalost problematiky a nových trendů v oblasti
 - j. evaluace prevence - hodnocení a sledování efektivity prevence a dokumentace
 - k. spolupráce s rodiči, zákonnými zástupci, odborníky, veřejností
-

12. *Jste iniciátorem konkrétního preventivního programu ve Vaší škole*
ANO - NE, pokud ne, kdo?

...

.....

13. *Jste spokojen s prací školního metodika prevence sociálně patologických jevů ve vaší škole?*

určitě ANO převažují klady převažují zápory určitě NE

14. *Jak dlouho je ve funkci školní metodik prevence vaší školy?*

do 1 roku do 3 let do 5 let nad 5 let

15. *Má školní metodik prevence vaší školy vzdělání stanovené vyhláškou 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků... ?*

ANO - NE

16. *Pobírá školní metodik prevence vaší školy příplatek ve výši 1000 - 2000 Kč měsíčně? (podle § 9a, zákona č. 143/1992 Sb.)*

ANO - NE

17. *Absolvovali v tomto a v uplynulém školním roce v oblasti prevence nějaké vzdělání i jiní pedagogové?*
ANO - NE, pokud ano kdo a jaké?

18. *Plnění úkolů vycházejících z MPP školy se aktivně účastní:*

- a. všichni pracovníci školy
- b. téměř všichni pracovníci školy
- c. jen zúčastnění pracovníci školy
- d. jen pedagogičtí pracovníci školy
- e. menšina pracovníků

19. *Je ve škole vytvořen nějaký tým z řad pedagogů, který se pravidelně schází, a řeší úkoly z oblasti prevence?*
ANO - NE

20. *Získala škola v poslední době prostředky na prevenci i např. z grantových zdrojů ANO - NE, pokud ano, který pracovník školy se o to zasloužil?*

Ř - ZŘ - školní met. prevence - VP - třídní učitel - učitel - jiný pracovník

21. *Je ve školním řádu Vaší školy konkrétně popsáno jak postupovat, když se ve škole zadrží droga, či když je některý žák pod vlivem legálních či nelegálních drog?*
ANO - ČÁSTEČNĚ - NE

22. *Odhadněte v procentech, kolik času Vám v rámci všech úkolů během školního roku zabírá práce spadající do oblasti prevence soc. pat. jevů ve Vaší škole.*
do 3% do 5% do 10% nad 10% nad 20%

Ještě jednou vám děkuji za vyplnění.

Milan Záruba

Poznámka k otázce č. 16:

V průběhu průzkumu se změnila legislativa - část zákona č. 143/1992 Sb. týkající se specializačních příplatků se stala součástí zákona č. 262/2006 Sb. - § 133.

Příloha č. 2

Základní školské dokumenty pro oblast prevence:

Evaluace a diagnostika preventivních programů. Praha : MŠMT, 2002.

Metodický pokyn k jednotnému postupu při uvolňování a omlouvání žáků z vyučování, prevenci a postihu záškoláctví, č. j. 10 194/2002-14 (VMŠ 3/2002)

Metodický list k poskytování poradenských služeb na školách a školských zařízeních, č. j. 13 409/98-24

Metodický pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci sociálně patologických jevů u dětí a mládeže, č. j. 14 514/2000-51 (VMŠ sešit 10/2000)

Metodický pokyn ministra školství, mládeže a tělovýchovy k prevenci šikanování mezi žáky škol a školských zařízení, č. j. 28 275/2000-22 (VMŠ sešit 1/2001)

Metodický pokyn MŠMT k výchově proti projevům rasismu, xenofobie a intolerance, č. j. 14 423/99-22 (VMŠ sešit 5/1999)

Strategie prevence společensky nežádoucích jevů u dětí a mládeže v působnosti rezortu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy na období 2001-2004, č. j. 12 418/2001-51

Strategie prevence společensky nežádoucích jevů u dětí a mládeže v působnosti rezortu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy na období 2005-2008, č. j. 10844/2005-24

Školní preventivní program pro mateřské školy a základní školy a školská zařízení. Praha: MŠMT, 2001.

