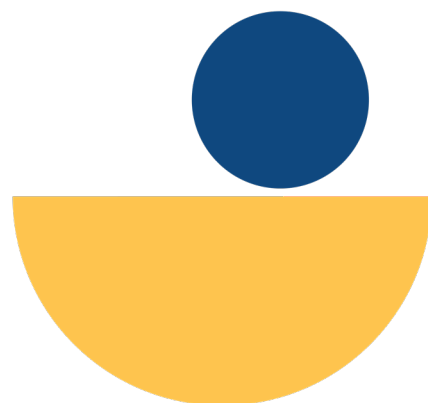




Příklady dobré praxe v procesech strategického řízení



Kolektiv autorů:

**Jarmila Blažková, Jana Bystrzonovská,
Petr Hanák, Vladimíra Chaloupková,
Renata Jahodová, Irena Koťátková, Marie Plevová,
Martina Podlipná, Lenka Soumarová, Hana Stýblová,
Soňa Španielová, Vladimíra Štrynclová,
Zdeňka Vašíčková, Leoš Tesárek,
František Tomášek, Miroslav Všetečka**

Obsah

1.	Motivace – Úvod.....	3
1.1	Motivace ředitele školy pro tvorbu a implementaci strategie	4
1.1.1	Vnitřní motivace ředitele.....	4
1.1.2	Vnější motivace ředitele.....	4
1.2	Motivace pedagogických pracovníků a její rizika při tvorbě a implementaci strategie.....	4
1.2.1	Vnitřní motivace pedagogických pracovníků školy.....	5
1.2.2	Vnější motivace pedagogických pracovníků školy.....	5
1.3	Motivace nepedagogických pracovníků při tvorbě a implementaci strategie.....	5
1.3.1	Vnitřní motivace nepedagogických pracovníků školy.....	5
1.3.2	Vnější motivace nepedagogických pracovníků školy.....	6
	Příklad dobré praxe 1 – Rychlé vítězství.....	6
	Příklad dobré praxe 2 – Proč strategicky řídit a plánovat aneb „Školské biorytmy“	7
	Příklad dobré praxe 3 – Motivace pedagogů z pohledu začínajícího ředitele.....	9
2.	Kultura školy – Úvod.....	11
	Příklad dobré praxe 1 – ZŠ J. A. Komenského, Karlovy Vary.....	11
	Příklad dobré praxe 2 – Jak zjistit úroveň kultury školy?.....	13
	Příklad dobré praxe 3 – ZŠ a MŠ Přisnotice.....	17
3.	Analýza aktuálního stavu školy a jejích rozvojových potřeb –Úvod.....	19
	Příklad dobré praxe 1 – SWOT analýza na střední odborné škole.....	22
	Příklad dobré praxe 2 – Ukázky možného využití analýzy v procesu strategického řízení a plánování ve škole.....	23
	Příklad dobré praxe 3 – SWOT analýza v ZŠ, okres Děčín.....	25
4.	Tvorba SPRŠ, ŠAP a řízení změny – Úvod.....	27
	Příklad dobré praxe 1 - Tvorba SPRŠ a ŠAP v podmínkách málotřídí školy.....	29
	Příklad dobré praxe 2 – Řízení změny v MŠ.....	30
	Příklad dobré praxe 3 – Tvorba SPRŠ a ŠAP a řízení změny na ZŠ.....	31
	Příklad dobré praxe 4 – Změny jsou náš život (ZŠ a MŠ).....	32
5.	Implementace a evaluace – Úvod.....	34
	Příklad dobré praxe 1 – Implementace a evaluace v podmínkách málotřídí školy	35
	Příklad dobré praxe 2 – Implementace SPRŠ a ŠAP na ZŠ a MŠ.....	38
	Příklad dobré praxe 3 – Implementace a evaluace SPRŠ a ŠAP na ZŠ.....	39
	Příklad dobré praxe 4 - Jak na SPRŠ a ŠAP a jejich evaluaci na SŠ.....	40
6.	Distanční vzdělávání – Úvod	45
	Příklad dobré praxe 1 – Strategie a reali. distanční výuky na ZŠ Vác. nám.ve Znojmě...	47
	Příklad dobré praxe 2 – Strategie a realizace distančního vzdělávání na ZŠ a MŠ.....	50
	Příklad dobré praxe 3 – Distanční vzdělávání v MŠ.....	53
7.	Proč strategicky řídit a plánovat?.....	54
8.	Odkazy na výstupy projektu SRP.....	58
	Příloha č. 1 Konfrontační matice.....	59

1. Motivace – úvod

„Žádný člověk nenajde ten nejlepší způsob, jak něco dělat, pokud to nedělá rád.“

japonské přísloví

Problematika motivace se prolíná celým procesem strategického řízení a plánování ve škole. Vzhledem ke skutečnosti, že strategie jak v procesu tvorby, tak i v procesu implementace je týmovým dílem, neobejdeme se bez aktivního zapojení všech zainteresovaných skupin. A to je podmíněno jejich motivací.

Motivaci jako takovou dělíme na vnitřní a vnější. Toto členění nemá pouze teoretický význam, ale je důležité, aby ho měl ředitel na paměti i při své manažerské práci.

„**Vnitřní (intrinsická) motivace**“ – motiv, který vyvolává jednání, vychází přímo z člověka samotného a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu. Jedním z nejdůležitějších předpokladů pro motivaci je proto zjistit, co sám pracovník chce a co považuje za důležité. Jen pokud existuje soulad mezi vlastními vnitřními podněty pracovníka a cíli organizace, vznikne dlouhodobá motivace. Klasické faktory vnitřní motivace jsou:

- obsahově atraktivní činnosti,
- odpovědnost,
- rozšiřování schopností,
- rozšiřování kvalifikace,
- uznání,
- výkon.“ (DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi, str.64.)

„**Vnější (extrinsická) motivace**“ – taková, kdy k jednání pracovníka pohánějí podněty zvenčí. Se ztrátou podnětu se ztratí i motivace. Nepůsobí trvale, funguje jen při neustálém dodávání podnětů. Typické podněty:

- peníze,
- postavení a titul,
- privilegia,
- jistota,
- pracovní podmínky.“ (DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi, str.64.)

1.1 Motivace ředitele školy pro tvorbu a implementaci strategie

Základem úspěšné tvorby a implementace strategie je silně motivovaný ředitel školy, který dokáže pro práci na nové strategii nadchnout nejen celé vedení školy, ale také většinu pedagogických a nepedagogických pracovníků. Vlastní motivace ředitele je východiskem/základem pro úspěšnou motivaci jeho spolupracovníků.

1.1.1 Vnitřní motivace ředitele

Tvorba a implementace strategie řediteli umožňuje:

- a. získávat nové poznatky a zkušenosti z oblasti strategického řízení a plánování,
- b. prohlubovat a rozšiřovat vlastní manažerské kompetence,
- c. posilovat své poslání a pozici lídra ve škole,
- d. poznat kolegy také z jiných stránek i v různých situacích, což následně přispěje ke zkvalitňování jeho manažerské práce/činnosti,
- e. zvyšovat prestiž školy, což pozitivně působí na prestiž ředitele v očích zřizovatele, rodičů a veřejnosti,
- f. úspěšné naplňování strategických cílů školy a dosahování konkrétních úspěchů, což má pozitivní dopad na jeho další motivaci.

1.1.2 Vnější motivace ředitele

Zdroji vnější motivace jsou zejména:

- a. spolupráce s konzultantem rozvoje školy (KRŠ) nebo s ředitelem se zkušenostmi se Strategickým řízením a plánováním (SRP) – působí jako zdroj inspirace a motivace,
- b. naplňování požadavků na existenci mise, vize a strategie školy, sdílené kolektivem jejích pracovníků (mimo jiné to hodnotí i ČŠI),
- c. úspěchy školy v rámci implementace strategie – mohou významně ovlivnit pozitivní hodnocení ředitele školy zřizovatelem,
- d. úspěchy školy a budování pozitivní image mohou významně přispívat k prestiži ředitele školy u rodičů a veřejnosti,
- e. různé formy zapojení zřizovatele do tvorby (předem zvažte, zda je ve vašem případě vhodné a efektivní zřizovatele zapojit již do tvorby strategie, nebo jej seznámit se strategií vzešlou ze školy a případně ji s ním konzultovat) a implementace strategie školy – mohou významně přispět k navázání nebo posílení vztahů a ke konstruktivní spolupráci ředitele školy se zřizovatelem,
- f. znalosti a dovednosti, získané v rámci procesu tvorby a implementace strategie školy, mohou řediteli školy výrazně pomoci při přípravě konkurzního řízení a v jeho průběhu.

1.2 Motivace pedagogických pracovníků a její rizika při tvorbě a implementaci strategie

Motivace pedagogických pracovníků je mimo jiné silně ovlivněna tím, že učitelé mají zpravidla vzdělání na stejné úrovni jako jejich nadřízený, tj. ředitel školy. Z tohoto důvodu reagují na některé podněty a situace citlivěji než jiné skupiny zaměstnanců. Negativně vnímají zejména příliš autoritativní styl řízení, chybějící možnost participovat na rozhodování, nenaslouchání jejich názorům a doporučením ze strany vedení školy apod. Nerespektování jejich potřeb v této oblasti může mít nežádoucí dopady na jejich pracovní motivaci. I z tohoto důvodu vnímáme tvorbu a implementaci strategie školy jako nástroj na posílení motivace pedagogů.

1.2.1 Vnitřní motivace pedagogických pracovníků školy

Zapojení do tvorby a implementace strategie pedagogům přináší:

- a. motivaci prostřednictvím cílů, které sami pomáhali vytvořit/formulovat (princip MBO),¹
- b. možnost realizovat aktivity nad rámec svých běžných činností – dělat věci, které je baví, jsou zpestřením a jsou zdrojem nových zkušeností,
- c. možnost zažít úspěch ze splnění cíle – posílení sebedůvěry,
- d. možnost aktivně přispět ke směřování školy,
- e. možnost realizace pedagogických cílů (mezipředmětové vztahy, tandemová výuka, kooperativní učení...),
- f. lepší pochopení fungování procesů školy,
- g. posílení vztahů uvnitř školního kolektivu (pedagogických i nepedagogických pracovníků),
- h. možnost participace na strategickém plánování – může být motivující pro naplňování ambicí k manažerské práci,
- i. příležitost lépe si uvědomovat silné stránky (ale i slabiny) školy – posilování vnímání pozitiv vlastní práce, a to vše v rámci strategické analýzy.

1.2.2. Vnější motivace pedagogických pracovníků školy

Zapojení do tvorby a implementace strategie pedagogům přináší:

- a. úspěchy školy a budování pozitivní image mohou významně přispívat k prestiži učitelů u žáků, rodičů a veřejnosti,
- b. vyhodnocování plnění cílů, plynoucích ze ŠAP – objektivizace procesu hodnocení a možnost ocenit práci pedagogů,
- c. uplatnění principu rychlého vítězství – „můj (náš) návrh byl realizován neprodleně, aktivně se zapojovat do procesu SRP má proto smysl“,
- d. naplňování společně atraktivní vize a cílů vede k posílení sounáležitosti a hrdosti na „svou“ školu,
- e. možnosti využití mapovaných příležitostí pro další rozvoj školy.

1.3 Motivace nepedagogických pracovníků při tvorbě a implementaci strategie

Velmi významnou podmínkou úspěšné tvorby a implementace strategie školy je, že nemohou být opomíjeni nepedagogičtí pracovníci. Bez nepedagogických pracovníků by škola nemohla plně fungovat, protože školu servisně zajišťují. Jejich profesní pozice je do větší míry úzkoprofilová.

1.3.1. Vnitřní motivace nepedagogických pracovníků školy

Zapojení do tvorby a implementace strategie nepedagogickým pracovníkům přináší:

- a. aktivní naslouchání návrhům, doporučením, připomínkám – nepedagogové se tak cítí být součástí celku,
- b. motivaci cíli, které pomáhali formulovat (princip MBO),

¹ Řízení podle cílů – MBO (management by objectives) je metoda řízení lidí orientovaná na výsledek místo na způsob jeho dosažení. Je tedy založená na stanovení cílů a na vyhodnocení jejich dosažení. Její účinnost se zvyšuje tím, že do stanovení cílů zapojujeme jednotlivce nebo skupiny, kterých se cíl týká. Pracovník je nejvíce motivován dosáhnout cílů, které si sám vytyčil.

- c. možnost realizovat aktivity nad rámec svých běžných činností – dělat věci, které je baví, jsou zpestřením a přináší nové zkušenosti,
- d. možnost zažít úspěch ze splnění cíle – posílení sebedůvěry,
- e. možnost přispět ze své profesní pozice ke směřování školy,
- f. lepší pochopení fungování procesů školy a uvědomění si možností vlastního aktivního zapojení,
- g. posílení pozitivních vztahů s pedagogy – společná tvorba strategie – jsme jeden pracovní kolektiv,
- h. příležitost lépe si uvědomovat silné stránky (ale i slabiny) školy – posilování vnímání pozitiv vlastní práce, a to vše v rámci strategické analýzy.

1.3.2. Vnější motivace nepedagogických pracovníků školy

Zapojení do tvorby a implementace strategie nepedagogickým pracovníkům přináší:

- a. objektivizaci procesu hodnocení – možnost oceňovat práci nepedagogů při vyhodnocování plnění úkolů (např. plynoucích ze ŠAP),
- b. uplatnění principu rychlého vítězství – „můj (náš) návrh byl realizován neprodleně, takže aktivně se zapojovat do procesu strategického řízení a plánování má smysl“,
- c. naplňování společné atraktivní vize a cílů – posílení sounáležitosti a hrdosti na „svou“ školu.

Příklad dobré praxe 1 – Rychlé vítězství

Každý z nás se někdy potýká s problémem, jak překonat nechuť svých spolupracovníků k jakékoliv aktivitě nad rámec běžných povinností. Popsaný příklad se týká motivace nepedagogických pracovníků k zapojení do tvorby a realizace strategie školy. Škola je menší, venkovská a tým nepedagogických pracovníků tvoří vedoucí školní jídelny, dvě kuchařky, tři uklízečky a školník.

Z analýz zpracovaných se širším vedením školy vyplynulo, že tito pracovníci jsou pasivní a vztahy mezi pedagogickými a nepedagogickými pracovníky jsou napjaté. Pro první analytický workshop s touto skupinou jsem volila metodu semaforu.²

V červeném poli semaforu se mimo jiné objevovaly problémy s komunikací obecně, ale také velmi konkrétní připomínky: „Uklidím třídu a pak tam učitelka přijde se žáky a musím uklízet znovu.“, „Uvaříme oběd, a oni jsou na výletě.“ a podobně. Během komentování se objevily i emoce: „Dělají nám to schválně.“, „Neváží si naší práce, povyšují se.“

Pak jsme ve skupinách hledali řešení identifikovaných problémů v červeném poli semaforu. Práci doprovázely připomínky, že to stejně nemá smysl, že názor pracovníků nikoho nezajímá.

Jedním ze zajímavých konkrétních návrhů bylo vytvoření nástěnky na chodbě před ředitelnu, kudy všichni denně procházejí a na které budou zveřejněny všechny změny rozvrhu, obsazení učeben, akce a výlety.

Na nejbližší schůzce širšího vedení školy jsem prezentovala výsledky workshopu. Z následné diskuze vyplynulo, že změny rozvrhu jsou zveřejňovány pouze ve sborovně a v online systému Bakaláři, kam nepedagogičtí pracovníci nemají běžně přístup. Identifikovali jsme tak zdroj problémů

² Metoda semaforu spočívá v tom, že pro hodnocenou oblast se rozdají lístečky tří barev – červená, oranžová, zelená. Na červený lísteček napíše účastníci, co v hodnocené oblasti nefunguje, na oranžový to, co není jednoznačné a u čeho je třeba se zamyslet nad zlepšením, a na zelený lísteček to, co funguje dobře, s čím jsou spokojeni. Pro lepší názornost pak každý účastník své lístky okomentuje a nalepí do připraveného semaforu. Následně se lístečky seskupují dle oblastí a ve skupinách se hledá řešení.

a využili konkrétní návrh nepedagogických pracovníků z workshopu pro rychlé zlepšení situace v této oblasti. Hned v pondělí následujícího týdne se na chodbě před ředitelnu objevila nástěnka, obsahující všechny potřebné informace.

Pozitivní reakce přišla nejen od nepedagogických pracovníků, ale také od pedagogů, jelikož se žáci přestali chodit ptát do sborovny, v které třídě budou. Tím nebyl problém v komunikaci zcela vyřešen, ale udělali jsme v tomto směru první významný krok. Zlepšení interní komunikace se pak stalo také jedním ze strategických cílů školy.

Rychlá reakce vedení školy při řešení problému a využití návrhu řešení z workshopu přispěla k motivaci nepedagogických pracovníků, kteří se nakonec aktivně zapojili do tvorby strategického plánu a podílejí se na jeho realizaci.

Příklad dobré praxe 2 – Proč strategicky řídit a plánovat aneb „Školské biorytmy“

Každá škola je jedinečný organismus se svou historií, atmosférou, sociálními vazbami a mnoha dalšími specifiky. Jedním ze společných znaků všech škol je určitý rytmus, cyklicky se opakující činnosti. Příkladem může být:

- týdenní rozvrh hodin,
- pololetní hodnocení práce žáků a vydání vysvědčení,
- roční hodnocení práce školy,
- šestiletý cyklus funkce ředitele školy...

Často opomíjený cyklus se týká naplňování školního vzdělávacího dokumentu, kterým je školní vzdělávací program. Jde o základní devítiletý cyklus se dvěma dílčími etapami: 1.–5. ročník a 6.–9. ročník. V současnosti je v centru pozornosti ministerstva školství, četných pedagogických skupin i politiků napříč politickým spektrem rámcový vzdělávací program. Hovoří se mimo jiné o jeho zahrnutí mnoha informacemi a nutnosti celkových úprav.

Pod povrchem denního života školy ovšem stále silněji zaznívají otázky: Jak kvalitně jsou naplňovány očekávané výstupy ŠVP? Je ve školách věnována pozornost plánování očekávaných výstupů nebo jde spíše o postup podle učebnic? Mají pedagogové společnou představu o směřování jejich školy v příštích pěti letech nebo je rozhodující co „nejintenzivnější“ zapojení do projektů? Jak se projevuje účast školy v projektech na kvalitě výsledků vzdělávání?

Uskutečnění Strategie 2030+ se bez **strategického řízení a plánování ve školách určitě neobejde.**

Co strategie řízení školy a plánování jejího rozvoje může zajistit?

- a. komplexní analýzu aktuálního stavu v jednotlivých oblastech činnosti školy

V případě libhošťské základní a mateřské školy, která prochází intenzivní podporou, bylo nutné začít především stabilizací pedagogického sboru, vytvořit komplexní systém ročního plánování, hodnocení včetně plnění pětiletého cyklu školního vzdělávacího programu – ZŠ s 1.–5. ročníkem.

- b. prostor k seberealizaci a reálnému podílu pracovníků na řízení školy a plánování ve škole

Větší část zcela nových pracovníků spolu s těmi stávajícími v průběhu půl roku pochopila, že mohou spolurozhodovat o osudu své školy. Změna v jejich myšlení se projevila při aktivním plánování strategických cílů.

c. společnou dohodu pracovníků o směřování školy v horizontu 5 až 6 let

V podporované škole byl po široké diskuzi přijat pětiletý plán rozvoje školy s tím, že šestý rok bude věnován celkové evaluaci a přípravě dalšího strategického plánu. Byla rovněž nalezena široká shoda v tom, že opravdové změny vyžadují čas.

d. po společné diskuzi pracovníků školy stanovení strategických cílů jejího rozvoje (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý)

Škola si stanovila například tyto cíle: „Do tří let stabilizovat pedagogický sbor.“, „Inovovat pravidla hodnocení, formulovat základní kritéria kvality vyučování, vytvořit systém zjišťování kvality práce školy.“

e. průběžné sledování úspěšnosti realizace definovaných cílů (do jaké míry se jich podařilo dosáhnout a v jaké kvalitě byly splněny)

V případě inovace pravidel hodnocení bylo prvním krokem správné formulování vyučovacích cílů splňujících požadavky SMARTu. Následovalo zpracování tabulky pro jednotlivé klasifikační stupně a jejich převod pro slovní hodnocení. Měřitelné očekávané výstupy školního vzdělávacího programu pak tvořily základ pro zjišťování kvality výuky.

f. předvídatelnost dějů ve škole, ochrana před „kampaňovitostí“ (politické vlivy), čitelnost školy pro veřejnost i zřizovatele, transparentnost

Již samotné memorandum podepsané se zřizovatelem na začátku projektu mělo stabilizující vliv na práci školy. Společné plánování dalšího života školy snižovalo napětí, pracovníci znali postup jednotlivých dohodnutých kroků. Neplánovaná změna ředitele školy v procesu IP přinesla krátké období vyjasňování a upřesňování přijatého plánu rozvoje školy, nové vedení přirozeně využilo dohodnutého směřování činnosti školy včetně delegování odpovědnosti, takže nedošlo ke ztrátě času hledáním vhodných lidí pro stávající úkoly.

g. optimální využití odborného potenciálu pracovníků

Strategický plán rozvoje školy umožňuje jednotlivým pedagogům promyšlenou profesní profilaci. Znají na několik let dopředu úkoly školy, takže podle svého osobnostního zaměření mohou efektivně nabízet svou pomoc při jejich plnění. Tvorba plánu profesního rozvoje pedagogických pracovníků vyžaduje ze strany vedení školy také určitou úroveň diagnostických poznatků, neobejde se bez osobního jednání (viz Manuál profesního rozvoje).

<https://vedemeskolu.npi.cz/strategicke-rizeni-ve-skolach/>

Již za necelý rok intenzivní podpory se mezi rezervovanými pedagogy školy objevili angažovaní jedinci, kterým při vypsání nenadálého konkurzu na nové vedení záleželo na dalším osudu školy. Proto společně vyslali svého uchazeče – dnes vykonává funkci statutárního zástupce.

h. doložitelné výsledky o posunu kvality školy

Školy často uvádějí počet akcí, počet účastníků, úspěchy v soutěžích a olympiádách. V rámci IP jsme se ve škole s výraznou problémovou komunitou soustředili na čtenářskou gramotnost, konkrétně na efektivnost získávání informací z textu. S využitím „kreslicího testu“ jsme u každého žáka zjistili jeho potřeby, takže jsme mohli opakovaním podobných úkolů doložit změny – posun nejen jednotlivce, ale i třídy, ročníku.

i. Cenné závěry vyplývají také z uplynulého krizového období v souvislosti s koronavirem.

Existence ustáleného systému práce školy a znalost individuálních úkolů a rolí jednotlivých pracovníků umožnila zvládnout organizaci pohybu žáků i jejich stravování v omezených prostorech školy i v případě, že zde bylo umístěno rovněž oddělení mateřské školy. Lepší důkaz významu úzké spolupráce a přirozené komunikace snad nenajdeme.

j. Stanovené strategické cíle školy podstatně ulehčily vytipování nejdůležitějších očekávaných výstupů jednotlivých oborů a s tím souvisejícího potřebného obsahu učiva.

V době omezení školní výuky se vyučující v českém jazyce v 5. ročníku soustředili na používání správného významu slov při reprodukci textu, hledání informací podle zadání, tvorbu srozumitelných sdělení, aby žáci co nejlépe zvládli porozumění textu v naukových předmětech v šestém ročníku.

k. Aktivní účast pracovníků školy při formulaci a výběru strategických cílů jednoznačně přispěla k přijetí osobní míry odpovědnosti a jednotné prezentaci školy směrem k veřejnosti.

V době mimořádných opatření mimo obecně využívané informační kanály (webové stránky, písemné informace žákům...) již u vchodu školy paní školnice podávala informace rodičům o organizaci a časech ukončení výuky jednotlivých skupin, časech oběda, užívání roušek... Stejně písemné informace měli ostatní pracovníci školy. V neposlední řadě aktualizované složení požární hlídky umožnilo její efektivní využití při realizaci hygienických opatření (úkoly dezinfekce, organizace pohybu žáků v šatnách, ve školní jídelně...).

I když začínající paní ředitelka po roce práce svou činnost ukončila, její odkaz je následující:

„Rok práce v intenzivní podpoře byl pro mě velkým přínosem. Ovlivnilo to mé myšlení i strategii rozhodování pro mou další profesní dráhu.“

Závěrem: Budoucnost – realizace Strategie 2030+ není možná bez strategického řízení a plánování ve školách. Navíc „štěstí přeje připraveným“ především tehdy, pokud se oni sami na přípravě intenzivně podílejí.

Příklad dobré praxe 3 – Motivace pedagogů z pohledu začínajícího ředitele

Začínající ředitel má vždy ztíženou pozici, neboť pracovníci nevědí, co od něho mohou čekat. Většinou nechtějí měnit své dosavadní pracovní návyky, brzdí nové aktivity a brání se jim.

Pro ředitele je vždy důležité, aby on sám byl **příkladem**, aby ho pracovníci **napodobovali** a **důvěřovali** mu. Například při realizaci rodičovských kaváren, kde se rodiče mohli setkat i s učiteli, byla vždy přítomna i paní ředitelka, která se podílela na přípravě drobného občerstvení. Snažila se o vřelou komunikaci k přítomným rodičům i učitelům, slovně oceňovala procesy a aktivity realizované s žáky.

Důležitým momentem práce ředitele je způsob jednání s lidmi. Dovede rozlišit, kdy pedagogy **požádat** (například o účast na akcích města) a kdy **nařídit** (respektování a dodržování vnitřních principů – etický kodex a řádu školy). Dovede také **poděkovat za nadstandardní výkon**, popř. ocenit aktivní pedagogy, a zdůraznit, že šlo o přínos **ve prospěch školy**. Tím podporuje sounáležitost učitelů se školou a jejich ochotu podílet se na společném díle.

V konfliktních situacích **jedná s rozvahou**, diplomaticky. Např. když s paní ředitelkou nechtěla spolupracovat bývalá zástupkyně, ředitelka byla důsledná, poskytla paní zástupkyni prostor a čas pro eventuální změnu postoje. Zástupkyně se nakonec rozhodla uplatnit své schopnosti v jiné škole. Ředitelka **naslouchá svým spolupracovníkům, nechává je tvořivě pracovat, umí uznat svou chybu (z nedostatku zkušeností) a omluvit se**, a tím postupně získává důvěru svých spolupracovníků.

Společně se spolupracovníky formuluje a nastavuje jasná pravidla, která jim pomáhají s orientací v chodu školy a k přijetí míry osobní odpovědnosti. Např. společně se dohodli, že hodinu před začátkem vyučování mají pedagogové možnost promluvit si o problémech s vedením školy (je přítomna ředitelka nebo její zástupce). Jsou stanoveny pravidelné hovorové hodiny s ředitelkou, termíny pedagogických rad, pravidelných schůzek, obnovuje se informační tabule novými aktuálními událostmi atd.

Přestože má paní ředitelka na starosti více školních budov, které měly dříve samostatné vedení, má přehled **o dění a specifických potřebách jednotlivých pracovišť a komunikuje se všemi pracovníky tak**, aby nevznikaly fámy a nepohoda. Informovanost o dění podporuje aktivitu pracovníků, zvyšuje jejich motivaci spolupodílet se na úkolech školy. Po promíchání pedagogů z obou pracovišť se dostavilo uspokojení, že se pracuje všude stejně dobře. Jednání a způsob komunikace paní ředitelky eliminují případnou rivalitu mezi pracovišti.

Tou největší motivací je samozřejmě **ocenění, protože je vidět, že ředitelka má o práci svých spolupracovníků přehled, a proto se i oni snaží odvádět svou práci co nejlépe**. Jak už bylo uvedeno, je nutné nastavit jasná pravidla. Pravidla ocenění (finančního – nikoliv jen morálního) však musí být stanovena i pro nadstandardní a mimořádné výkony. Např. pravidla pro udělování odměn vycházejí ze Strategického plánu rozvoje školy (SPRŠ) a plánu práce, a jsou tak důležitým motivačním nástrojem k jejich naplňování (finanční prostor je vytvářen výrazným posilováním nenárokové složky platu v rozpočtu).

2. Kultura školy – Úvod

Kulturu školy můžeme z obecného pohledu popsat velmi jednoduše. Kvalitní kultury organizace (školy) je možné dosáhnout sdílením přístupu, hodnot a cílů všech zúčastněných a také otevřenou komunikací uvnitř školy i směrem ke klientům a veřejnosti. Škola s čitelnou, pozitivní a otevřenou kulturou bude přitažlivá pro potenciální klienty.

Pro každého ředitele by mělo být samozřejmostí vnímat, jak zaměstnanci a další zúčastnění kulturu školy chápou. Kulturu školy ovlivňuje mnoho faktorů. Všechny procesy probíhající vně i uvnitř školy ovlivňují klima. Aktéři ovlivňující kulturu školy jsou všichni zaměstnanci organizace. Jejich společným cílem by mělo být dosažení souladu mezi hodnotami a postoji zaměstnanců a společnou vizí školy. Aby tomu tak bylo, je velmi důležitá role ředitele školy. Ředitel organizace určuje způsob komunikace, informovanosti, dodržování pravidel a daných postupů. Je nezbytné zaměstnance přesvědčit o účelnosti toho, co dělají. To dává všem mnohem lepší pocit a usnadňuje jasný pohled na školu.

Kvalita se projevuje především v týmové spolupráci, ve vlastním rozvoji jednotlivců, motivaci a hodnocení zaměstnanců. Klima školy se odráží v přístupu zaměstnanců, v jejich postoji k chodu školy, ochotě k zavádění nových přístupů ke vzdělávání, ochotě spolupracovat a aktivně se podílet na procesu vzdělávání. Pro utváření dobré kultury školy je podporující správné strategické řízení a plánování školy. Kulturu školy tvoří mnoho oblastí. Patří mezi ně například společně uznávané hodnoty, způsob komunikace ve škole i mimo ni, sociální klima, způsob řízení, rozhodovací procesy, využívání lidských zdrojů, jednání se subjekty v okolí, materiální i nemateriální podmínky organizace.

Změna kultury školy je stejně jako každá změna velmi složitou záležitostí a může trvat několik let. Vyžaduje velkou dávku trpělivosti a dobrou přípravu na realizaci.

Příklad dobré praxe 1 – ZŠ J. A. Komenského, Karlovy Vary

Nové vedení ZŠ J. A. Komenského v Karlových Varech začalo zjišťovat úroveň kultury školy hned po svém nástupu v srpnu 2018, a to jak v oblasti řízení vzdělávacího procesu, tak i vztahů k vlastním spolupracovníkům. Východiskem pro utváření silné kultury se na ZŠ J. A. Komenského stala analýza vnějšího i vnitřního prostředí, zjištění potřeb v oblasti hodnot, norem, vztahů a materiálních podmínek. Vznikl Strategický plán rozvoje školy, v němž definovanou vizí, misí a strategické cíle sdílí vedení školy se spolupracovníky. Bezpečné klima ve škole je předpokladem pro zlepšování kvality a výstupů celého vzdělávacího procesu.

V období dvou let zaznamenala škola nejen zlepšení prospěchu, ale i celkového chování žáků. Prioritou v procesu výuky se stal maximální rozvoj každého žáka a podpora školní úspěšnosti. Zohledňovány byly aktivity vázané na pozdější profesní život žáků, na jejich odpovědné kariérní rozhodování. Vznikla nová pozice kariérového poradce. S žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a dětmi s odlišným mateřským jazykem pracovali nově speciální pedagogové, sociální pedagog, logoped a externě i koordinátor pro podporu žáků cizinců. Došlo k rozšíření spolupráce s pedagogicko-psychologickou poradnou (PPP) a střediskem výchovné péče (SVP). Nápomocni byli i pracovníci školního poradenského pracoviště (ŠPP), kteří dokázali přímo ve škole důsledně monitorovat potřeby žáků. To se následně projevilo na jejich prospěchu – žáci se dle hodnocení pracovníků PPP stávali ve všech sledovaných výstupech úspěšnějšími než v letech minulých. Navýšil se také počet asistentů pedagoga (z jednoho na čtyři). Pedagogové systematicky vyhodnocovali klima v třídních kolektivech a pracovali s ním.

Hned od začátku projektu SRP byla velká pozornost věnována **funkčním procedurám**. Jako zásadní se jevila potřeba upravit organizační strukturu, aby podporovala participaci všech zaměstnanců. V průběhu dvou let podpory projektu SRP se uskutečnily významné personální změny. Do vedení školy nastoupily dvě zástupkyně, obě nově ve funkci, a interní personalistka. Byla realizována komplexní kontrola všech předpisů a směrnic. Do oblasti odměňování zaměstnanců se zapojili vedoucí úseků, aktualizovaly se sebehodnoticí listy pracovníků, realizovaly se hodnoticí rozhovory.

V oblasti „firemní komunikace“ probíhala řada školení zaměřených na zlepšování komunikace a poskytování zdravé zpětné vazby. Vedení školy byla z projektu SRP umožněna podpora kouče. Nastal výrazný **posun v komunikaci uvnitř i vně školy**. Kvalitní interaktivní komunikace v mikroprostředí školy byla výrazně posílena díky vstřícnosti a otevřenosti celého vedení vůči všem pracovníkům. Mohla tak být nastolena důvěra a došlo k ozdravení vztahů a nastavení pozitivních změn. Vedení školy výrazně podporovalo zaměstnance v **dalším vzdělávání**, což následně vedlo k posilování kompetencí, kvalitnějšímu zvládnutí pracovních úkolů a k **výraznému zlepšení mezilidských vztahů**.

Důsledkem narovnání profesních i mezilidských vztahů bylo zlepšení v kritériích ČŠI Kvalitní škola (zlepšil se zejména celkový prospěch žáků, jejich chování, snížila se absence, vzrostla úspěšnost uchazečů v přijímacích zkouškách na gymnázia), došlo ke zrušení jedné odborové organizace. Většina současných zaměstnanců posílila svou vlastní zodpovědnost za kulturu školy, pracovníci sami přicházejí s novými návrhy a nápady. Zvýšil se i jejich zájem o dění uvnitř i vně školy, zvýšila se jejich aktivita a osobní nasazení. Dnes již učitelé dokáží bez problému spolupracovat, zdravě kriticky sdělovat své názory ostatním, a posilovat tím dobré jméno školy. I nadále posilují důvěru rodičů i okolních organizací v naši školu a spolupracují s nimi. V rámci evaluačních procesů, nastavených jako součást strategického řízení a plánování školy, se učitelé podílejí na hodnocení své práce, účastní se vzájemných hospitací i tandemové výuky.

Díky těmto realizovaným krokům dnes ve škole převládá **přátelské klima a dělná kultura**. Učitelům se vrací pocit radosti z jejich práce a **hrdost** na to, že jsou členy týmu. Školu významně podporuje také zřizovatel. Došlo k výrazné modernizaci školy. Byly vybudovány dvě nové odborné učebny, výtah, modernizováno atrium a společné prostory, nakoupil se nový nábytek, významně se posílila počítačová vybavenost. Pozornost je dnes věnována i marketingové strategii. Efektivně se využívají nové webové stránky, škola komunikuje s médii a veřejností, s pomocí odborníků vytváří a distribuuje propagační materiály. Vedením organizace je výrazně podporována účast školy na veřejných akcích včetně žákovských soutěží, dobrovolnictví, participace na dění v regionální politice (žákovský parlament). Škola je hrdá na navrácený titul EKOŠKOLA, který letos již podruhé obhájila.

Zpětná vazba externí evaluace Scio Mapa školy z června 2020 potvrdila velmi dobrou kulturu školy a ukázala prostor pro další zlepšování.

PaedDr. Vladimíra Štrynclová (KRŠ) a Mgr. et Mgr. Zdeňka Vašíčková

Příklad dobré praxe 2 – Jak zjistit úroveň kultury školy

V rámci analyzování stavu školy v jednotlivých oblastech, které jsou nezbytné pro tvorbu Strategického plánu rozvoje školy (SPRŠ) a také Školního akčního plánu (ŠAP), je potřeba provést šetření kultury školy. Posouzení aktuálního stavu v dané škole je vhodné realizovat externím – nezaujatým konzultantem. Hodnocení posuzovaných kritérií se realizuje odděleně s vedením školy a s pedagogickým sborem. Výstupy z těchto hodnocení je pak důležité porovnat a zjistit, v čem je pohled vedení školy a pedagogického sboru odlišný, a v čem se naopak shoduje. Mělo by však jít rovněž o porovnání mezi skutečným stavem a ideálem, stavem vytouženým či očekávaným. Očekávaný stav musí být na základě **společné** tvorby vedení a zaměstnanců školy obsahem strategického plánu. To však externí provedení těžko postihuje. Proto je dobré kombinovat posouzení aktuálního stavu externím způsobem s vnitřním posouzením (vycházím z praxe). Závěrečné vyhodnocení je proto velmi cenné, protože nastavuje všem aktérům školy objektivní zpětnou vazbu.

V modelové škole se jedná o plně organizovanou základní školu s pedagogickým sborem, v jehož čele stojí nové, mladé vedení.

Jak bylo uvedeno, šetření v oblasti kultury školy proběhlo v několika krocích, nejprve s vedením školy (ředitel a zástupce ředitele školy) a následně s pedagogickým sborem. Oběma skupinám bylo třeba přiblížit důvody šetření a vysvětlit odborné termíny, s nimiž jednotlivá posuzovaná kritéria pracovala, a jejich význam pro hodnocení kultury školy. Účastníci šetření měli individuálně hodnotit jednotlivé oblasti v životě školy ze dvou pohledů: jaký je aktuální stav a kam by se měl stav případně posunout. Po individuálním hodnocení jednotlivců bylo snahou hodnocení sjednotit, a to odděleně v rámci vedení školy a v rámci pedagogů. Pedagogové tuto aktivitu uvítali a hodnotili velmi pozitivně, že dostali čas a prostor o uvedených tématech svobodně diskutovat.

Úkolem závěrečné prezentace výsledků šetření v oblasti kultury školy bylo zjistit, ve kterých posuzovaných kritériích se názory pedagogů a jejich vedení protínají, v čem a jak moc se liší. Pro vedení školy bylo přínosné zjistit pohled a očekávání pedagogů a také poznání, že se ve většině hodnocených oblastí shodují.

Výstupy z hodnocení kultury školy společně s výstupy SWOT analýzy jsou základem pro tvorbu Strategického plánu rozvoje školy (SPRŠ) a Školního akčního plánu (ŠAP). Velmi důležitá je pak pravidelná evaluace obou dokumentů, aby celá škola viděla úspěchy a posuny směrem k nastaveným – očekávaným cílům při plnění konkrétních úkolů stanovených ve strategickém plánování.

Příklad hodnocení kultury školy.