Volný čas a prevence u dětí. Praha : MŠMT, 2002.

Příloha č. 3

Důležité webové stránky věnující se oblasti prevence:

www.msmt.cz

www.ippp.cz

www.drogy-info.cz

www.drogovaporadna.cz

www.mvcr.cz/prevence/obcanum/pis/adresar.html

www.poradenskecentrum.cz

www.plbohnice.cz/nespor

www.zuova.cz/informace/cvz/alkohol.pdf

Příloha č. 4

MPP školy - struktura dokumentu (části které ředitel při hodnocení analyzuje)

1. Analýza současného stavu:

Program navazuje na preventivní programy z minulosti, je každoročně inovován, k dispozici jsou pokyny a dokumenty vztahující se k tématu. Je analyzováno školní klima, je formulován systémový přístup všech pracovníků školy, vyzdvihnutý význam práce třídního učitele, školního metodika prevence a jejich vzdělávání. Je prováděno pravidelné systémové, dotazníkové šetření, škola spolupracuje a reaguje na podněty ze strany s rodičů. Je citována spolupráce s externími subjekty při řešení problémů.

2. Cílová skupina:

Cílové skupiny (žáci, pedagogové, rodiče) jsou blíže specifikovány, jsou jim přiřazeny jednotlivé aktivity. Specifikace rizikových skupin se opírá o statistická šetření.

3. Cíle preventivních intervencí:

Jsou určeny dílčí cíle, vytýčeny konkrétní kroky, způsoby, úkoly a odpovědnost. Krátkodobé cíle doplňují dlouhodobé, jsou časově vymezené, je patrný plánovací cyklus. Cíle jsou vhodné, realistické, měřitelné akceptované pracovníky školy a rodiči žáky. Je stanoveno, kdo zajišťuje a odpovídá za vedení konkrétních programů a intervencí.

4. Základní okruhy činností:

a) poskytování informací o zdravém životním stylu a sociálně patologických jevech: Témata prevence jsou v jednotlivých předmětech zapracována do výchovně vzdělávacího procesu, je o tom vedena dokumentace formou poznámek v TK. Ve ŠVP je oblast přehledněji popsána (průřezová témata). Informace jsou žákům, rodičům, pedagogům poskytovány prostřednictvím speciálních programů a akcí. Jsou např. organizovány besedy pro rodiče, školení pro pedagogy...

b) nabídky volnočasových aktivit:

Škola organizuje zájmové kroužky (výčet, účast % žáků školy), dále pak existence nízkoprahového zařízení (% návštěvnost), jednorázové či opakující se akce...

c) programy sociálního učení, získávání kompetencí:

⌚ prováděné školou (jaké, kdo, kdy...)

⌚ jinými subjekty (jakými, kdy, co...)

d) poradenské činnosti ve škole, spolupráce s PPP a dalšími subjekty:

Školní metodik prevence i výchovný poradce mají stanoveny konzultační hodiny vyhodnocení spolupráce s rodiči, s PPP, event. se školním psychologem či jiným subjektem poradenské péče.

5. Autoevaluace programu:

a) autoevaluace plánování:

Jsou provedeny kroky identifikující rizikové oblasti, kolektivy a jedince, jsou jasně formulovány cíle programu, zaměřené na cílovou skupinu. Jsou navrženy postupy vedoucí k dosažení těchto cílů. Postupy jsou formulovány formou hypotéz, cílová skupina je motivována k aktivní účasti. Jsou určeny způsoby financování programu a personální zajištění programu, hodnoceno plnění termínů.

b) autoevaluace průběhu preventivní intervence:

Provádí se průběžné hodnocení a kontrola způsobů realizace (zasedání pedagogické rady, metodických sdružení, třídními učiteli, subjekty provádějícími jednotlivé činnosti). Jsou prováděny korekce aktivit v závislosti na aktuální problémy a situaci. Jsou určeny kvantitativní údaje - počty účastníků jednotlivých akcí. Jsou průběžně určovány kvalitativní údaje - snížení a zvýšení negativních projevů...