Kultura školy

X TABULKA VYHODNOCENÍ

● současnost ● budoucnost

Pořadí	HODNOCENÍ KRITÉRIA	1	2	3	4	5
A	SPOLEČNÉ CÍLE	Žádné povědomí o cílech školy, neúčast na plánování	Malá znalost cílů a nízká účast na plánování	Průměrné povědomí o cílech, možnost účasti na plánování	Dobrá znalost cílů, Účast na společném plánování	Úplná znalost společných cílů, jasná orientace, společný plán
B	DŮVĚRA VE VEDENÍ ŠKOLY	Nedůvěra ve vedení školy	Nízká důvěra ve vedení školy	Průměrná či částečná důvěra ve vedení školy	Většina sboru věří vedení školy	Vysoká důvěra ve vedení školy
C	PŘEVLÁDA- JÍCÍ STYL ŘÍZENÍ VE VZTAHU K LIDEM	Neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Jsou omezené možnosti vyjádření se, názory jiných se berou v úvahu jen zřídka	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, někdy je to bráno v úvahu při rozhodování	Vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží a využívá je i při rozhodování	Pracovníci mají vždy možnost se vyjádřit k důležitým otázkám, je velká snaha dosáhnout v zásadních věcech konsenzu
D	REŽIM ŠKOLY A ORGA- NIZAČNÍ STRUKTURA	O režimu nelze mluvit, nefunkční struktura	Formální režim i struktura nejsou dodržovány, delegování nefunguje	Režim a struktura s některými problémy, klady i záporny	Dobrý režim školy s fungující organizační strukturou	Velmi dobře zaběhlý a dodržovaný režim, funkční struktura včetně delegování pravomocí
E	ZAMĚŘENÍ VEDENÍ NA PRACOVNÍ ÚKOLY	Je zde velmi nízká orientace na výkon	Výkonové ukazatele a výsledky práce nejsou hlavní	Výsledky a výkony se sledují někdy více, někdy méně	Výsledkům a výkonnosti se věnuje náležitá pozornost	Škola je vysoce orientována na výkon, plnění úkolů se velmi sleduje

F	KONTROLA	Chybí účinná kontrola téměř všeho a všech	Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní s průměrným zaměřením na všechny	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se i příčiny problémů, nejen viníci	Kontrola je systematická a kvalitní, zaměřená na hledání příčin i na prevenci, postihuje vše
G	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k práci	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Motivace ve škole vede k vysokému nasazení, má systém
H	KOMUNIKACE A INFORMOVANOST PRACOVNÍKŮ ŠKOLY	Minimální informovanost, závažné problémy v komunikaci	Špatná informovanost, důležité informace dost často chybí	Střední informovanost, občas se objevuje zdržování určitých informací	Dobrá informovanost, pracovníci mají potřebné informace, komunikace bez problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru i horizontálně
I	KOMUNIKACE ŠKOLY S OKOLÍM A RODIČI	Nedostatečná, vykazuje řadu nedostatků a nedorozumění	Škola se jí věnuje málo, je podprůměrná	Je asi dostatečná, jsou zde příležitosti pro zlepšení	Je dobrá, zaměřená především na rodiče	Velmi kvalitní, škola věnuje velkou pozornost komunikaci s partnery a zejména s rodiči
J	INOVATIVNOST	Projevy inovativnosti prakticky nejsou, není podpora	Inovativnost pracovníků se nevyžaduje, malá inovativnost	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, je ceněna	Mimořádná inovativnost, škola je považována za průkopníka
K	ROZVOJ UČITELŮ	Neexistuje jasná personální politika, DVPP se nepodporuje	Personální politika je založena na intuici, DVPP téměř neprobíhá	Personální politika existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje, DVPP se přikládá malý význam	Jasná personální politika, která se v zásadě dodržuje a podporuje, včetně DVPP	Jasná personální politika, vysoká podpora rozvoje učitelů a DVPP

L	PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VÝUKU	Velmi špatné, neodpovídají zákonným normám	Špatné, v určitých případech neodpovídají normám	Průměrné, něco by mohlo být určitě i lepší	Dobré pracovní podmínky pro práci učitelů	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu i individuální potřeby pracovníků
M	ESTETICKÉ PROSTŘEDÍ A POŘÁDEK	Velmi špatná estetická úroveň, nepořádek až špína	Špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image školy
N	VZTAHY MEZI PRACOVNÍKY	Špatné vztahy, některé až nepřátelské	Vztahy nejsou vyrovnané, spolupráce nízká	Vztahy umožňují potřebnou spolupráci	Vztahy jsou dobré, pracovníci spolupracují	Výborné vztahy, atmosféra týmové spolupráce
O	VZTAHY MEZI UČITELI A ŽÁKY	Vztahy jsou špatné, vyskytují se i závažné problémy	Vztahy mohou být lepší, často se vyskytují problémy	Interakce je průměrná s výkyvy na obě strany	Dobré vztahy přispívají k pohodě při výuce	Výborné vztahy a atmosféra důvěry přispívají k výsledkům
P	OČEKÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ	Neočekávají se dobré výsledky, nezájem	Nízké očekávání výsledků vzdělávání	Očekává se dosažení standardu	Očekává se dosažení nadprůměrných výsledků	Vysoké očekávání výborných a vynikajících výsledků výuky

Příklad dobré praxe 3 – ZŠ a MŠ Přísnovice

Klima školy dýchne na návštěvníka hned při vstupu do jejích prostor a prvního nasátí její atmosféry, ať už jsou chodby plné dětí nebo se pouze ozývají útržky rozhovorů nebo smích zpoza zavřených dveří tříd. Pro zlepšování kultury školy je potřeba využít všech příležitostí a to se v ZŠ a MŠ Přísnovice podařilo.

Při nástupu nové ředitelky působila škola ve staré budově, kde nebyly zcela vyhovující podmínky pro chod školy. Komunikace v pedagogickém sboru nebyla ideální (především vzájemné předávání informací mezi učitelkami MŠ a ZŠ) a prostředí školy bylo spíše demotivující (nevyhovující prostory – stará budova ve špatném stavebně-technickém stavu). V této situaci probíhala výstavba nové školní budovy, která měla být zprovozněna v následujícím roce.

Pro nastartování pozitivních změn se ředitelka školy zaměřila především na stanovení pravidel komunikace a nastavení přehledného režimu. Postupně rozpoznala základní problémy v komunikaci, dle nich vytvořila návrh pravidel komunikace a projednala je na pedagogické poradě, kde byli přítomni všichni pracovníci školy. Návrh byl doplněn o podněty a připomínky pracovníků a stal se podkladem pro vytvoření komunikačního kodexu školy. Vše je zdokumentováno v záznamech z porad.

Motivace pedagogického sboru ke zvýšení aktivity byla podpořena i perspektivou stěhování do nových prostor a výrazně lepších podmínek. Této situace využila ředitelka k zapojení pracovníků školy do přípravy a realizace přesunu do nových prostor tím, že na pracovníky delegovala konkrétní úkoly, využila jejich nápadů, podnětů a inovací, které většinou ihned operativně prodiskutovali, protože ve škole této velikosti a rodinného typu je to nejjednodušší a nejrychlejší způsob. Pracovníci tak měli možnost aktivně se podílet na zkvalitňování podmínek pro vlastní práci, stanovit si společné cíle. Zapojení pedagogických i nepedagogických pracovníků školy významně přispělo ke zlepšení vzájemné komunikace i týmové spolupráce, a navíc posílilo důvěru ve vedení školy. V průběhu těchto změn došlo k dílčí obměně v kolektivu zaměstnanců, přesto lze zaznamenat pozitivní posun ve všech oblastech kultury školy.

Důležité principy při zkvalitňování kultury školy:

- Podpora dobré komunikace mezi vedením a zaměstnanci, mezi pedagogy a žáky, mezi zaměstnanci školy a jejím okolím (rodiče, partneři, komunita obce), např. možnost společné konzultace ředitelka (pedagog) – žák – rodič.
- Stanovení společných cílů, na jejichž formulaci se podílejí všichni pracovníci, a přijímají tak svůj díl odpovědnosti za jejich realizaci (podklady od pedagogů pro tvorbu ŠAP, pravidelné projednávání plnění na poradách). Např.: Cíl: získání co největšího počtu žáků do 1. třídy. Akce: seznámení nastávajících prvňáčků a jejich rodičů s prostředím ZŠ – rozdělení úkolů přípravy mezi učitelky MŠ a ZŠ, organizace vystoupení žáků 1. a 2. třídy, zajištění pozvánek, výzdoba vestibulu školy.
- Podmínkou aktivního zapojení všech členů kolektivu je zadávání jednoznačně, srozumitelně definovaných a splnitelných úkolů, přehledně zaznamenaných v interním dokumentu školy, např. nově vytvořená směrnice pro řešení mimořádných situací.
- Systematická kontrola a průběžné vyhodnocování plnění úkolů s důrazem na pozitivní motivaci, oceňování dosažených výsledků a při neúspěchu projev společné odpovědnosti (povzbuzení) – probíhá na pravidelných poradách i v rámci individuálních pohovorů, kontroly plnění úkolů ŠAP dle harmonogramu.

-
- Systém plynulého toku informací s ověřením předání a správného pochopení – stanovený v komunikačním kodexu školy.
 - Vzájemné naslouchání s respektem k názoru druhých, s otevřeností vůči novým nápadům a námětům, v atmosféře vzájemné důvěry, která je v malém kolektivu školy nezbytná. Tímto způsobem pracovníci školy komunikují průběžně.
 - Motivace k dalšímu vzdělávání pedagogů, vytváření plánu profesního rozvoje pedagoga.
 - Společná péče o dobré pracovní podmínky, estetické pracovní prostředí, které průběžně vytvářejí všichni pracovníci školy.

3. Analýza aktuálního stavu školy a jejích rozvojových potřeb – Úvod

Strategická situační analýza je nezbytným východiskem procesu tvorby dlouhodobé strategie rozvoje školy. Pokud se vedení školy vážně a seriózně zabývá systémem řízení a plánování a návazně i vytvořením technologického nástroje, dokumentu Strategický plán rozvoje školy (SPRŠ), zaměří se na přípravu, organizaci a realizaci situační SWOT analýzy.

Z procesu a výsledků analýzy lze pak odvodit rozvojové potřeby školy, misi, vizi, strategické cíle (SC); ale znalost (poznání stavu) situace také umožní snadněji zjistit a ověřit si případnou potřebu změny včetně definování jejího smyslu a obsahu, jejího přijetí a postupné plánované realizace.

Na začátku je tedy rozhodnutí „potřebuji zjistit aktuální stav“ = uskutečnit analýzu. Má-li ale analýza přinést žádoucí efekt, je nezbytné, aby se celého procesu v plném rozsahu zúčastnilo maximum pracovníků (nebo alespoň reprezentativní profesní vzorek) za obě skupiny, tj. vedení školy (VŠ) a pedagogický sbor (PS). Základem úspěchu pak je **motivace** a **důvěra**, a to vzájemná mezilidská i společná ve výsledek.

Motivace má dvě fáze:

1. pro pochopení a přijetí potřeby analýzy,
2. pro přijetí potřeby změny, přičemž impulzem jsou výsledky analytických zjištění.

Ad 1.

Jde o velmi náročnou počáteční součást analytického procesu, jedná se o vyvolání zájmu o analýzu. Zájem nelze nařídít, začíná nenásilnou komunikací, nejprve společnou, nejčastěji vedenou ředitelem školy, a následně pokračující ve skupinkách orientovaných podle možností a podmínek školy – předmětově, podle vzdělávacích oblastí, průřezově kombinací zastoupení 1. a 2. stupně + školní družiny, metodici, tvořiví učitelé, apod.

Přitom je nutné respektovat tyto zásady:

- Každý názor má právo být kultivovaně vysloven.
- Žádná otázka není hloupá, je vyvolána potřebou informace.

Cílem je:

- Pojmenovat pozitiva školy (v čem jsme dobří, co se nám daří – zárodek mise).
- Postupně přejít k tomu, co by bylo možné nebo co je třeba zlepšit, v čem máme rezervy, co nám vadí, pojmenovat překážky s tím, že ověřením a potvrzením může být právě analýza.
- Společně dojít ke shodě v tom, že se chceme do analýzy pustit.
- V tomto momentě vstupuje do hry v zájmu maximální objektivizace analytického procesu externí odborník, analytik-facilitátor (dále jen facilitátor). Ten analýzu vede, pojmenovává výstupy, vyhodnocuje je a interpretuje a pomáhá škole s jejich dalším využitím.

Facilitátor by měl:

- být nezávislý, bez pracovního či osobního vztahu ke škole; měl by do spolupráce vstupovat už se znalostí klíčových informací o škole, jejím vedení a pracovnících;
- jednat v průběhu analytického procesu odděleně s vedením školy a s pedagogickými pracovníky, popř. i provozními zaměstnanci;

- nepřipustit projevy negativních emocí, hádky, osobní útoky, zesměšňování apod., udržovat konstruktivní dialog;
- vytvářet atmosféru důvěry tím, že je otevřený názorům zúčastněných.

Ad 2.

Tato fáze je zaměřená na výstupy analýzy, jejich interpretaci a další využití a zahrnuje:

- akceptaci potřeby změny,
- definování obsahu změny (změna čeho, v čem...),
- přijetí definované změny,
- rozpracování procesu změny na jednotlivé kroky včetně termínů plnění a dílčích zodpovědností (příprava, organizace a realizace SWOT analýzy, jejíž popis naleznete v Manuálu SRP, v kapitole 8). <https://vedemeskolu.npi.cz/strategicke-rizeni-ve-skolach/>

Prostřednictvím této analýzy lze podchytit všechny rozhodující vlivy na utváření podmínek školy.

A. Příprava a organizace:

Školy neúplné:

- Vedení školy utvoří se svými pedagogy jednu pracovní skupinu, která bude k dispozici pro analýzu školy.

Školy úplné:

Vedení školy (ředitel školy a zástupci) bude tvořit jednu pracovní skupinu. Z pedagogů vyberou nejen ty, kteří mají zájem „posouvat věci kupředu“, ale i ty, co jsou se stavem spokojeni. Ustaví asi 3–5členné pracovní týmy, a to z pedagogů následujícího zaměření:

- učitelé prvního stupně a vychovatelé ŠD,
- učitelé M, F, Ch, PŘ,
- učitelé českého jazyka a cizích jazyků + D, Z,
- učitelé výchov,
- školní psychologové, výchovní poradci, asistenti pedagoga.

Ředitel školy připraví seznamy členů jednotlivých pracovních týmů a umožní jim účast při analýze ve stanovené době.

- Ředitel školy dohodne termíny s facilitátorem.
- Analýza probíhá většinou ve dvou po sobě následujících dnech (toto doporučení je v zájmu zachování kontinuity a efektivity procesu).
- Vedení školy zajistí pro realizaci analýzy časový prostor, personální podmínky (viz předchozí bod) i vhodné podmínky materiálně-technické.

B. Průběh analýzy

Harmonogram:

1. den:

Dopoledne – jednání s vedením školy (ředitel školy a jeho zástupce/zástupci) – katalogové soubory S, W, O, T, výběr do konfrontační matice

Odpoledne – katalogové soubory S, W, O, T se všemi přítomnými pedagogy, výběr do konfrontační matice a paralelně propočítání konfrontační matice s vedením školy

2.den:

Dopoledne – analýza probíhá s týmem (výběr), který reprezentuje pedagogický sbor (minimální narušení organizace), propočítání konfrontační matice s pedagogickým sborem

Odpoledne se společně setká vedení školy a pedagogický sbor (dobrovolně) k prvotnímu seznámení se se zjištěnými skutečnostmi.

Vlastní průběh

Zjišťování aktuálního stavu je vhodné realizovat odděleně ve dvou úrovních:

- s vedením školy,
- s pedagogickým sborem.

V **prvním kroku** jde o vytvoření 4 katalogových souborů (S, W, O, T), a to formou brainstormingového záznamu.

Vedení školy – vzhledem k tomu, že se jedná o dva až tři pracovníky, pracuje společně.

Pedagogický sbor – vzhledem k početnosti se rozdělí na čtyři skupinky. Každá z nich se ujme jednoho z katalogových souborů. Dále se pokračuje metodou sněhové koule tak, že každý katalogový soubor projde každou skupinou k posouzení a doplnění.

Silné a slabé stránky se zjišťují v následujících tématech:

- personální zajištění, kvalifikovanost, odbornost oborová i učitelská, další vzdělávání PP, vztahy, komunikace a spolupráce;
- řízení školy – vedení lidí (vize a koncepce; pravidla, řády, směrnice; školní poradenské pracoviště (ŠPP); DVPP; projekty; doplňková činnost a její využití);
- výchovný a vzdělávací proces (žáci, skladba; ŠVP a jeho naplňování; výukové strategie, metody, formy; prostředky ICT ve výuce; role učitele v přípravě a realizaci procesu, podpora rozvoje; klíčové kompetence; klima školy, atmosféra; hodnocení, sebehodnocení; volnočasové aktivity);
- další aktivity školy; škola a rodiče, zákonní zástupci – komunikace a spolupráce; prostorové podmínky; materiálně-technické vybavení; prezentace školy (public relations – PR); příležitosti a hrozby pro školu vycházející z externího prostředí školy.

Upozornění:

V této fázi je nutno pečlivě rozlišovat mezi silnými stránkami a příležitostmi a rovněž mezi slabými stránkami a hrozbami, protože se často zaměňují.

V **dalším kroku** si každý tým, vedení školy i pedagogický sbor, vybere z každého svého katalogového souboru pět nejvýznamnějších položek. Ty se následně zaznamenají do konfrontačních matic (vedení škol a pedagogický sbor).

Obě skupiny (zvláště VŠ a PS) zkoumají vzájemné vztahy položek zaznamenaných v konfrontační matici, propočítají je a vyhodnotí. Výstupem je největší příležitost nebo příležitosti a největší hrozba nebo hrozby pro školu.

V **následujícím kroku** se už všichni společně, zatím orientačně, vzájemně seznámí se svými konfrontačními maticemi, shodami v hodnocení a výběru položek a získanými výstupy. S aktivní pomocí facilitátora dojde společně k celkovému vyhodnocení aktuálního stavu školy. Vyhodnocení bude použito jako jeden ze zdrojů k definování strategických cílů (pro tvorbu SPRŠ).

Příklad dobré praxe 1 – SWOT analýza na střední odborné škole

Nezbytnou součástí strategického řízení je získání spolehlivých informací o škole. Tyto informace nám slouží jako východisko pro další práci. Podrobná analýza dat a jejich zasazení do kontextu interního i externího prostředí školy slouží jako hlavní vodítka pro vyhodnocení stavu a nasměrování pracovního úsilí vedení školy, pedagogických i nepedagogických pracovníků školy k očekávaným výstupům, které mají za cíl celkové zlepšení stavu školy.

Za velmi jednoduchou a poměrně rychlou metodu je považována SWOT analýza³. O využití této metody bylo rozhodnuto v debatě s širším vedením školy zapojené do projektu SRP. Jednalo se o poměrně malou střední odbornou školu, která ale disponuje vlastní školní dílnou, školní jídelnou a domovem mládeže. Již z této krátké charakteristiky je jasné, že poměr pedagogických a nepedagogických pracovníků školy je téměř vyrovnaný.

Jako efektivní způsob tvorby SWOT analýzy se nám jevilo rozdělení zaměstnanců školy do dvou skupin. První skupinu tvořili pedagogičtí pracovníci školy, které jsme měli ve dvou skupinách pracujících společně, a to učitele, vychovatele a učitele odborného výcviku. Druhou skupinu tvořili nepedagogičtí pracovníci školy – ekonomický úsek, školní jídelna a další provozní zaměstnanci.

V první skupině nebylo obecně nutné vysvětlovat principy tvorby SWOT analýzy, neboť znalosti této skupiny byly dostatečné. Soustředili jsme se na zdroje informací a práci v jednotlivých kvadrantech. Osvědčilo se uspořádání učitelů a učitelů odborného výcviku do jedné pracovní skupiny. Práce v této skupině byla rychlá a velmi efektivní.

Ve druhé skupině bylo zapotřebí nejdříve vysvětlit obecné principy SWOT analýzy a práci s daty. Práce byla ovlivněna dotazováním a opakovaným vysvětlováním základních principů analýzy. Zpracované kvadranty odpovídaly pracovnímu zapojení zúčastněných pracovníků.

Sjednocujícím postupem při celkovém náhledu na výsledky SWOT analýzy byla společná prezentace výsledků a komentář k jednotlivým bodům. Následná diskuze pak odbourala případné neshody v náhledu na jednotlivá témata, a pomohla tak zjemnit tenzi, která při prvotní prezentaci výsledků nastala. Za klíčový jsme s širším vedením školy považovali konsenzus nad jednotlivými kvadranty a přijetí vybraných pěti témat v každém kvadrantu. Mohli jsme se dále oprostít od méně důležitých faktorů ovlivňujících školní prostředí a soustředili jsme se na rozpracování SWOT analýzy do matice, což nám ukázalo, jak se jednotlivé kvadranty vzájemně ovlivňují.