c) autoevaluace výsledků preventivní intervence:

Je zhodnocen cíl intervence vzhledem k cílové skupině, posun psychosociálního klimatu ve škole, posuny v postojích a hodnotových systémech statistickými indikátory. Je hodnocena míra výskytu sociálně patologických projevů a delikventního chování. Existují výstupy z hodnocení intervencí, které obsahuje závěrečná zpráva projektu. Jsou stanoveny další postupy v závislosti na dosažení zamýšlených cílů. Evaluační dokumentace jednotlivých intervencí je soustředěna v jednom dokumentu. Je provedena veřejná prezentace programu.

(M. Záruba - inspirováno publikací „Evaluace a diagnostika preventivních programů“. Praha : MŠMT, 2002.)

Příloha č. 5

Návrh kritérií pro volbu kvalitního preventivního projektu

(projekt je prováděn vlastními silami, nebo realizovaný subjektem stojícím mimo školu)

Detekce problému je výstižně vysvětlena, vychází z odhadu závažnosti problému.

Analýza problému vychází ze znalosti prostředí, využívá vědecké metody, výstižně zdůvodňuje rizikové faktory vnější i vnitřní.

Cíl je formulován tak, že je možné ho snadno ověřit, jasně popisuje účinky programu, zamýšlené výsledky, cílové skupiny.

Metodologie projektu vychází z analýzy situace, je už otestována jinde nebo na zkušebním vzorku, program je součástí širšího působení podpory zdravého životního stylu.

Plán projektu je podrobně zpracovaný na jednotlivé kroky včetně časového rozvrhu, je dlouhodobějšího charakteru, zahrnuje také evaluaci.

Realizace projektu je prováděna podle plánu, realizátor ji průběžně koordinuje a konzultuje s odpovědným pracovníkem ve škole.

Výsledky projektu jsou společensky přijatelné, dosahují požadovaných cílů prevence, zasahují cílové skupiny intervence, pro cílovou skupinu je projekt atraktivní, náklady odpovídají výsledku.

Informace o projektu jsou jasné a srozumitelné pro školu, rodiče a další partnery.

Implementace programu - stanovení odpovědnosti a rolí, ředitel průběžně posuzuje, zda je projekt skutečně součástí komplexní strategie školy, zda jsou dosaženy průběžné cíle, věnuje zvýšenou pozornost možným vedlejším účinkům projektu, zajišťuje podporu realizátorům programu, je-li program realizován z vlastních zdrojů školy, musí toto úsilí odměnit.

Evaluace programu je systematická (neodkládat ji až na konec procesu prevence). Struktura evaluace preventivních programů je rozdělena do tří hlavních oblastí:

- ⌚ evaluace plánování preventivního programu
- ⌚ evaluace průběhu preventivní intervence
- ⌚ evaluace výsledku preventivní intervence

Plán evaluace prevence ve škole zahrnuje tyto části: cíl evaluačního šetření, výběr výzkumné metody, určení, co se bude šetřit, organizaci šetření, způsob sběru dat, způsob analýzy dat a prezentaci dat.

Poznámka:

Přestože se v mnoha školách věnuje programům primární prevence mnoho úsilí, řadě programů chybí kvalitní evaluace. Je-li prováděna kvalitně, poslouží k získání informací a k lepšímu porozumění tomu, co se uvnitř školy odehrává. Výstupy řediteli školy pomohou k přijímání dalších strategických a koncepčních rozhodnutí. Během procesu evaluace je práce ředitele školy nezastupitelná zejména při posuzování finančních možností školy, hodnocení nákladové efektivity a účinnosti investic do programu, v oblasti kontroly toho, zda byl program proveden podle plánu a smluvní závazky vůči realizátorům či poskytovatelům finančních prostředků byly splněny. Dále pak v při posouzení závěrečné zprávy o realizaci projektu a při hodnocení kvality implementace strategie a výkonnosti jednotlivých pracovníků.