Takto zpracovaná SWOT analýza byla základem pro další tvorbu strategických cílů. Pro ředitele školy jsou to nesmírně důležité informace, protože jak pedagogičtí, tak nepedagogičtí pracovníci školy vnímají rozdílně vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují chod školy, a pro ředitele je to signál, jakým způsobem jsou předávány informace uvnitř školy. Mnohdy se v debatách ukázalo, že rozporů ve vnímání vycházejí právě z nedostatečných nebo nesprávně sdílených informací. Zde je dobré se zamyslet nad způsobem předávání informací a rolí středního článku řízení školy.

Toto aktivní zapojení všech zaměstnanců školy do SWOT analýzy působilo i jako motivační prvek pro další účast jednotlivých skupin na práci nad koncepčními záměry školy, neboť zde vedení školy prezentovalo zájem o názory zaměstnanců a také ochotu sdílet výsledky své práce, byť byly v některých ohledech i negativní.

³ SWOT analýza je komplexní analýza, která současně syntetizuje výsledky dílčích analýz do jednoho uceleného obrazu. Jejím smyslem je identifikovat klíčové silné a slabé stránky školy (nejdůležitější faktory vnitřního prostředí) a klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v jejím vnějším prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby.

Příklad dobré praxe 2 – Ukázky možného využití analýzy v procesu strategického řízení a plánování ve škole

Úvodní fází v procesu realizace strategického řízení a plánování ve škole je analýza výchozího stavu, s níž souvisí i analýza rozvojových potřeb školy. Metodické materiály SRPu uvádějí řadu důležitých oblastí, kde konstatování současného stavu a úrovně dané školy tvoří výchozí pozici pro další práci (formulaci mise, vize, strategických cílů...). Výsledky analytických činností přinášejí mnoho podkladů, informací, konstatování o důležitých oblastech činnosti školy, které však většinou mají popisný charakter.

Častá otázka vedení školy, hlavně pak členů pracovních skupin a učitelů, je formulována asi takto: „Co s tím vším budeme dělat? K čemu nám to bude?“ Částečně srozumitelnou odpověď na význam i úkoly analýzy se pokusíme najít s použitím trochu jiného úhlu pohledu.

Nejdříve si odpovíme na otázku, co je vlastně analýza,

Ve slovníku cizích slov najdeme: „Analýza – rozbor, rozklad, rozložení zkoumaného jevu na jednodušší složky za účelem vytyčení podstatných znaků.“ Wikipedie popisuje význam slova takto: „Analýza – rozbor dané události nebo jevu z hlediska příčin a důsledků, jejich jednotlivých prvků a taktéž jejich vstupů a výstupů, postup od abstraktního ke konkrétnímu.“ <https://cs.wiktionary.org/wiki/anal%C3%BDza>

Pro nás je důležitý, zjednodušeně řečeno, výsledek analýzy, který nám pomůže lépe vidět důležitá fakta, charakter činností, vztahů mezi jednotlivými analyzovanými oblastmi a jejich význam pro fungování celého školního organismu.

Analýza by měla poskytovat vhled do struktury vazeb, pomáhat určovat jejich důležitost pro stabilitu, odhalovat potenciál dalšího možného rozvoje školy. Naznačuje také význam problémových míst, jejich vliv na pravděpodobnost úspěšné realizace plánovaných změn. Kvalitní analýza směřuje k identifikaci prvotních příčin, které vedly k současnému popisovanému stavu (ať už se jedná o špičkovou, nebo naopak nízkou úroveň).

Výše uvedená fakta mohou být užitečná především při **analýze výsledků vzdělávání**, což je nejdůležitější oblast pro posouzení kvality školství. Většinou se berou v úvahu průměry známek žáků, jejich úspěchy v soutěžích, výsledky přijímacího řízení na střední školy.

Stranou však zůstávají skutečné výsledky vzdělávání, přesněji řečeno, míra plnění očekávaných výstupů ŠVP, které požadují základní školské právní předpisy, normy, míra rozvoje žáků vzhledem k jejich potenciálu atd. Poctivě vedené analytické činnosti mohou pomoci odhalit podstatné vazby a příčiny, a tím efektivně nasměrovat úsilí školy k potřebným strategickým cílům.

Jako příklad uveďme školu, u níž převážná část žáků patřila k menšinové populaci. Učitelé zmiňovali výrazné prospěchové problémy, byli skeptičtí k možnostem změny k lepšímu, rozborů průměrů prospěchu nepomáhaly. Samozřejmě se objevovaly četné výchovné problémy. Hlavní příčiny spatřovali pedagogové v nezájmu žáků, jejich nepřipravenosti na vyučování, neplnění povinností atd.

V průběhu otevřené diskuze učitelů a asistentek pedagoga (část z nich patřila rovněž ke stejné menšinové populaci) vznikl nápad využít právě asistentky, autentické příslušnice problémové populace, k získání nezkrasovaných informací. Šlo především o základní hierarchii životních hodnot, životní styl, primární sociální vazby, nepsaná pravidla, zvyky.

Po krátké době měli pedagogové školy k dispozici informace umožňující základní orientaci pro pochopení života komunity. Ukázala se potřeba částečně respektovat a především vnímat specifika

jejich života. Společně dohodnuté postupy pedagogů postupně přinesly částečné zlepšení atmosféry ve vyučování i v životě školy, což je předpoklad ke zlepšení výsledků vzdělávání. Třešničkou na dortu se stalo opatření vedení školy – instalace automatu na základní školní potřeby v budově školy.

Míru úspěšnosti bude možné vyhodnotit až po dvou letech. Díky podrobnější analýze se původně deklarované příčiny ukázaly spíše jako následky příčin prvotních. V souvislosti se zjišťováním stavu vzdělávacích výsledků stojí za pozornost také obecnější zjištění. Mnoho prostředků i úsilí již bylo vynaloženo v oblasti IT, přitom zvýšení kvality vzdělávání přesvědčivě prokázáno nebylo.

Jedna z analýz výsledků vzdělávání na výše uvedené škole se týkala schopnosti žáků správně vnímat, dekódovat text. Šlo o získání kvalitních informací z textu a jejich následné využití. Použili jsme „kreslicí test“. Úkolem žáků bylo informace z předloženého textu převést do kresby. Analýza práce žáků 6. ročníku přinesla dva důležité závěry.

V první řadě mnoho žáků nebralo předložený text jako zdroj informací. Zkrátka ho pouze „četli“. Druhé zjištění směřovalo k neznalosti nebo nepřesnému vnímání obsahu celkem běžných pojmů (například omítka, na každé straně, čtvercové tabule...). Pokud přijmeme fakt, že také práce s počítačem probíhá na textové bázi, pak s velkou pravděpodobností může být její efektivnost limitována a ovlivněna výše uvedenými závěry z kreslicího testu. Navíc také domácí práce žáků s textem v učebnici může být problém, i když je jí věnován dostatek času. Počátek cesty ke zlepšení vzdělávacích výsledků může začít péčí o správné chápání významu pojmů a snižování počtu významově vyprázdněných pojmů. Významný vliv mají vyučující všech předmětů, kteří odpovídají za správný a úplný výklad obsahu pojmů ze svého předmětu. Kvalita chápání textu a schopnost získávat požadované informace totiž významně ovlivňuje vzdělávací výsledky minimálně v naukových předmětech.

Živá diskuze mezi pedagogy školy v intenzivní podpoře se rozvinula v souvislosti s výraznou akcentací ministra školství na používání formativního hodnocení. Přirozeným požadavkem bylo zařazení formativního hodnocení do analýzy rozvojových potřeb školy. Při podrobnějším zkoumání problému se však postupně odkrývaly další souvislosti. Jaký je vztah hodnocení a formativního hodnocení? K čemu se vztahuje hodnocení, k čemu formativní hodnocení? V které části vyučovacího procesu je třeba hodnocení plánovat? Jakou roli hrají kritéria a indikátory?

Po pokusech o vyjasnění obsahu jednotlivých pojmů proběhly opakovaně diskuze o možnosti různých vazeb a dalších problémech. Konečné komplexní vyjádření potřeb pro realizaci formativního hodnocení vyústilo v následující závěry:

1. Jasně vymezit obsah pojmu „hodnocení“, vytvořit v rámci školy jednotný a srozumitelný výklad určený rodičům i žákům.
2. Dosáhnout shody v otázce významu, funkce a vlastností hodnocení ve vyučovacím procesu.
3. Definovat shody a rozdíly u různých druhů hodnocení (např. sumativní, procesuální, kvalitativní, slovní, **formativní**), definovat podmínky pro úspěšné používání **formativního hodnocení**, ujasnit si jejich výhody a možné problémové oblasti.
4. **Zpřesnit formulaci vyučovacích cílů, aby splňovaly znaky SMARTových cílů s důrazem na jejich měřitelnost – hodnotitelnost.**

Jak tedy popsat závěry analýzy původní potřeby – používat formativní hodnocení? Škola dospěla k následujícímu závěru: **Kvalita školního hodnocení (včetně hodnocení formativního) začíná u kvality formulovaných vyučovacích cílů s důrazem na měřitelnost, srozumitelnost a vazbu na očekávané výstupy oborů ŠVP. Jinak řečeno, kvalita a efektivita veškerého školního hodnocení začíná kvalitou vyučovacích cílů.**

Na základě uvedených skutečností došlo k pochopení, že cesta k využívání formativního hodnocení začíná procesem zkvalitňování vyučovacích cílů. V případě naší školy v intenzivní podpoře jsme tuto cestu začali revizí kvality očekávaných výstupů jednotlivých předmětů ŠVP.

Výsledkem ovšem byla také změna původní potřeby školy od využívání formativního hodnocení ke zkvalitnění práce s cíli, která je předpokladem k uskutečnění původní potřeby. Ukázalo se, že je velký rozdíl v tom, zda v průběhu analýzy potřeb školy vycházíme pouze z popisu stavu, byť přesného, nebo se také snažíme hledat prvotní příčiny, které k popisovanému stavu vedly. Zde se názorně projevily výhody použití analýzy, jež vedla právě k odhalení příčin popisovaného stavu. V případě, že budeme analyzovat stabilně úspěšnou oblast, můžeme také definovat základní podmínky, předpoklady tohoto úspěchu. Získáme tím perfektní návod pro další zájemce, který může být použit například v rámci spolupráce s další školou formou benchlearningu.

Příklad dobré praxe 3 – SWOT analýza v ZŠ, okres Děčín

Situační SWOT analýza byla ve škole provedena v rámci tvorby Strategického plánu rozvoje školy. Na začátku bylo rozhodnutí a potřeba zjistit aktuální stav školy – uskutečnit analýzu a z jejích výsledků odvodit rozvojové potřeby školy, vizi, strategické cíle, využít analýzu ke zjištění, co je potřeba ve škole změnit. Cílem bylo zapojit do analýzy školy co nejvíce pracovníků.

Příprava a organizace SWOT analýzy

1. Zástupce ředitelky (ŠKR) domluvil termíny s KRŠ/facilitátorem (termín pro provedení analýzy a pro zpracování výsledků, vyhodnocení).
2. Vedení školy zajistilo pro realizaci analýzy časový prostor, personální podmínky (informace pracovníkům školy, motivace, zásady komunikace během SWOT analýzy...), materiálně-technické podmínky (vhodná učebna, flipcharty, psací pomůcky...). Pro analýzu je bezpodmínečně nutné využít dokumentů, které má škola k dispozici – vlastní hodnocení školy, výroční zpráva, zpráva ČŠI, výsledky hospitační činnosti, výsledky sledování výsledků žáků (prověrky vedení školy, dobrovolné srovnávací prověrky – Kalibro, Scio, výsledky u přijímacího řízení – Cermat). K přípravě analýzy tedy patří prostudování těchto dokumentů předem.
3. Příprava facilitátora (KRŠ) – vytvoření prezentace na úvod analýzy – základní pojmy strategického řízení a plánování ve škole, součásti Strategického plánu rozvoje školy, význam zjištění aktuálního stavu školy pro stanovení strategií ve škole, představení metody ČŠI k hodnocení škol – Kvalitní škola.

Průběh SWOT analýzy

1. SWOT analýza s vedením školy (ředitelka a dva zástupci ředitelky) – probíhala ve stanovený den dopoledne, pracovníci pracovali společně, analýza probíhala podle oblastí Kvalitní školy (ke každé oblasti facilitátor (KRŠ) připravil otázky, témata – pro zjištění silných a slabých stránek), členové vedení uváděli ke každé oblasti silné a slabé stránky školy, příležitosti a hrozby, pracovali na listy flipchartu.
2. Tým vedení školy vybral 5 silných stránek, 5 slabých stránek, 5 příležitostí a 5 hrozeb.
3. SWOT analýza s pedagogickým sborem – probíhala ve stejný den odpoledne, zúčastnil se téměř celý pedagogický sbor (učitelé, asistenti pedagoga, pedagogové SVČ). Po zahájení facilitátor (KRŠ) pedagogům představil prezentaci – vysvětlil proces tvorby Strategického plánu rozvoje školy, zdůraznil význam analýzy školy, představil Kvalitní školu ČŠI. Následovala vlastní analýza školy podle oblastí Kvalitní školy (opět byly připravené otázky, témata ke každé

oblasti). Pedagogové pracovali v 7 skupinách, na listy flipchartu psali silné a slabé stránky školy, příležitosti a hrozby k jednotlivým tématům. Každá skupina se postupně vyjádřila ke všem oblastem Kvalitní školy (a k MTZ školy) a doplňovala své názory. Následovala prezentace vedoucím každé skupiny a diskuze k jednotlivým tématům. SWOT analýzu řídil facilitátor (KRŠ).

4. Tým pedagogických pracovníků vybral 5 silných stránek, 5 slabých stránek, 5 příležitostí a 5 hrozeb (nejvíce uváděné).
5. Další den KRŠ společně s vedením školy porovnali shody v hodnocení a výběru položek – vedení a pedagogický sbor (shoda okolo 85 %), společně se zástupci pedagogického sboru se vedení školy dohodlo na společné verzi.
6. K výsledkům SWOT analýzy se mohli vyjádřit také zástupci nepedagogických pracovníků (bylo využito v malé míře).
7. Za pomoci facilitátora (KRŠ) vytvořilo vedení školy se zástupci pedagogů konfrontační matici.
8. Vedení školy společně s KRŠ provedli celkové vyhodnocení aktuálního stavu školy – bylo využito jako jeden ze zdrojů k tvorbě Strategického plánu rozvoje školy, k definování strategických cílů školy. Interpretace výsledků analýzy je tou nejnáročnější částí, doporučujeme využít zkušeného facilitátora (KRŠ).

Přílohy:

Konfrontační matice

Prezentace – zahájení SWOT analýzy s pedagogickým sborem

4. Tvorba SPRŠ, ŠAP a řízení změny – Úvod

Člověk má ve svém životě řadu přání, záměrů, cílů, které chce uskutečnit. Realizaci předchází představy o konečném výsledku, jeho významu pro další život, je zvažován optimální postup, zajištění nezbytných podmínek. Především významnější, dlouhodobější cíle naznačený proces určitě vyžadují. Typickým příkladem může být splnění cíle mít vlastní dům. Obecné představy jsou konkretizovány ve stavební dokumentaci, která obsahuje podrobnosti od základů domu, zdiva, střechy až po detaily koupelny či kuchyně. Vše je přesně naplánováno, aby vznikl harmonický a funkční celek, který bude sloužit několik desítek let.

Konkretizovat představy o směřování školy v delším časovém období, o efektivním vzdělávání, poskytujícím co nejlepší podmínky rozvoje žáků, do podoby přesného plánu představuje náročný, složitý úkol. To, jak se jej podaří naplnit, ovlivní stovky, tisíce žáků na dlouhou dobu. Proto je zapotřebí věnovat formulaci představ, záměrů, postupu při jejich uskutečňování včetně vyhodnocení mnoho pozornosti, úsilí i času.

Stavební dokumentace musí splňovat dané parametry. Pro naplňování cílů a představ ve školství také existují pravidla, postupy, způsoby vyhodnocování. Najdeme je v oblasti strategického řízení a plánování a v procesu řízení změny. Podrobné metodické materiály nás povedou krok za krokem. <https://vedemeskolu.npi.cz/strategicke-rizeni-ve-skolach/>

Na úvod si připomeňme několik poznatků z praxe:

- Rozhodující hybnou silou k dosažení cílů, provedení potřebných změn i jejich udržení je **aktivní vedení školy**.
- Pro své záměry je potřeba získat **podporu většiny** pedagogů a ostatních pracovníků školy.
- Škola je již ze své podstaty konzervativní instituce (školský zákon a další předpisy), proto je potřeba věnovat **dostatečný čas** přípravě a komunikaci potřeby změny a motivaci spolupracovníků ke změně, dosažené realizací nové strategie školy.
- **Bezpečné prostředí** umožňuje otevřenou diskuzi, vznášení námětů, návrhů, připomínek i výhrad ke všem problémům i fázím realizace.
- Přijatá rozhodnutí by měla vycházet z **pravdivých dat**, informací, výsledků analýz výchozího stavu.
- **Zapojení** pedagogů i správních zaměstnanců podporuje úspěšnost všech procesů, v případě potřeby je užitečné jejich proškolení. Lidé jsou zpravidla nejvíce motivováni cíli, které sami spoluvytvářeli.
- Cíle by měly být **ambiciózní**, ale vždy **reálné** a **ovlivnitelné** vlastní činností školy. Vyvolaná změna by pak měla školu rozvíjet komplexně, s ohledem na její poslání i vizi.
- Splnění formulovaných cílů, dosažení požadovaných změn by mělo garantovat **pokrok, zlepšení**. V opačném případě je to ztráta času a energie, může docházet k demotivaci pracovníků.
- Implementace procesu strategického řízení a plánování do podmínek školy je významnou změnou a pro její úspěšnou realizaci je žádoucí důsledně dodržet postupné kroky Lewinova modelu vedení změny. (KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích.*, s. 12)

ROZMRAZENÍ, POSUN, ZAMRAZENÍ

V každém případě všechny kroky vyžadují dostatek času. Splnění úkolů, cílů by mělo být poctivě vyhodnoceno. Neúspěch, problém by měl být výzvou k hledání správného řešení.

Změna z pohledu ředitele s dlouholetou praxí

„Když jsem nastoupil do funkce ředitele školy, uvědomil jsem si, co vše by si zasloužilo změnu. Ze zkušenosti ale vím, že každá změna nejprve vyvolává odpor a mnoho úsilí k dokazování, že změna je zbytečná, není možná, či je dokonce škodlivá. Teprve s odstupem času možná přijde ochota uvažovat o její smysluplnosti a potřebnosti.“

Z těchto důvodů je velmi důležitá volba postupu, jak se změnami nakládat. Ten, kdo uvažuje o změnách, by měl věnovat dostatek času promyšlení postupu:

1. Uvědomit si **nezbytnost** každé plánované změny i v kontextu oblasti, v níž je změny třeba (výchovně-vzdělávací včetně personální konstelace, personální včetně vztahů, profesní angažovanosti, vztahu ke škole, materiálně-technického vybavení apod.).
2. Možné oblasti změn:
 - a. Aktivizace a zkvalitnění výchovně-vzdělávacího procesu – využívání výukových strategií, systém hodnocení; práce s chybou.
 - b. Interní komunikace a spolupráce (pedagogičtí pracovníci mezi sebou, pedagogové a nepedagogové, vedení školy a zaměstnanci).
 - c. Pracovní podmínky pedagogických a nepedagogických pracovníků – co lze změnit, zlepšit apod.
 - d. Sociální podmínky pro pracovníky školy - možnosti zlepšení.
 - e. Komunikace s rodiči, zákonnými zástupci.
 - f. Navázání kontaktů a vzájemné spolupráce s organizacemi a institucemi v lokalitě.
3. Na řadu přichází **analýza** možností a podmínek pro uskutečnění jednotlivých změn. V rámci analýzy je nutno si odpovědět na zcela základní otázky, a to:
 - g. **CO** chci v dané oblasti změnit;
 - h. **PROČ** (důvody a argumenty);
 - i. **JAK** (prostřednictvím či s pomocí čeho = prostředky a nástroje);
 - j. **S KÝM** – jedna z nejdůležitějších otázek (koho oslovit – na základě poznatků o kolektivu zaměstnanců z hlediska osobnostního a dispozic, kdo může být oporou ve které z oblastí);
 - k. **V JAKÉM ČASE, TERMÍNU.**
4. Potom bychom měli promyslet přípravné **kroky a potřeby** nezbytné ke spuštění procesu změny. V kontextu kroků (viz body 1–3) je dobré zvážit naléhavost každé změny a stanovení žebříčku priorit.
5. Připusťme si a pojmenujme možná **rizika**.

Obecně:

Realizace analýzy aktuálního stavu **bez externí podpory** (facilitátora) – s externím facilitátorem je možno snáze reflektovat názory a postoje spolupracovníků;
Nerespektování či přímo porušení logiky procesu změn.

Specificky:

Opomenutí nebo vynechání některého z postupných kroků dané změny;
Netrpělivost, porušení časové potřeby pro realizaci jednotlivých kroků změny;
Nedostatečná reflexe procesu změny, opomenutí průběžné evaluace jejího průběhu nebo ignorování potřebných korekcí (změn, úprav, modifikací apod.).

Holandské přísloví na závěr:

„Hrst trpělivosti má větší hodnotu než pytel rozumu.“

Příklad dobré praxe 1 – Tvorba SPRŠ a ŠAP v podmínkách málotřídní školy

Tvorba SPRŠ v každé škole musí reagovat na její specifické podmínky. Právě málotřídní školy potřebují v této aktivitě podporu a možnost opřít se o radu zkušeného pedagoga – konzultanta nebo kolegy, který se tvorbou SPRŠ již zabýval. V málotřídní škole se ředitel/ka může opřít jen o malý kolektiv pedagogů. Navíc pro školy v malých obcích je často problematické zajistit plně kvalifikované pedagogy.

Tvorba SPRŠ prochází několika fázemi:

- zjištění aktuálního stavu školy – analýza a interpretace jejích výsledků,
- pojmenování mise a vize školy,
- stanovení strategických cílů (dále jen SC),
- na základě SC je vytvořen ŠAP s dílčími cíli, vedoucími k plnění SC,
- stanovení kritérií a indikátorů pro evaluaci.

Zjištění aktuálního stavu školy:

Ve velkých školách je nejvhodnější využít metodu SWOT analýzy a konfrontační matice. V malé venkovské škole při malém kolektivu se osvědčilo začít řízenými rozhovory či vhodně sestaveným dotazníkem a dotazníkem ke kultuře školy. SWOT analýzu a konfrontační matici často pracovníci považují za zbytečně složitou pro jejich podmínky a nejsou motivováni ke svědomitému vyplnění. Je tedy dobré věnovat motivaci potřebný čas a postupnými kroky se snažit dovést pracovníky školy k aktivnímu zapojení se (viz kapitola 1. Motivace).

Pojmenování mise a vize školy:

I v tomto kroku záleží na řediteli školy, na jeho přístupu, představách, motivaci a ambicích. Velmi důležitá je schopnost ředitele motivovat pedagogický sbor, aby se na stanovení vize a mise podílel. Záleží hlavně na jeho komunikačních schopnostech a kompetencích.

Stanovení strategických cílů:

Při pojmenovávání SC vycházíme z potřeb školy definovaných na základě předchozí analýzy.

Sestavení ŠAP na aktuální školní rok a následně na další roky:

Ze SC definovaných v SPRŠ vycházejí dílčí cíle, které dle aktuálnosti rozpracováváme v ŠAP. Jejich postupnou realizací naplňujeme zvolené SC. Je dobré při realizaci spolupracovat s kolegy. Na málotřídní škole, kde většinou všichni vědí o všem, to platí ještě více. Každý tak přijímá odpovědnost za úkoly související s naplňováním dílčích cílů a postupných kroků v ŠAP, může si zvolit, kterému dílčímu cíli se bude věnovat, a společně s kolegy nastavit i kritéria a indikátory, potřebné k následné evaluaci, a sladit termíny úkolů, které na sebe navazují. Zde je problém právě v malém počtu pracovníků. ŠAP v málotřídních školách často vypadá tak, že aktivity s dětmi a žáky

v průběhu roku zajišťují pedagogové, vše ostatní leží na bedrech ředitele. Ten má pak velmi málo prostoru věnovat se např. komunikaci s partnery a hledání sponzorů, grantů, na projektové výzvy škola většinou nedosáhne. Postupným nabytím zkušeností a získáním důvěry může ředitel/ka delegovat další úkoly, které třeba již nesouvisí jen s přímou pedagogickou činností, na své kolegy.

Stanovení kritérií a indikátorů:

Jde o velmi důležitý krok, který je podmínkou pro následnou evaluaci plnění úkolů a cílů. Kritéria musí zobrazovat požadavky, podle nichž budou jednotlivé aktivity vyhodnocovány, a indikátory musí umožnit především kvantitativní vyhodnocení. Plně je nutno využít metody SMART.

Závěr

Řízení málotřídních škol a sestavování Strategického plánu rozvoje školy vyžaduje vysokou úroveň tvrdých i měkkých kompetencí ředitele školy. Pro rozhodování nemá k dispozici širší vedení školy, většinou nemá ani svého zástupce. Jedinou oporou je mu jeho malý pedagogický kolektiv, který často není plně kvalifikovaný. Škola však musí vyhovět stejným požadavkům jako škola s velkým a plně kvalifikovaným pedagogickým sborem. Především pro tyto školy má proto velký význam možnost podpory odborníky „zvenku“, stejně jako možnost spolupráce a partnerského propojení se školou obdobné velikosti a obdobnými problémy. V rámci projektu SRP byly tyto potřeby málotřídních škol plně podpořeny. Na základě zkušeností však doporučuji materiály pro málotřídní školy zjednodušit, zestručnit a co nejvíce podpořit návody a příklady z praxe.

Příklad dobré praxe 2 – Řízení změny v MŠ

V čase, kdy jsme prováděli analýzu stavu školy, velmi silně rezonoval jeden požadavek rodičů. Zapracovali jsme tento požadavek do SPRŠ a následně ŠAP a výsledkem bylo, že jsme v naší mateřské škole otevřeli internátní provoz. Celý záměr byl projednán v kolektivu pracovníků a byl přijat ke zlepšení nabídky mateřské školy.

Internátní provoz nabízí dvě alternativy. První alternativou je možnost vyzvednout dítě až do 19 hodin po večeři. Druhou alternativou je možnost nechat dítě přespát v mateřské škole až do druhého dne. Pro spuštění internátního provozu bylo z hlediska nákladů a úhrad důležité obsadit kapacitu nejméně jedné celé třídy. Vzhledem k právním předpisům není možné takovou službu poskytovat a objednávat jednorázově, ale předpokládá se opakované využívání v průběhu školního roku. Zákonní zástupci mohou s předstihem oznámit, ve který konkrétní den zůstane dítě v mateřské škole po 17. hodině, případně kdy bude přespávat do druhého dne. Přespání je možné od pondělí do čtvrtka a v pátek si zákonní zástupci musí děti vyzvednout v obvyklém čase, tj. do 17 hodin. Využití pobytu dítěte v internátní třídě představuje navýšení úplaty o 800 Kč měsíčně, tedy na celkovou částku 2 000 Kč. Úplata se nevztahuje na děti v posledním roce předškolního vzdělávání. Stravné je zvýšeno jen o případnou večeři a snídani za dny, kdy bude dítě v mateřské škole přespávat.

Změnu iniciovali rodiče a naše mateřská škola se touto změnou snažila vyjít vstříc všem, kteří velmi komplikovaně sladují svůj pracovní režim s životem rodiny, tedy zejména těm, kteří často vyjíždějí na delší služební cesty, pracují ve směnném provozu nebo prostě nemají možnost odejít z práce tak, aby dítě vyzvedli včas. Pro prvotní sběr informací jsme využili dotazníkové šetření mezi rodiči. Na jeho základě jsme vyhodnotili, že kapacitní podmínky pro zavedení internátního provozu budou splněny. Vyskytuje se spousta rizik, jako například:

- vyšší náročnost na hygienické požadavky,
- zajištění personálu (noční vychovatelky, kuchařka, úklid na večerní provoz),
- právní přepisy.

Je třeba všechna rizika včas odhalit a udělat vše pro to, aby byla eliminována. U nás jsme detailně propracovali organizaci práce a včas zajistili personál.

Podmínky pro zavedení internátního provozu jsme konzultovali s příslušnou krajskou hygienickou stanicí a získali její písemný souhlas.

Vzhledem ke vzniklé epidemiologické situaci (covid-19) byl internátní provoz přerušen z důvodu zákazu slučování dětí z jednotlivých tříd a následného uzavření mateřské školy. Po jejím znovuo-
tevření bohužel stále trvá zákaz slučování dětí z jednotlivých tříd, a proto internátní provoz není nadále možný. Otevření internátního provozu se setkalo s velmi příznivým ohlasem rodičů / zákonných zástupců. Pevně věříme, že tento provoz bude v následujícím školním roce 2021/2022 plně obnoven. Tento model nám umožnil ověřit další možnosti mateřské školy v našich podmínkách.

Příklad dobré praxe 3 – Tvorba SPRŠ a ŠAP a řízení změny na ZŠ

Základní škola Václavské náměstí ve Znojmě má dvě budovy a školní jídelnu. Budovy jsou od sebe vzdáleny vzdušnou čarou 2 km. Proto je nutné, aby školu řídilo aktivní vedení a úzce spolupracovalo se zaměstnanci školy (60 pedagogických a 18 nepedagogických pracovníků).

1. Motivační část SPRŠ: – práce s týmem

Velmi důležité bylo seznámit se zamýšlenou tvorbou SPRŠ všechny zaměstnance školy a realizovat společné setkání, na němž by se diskutovalo o potřebách školy. Setkání přineslo uvědomění, že pomocí SPRŠ jako plánovaného procesu lze uskutečnit změny, které jsou pro školu potřebné. Změny pedagogové očekávali, neboť do vedení školy nastoupila nová paní ředitelka.

To, že se s tvorbou SPRŠ seznámili zaměstnanci školy, mělo pozitivní dopad, neboť když se pracovníci školy podílejí na tvorbě SPRŠ, tak také vnímají, že pro dobrý chod školy je nezbytná jejich aktivní účast. Tím bylo potlačeno riziko, že nový ředitel provede změny bez ohledu na ostatní zaměstnance a bez jejich spolupráce – v modelu „samovládce“ a že většina práce zůstane v jeho rukou.

1. Sestavení koalice (realizačního týmu) prosazující změny

Počet budov a vyšší počet zaměstnanců vyvolal nutnost sestavit dobrý realizační tým.

Na SPRŠ úzce spolupracovala ředitelka školy a zástupkyně obou budov, dále pak vedoucí ŠPP.

V užší koalici se dále dle potřeby zapojili zástupci za 1. stupeň, 2. stupeň; družinu, ŠPP, jídelnu a zástupce nepedagogických pracovníků.

Práce se účastnili také ostatní pracovníci školy.

Tím bylo eliminováno riziko:

- že jednotlivé procesy tvorby SPRŠ vinou vysokého počtu zapojených zaměstnanců (a příliš mnoha názorů) budou trvat déle ;
- Vzhledem k začínající ředitelce školy (nezkušené v komunikaci) byl výběrem jejích zástupců do užší koalice podpořen úspěšný průběh realizace. Práce s celou skupinou zaměstnanců by mohla vést k rozšíření postoje typu: „Raději nebudeme dělat žádné změny, vždyť škola fungovala i bez nich.“ Tím by se proces tvorby SPRŠ zpomalil a teprve se upevňující postavení začínající ředitelky, navíc bývalé kolegyně, by mohlo být ohroženo.

- 1. Analýza vnitřního prostředí školy** – provedlo ji vedení školy ve spolupráci s konzultantem rozvoje školy. Ředitelka školy velmi ocenila Záznamový arch (metodiku pro zpracování analýzy výchozího stavu školy, jež byla zpracována v projektu SRP dle kritérií hodnocení ČŠI Kvalitní škola, s jejíž pomocí si ověřila, v jakých oblastech škola prosperuje a kde má nedostatky.
- Analýza vnějšího prostředí školy – realizovalo vedení školy ve spolupráci s konzultantem rozvoje školy. Tato analýza umožnila vedení plně si uvědomit postavení školy na „trhu“ a její možnosti do budoucna.
- Analýza aktuálního stavu školy – vedení školy ve spolupráci s konzultantem rozvoje školy.
- SWOT analýza – provedlo ji samostatně vedení školy a samostatně zaměstnanci za jednotlivé úseky (pod vedením konzultanta rozvoje školy – facilitátora). Bylo ošetřeno riziko záměny a zdůrazněno, že silné a slabé stránky školy charakterizují vnitřní prostředí, zatímco příležitosti a hrozby charakterizují vnější prostředí školy. Proběhlo vyhodnocení SWOT analýzy a seznámení s výsledky. Vedení školy spolu se zaměstnanci potom stanovilo misi. Díky SWOT analýze si vedení i zaměstnanci školy uvědomili význam instituce, kterou utvářejí, a vytvořil se pocit sounáležitosti se školou.
- Stanovení vize – vedení školy spolu se zaměstnanci, facilitátorem byl konzultant rozvoje školy.
- Strategické cíle – formulovalo je vedení školy spolu se zaměstnanci. Stanovení strategických cílů úzce souvisí s osobními pracovními cíli a motivací zaměstnanců (jen malé připomenutí: je důležité dodržovat SMART).
- Školní akční plán – zpracovalo jej vedení školy spolu se zaměstnanci s metodickou podporou konzultanta rozvoje školy. S novým vedením musí být úkoly zaměřeny i na podpoření dobrých vztahů na všech úrovních (klíma školy). Škola dostala velké dotace, protože se čekalo na změnu ředitele, což znamenalo velké úvodní nasazení vedení školy při přestavbě školní budovy. Bylo také třeba nalézt náhradní prostory pro výuku žáků.

Se SPRŠ (ŠAP) jsou seznámeni rodiče, zřizovatel, veřejnost např. prostřednictvím webových stránek, akcí, nástěnek...

Příklad dobré praxe 4 – Změny jsou náš život (ZŠ a MŠ)

Vše okolo nás je v neustálém pohybu a mění se. My sami procházíme neustálými proměnami. V průběhu mnoha let strávených ve školství si opakovaně kladu otázku: „Jak bude vypadat život za patnáct, dvacet let, abychom mohli adekvátně připravit dnešní žáky? Co učitelé vědí o způsobech vnímání žáků, o jejich učebních strategiích, o jejich uznávaných hodnotách? Jakou část dětského potenciálu dovedeme využít ve prospěch jejich rozvoje? Jak hodnotit kvalitu vyučovacího procesu?“ Jinými slovy: „Co máme změnit, aby byl vzdělávací proces co nejefektivnější?“

Existují detailně zpracované teorie a strategie pro uskutečňování změn. Firmy využívají nejrůznější sofistikované způsoby. Jak je to ale v realitě školství? Nejvíce změn je vyvoláno vnějšími vlivy. Především jde o novely školských předpisů, nová nařízení ministerstva školství a zřizovatelů, která vedení škol i pedagogy vrchovatě zaměstnávají. Na změny vyvolané opravdovou vnitřní potřebou škol, které jsou založeny na výsledcích předcházející analýzy a o jejichž prospěšnosti panuje většinové přesvědčení, zbývá velmi málo prostoru i energie. Navíc přehlčená „doba projektů“ často vede ke kampaňovitosti a krátkodobým módním vlnám. Covidová doba způsobila, že téměř denní vynucené změny zaměstnávají školství až za hranici únosnosti. Určitým návodem, jak zajistit důležité změny, může být příklad z práce školy v intenzivní podpoře při uskutečňování změn RVP ZV, tedy aktualizování školního vzdělávacího programu (škola s 1.–5. ročníkem, 76 žáků).

Hlavní změna úpravy školního učebního plánu ve prospěch IT je po zkušenostech s online výukou vnímána jako důležitá. Problémem je ovšem rozhodnutí o redukci časové dotace předmětů, která by měla vytvořit prostor pro oblast IT.

Prvotní záměr pedagogů školy zněl: Odeberme hodiny „méně důležitým předmětům“. Téměř okamžitě následovala jasná odpověď: „Výtvarná výchova, pracovní činnosti, hudební výchova jsou již teď na úrovni minimální možné časové dotace.“ Skupina učitelů navrhla odebrat hodiny těm předmětům, kde došlo k největší redukci očekávaných výstupů novelizovaného RVP ZV. Pomalu se tvořilo možné řešení, zvážit vlastivědu a přírodovědu. Reakce učitelů, když dochází k redukci hodin jejich oblíbených předmětů, je velmi podobná. Snaží se hodinovou dotaci obhájit, osobně se jich to dotýká. Z nařízené vnější změny se najednou stává silná vnitřní potřeba vše pečlivě zvážovat, především pak hledat objektivní silné argumenty. Úvahy a diskuze začaly směřovat k posuzování důležitosti očekávaných výstupů jednotlivých předmětů školního vzdělávacího programu.

Jenže přišly opět problémy. Řada očekávaných výstupů byla formulována neurčitě, nebylo možné posoudit jejich význam pro plnění nějakého cíle (např.: „Rozvíjíme znalosti o okolním prostředí.“). V tomto okamžiku přichází silný impulz – potřeba změnit kvalitu formulace mnoha očekávaných výstupů. Základním požadavkem je rozpoznatelná vazba na očekávaný výstup z RVP a hodnotitelnost. Skupina učitelů se dává do práce. Posuzuje očekávané výstupy vlastivědy a přírodovědy podle požadavků SMARTu, zároveň vyškrtává zrušené. V průběhu práce dochází k poznání, že četné, nic neříkající výstupy je možné úplně škrtnout, někde se nabízí možnost výstupy spojit do jednoho. Začíná se rýsovat možnost, že nějaká redukce hodin bude možná.

Objevuje se další požadavek změny: „Jenže na nově formulované výstupy by měly navazovat SMARTované cíle vyučovacích hodin, jinak to nemá cenu.“ Takový byl závěr diskuze aktivních učitelů. Je možné, že postup pedagogů uvedené školy nebyl přesně podle kroků teorie změn. Ale snad ukázal, že nařízená změna se nakonec může stát silně vnitřně motivovanou potřebou změny (dokonce řetězem změn).

Na základě své mnohaleté řídicí práce ve školství doporučuji věnovat pozornost následujícím skutečnostem:

1. U změn vyvolaných především z vnějšího prostředí školy (změna školských předpisů, nařízení zřizovatele, hygienické služby...) je nezbytné pozorně prostudovat jejich zadání, pochopit jejich návaznost na další oblasti, jasně definovat cílový stav a způsob jeho vyhodnocování.
2. Před uskutečněním každé změny by měla proběhnout solidní analýza oblasti, které se má změna týkat (stanovení dosavadní úrovně, odhalení možných příčin neuspokojivého stavu, definice podmínek pro úspěšné uskutečnění změny).
3. Porovnání výsledků analýzy s předpokládanou cílovou úrovní (kvalitou) nám pomůže odhadnout množství práce, časovou potřebu, řešení dalších dílčích změn, možná rizika.
4. Silným motivačním faktorem je přesvědčení všech realizátorů změny, že dosažením cílového stavu (alespoň s 80% pravděpodobností) dojde ke zlepšení, což je důležitý předpoklad pro stabilizaci úspěšné změny.

Měli bychom se vyhýbat situacím, kdy vynakládáme energii i čas mnoha pedagogů pouze proto, že jde „o změnu pro změnu“. Cílem předcházejících řádků bylo na konkrétním příkladu popsat proces změny v případě inovace školního vzdělávacího programu konkrétní základní školy.