M. Záruba

Příloha č. 6

Návrh kritérií pro volbu kvalitního preventivního projektu, realizovaného externím subjektem

1. Odborná úroveň

- ⌚ za metodikou programu stojí odborný garant, který odpovídá za kvalitu
- ⌚ při nabídce programu je k dispozici jeho profesní životopis
- ⌚ program má certifikaci

2. Reference

- ⌚ reference obsahuje název školy, kde byl program realizován, autora reference, předmět realizace a stručné hodnocení
- ⌚ na základě reference lze kontaktovat jejího autora

3. Zacílení programu

- ⌚ jasné definování cílové skupiny programu a zacílení programu na tyto skupiny

4. Efektivní metody práce a interaktivita

- ⌚ musí být jasné, jaké metody práce budou použity (ne klasický jednostranný přednes)
- ⌚ účastníci jsou aktivně zapojováni použitím skupinových technik (komunikační, sebepoznávací), hraní rolí, plnění úkolů, využití pracovních listů a vizuálních aj.
- ⌚ pracuje se v menších skupinách - do 15 osob
- ⌚ program je dostatečně atraktivní, aby udržel pozornost účastníků

5. Kontinuální pojetí

- ⌚ kontinuita časová - dlouhodobé působení, postupný rozvoj činnosti
- ⌚ obsahová - provázanost s vlastní činností školy i s dalšími subjekty v oboru prevence

6. Hodnotitelnost výstupů

- ⌚ kvantitativní hodnocení - počet intervencí v časovém úseku a další statistické údaje
- ⌚ kvalitativní hodnocení ověřuje intenzitu, pozitivní změny postojů - dotazník, diskuse
- ⌚ součástí kvalitativního hodnocení je také hodnocení realizátora programu žáky a pedagogy (předávání informací)

podle Římana (2006, s. 6 - 7) - zkráceno

Poznámka:

Systém prevence na škole - to je především každodenní práce všech zaměstnanců školy. Dílčí úkoly jsou popsány v Minimálním preventivním programu každé školy. Jednou ze složek MPP jsou i preventivní programy realizované externími subjekty.

Takové preventivní programy bývají školám většinou nabízeny jako hotové programy, které vždy nemusejí být v souladu s konkrétními cíly školy. Další riziko vzniká především s možnou nedůvěryhodností realizátorů těchto programů. V současnosti dochází k certifikaci jednotlivých preventivních programů. I nadále ale budou působit subjekty, jejichž programy nebudou certifikovány, proto je nutný jejich pečlivý výběr.

Příloha č. 7

Formulace tiskové zprávy - základní body a pravidla (Spurný 2005, s. 8)

1. Vždy se vyjadřujte úsporně, stručně, snažte se psát jednoduchými větami.
2. Ve zprávě postupujte následovně: kdy se událost stala, kde se stala, proč se stala, kdo byli její aktéři, co předcházelo, případně jaké z události plynou důsledky.
3. Nejprve musí zaznít vše podstatné a teprve od hlavního se můžete pouštět do zdůvodňování.
4. Délka tiskové zprávy by neměla překročit 40 řádků běžné strany aplikace MSWord. Více informací novinář stejně publikovat nemůže a váš případný delší dokument nevyužije.
5. Pokud chcete být citováni jako fyzická osoba a mít jistotu, že tak bude učiněno v souladu s vaším záměrem, dejte vybrané části své zprávy do uvozovek jako přímou řeč.
6. Nikdo po vás nemůže chtít přípravu zprávy do půl hodiny. Domluvte se na kompromisním času přípravy prohlášení. Tato lhůta se ale stejně obvykle bude pohybovat pouze v řádech několika hodin.
7. Pokud zprávu navzdory předchozímu slibu nepřipravíte, očekávejte, že média na to budou pohlížet stejně, jako byste se nevyjádřili, a jejich reakce bude pravděpodobně velmi tvrdá.
8. I když připravíte tiskovou zprávu, pokuste se s redakcí dohodnout, aby vás v předstihu seznámila s konečnou podobou toho, co hodlá uveřejnit.
9. Pokud sdělovací prostředek publikuje informace, které jsou lživé či zavádějící a vy v nich figurujete, neváhejte jeho pracovníky požádat o nápravu a veřejnou omluvu prostřednictvím jejich média. Pokud vám nevyhoví, máte možnost podání trestního oznámení a následného řešení soudní cestou.