5. Implementace a evaluace – Úvod

Fáze implementace a evaluace bezprostředně navazují na tvorbu Strategického plánu rozvoje školy (SPRŠ) a jeho nedílnou součást – Školní akční plán (ŠAP).

Implementujeme strategické cíle (SC) definované v SPRŠ. Ty rozpracováváme do souborů dílčích cílů (DC), postupných kroků a v rámci daného školního roku tak vytváříme aktuální Školní akční plán. V rámci implementace probíhá proces postupného naplňování těchto cílů.

Fáze **Evaluace** představuje proces zjišťování míry a kvality plnění/neplnění SC ve stanovených termínech a tvorbu doporučení pro následující období. S implementací je ve velmi úzkém spojení. O tom vypovídá zkušenost, na jejímž základě doporučujeme jednotlivé strategické cíle průběžně monitorovat. Průběžný monitoring umožní sledovat naplňování cílů „krok za krokem“ a včas zjistit a ověřit řadu skutečností. Například:

- správnou volbu či definici cíle,
- splnitelnost (zda odpovídá metodě SMART),
- nutnost změny, nebo dokonce zrušení cíle,
- potřebu úpravy termínu plnění,
- vhodnost přeřazení do jiného časového horizontu apod.

Celý proces evaluace by měl směřovat k **formulování závěrů a doporučení pro další proces řízení a rozhodování**. V našem případě se jedná o proces naplňování vize školy uskutečňováním SPRŠ, který se postupně realizuje naplňováním ŠAPů se SMARTovanými cíli. Důležitá je měřitelnost stanovených cílů.

Nyní pár slov pouze k evaluaci:

Evaluační proces začíná obecně formulováním cílů, definováním znaků úspěšně splněného cíle (zde je základem splnění podmínek SMARTu), následuje plánování způsobů sledování jejich naplňování – monitoring. Stanovení míry úspěšnosti naplnění cíle (srovnáním definovaných znaků úspěšně dosaženého cíle s reálně dosaženým cílem) je obsahem hodnoticích závěrů. Na jejich základě vznikají doporučení, návrhy a připomínky pro další postup.

A. Plánování evaluace (evaluační plán)

- posouzení významu, reálnosti, využitelnosti formulovaných cílů pro naplnění vize (strategického cíle),
- stanovení postupu sledování (termíny, interval, ukončení důležité fáze),
- použití konkrétních hodnoticích metod, nástrojů,
- personální zajištění evaluace (evaluační tým),
- forma, způsoby prezentace závěrů (doporučení),
- využití pro další práci v následujícím období.

B. Realizace evaluace

- plnění úkolů podle evaluačního plánu (bod A),
- monitoring – zaznamenání problémů, důležitých momentů v průběhu plnění cílů, osvědčené postupy, úspěšné – neúspěšné metody posuzování úspěšnosti...

C. Zpracování zjištěných výsledků, poznatků, jejich interpretace, formulace závěrů a doporučení

- posouzení míry a kvality naplnění cíle (srovnání předem definovaných znaků s reálně dosaženými),
- prodiskutování zpracovaných výsledků a shoda na jejich interpretaci (sklenice je napůl plná vs. napůl prázdná),
- formulace závěrů, doporučení (změna postupu plnění cíle, upřesnění způsobu hodnocení),
- zařazení osvědčených postupů pro plnění dalších cílů,
- podmínky udržitelnosti dosažené úrovně (kvality),
- celkový přínos cíle pro přiblížení se k vizi.

D. Způsob prezentace a využití závěrů, doporučení evaluace

- kdo (ředitel školy, vedoucí evaluačního týmu, externí pracovník...),
- jak a kdy (v rámci provozní porady, jednání pedagogické rady, formou speciálního jednání k evaluaci, ve stanovených termínech) se zveřejní závěry evaluace v rámci školy, co bude interní záležitostí školy, co může být na webových stránkách školy, ve výroční zprávě o činnosti školy, co se stane součástí následujícího ŠAPu, plánu práce metodických orgánů v příštím školním roce...

Uvedený návrh zachycuje základní principy a strategii evaluace. Je použitelný především pro evaluaci cílů ŠAPu a strategických cílů SRPŠ. Může posloužit jako návod pro tvorbu evaluačního systému školy.

Důležité poznámky

Úspěšnost evaluace závisí na klidné pracovní atmosféře, možnosti otevřené diskuze o všech problémech, odpovědném přístupu všech zúčastněných, základní odborné přípravě evaluátorů, předem projednaných krocích evaluačního procesu (evaluační plán).

Neúspěch či problém je výzva ke zlepšení, posunu vpřed.

V rámci projektu SRP byla vytvořena a v praxi ověřena metodika evaluace Školního akčního plánu a následně Strategického plánu rozvoje školy. Konkrétními výstupy jsou evaluační zprávy o pokroku každé školy zapojené do intenzivní podpory. Procesem evaluace SPRŠ a ŠAP vás provede a konkrétní příklady, jak Evaluační zprávu o pokroku školy vypracovat, vám nabídne materiál z dílny SRP Plán evaluace školy. <https://vedemeskolu.npi.cz/strategicke-rizeni-ve-skolach/>

Příklad dobré praxe 1 – Implementace a evaluace SPRŠ a ŠAP v podmínkách málotřídní školy

Kvalitně provedená evaluace ŠAP má velký význam pro zjištění, zda byly stanovené cíle správně nastaveny a zda se škole podařilo tyto cíle naplnit, případně jaké má provést úpravy, doplnění a změny pro další období. V málotřídní škole jsou vztahy mezi pedagogy i nepedagogickými pracovníky tvořeny poněkud odlišně, než je tomu u velkých kolektivů. Proto i tvorba a vyhodnocení dokumentů školy má poněkud odlišný charakter a často je pro vedení školy náročné udržet věcnou a dle možností objektivní komunikaci.

Postup evaluace:

- průběžný monitoring,
- vyhodnocení a zmapování aktuálního stavu školy a porovnání se stavem výchozím,

- zjištění, zda byly podle kritérií a plánovaných indikátorů dosaženy požadované výsledky,
- pojmenování činitelů, které v průběhu daného období plnění cílů ovlivnily – pozitivně i negativně,
- vyvození dalšího směru a postupu při tvorbě ŠAP na následující období.

Po celou dobu implementace monitorujeme průběh a míru plnění cílů. Při dobře nastavených cílech (SMART) máme „půl hotovo“. S průběžnou situací seznamujeme i spolupracovníky a vše si můžeme zaznamenávat do monitorovací tabulky.

SC č. 5: SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE S RODIČI A VEŘEJNOSTÍ			
5/2 Zlepšit informovanost rodičů a veřejnosti o životě školy			
Kdo	Co (dílní cíl, krok)	Kdy	Monitoring
ŘŠ	1. Aktualizovat webové stránky školy.	září 2020	ŘŠ aktualizovala web školy, pravidelně jsou uveřejňovány novinky (jednou za 14 dní).
ŘŠ	2. Zapojit školu do aplikace Mobilní rozhlas.	září 2020	Ve spolupráci s OÚ se škola zapojila do aplikace Mobilní rozhlas. Zapojilo se 90 % rodičů. Přes Mobilní rozhlas jsou formou SMS nebo e-mailu rozesílány důležité aktuality týkající se provozu školy.
ŘŠ, vedoucí učitelka MŠ	3. Pravidelně přispívat do místního zpravodaje Novinky (občasník).	průběžně	Pravidelně jsou uveřejňovány aktuality a fotodokumentace ze života školy a školky.

Vyhodnocení a zmapování aktuálního stavu školy a porovnání se stavem výchozím:

Je možné využít metody SWOT analýzy, dotazníku, brainstormingu, řízeného rozhovoru. Důležitý je aktivní přístup všech pedagogů a otevřená diskuze, snaha o objektivitu.

Zjištění, zda byly podle kritérií a plánovaných indikátorů dosaženy požadované výsledky:

Vycházíme ze ŠAP – za předpokladu, že byl sestaven přehledně, má požadovanou strukturu, odpovídá požadavkům SMART a jsou v něm stanovená promyšlená kritéria a reálné předpokládané indikátory.

Pojmenování činitelů, které v průběhu daného období plnění cílů ovlivnily – pozitivně i negativně:

I zde se projeví úroveň komunikace uvnitř pedagogického sboru a vliv ředitele školy na její kvalitu. Významným cílem je dosažení plynulé komunikace, otevřenosti, vzájemné důvěry, ale i schopnosti kritického myšlení a vyjádření názoru, který může být pro někoho nepříjemný. V případě málotřídních škol se často stává, že obsah vnitřní komunikace školy se přesune i do veřejné diskuze, protože lidé v obci „si vzájemně vidí do talíře“. Některá nepopulární rozhodnutí ředitele jsou pak kritizována nejen uvnitř školy, ale i na veřejnosti, což musí ředitel „ustát“.

SC č. 5: SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE S RODIČI A VEŘEJNOSTÍ**5/2 Zlepšit informovanost rodičů a veřejnosti o životě školy**

Dílčí cíle (postupné kroky):	Formulace dílčích cílů (postupných kroků):	Kvalita formulace dílčích cílů (postupných kroků), požadavek SMARTu, problémy, co se osvědčilo (plnění kritérií, indikátorů – vhodnost jejich nastavení)	Úspěšnost naplnění cílů (kroků) v %
1.	Aktualizovat webové stránky školy.	Formulace cíle odpovídá SMARTu. ŘŠ zaktualizovala web školy, pravidelně jsou uveřejňovány aktuality. Čekají nás jen drobné úpravy webu. Doloženo: web školy	90 %
2.	Zapojit školu do aplikace Mobilní rozhlas.	Formulace cíle odpovídá SMARTu. Ve spolupráci s OÚ se škola zapojila do aplikace Mobilní rozhlas. Zapojilo se 90 % rodičů. Přes Mobilní rozhlas jsou formou SMS nebo e-mailu rozesílány důležité aktuality týkající se provozu školy. Doloženo: smlouva s Mobilním rozhlasem	100 %
3.	Pravidelně přispívat do místního zpravodaje Novinky.	Formulace cíle odpovídá SMARTu. Pravidelně jsou uveřejňovány aktuality a fotodokumentace ze života školy a školky. Doloženo: Novinky – konkrétní čísla.	100 %
Doporučení, náměty, poznámky:	Osvědčila se aplikace Mobilní rozhlas pro okamžité předávání informací. Rodiče tuto možnost ve velké míře využívají.		96,5 %

Vyvození dalšího směru a postupu při tvorbě ŠAP na následující období:

V ideálním případě by díky komunikaci a správně nastavené motivaci měla v pedagogickém sboru panovat shoda v tom, jak při plnění SC dále postupovat, jaké reálné dílčí cíle si stanovit na další období. Je stále zapotřebí mít na zřeteli vizi rozvoje školy, uvědomit si, jaké kvality škole i pedagogům přináší do jejich činnosti a proč je důležité si za těmito cíli jít.

Jako příklad vkládáme závěr z evaluační zprávy.

Přes složitost mimořádné situace, distanční výuky a prakticky omezení života školy i jejího okolí se podařilo značnou část dílčích cílů ze ŠAP splnit (viz tabulky). Při tvorbě ŠAP na další školní rok budeme vycházet ze zkušeností letošního roku se snahou dále naplňovat stanovené strategické cíle. Postupy, které jsme využili pro implementaci ŠAP, se osvědčily a využijeme je i pro příští školní rok.

Chceme se zaměřit na další zkvalitňování klimatu školy, vzájemné komunikace a ukotvit systém předávání a sdílení informací. Formulace cílů bude ovlivněna i situací kolem rekonstrukce školy. Zatím není stanoven její reálný termín, avšak předpoklad zahájení přestavby je do konce kalendářního roku.

V tomto školním roce jsme se naučili zvládat distanční výuku – pedagogové, žáci i rodiče. Mnohé poznatky a metody začleníme i nadále do výchovně-vzdělávacího procesu a do ŠVP. U pedagogů zcela jistě došlo k velkému posunu v IT gramotnosti díky distančnímu vzdělávání i díky účasti na vzdělávacích akcích, které probíhaly online. Zvýšilo se sebevědomí pedagogů a celkově jejich motivace k aktivitě v jejich další pedagogické činnosti.

Příklad dobré praxe 2 – Implementace SPRŠ a ŠAP na ZŠ a MŠ

Ředitelé všech typů škol se často zamýšlejí nad tím, jak zapojit pedagogy do aktivit zaměřených na rozvoj školy, které jsou nad rámec jejich přímé pedagogické práce. Stejnou otázku si kladla i paní ředitelka Olga, která do projektu SRP vstoupila rok po nástupu do funkce ve škole s asi 35 zaměstnanci a 230 žáky od MŠ až po 9. třídu. Paní ředitelka již v prvním roce zjistila, že problémů a výzev je hodně a bude potřeba nastavit systém výběru priorit a postupného vylepšování. Proto nabídnuté příležitosti v podobě projektu SRP a individuální podpory konzultanta rozvoje školy využila, a to i přes úvodní pochyby.

Když přemýšlím o tom, co motivovalo pedagogy k zapojení do aktivit projektu, bylo to rozhodně nadšení paní ředitelky, která na škole změny chtěla a jasně to deklarovala. Pedagogové dostali od paní ředitelky nabídku se na procesu změn aktivně podílet (**S**voboda volby), a tím změny ovlivňovat (**S**mysluplnost). A protože se tyto změny prvotně netýkají jednotlivých pedagogů osobně, ale školy jako celku, vytváří to pro všechny bezpečné prostředí pro společnou práci (**S**polupráce). Tímto nastavením umožnila paní ředitelka naplnění všech tří **S** vnitřní motivace.

To, co se na škole povedlo, je zapojení všech pedagogů do tvorby a realizace Školního akčního plánu 2020/2021. Stalo se tak prostřednictvím autonomních pracovních týmů, kterých je na škole pět. Týmy mají za úkol plnění konkrétního strategického cíle. Každý tým má svého pověřeného, za činnost a výstupy týmu odpovědného garanta. Pedagogové dostali příležitost vybrat si tým, ve kterém by rádi pracovali. Týmy se scházejí pravidelně jednou za měsíc a po každém jednání podávají garanti týmů vedení školy zprávu o průběhu práce, z počátku o tvorbě a později o plnění dílčích cílů ŠAP (Školní akční plán). Takto nastavený systém zajišťuje pravidelnou reflexi a kontrolu práce týmů a plnění jednotlivých cílů či postupných kroků. Termíny setkávání jsou uvedeny v celoročním plánu práce. Vzájemně se pracovníci seznamují s výsledky práce všech týmů dvakrát ročně – vždy na konci pololetí. Prezenciaci výstupů práce týmu zajišťují garanti.

Díky takto nastavenému systému práce začala paní ředitelka delegovat, a na škole jsou tak schopni plnit více cílů najednou. Každý dostal příležitost vybrat si oblast, ve které se cítí nejlépe. Garanti dostali kompetence, které jim umožňují přijmout za práci týmu odpovědnost. Díky této strategii se ve škole vytváří synergie, která buduje spolupracující a bezpečné prostředí, motivuje k další práci a zvyšuje loajalitu pedagogů ke škole a její vizi.

Příklad dobré praxe 3 – Implementace a evaluace SPRŠ a ŠAP na ZŠ

Implementační proces a evaluace v ZŠ Znojmo

Proces implementace byl neustále vyhodnocován. Sloužila k tomu metoda SMART (navazujeme tak na předchozí část při formulaci strategických cílů v SPRŠ a dílčích cílů v ŠAP). Tím zároveň probíhal evaluační proces.

Evaluace měla formu setkávání přímo na pracovišti a diskuze o dané problematice. KRŠ a ŠKR se často společně vydávali na stavenišťe rekonstruované budovy; do náhradních prostor školy, kde začala působit nová paní zástupkyně. Pravidelné setkávání s pedagogy dodávalo realizaci SPRŠ na významu a motivovalo je k plnění dalších vytyčených cílů (pedagogové byli průběžně informováni o postupu a naplňování ŠAP na osobních a online setkáních).

S implementačním procesem byli rodiče seznamováni na pravidelných schůzkách s třídními učiteli, webových stránkách, při akcích školy – např. rodičovské kavárny.

Ředitelka školy pravidelně podávala informace zřizovateli. Veřejnost se o pokroku školy dozvídala z místního tisku.

Přehlednost ŠAP umožňovala sledování naplňování indikátorů a uskutečňování posunu školy. Proces vedení školy byl řízený, termínovaný a pro ředitelku i zaměstnance školy přehledný. Tím se ošetřilo riziko, že by začínající ředitel opomněl rozvíjet některou z důležitých složek školy.

Při implementaci se osvědčil nejen termín plnění, ale i uvedené nástroje naplňování jednotlivých úkolů. Sloužily jako vodítko.

Celý implementační proces však s sebou nesl i riziko časté kritiky začínající ředitelky školy. Aktivní naplňování ŠAP (SPRŠ) denně vyvolávalo tlak na změnu určitých zažitých pracovních návyků některých pracovníků, kteří se v dřívějších dobách méně podíleli na rozvoji školy. Ti vyvolávali konfliktní situace (řešila je i ČŠI). KRŠ často zasahoval se svými zkušenostmi do nastavování procesu budování dobrého vnitřního klimatu školy a dobrých vztahů mezi pedagogy, vedení školy také psychicky podporoval. Při eliminaci nebo snižování rizika kritiky nové ředitelky hrály svoji pozitivní roli i její osobnostní předpoklady pro úspěšné vedení školy v náročnějších (konfliktních) situacích, schopnost správně vyhodnotit kritický okamžik a účinně reagovat. Důležitý je také dobrý výběr pracovníků v užším vedení školy, kteří cíle a záměry ředitelky podpoří a ztotožní se s nimi.

Dobré pracovní klima je snad nejdůležitější podmínkou pro realizaci implementačního procesu. Jen díky tomu se může podařit úkoly stanovené pro daný rok splnit. Některé úkoly mohou být splněny se zpožděním – např. budování PC sítí ve škole, ale nakonec se díky vytrvalosti a energii zodpovědných pracovníků naplní. Důležitou roli hraje aktivní zapojení pracovníků školy do implementačního procesu. **Zaměstnanci školy potřebují mít přehled o situaci ve škole, o tom, na kterých úkolech se právě pracuje (pravidelné informace ze strany vedení).** S tím je nezbytně spojeno ocenění pracovníků za plnění zadaných úkolů a podání pomocné ruky, pokud se vyskytnou problematice okamžiky. Tak se potlačuje riziko nenaplnění cílů.

Samotný evaluační proces s sebou přinesl i výsledné zhodnocení SPRŠ a ŠAP ředitelkou: Evaluace splněných úkolů mi dodávala jistotu, že díky plánovaným, realizovaným a vyhodnoceným cílům mám přehled, kam se škola ve svých záměrech posunula, co musíme zařadit do dalšího období, co se osvědčilo a co si vyžaduje další podporu a nová řešení. Vidím v tom systém. Pro snazší vyhodnocení sloužila právě kritéria a indikátory. Evaluace vyvolávala dobrý pocit z práce a motivovala mne i pracovníky školy do dalšího plánování. Splněné úkoly a vyhodnocení, do jaké míry byly splněny, mohu zveřejnit ve výroční zprávě školy (mám všechny informace na jednom místě v ŠAP, dále pak mohu vložit monitorovací a evaluační tabulky).

Do procesu evaluace byli zařazeni všichni pracovníci školy i rodiče prostřednictvím dotazníkového šetření, které vycházelo právě z plánovaných úkolů ŠAP. Dále byli pedagogové s výsledky naplňování ŠAP (SPRŠ) seznámeni i na závěrečné poradě školy, což zvýšilo povědomí o realizovaných aktivitách na obou pracovištích a podpořilo motivaci k naplňování dalších naplánovaných akcí. Tím bylo potlačeno riziko možného negativního smýšlení o úspěšnosti plánovacího procesu ve škole (tvorbě SPRŠ a ŠAP).

Rodiče byli s evaluačním procesem seznamováni na pravidelných schůzkách s třídními učiteli, na webových stránkách a akcích školy – opět především v rodičovské kavárně.

Ředitelka školy informovala o změnách svého zřizovatele během společných akcí, například při znovuotevření zrenovované budovy školy Jubilejní park (září 2020).

Pozice KRŠ při intenzivní podpoře měla význam nejen pro vedení školy, ale i pro pedagogy, kteří si v ní našli svoji „linku důvěry“ pro komunikaci (např. vedoucí odborů atd). KRŠ se postupně stávala součástí školy, jak to vyjádřil jeden z pedagogů, když řekl: „Dnes přijde naše paní konzultantka.“

Příklad dobré praxe 4 – Jak na SPRŠ a ŠAP a jejich evaluace na SŠ

V době kdy střední škola (dále jen SŠ) vstupovala do intenzivní podpory v projektu SRP, byla zapojena i do krajského plánování (Krajský akční plán, dále jen KAP) ve svém kraji.

Od samého počátku jsme se s paní ředitelkou snažily o využití obou projektů pro nastavení strategie školy. Pro práci KRŠ (konzultanta rozvoje školy) to znamenalo v začátcích odlišnou přípravu práce, než jaká byla v projektu SRP nastavena. Bylo nutné zachovat propojenost plánování, proto se KRŠ při tvorbě strategie školy snažil sladit již nastavené procesy plánování s výstupy aktuálně realizované analýzy ve škole.

V rámci tvorby Strategického plánu rozvoje školy (SPRŠ) na období 2018–2021 jsme si stanovili strategické cíle, které z KAPu vyplývaly a byly pro školu přínosné. Pochopitelně byly v SPRŠ i další strategické cíle, které vyplynuly z analýz a potřeb školy. Analýzu potřeb jsme zpracovávaly s paní ředitelkou, která podklady k analýze získala z rozhovorů s pedagogy a ostatními zaměstnanci školy. V době zpracování analýzy probíhal proces výměny zástupce ředitele, proto byla zapojena jen paní ředitelka. Podle oblastí intervence byli zapojeni jak učitelé vzdělávacích oborů, tak i pracovníci praxí a odborného výcviku. Velmi často se do analytické části ve škole zapojovala paní ekonomka. Jednotlivé pracovní týmy se občas prolínaly, zvláště v oblasti motivace a zapojení žáků do projektů školy.

Příklad strategických cílů, které vycházely z KAP:

- **SC Zapojení do projektů Plzeňského kraje na podporu polytechnického vzdělávání (PTV),**

- **SC Personálně zajistit pracovníka školy – koordinátora spolupráce školy se zaměstnavateli, který byl hrazen ze Šablon I,**
- **SC Prohloubit spolupráci se zaměstnavateli v oblasti kariérového poradenství.**

Propojenost SPRŠ s plánováním v KAP se v detailech více projevila při tvorbě ŠAP (Školního akčního plánu) pro školní rok 2018/2019. Jedním z hlavních strategických cílů školy byla **stálá podpora žáků a jejich motivace ke studiu**. Ukázka jednoho cíle, který navazoval na akční plánování kraje, ale i na jiné projekty:

- **SC Nabízet žákům se SVP odpovídající formu podpory (konzultace, doučování, kroužky, soutěže, kempy a další).** Odpovídající formy podpory se poskytovaly v rámci Šablon I a podpora pokračuje v rámci Šablon II (vyšlo nám to jako priorita v dotazníkovém šetření KAP), pokračuje i v rámci čtenářských a matematických dílen v rámci projektu Podpora odborného vzdělávání v PK, totéž platí i o kroužcích z tohoto projektu.

Příklady oblastí, které vycházely z KAP a byly implementovány do akčního plánu školy, a jejich evaluace na konci projektu:

Realizace kariérového poradenství (KARIPO)

Obecné cíle	Konkrétní cíle	Zdroje
Vytvořit ve škole funkční interní systém KARIPO	Personálně posílit kariérové poradenství	Šablony II, které úzce souvisely s KAP

Z evaluační zprávy školy k 30. 6. 2019:

Kariérové poradenství ve škole probíhá v rámci výchovného poradenství s určitými obtížemi: kariérovým poradcem je výchovný poradce, který nemá na tuto činnost vyčleněný speciální úvazek. Kariérové vzdělávání je realizováno prostřednictvím vzdělávací oblasti / průřezového tématu Člověk a svět práce v souladu s RVP SV. Spolupráce s externími odborníky a sociálními partnery je příležitostná (Člověk v tísní, Cesta domů – podpora pro sociálně slabé rodiny a žáky ohrožené školním neúspěchem v začlenění do vzdělávacího a budoucího pracovního procesu). Nabízíme individuální kariérové poradenství všem žákům, pozornost soustředíme zejména na žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a hlavně na žáky ze sociálně slabého prostředí. Většina vyučujících usiluje o utváření pozitivního vztahu žáků ke zvolené profesi či dalšímu studiu.

Aktuálně máme kariérové poradenství na úrovni 2 (ze 4 možných, kdy 4 je nejvyšší úroveň), chceme směřovat k úrovni 3–4.

Naplnění strategických cílů:

- **Personálně posílit oblast KARIPO o poradce**

Vzdělávací program jsme absolvovali – aktivity v rámci projektu Info Kariéry, bohužel legislativa zatím neumožňuje pozici kariérového poradce.

- **Realizace výchovy k podnikavosti**

Obecné cíle	Konkrétní cíle	Zdroje
Podporu podnikavosti realizovat jako součást výuky	Vést žáky k rozvoji kompetencí k podnikavosti či iniciativě a k samostatným návrhům řešení	Škola, I-KAP, projekty dle možností

Evaluační zpráva školy k 30. 6. 2019:

Škola v rámci ŠVP podporuje klíčové kompetence k pracovnímu uplatnění a podnikatelským aktivitám, které se staly součástí výuky. Snahou učitelů je stále naplňování stanoveného konkrétního cíle. Bariéry, které vnímáme, jsou na straně školy v motivaci a zkušenostech učitelů a schopnostech přenosu do dalších předmětů. Na straně zaměstnavatelů vnímáme nízký zájem o skutečnou a smysluplnou spolupráci. Zapojování žáků probíhá – v současné době běží aktivita ve spolupráci s VÚZS (Výzkumný ústav zemědělských strojů) Analýza marketingových potřeb, na jejímž základě máme v plánu využít širšího zapojení žáků do školních aktivit a prezentace školy. Škola se zapojila do projektu Pakt zaměstnanosti.

- **Rozvoj PVT (polytechnické vzdělávání)**

Obecné cíle	Konkrétní cíle	Zdroje
Zatraktivnit a zefektivnit výuku PTV	Podpořit motivaci žáků k PTV, a tím vytvořit podmínky pro úspěšné umístování žáků v soutěžích PTV a SOD	Šablony I, I-KAP, IROP

Evaluační zpráva školy k 30. 6. 2019:

Realizujeme aktivity PVT i nad rámec ŠVP (nepovinné předměty či kroužky s polytechnickým zaměřením, rozvoj odborných dovedností). Předměty PTV jsou pro všechny obory následující: základy přírodních věd, práce s počítačem (IKT), elektronická komunikace; v technicko-opravářských oborech se vyučuje i fyzika. Pozornost věnujeme také výuce matematiky, která je pro technické vzdělávání nezbytná. V nastavbovém oboru je fyzika, chemie, IKT s elektronickou komunikací a matematika (volitelný maturitní předmět). Žákům s nadáním věnujeme individuální péči. Zapojujeme žáky do soutěží PTV nebo odborného charakteru, do kroužků, v nichž mohou využít své teoretické i odborné znalosti v odborné praxi. Byl zaveden robotický kroužek, příprava na SOD (soutěž odborných dovedností), šikovní žáci se zúčastnili tematických odborných kempů (pro automechaniky a opraváře zemědělských strojů). Vedle podpory firem je třeba, aby víceoborové třídy a volitelné předměty podporoval i zřizovatel.

- **Rozvíjení komplexního vztahu se zaměstnavateli**

Obecné cíle	Konkrétní cíle	Zdroje
Připravit kvalitního absolventa, uplatnitelného na trhu práce v krátkodobém i v dlouhodobém horizontu	Zatraktivňováním výuky intenzivním kontaktem s reálným pracovním prostředím podpořit žáky v úsilí úspěšně absolvovat	Šablony I/II, I-KAP, IROP, zaměstnavatelé, škola, Projekt PK Motivace

Z evaluační zprávy školy k 30. 6. 2019: pokračování

Jedná se o jeden ze základních strategických cílů, který se škola stále snaží naplňovat. Od 1. 9. 2019 je připravena změna ŠVP. Jsme malá škola rodinného typu, omezená nízkou hustotou obyvatel v regionu a špatnou dopravní obslužností bez možnosti ubytování žáků. Absolventi se nejčastěji uplatňují v okolních firmách, ale díky své univerzálnosti nacházejí místa i v přhraničí (v Německu) – někteří získají zaměstnání ještě před dokončením školy. Pokračuje spolupráce s firmou Kermi, je navázána spolupráce s firmou Scherdel – zatím jednáme o budoucí spolupráci na bázi stipendijního programu (jednání budou pokračovat v září 2019). K zatraktivnění výuky škola pořádá exkurze a část odborného výcviku ve smluvních pracovištích.

Škola se zapojila do projektu zřizovatele Pakt zaměstnanosti, který má formu dvou kulatých stolů s workshopem na téma Předčasné odchody žáků ze vzdělávání a jak jim zamezit. Dále je škola zapojena do vzdělávacích seminářů VÚZ v Praze Marketing zemědělských škol. Mezi další aktivity, které pomohly naplnit strategický cíl, patří spolupráce s ostatními školami prostřednictvím akcí, které škola organizuje nebo se do nich zapojuje. Např. projektové dny, zapojení do soutěží Technika má zlaté dno, Robotická soutěž v rámci projektu Podpora odborného vzdělávání; vedení různých tematických kroužků pro ZŠ a MŠ (Malý stavebník, kuchařský kroužek, robotický kroužek, kroužek RC automobilů, kroužek ručního obrábění kovů, kroužek CNC frézování a 3D tisku, čtenářské a matematické dílny).

Škole se daří pořádat svářečské kurzy a provozuje autoškolu a cateringové služby, které jsou využívány na společenských akcích pořádaných městem.

- **Inkluze**

Obecné cíle	Konkrétní cíle	Zdroje
Poskytovat v odpovídající kvalitě vzdělávání s ohledem na potřeby všech žáků	Zajistit kvalitní odborné zázemí pro inkluzivní vzdělávání, nabízet žákům se SVP odpovídající formu podpory	I-KAP, šablony, škola, Projekt Kreativní partnerství, Projekty PK – Řemeslo má zlaté dno

Evaluační závěr:

Školní poradenské pracoviště tvoří výchovný poradce a metodik prevence a v širším týmu jsou i třídní učitelé a učitelé odborného výcviku. Intenzivně spolupracujeme s PPP i dalšími poradenskými pracovišti, která mají v péči naše žáky.

Pedagogové průběžně monitorují prospěch žáků a v návaznosti na identifikaci žáků ohrožených studijním neúspěchem nabízejí individuální podporu (konzultaci) nebo i doučování (financováno z Šablon I, plánováno i v Šablonách II). Nadaným a šikovným žákům ve spolupráci se zaměstnavateli nabízíme stáže, případně odborný výcvik ve smluvních pracovištích, odborné kempy a bezplatné rozšiřující kurzy (barmanský kurz, kurz Manipulace s vysokozdvihným zařízením a průmyslovými manipulátory).

V kreativních metodách se pokračovalo pomocí projektu Kreativní partnerství. Tento školní projekt byl uveden jako příklad dobré praxe z hlediska příjemce projektu UPOL (Univerzita Palackého v Olomouci). Tato spolupráce dále pokračovala v rámci evaluace projektu a následných doporučení z ní vyplývajících.

Probíhalo DVPP v rámci Šablon I – podpora inovativních výukových metod pomocí ICT – pomoc inkluzivním žákům. V rámci šablony pro žáky ohrožené školním neúspěchem probíhalo doučování.

Odpovídající formy podpory se poskytují v rámci Šablon I a podpora bude pokračovat i v rámci Šablon II (vyšlo nám to jako priorita v dotazníkovém šetření KAP). Podpora pokračuje i v rámci čtenářských a matematických dílen a dalších kroužků, jež jsou součástí projektu Podpora odborného vzdělávání.

Závěrem:

Během školního roku 2018/2019 za těžkých personálních podmínek a při nezměněném postoji zákonných zástupců ke vzdělávání jejich dětí udělala škola značný posun zejména v aktualizaci ŠVP. Snahou přitom bylo co nejvíce přiblížit teorii praxi. Pokud jde o v personální oblast, získali jsme mladou perspektivní kolegyni pro teoretickou výuku (díky tomu jsme mohli rozšířit jazykovou nabídku o výuku AJ) a kolegu pro výuku odborného výcviku. Posun vidím i ve vzdělávání pedagogických pracovníků zejména v rámci inovativních výukových metod, souvisejících s novým vybavením IT učebny a v nově nastavené marketingové strategii školy. Ta bude dále rozvíjena tak, aby se co nejvíce přibližovala cílové skupině.

Strategický plán rozvoje školy a Školní akční plán byly zpracovány s využitím metodik a manuálů projektu SRP i podle metodiky a vzorů projektu P-KAP. Strategické cíle byly stanoveny na základě analýzy potřeb školy, ale i v souladu s cíli Krajského akčního plánu. Škola pokračuje v nastavených projektech a vstupuje do nových. Projekty jsou vybírány tak, aby přispěly ke zvyšování kvality poskytovaného vzdělávání a k podpoře zaměstnanců školy. Naše škola byla první střední školou, která byla do intenzivní podpory projektu SRP zapojena. Jedná se o školu, která má převážně učební obory a její sídlo je v oblasti s velkou nezaměstnaností a na druhé straně s velkou nabídkou práce pro nekvalifikované zaměstnance. S touto realitou jsme se s paní ředitelkou potýkaly po celou dobu. Paní ředitelka a celé vedení se jistě s tímto společenským problémem vyrovnává dosud, přesto byl v SŠ nastaven funkční způsob plánování. Při plánování byl dán prostor (v rámci akčních plánů na jednotlivé školní roky) i novým projektům, které se postupně objevily a byly vhodné pro tento typ školy. **Žáci SŠ nemají excelentní studijní výsledky. Velmi málo žáků ukončí středoškolské vzdělání maturitou, ale snaha paní ředitelky o ukončení vzdělávání každého žáka je příkladná. Myslím, že i více než nastavený způsob plánování.**

6. Distanční vzdělávání – Úvod

Strategie realizace distanční výuky v mimořádné situaci (navrženo expertní skupinou konzultantů školy – KRŠ)

Intenzivní podpora byla poskytována i v době, kdy protipandemická opatření ovlivnila běžný chod škol. Expertní skupina konzultantů rozvoje školy reagovala na danou situaci tím, že pro školy, které s námi spolupracovaly, vypracovala jednoduchou a systematickou osnovu, popisující základní kroky při zavádění distanční výuky.

A. Analýza stavu školy

Zjistit a zajistit:

1. připravenost učitelů k realizaci distanční výuky (DV),
2. možné překážky pedagogických pracovníků (chronická onemocnění, věk...) bránící realizovat distanční výuku,
3. jednotné online prostředí pro komunikaci mezi vedením školy, učiteli, žáky a zákonnými zástupci,
4. materiální zajištění distanční výuky (PC, programy, možnost internetového připojení...), a to nejen ve škole ale i v rodinách žáků,
5. množství a potřebu dezinfekčních prostředků na objekt školy, ochranných pomůcek.

B. Tvorba plánu/strategie realizace distanční výuky

1. Ředitel školy spolu se širším vedením školy připraví model organizace, řízení a kontroly průběhu DV, tzn. definuje:
 - a) pracovní dobu, stanoví rozvrh online výuky (videokonferencí) a ostatních způsobů DV,
 - b) způsob výuky, její obsah, úkoly,
 - c) komunikační prostředky, nástroje,
 - d) způsoby informování žáků, zákonných zástupců,
 - e) osobní ochranu,
 - f) režim vstupu do objektu školy apod.
2. Ředitel školy svolá pedagogickou poradou, předá jednoznačné informace všem pracovníkům školy v oblastech 1. a)–f), přičemž bere v úvahu specifika výuky jednotlivých předmětů i osobní zkušenosti pedagogů. Umožní diskuzi a zodpoví případné dotazy.
 - 2.1 Stanoví systém řízení a kontroly průběhu DV (práce učitelů) – kontrolu zadávání úkolů, pomoc metodického sdružení, předmětových komisí při výběru učiva, propojení spolupráce mezi jednotlivými učiteli v rozsahu stanovení úkolů v jednotlivých předmětech.
 - 2.2 Stanoví ICT podporu pedagogů jako součást motivace pro distanční výuku.
 - 2.3 Nastaví možnosti:
 - a) spolupráce se zákonnými zástupci (je třeba mít k dispozici seznam kontaktů),
 - b) kontaktů se žáky,
 - c) vyhovujících způsobů zadávání úkolů,
 - d) dostupnosti internetu – pro různé sociální skupiny,
 - e) oceňování žáků, podporu a poděkování zákonným zástupcům.
 - 2.4 Nastaví podmínky pro nepedagogické pracovníky – úkoly, hygienické podmínky apod.
 - 2.5 Zajištění objektu/areálu školy – hygienické prostředí, dezinfekce...

3. Po obnovení provozu školy (omezeného, plného) seznámí pedagogy i zákonné zástupce s pokyny MŠMT k zajištění provozu (počet žáků ve třídě, poskytování stravování, hygienická opatření, čestná prohlášení, osobní ochranné pomůcky...).
4. Spolupráce se zřizovatelem:
 - 4.1 Pro MŠ – postupovat v souladu s celostátními pokyny, aktuálními podmínkami školy a výsledky jednání ředitele školy se zřizovatelem;
 - 4.2 Pro ZŠ – postupovat v souladu s celostátními pokyny, aktuálními podmínkami a možnostmi školy a o svých rozhodnutích informovat zřizovatele (nejlépe písemně).

C. Realizace plánu (implementace)

1. Naplňování výuky, vlastní realizace (webové stránky, e-maily, telefonáty, webináře, MS Teams, zasílání úkolů;
 - 1.1 Na 1. stupni – úprava osnov (jako časově omezená zvláštní příloha ŠVP), některá část učiva se přesune v čase;
 - 1.2 Metodická pomoc učitelům na 2. stupni včetně redukce učiva;
2. Kontakty se žáky a zákonnými zástupci (dotazy, připomínky, informace...), řešení dotazů s vedením školy;
3. Spolupráce pedagogického sboru:
 - 3.1 Online porady pedagogů;
 - 3.2 Podle potřeby změny v rozvrhu – některé předměty není nezbytné nebo nelze realizovat;
 - 3.3 Zajištění bezpečného vstupu do budovy/areálu školy pro pracovníky, popř. zákonné zástupce;
 - 3.4 Při obnovení provozu školy, výuky se řídit pokyny MŠMT a dodržovat stanovená opatření (hygienická a epidemiologická, popř. další).

D. Evaluce

1. Probíhá během celého procesu a slouží k včasnému zjištění, zda je zvolený postup distančního vzdělávání v mimořádné situaci přínosný a efektivní.
2. Nástroje zjišťování:
 - 2.1 Dotazníky pro zákonné zástupce – jak jsou spokojeni se systémem práce, jak se dětem/žákům daří zvládat úkoly (příliš nebo málo úkolů), jak jsou spokojeni s procesem distančního vzdělávání.
 - 2.2 Dotazníky pro pedagogy:
 - a) Doplněné rozhovory s pedagogy – sdílení kontaktů s rodinami, např. ocenění rodičů za zajištění provozu, připomínky, návrhy, kvalita výsledků výuky, formy hodnocení;
 - b) Reporty učitelů o práci – popis zkušeností, přínos online porad;
 - c) Formou účasti vedení školy na jednotlivých online hodinách, formou přizvání do týmu jako nepovinného účastníka – forma hospitace;
 - d) Ověřování získaných znalostí a dovedností dětí a žáků.
3. Zhodnocení dopadů distanční výuky (změna pohledu učitelů i žáků na výuku, na obsah učiva, na důležitá výuková témata), a to ve třech úrovních:
 - a) vedení školy,
 - b) pedagogové,

- c) nepedagogičtí pracovníci.
4. Připomínky a dotazy rodičů přímo pro vedení školy.
5. Přímé kontroly hygienických podmínek na pracovišti a jejich výsledky.
6. Výběr a výstižný popis postupů distanční výuky (DV) v mimořádné situaci a případné využití v jiných mimořádných situacích – příklady dobré praxe.