(zkráceno)

Příloha č. 8

Kritéria hodnocení pro zaměstnanců - školní rok

Kritérium
1. Pracovní chování pedagoga a další aspekty ovlivňující pracovní výkon:
Pracovní disciplína a spolehlivost
Plánování činnosti, schopnost udržovat řád a systém
Úroveň osobní iniciativy a samostatnosti
Vztah k žákům
Psychická odolnost, schopnost řešit konflikty, zvládání změn, pružnost, adaptabilita
Schopnost koncepčních řešení
Jednání s lidmi - schopnost týmové práce, komunikativnost
Ochota, disponibilita, iniciativa, samostatnost
Loajalita a identifikace s cíly organizace
2. Dodržování norem a nařízení:
Dodržování vnitřních předpisů školy + BOZP, školských zákonů a nařízení
Kvalita a forma administrativních úkonů (TK, TV, IVP, VH)
Dodržování ústních a písemných nařízení vedení školy
3. Úroveň odborných znalostí a dovedností
Používání nových, přínosných metod práce
Další vzdělávání s dopadem na styl práce, předávání nových poznatků spolupracovníkům
Úroveň jednání s rodiči
4. Péče o pracovní prostředí:
Hospodárné využívání materiálů, energií a médií
Pořádek a čistota na pracovišti
Zacházení s majetkem školy, kvalita práce člena inventarizační komise
Podíl na zvyšování estetické úrovně školy
5. Práce nad rámec svých povinností:
Nadstandardní práce související s výchovně vzdělávací činností
Získání mimorozpočtových finančních prostředků a darů
6. Priority ředitele školy pro školní rok
Aktivita pracovníka v oblasti prevence sociálně patologických jevů
Činnosti související se získáváním nových žáků
Prezentování práce školy v médiích či na vyšší úrovni

Výběr kritérií je volně inspirován a upraven podle Závěrečné práce Funkčního studia: ZELENÁ, J. *Hodnocení pedagogů ve zvláštních školách (návrh kritérií dle metody BARS)*. Praha : PedF UK - ČSM, 2003.

Příloha č. 9

Záznamový arch - Školní řád a začlenění tematiky sociálně nežádoucích jevů do školního řádu (analýza dokumentu)

1. Obsahuje školní řád zákaz nošení, držení, distribuce a zneužívání návykových látek v areálu školy?
2. Jsou ve školním řádu ustanovení týkající se potírání rasismu, šikanování, nepřátelství, násilí, netolerance, chudoby?
3. Je popsán postup školy při výskytu podezřelé látky ve škole?
4. Je popsán postup školy při podezření na užití omamné látky žákem?
5. Je popsán postup školy v případě, že žák zneužívá návykové látky?

M. Záruba

Záznamový arch - Řízený rozhovor s ředitelem školy - sociálně patologické jevy ve škole - možné otázky nadřízených či kontrolních orgánů

1. Jsou ve škole k dispozici metodické pokyny MŠMT?
2. Byli s nimi všichni zaměstnanci seznámeni?
3. Má škola vypracovaný komplexní systém prevence sociálně patologických jevů?
4. Je znám zaměstnancům a rodičům?
5. Je vypracován, zveřejněn a vyhodnocován MPP?
6. Je jmenován a vzděláván školní metodik prevence?
7. Má stanovenou konkrétní náplň práce, je jeho činnost kontrolována a hodnocena?
8. Jsou zaměstnanci školy zapojeni do aktivit prevence?
9. Jsou pedagogové v dané problematice vzdělávání?
10. Je zvýrazněna role třídních učitelů v problematice prevence a jak?
11. Spolupracuje školní metodik prevence s výchovným poradcem?
12. Existuje nějaká diskrétní forma komunikace mezi žáky a pedagogy, jejíž prostřednictvím se mohou žáci svěřit se svými problémy?
13. Jsou rodiče zapojeni do rozhodování o preventivních aktivitách?
14. Provádí škola pro rodiče osvětovou činnost?
15. Pomáhá rodičům při řešení konkrétních problémů a jak?
16. Má škola vypracovaný postup řešení při výskytu sociálně patologických jevů?
17. Jaké jevy se ve škole vyskytly, jak se řešily, s kým při tom škola spolupracovala?
18. Jsou ve škole vytvářeny podmínky pro volnočasové aktivity?
19. Nabízí škola v této oblasti něco, čím se liší od ostatních škol?

Volně inspirováno a upraveno dle ČŠI - odbor metodiky - Sociálně patologické jevy v ZŠ, SŠ a SpŠ.

List sebehodnocení ředitele školy - oblast řízení prevence		1	2	3	4
1.	Je školní MPP v souladu se školním vzdělávacím programem a ten v souladu s RVP?				
2.	Jsou zajištěny personální podmínky pro plnění úkolů v oblasti?				
3.	Odpovídá úroveň vzdělání a DVPP požadavkům legislativy a potřebám školy?				
4.	Má školní metodik prevence dobré podmínky pro svou práci, je ve škole dostatek pomůcek a odborných materiálů nutných k realizaci preventivních aktivit?				
5.	Spolupracuje škola dostatečně s rodiči, jsou rodiče dostatečně informováni o realizovaných aktivitách?				
6.	Provádím průběžnou evaluaci všech činností souvisejících s prevencí?				
7.	Jak zjišťujeme výsledky vzdělávání v oblasti prevence?				
8.	Jaká jsou kritéria úspěšnosti této práce?				
9.	Spolupracujeme při plnění úkolů prevence s vhodnými subjekty?				
10.	Je oblast prevence součástí důležitých dokumentů školy?				
11.	Jaká je úroveň poradenských služeb, které škola přímo či nepřímo zajišťuje?				
12.	Existuje prezentace práce školy na veřejnosti a jaká je její odezva?				

M. Záruba

1.18 Sumář - absolutní četnosti

Otázka č.1

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	4	5
b	17	9
c	16	10
d	1	2

Otázka č.2

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	18	14
b	0	2
c	7	6
d	13	4
e	0	0

Otázka č.3

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	4	5
b	30	18
c	4	3

Otázka č.4

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	21	17
b	17	9

Otázka č.5

	ZŠ	
a	9	5
b	22	13
c	7	8

Otázka č.6

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	4	0
b	8	5
c	0	1
d	8	2
e	12	11
f	8	7

Otázka č.7

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	8	6
b	12	3
c	7	3
d	6	12
e	5	2

Otázka č.8

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	3	4
b	1	0
c	9	11

d	23	10
e	2	1

Otázka č.9

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	11	9
b	27	17

Otázka č.10

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	17	9
b	16	8
c	5	9

Otázka č.11

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	8	3
b	9	8
c	16	11
d	15	12
e	22	14
f	2	1
g	12	9
h	11	8
i	5	4
j	1	1
k	13	4

Otázka č.12

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	10	10
b	28	16

Otázka č.13

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	19	11
b	15	13
c	2	1
d	2	1

Otázka č.14

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	3	1
b	14	8
c	9	8
d	12	9

Otázka č.15

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	4	5
b	34	21

Otázka č.16

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
--	----	----------

a	4	5
b	34	21

Otázka č.16

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
A	4	5
B	30	20

Otázka č.17

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	22	15
b	16	11

Otázka č.18

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	8	10
b	15	7
c	4	1
d	8	7
e	3	1

Otázka č.19

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	14	11
b	24	15

Otázka č.20

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	5	6
b	2	2
c	11	8
d	1	2
e	1	1
f	1	2
g	1	1

Otázka č.21

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	12	6
b	16	17
c	10	3

Otázka č.22

	ZŠ	ZŠP, ZŠS
a	7	2
b	22	6
c	6	7
d	2	7
e	1	4