Poznámky:

Při tvorbě evaluačních dotazníků je třeba vzít v úvahu:

- a. Očekávání: „Co a proč se chceme dozvědět?“,
- b. Cílové skupiny,
- c. S ohledem na očekávání je třeba volit koncepci dotazníků (uzavřené, polootevřené, otevřené otázky a které pro co zvolit),
- d. Při modelování dotazníků je třeba brát v úvahu i možnosti zpracování výstupů a jejich případné zobecnění a využití.

Příklad dobré praxe 1 – Strategie a realizace distanční výuky na ZŠ Václavské náměstí ve Znojmě

Analýza stavu školy

1. V první fázi proběhla porada, kde se zjišťovala připravenost učitelů k realizaci distanční výuky.
 - Učitelé mají v domácím prostředí k dispozici osobní nebo projektový počítač.
 - Jedna učitelka nemá připojení na internet.
 - Učitelům byla hned z počátku nabídnuta technická podpora s programem MS Teams a dalšími formami distanční výuky.
2. Z hlediska zdravotního a fyzického nemá žádný z učitelů žádné omezení (věk, chronická onemocnění).
3. Škola je připravena na distanční výuku prostřednictvím nového webového prostředí, kde rodiče zejména na 1. stupni zjišťují zadání úkolů a další informace. Učitelé se naučili dobře se systémem pracovat. V mimořádné situaci tento systém předávání informací mezi učitelem, žákem a rodiči významně pomohl. Pro komunikaci s pedagogy je možné spojení formou MS Teams.
4. Zjišťování možností výuky prostřednictvím PC v rodinách zajistili učitelé. Tři žáci se nemohou vzdělávat, nemají PC. Výuka bude zajištěna jiným způsobem.
5. Nedostatek dezinfekčních prostředků byl řešen formou objednávky směrem ke zřizovateli a pro první dny okamžitým nákupem v okolí školy.

Tvorba strategie realizace dalšího vzdělávání

Ředitel školy společně s širším vedením školy připravil model fungování organizace:

Pracovní dobu stanovil od 8 do 12 hodin, kdy jsou učitelé povinni být online nebo telefonicky k dispozici pro potřeby školy.

Byl stanoven úřední den (středa), kdy mají učitelé přístup do školy a rodiče si chodí pro zadání úloh pro své děti.

Způsob výuky každého pedagoga pomocí internetu byl kontrolován ředitelkou a širším vedením školy.

Každý týden posílají učitelé zprávu o své činnosti.

Metodici předmětové komise posílají souhrnnou zprávu za své předměty v jednotlivých ročnících (plusové i minusové hodnoty, aby bylo možné okamžitě reagovat).

Zprávy podávají i ročníkoví vedoucí, kteří redukuje obsah učiva, pomáhají naplnit tematické plány a sjednocují práci v obou budovách školy.

Online výuka bude probíhat v prostředí MS Teams; je zajištěna technická podpora pro tvorbu webinářů.

Způsob informování zákonných zástupců: ředitel školy zašle všem informační dopis o změně výuky a bude jim odpovídat na případné telefonické či písemné dotazy.

Učitelé budou informovat rodiče prostřednictvím webových stránek školy, e-mailem, poštou, telefonicky (může jim být přispěno na tel. výdaje či mohou použít telefon ve škole ve stanovenou dobu – v úřední den).

Učitelé a asistenti budou při výuce postupovat dle společné domluvy.

Učitelé budou informováni o nutnosti dodržování osobní ochrany.

Bude dodržován režim vstupu do objektu školy (pouze v úřední den), informace budou vyvěšeny u vchodu do školy. Bude zavedena evidence osob při příchodu do školy: Návštěvníci potvrdí svým podpisem, že byli obeznámeni s dezinfekčními pravidly a sami nejsou infekční.

1. Model fungování školy byl předán a prodiskutován na poradě.
2. Pokud dojde k obnovení provozu, informuje vedení školy pedagogy i zákonné zástupce.
3. Vedení bude spolupracovat se zřizovatelem hlavně v oblasti pokynů (nové informace, elektronický zápis do školy, porada ředitelů).

Realizace plánu

1. Prostřednictvím webových stránek, e-mailů, telefonátů a MS Teams se dařilo naplňovat výuku ve všech předmětech. Žáci, kteří se nepřipojovali na Skype nebo do Teams, dostávali úkoly poštou. Jednou týdně přicházela učitelka do školy, kopírovala zadání úkolů a zasílala je žákům poštou. Pro komunikaci mohla využít i školní telefon. Učitelé spolupracovali s asistenty, kteří jim pomáhali s telefonáty rodičům. Rodiče si mohli jednou týdně přicházet pro zadání úkolů do školy (v přízemí budovy byly umístěny lavice označené ročníkem třídy, kde bylo zadání vždy k dispozici).
2. Na prvním stupni nevznikla zvláštní příloha ŠVP, ale práce byla vedena ročníkovými vedoucími. Zavedla se nová zjednodušená třídní kniha, kde bylo vyznačeno např. více hodin v hlavních předmětech. Třídní kniha se po ukončení nouzového stavu archivovala. Vyučování po Skypu žákům vyhovovalo.
3. Na druhém stupni byla učitelům poskytnuta metodická podpora v jednotlivých předmětech. Jednalo se o výběr důležité základní učební látky, redukci učiva a návaznost učiva v jednotlivých předmětech.
4. Rodiče se obraceli na učitele formou e-mailů, telefonátů. S vedením školy telefonicky řešili dotazy, které byly spíše v kompetenci učitelů, ale ředitel byl rodičům vždy k dispozici. Tato situace vznikla zřejmě z důvodu psychického napětí v rodinách, pro které nebyla distanční forma výuky komfortní.
5. Pedagogové na 1. stupni měli pravidelné online porady, na kterých si předávali zkušenosti z různých forem výuky a obsahů učiva. Tím se více motivovali pro distanční výuku. Ročníkoví vedoucí sledovali obsah učiva, aby docházelo k vyrovnané výuce.
6. Změny v rozvrhu neproběhly, byly doplněny (označeny) online hodiny. Byly vyučovány všechny předměty. Vedlejší předměty sloužily na odlehčení výuky, např. v hodinách TV se využívaly

odkazy na jógu a následně se sdílely osobní prožitky.

7. Za bezpečný vstup do školy byl zodpovědný školník. Kontrolu prováděla ředitelka školy. Každý příchozí návštěvník se zapisoval do zvláštního sešitu a podepisoval prohlášení o bezinfekčnosti.
8. Zřizovatel zaslal škole pokyny ke znovuotevření školy a vybavil školu dezinfekčními a ochrannými pomůckami (roušky, štíty). Škola zajistila úpravu tříd a poskytla pedagogům a rodičům pokyny, za kterých je možno v omezené formě realizovat výuku ve škole.

Evaluace

Proces evaluace probíhal průběžně během trvání distanční výuky, a to z toho důvodu, že v případě neefektivnosti zavedených opatření by bylo nutné včas reagovat jejich úpravou.

K evaluaci byly použity běžné nástroje, a to telefonický, e-mailový či osobní rozhovor s rodiči. Tímto způsobem se zadávaly a kontrolovaly úkoly, zjišťovaly možnosti připojení rodin na internet, využití PC k výuce apod. Jeden z učitelů posílal rodičům dotazník, zda jsou spokojeni se stávající výukou. Důležité bylo kontaktovat rodiče žáků se specifickými vzdělávacími potřebami s otázkou, zda jim forma výuky vyhovuje, popřípadě hledat jiné cesty a použít jiné prostředky.

Rodiče zasílali učitelům a vedení školy pochvaly za zvládnutí výuky na dálku.

Indikátorem úspěšného průběhu vzdělávání byly i odevzdané úkoly a reakce samotných žáků na distanční výuku, jejich aktivita a zapojování se do výuky.

Dotazníky pro pedagogy ještě nebyly zpracovány. Na školu ale přicházejí dotazníky ČŠI, zřizovatele a MAP, které zjišťují důležité údaje o distanční výuce.

K evaluaci práce učitelů výrazně přispělo:

- a. podávání pravidelných týdenních reportů o obsahu práce,
- b. podávání zpráv metodických kabinetů a ročníkových vedoucích o obsahu činností jednotlivých tříd, propojení výuky, redukce učiva atd.,
- c. kontrola průběhu vyučování a obsahu učiva ŘŠ a ZŘ formou účasti při online výuce, individuální pracovní pohovory s pedagogy o potřebách souvisejících s realizací distanční výuky,
- d. online porady – vzájemné předávání zkušeností, motivace, nové formy.

Při hodnocení dopadů distanční výuky jsme dospěli k následujícím závěrům:

- a. Vedení školy se muselo sjednotit v postupech zajištění distanční výuky. Tím se prokázala jednotnost vedení, která se na této škole se začínající ředitelkou postupně nastavovala. Byly delegovány úkoly a přenesena odpovědnost (metodické kabinety, ročníkoví vedoucí, ale i práce školníka v zajištění bezpečného vstupu do budovy, uklízení, dezinfekce atd.). Byly nastaveny podmínky kontroly práce zaměstnanců v nouzovém režimu. Vedení školy kontrolovalo např. obsahy zadaného učiva žákům; byly nastaveny podmínky a pravidla kontaktování s pedagogy – online porady, osobní kontakty v určité době.
- b. Pedagogové se přizpůsobili novému způsobu výuky distanční formou, zdokonalili se v práci s počítačovou technikou. Prohloubila se spolupráce s rodinami žáků, navázaly se osobnější vztahy, které ovlivnily připravenost na výuku. Avšak s určitými rodinami ze slabších sociálních vrstev se i přes velkou snahu pedagogů nepodařilo dojít k potřebné míře spolupráce. Zlepšila se spolupráce mezi pedagogy, posílila se pracovní motivace a vědomí toho, že všichni tvoříme jeden pracovní tým (např. metodici a učitelé předmětů, učitelé a asistenti...).
- c. U nepedagogických pracovníků se zvýšila odpovědnost za jejich úsek práce (např. uklízečky, které dezinfikují prostředí, jsou zodpovědné za zdraví všech i své, stejně jako kuchařky apod.)

Přímé dotazy rodičů se staly nejdůležitějším úkolem k rychlému vyřešení. Škole se dostalo i mnoho pochval od rodičů, kteří se pozitivně vyjádřili k účinnému zajištění výuky.

Hygienické kontroly proběhly bez připomínek.

Závěrem:

Důležité bylo nejprve analyzovat vhodná online prostředí pro realizaci distanční výuky, vybavenost a možnosti pedagogických pracovníků a asistentů. Nastavila se technická podpora.

Dále učitelé zjišťovali situaci všech žáků a jejich možnosti připojení k internetu, respektovali omezení a hledali jiné alternativy (rodiče si pro úkoly přicházeli do školy, poštovní spojení).

Sjednotil se rozsah a frekvence různých forem distanční výuky. Probíhala spolupráce mezi pedagogy, ročníkovými vedoucími a metodickou podporou v předmětech např. formou online porad. Proběhla redukce učiva; začaly se využívat jiné formy výuky vedlejších předmětů.

Podporovala se výuka žáků se SVP např. větším kontaktem s rodiči, individuální konzultací, doučováním, spoluprací s SPC. Učitelé se naučili více a efektivněji spolupracovat. Do individuální výuky se zapojili školní asistenti. Kontrolu nad učivem převzalo vedení školy, ročníkoví vedoucí, metodici předmětů. Jen tak mohlo docházet k následným změnám (jiným přístupům) dle aktuální potřeby (nepřetěžování žáků, způsoby hodnocení).

Byly zavedeny zjednodušené třídní knihy pro 1. stupeň. Do výuky se zapojovali školní asistenti (např. doučování žáků) – tím se prohloubila spolupráce s učiteli.

Spolupráce s rodiči byla velmi otevřená, rodiče potřebovali též podporu v orientaci v nouzovém stavu, aby došlo k doladění rodinného a školního prostředí. Ke komunikaci se využívalo webových stránek školy, telefonátů, e-mailů, osobních kontaktů.

Doporučení:

Distanční výuka zvýšila schopnost pedagogů poskytovat kvalitní online vzdělávání. **V budoucnu se škola dovybaví ICT technologiemi k dalšímu zvýšení podílu distančního vzdělávání.**

U dětí ze slabšího sociálního prostředí se projeví problémy s odevzdáváním úkolů. Tento problém si škola stanovuje jako prioritu – **prohlubovat u žáků svědomitost a samostatnost při dokončování úkolů.**

Distanční vzdělávání přineslo prohloubení spolupráce mezi učiteli a vedením školy, učiteli a rodiči. **Dále se může prohlubovat pracovní spolupráce online formou** (i mezi rodiči navzájem, např. formou online rodičovské kavárny). Zvýšila se úroveň řízení školy. V nouzovém stavu se sjednotily názory vedení a postupy v řízení školy.

Příklad dobré praxe 2 – Strategie při zavádění distanční výuky na ZŠ a MŠ

Jsme malá škola, málotřídka (1. až 4. ročník) v pohraniční oblasti, kterou navštěvuje 22 dětí: 13 v MŠ a 9 na ZŠ. Náš tým tvoří tři učitelky v MŠ spolupracující s jedním asistentem pedagoga a dvě učitelky ZŠ též s jedním asistentem pedagoga. Provozní zaměstnanci jsou dva. Hned na první pohled je tedy jasné, že zavádění distančního vzdělávání má opravdu odlišný charakter oproti velkým školám. Přesto i v tak malém počtu a v odlehlé oblasti se – a možná ještě více – vyplácí „strategicky myslet“.

Zjišťovali (analyzovali) jsme:

Připravenost učitelů k realizaci distanční výuky (možnosti připojení, technické vybavení, IT dovednosti), na počátku nouzového stavu zcela nová, neočekávaná situace.

Technické možnosti a schopnosti komunikace se zákonnými zástupci.

Technické zázemí jednotlivých žáků.

Zajištění bezpečného vstupu do budovy školy, ochranu zdraví, aktuální pokyny z MŠMT a MZ.

Zjistili jsme:

Možné překážky pedagogických pracovníků, které jim brání realizovat výuku: věk třídního učitele 3. a 4. ročníku 65+ a s ním spojená úroveň IT dovedností a domácího technického vybavení. Třídní učitel 3. a 4. ročníku a učitelka Aj bydlí ve vzdálenosti 40–60 km od školy (komplikace s případnou osobní účastí).

Jako vhodné platformy pro online výuku jsme vybrali Microsoft Office 365 – Teams, Forms nebo Google Classroom. Dohodli jsme se na Teams.

Řešili jsme:

Během 14 dnů jsme nastavili systém zasílání e-mailů včetně výukových videí k obsahu domácí práce, nahrávaných učitelkou. Distanční výuku realizovali tři učitelé (třídní učitelka 1. a 2. ročníku; třídní učitel 3. a 4. ročníku + učitelka Aj).

Vedení školy vedlo telefonické rozhovory se všemi rodiči a s personálem školy.

Pro komunikaci se zákonnými zástupci jsme zvolili cestu informací e-mailem.

Zajistili jsme dostatečné množství dezinfekčních prostředků pro objekt školy, ochranných pomůcek, roušek... K úplnému uzavření ZŠ dle nařízení MZ došlo k 11. 3. 2020. MŠ po dohodě se zřizovatelem (starosta obce + doporučení krajské metodičky KHK) k 12. 3. 2020.

Strategie realizace distančního vzdělávání (DV)

Vedení školy po dohodě s ostatními spolupracovníky připravilo model organizace, řízení a kontroly průběhu distančního vzdělávání. Níže naleznete popis úkolu a následuje popis jeho realizace.

1. Nastavení a úprava pracovní doby a místa vykonávání práce
2. Pracovní doba: práce z domu, dle potřeby. Pro žáky, zákonné zástupce, kolegy, vedení školy a zaměstnavatele jsou učitelé k dispozici na telefonu v pracovní dny vždy od 8 do 16 hodin.
3. **Výuka** (platformy, individuální výuka), její obsah (redukce učiva), zadávání úkolů
4. Třídní učitelé jednou týdně posílali zákonným zástupcům v e-mailu témata vyučovaných předmětů, informace pro žáky o předání pracovních listů na místní poště atd. Třídní učitel 3. a 4. ročníku koordinoval výuku s učitelkou Aj a informoval o tom rodiče jednotným souhrnným e-mailem. Žáci mohli kdykoliv konzultovat s vyučujícími telefonicky, e-mailem, online prostřednictvím Skype, WhatsUp, Messengeru.
5. Byly upraveny osnovy (což bylo zachyceno v časově omezené zvláštní příloze ŠVP), některé části učiva se přesunou v čase (např. na podzim).
6. Nastavení **systému komunikace** a komunikační **nástroje** pro zajištění výuky v **1. a 2. ročníku**
7. Hlavním komunikačním nástrojem pro 1. a 2. ročník byla intenzivní telefonická komunikace třídní učitelky se zákonnými zástupci. Týkala se hlavně výuky Čj, Mat, ČaS. Žáci pokračovali v práci s pracovními sešity, písmankami, slabikáři. Dostávali odkazy na YouTube, kde měli k dispozici výuková videa nahraná třídní učitelkou, která využívala interaktivní učebnice. Ke každému předmětu bylo natočeno několik videí (učebnice, písmanka, pracovní sešit...). Žáci mohli videa využívat kdykoliv dle vlastních potřeb a časových možností rodičů, mohli kdykoliv konzultovat s učitelkou daná témata telefonicky, e-mailem, prostřednictvím Skype, WhatsUp, Messengeru.

8. Nastavení systému řízení a **kontroly průběhu distančního vzdělávání** – podpora metodického sdružení, předmětových komisí při výběru učiva, navázání spolupráce mezi jednotlivými učiteli.
9. Zajištění ICT podpory pedagogů jako součásti motivace pro DV.
10. Možnost zapůjčení tabletů pedagogové nevyužili, zúčastnili se webinářů na téma ICT a výuka.
11. Nastavení **bezpečnosti a ochrany zdraví**
12. Bylo řešeno individuálně – personál se ve škole nepotkával, výuka probíhala distančně.
13. Nastavení režimu **vstupu do objektu školy**
14. Vzhledem k počtu zaměstnanců bylo toto opatření řešeno individuálně, dle potřeby. Zajištění objektu (areálu školy) bylo komunikováno a zajišťováno ve spolupráci se zřizovatelem.
15. Nastavení **pravidelných online porad**, předávání jednoznačných informací všem pracovníkům školy
16. Ředitelka školy brala v úvahu osobní zkušenosti pracovníků, společně diskutovali, navrhovali možná řešení individuálních situací.
17. **Obnovení provozu školy** (omezeného, plného)
18. Ředitelka školy seznámila pedagogy i zákonné zástupce s pokyny MŠMT k zajištění provozu (počet žáků ve třídě, poskytování stravování, hygienická opatření, čestná prohlášení, osobní ochranné pomůcky...).
19. Pro **MŠ** – nastavení pravidel a intenzivní komunikace se zřizovatelem, postupy v souladu s celostátními pokyny, aktuálními podmínkami školy.

Evaluace

Probíhá průběžně celým procesem a slouží k včasnému zjištění, zda je zvolený postup distančního vzdělávání v mimořádné situaci přínosný a efektivní.

Nástroje zjišťování:

1. Dotazníky pro zákonné zástupce, rozhovory – jak byli spokojeni se systémem práce, jak se dětem/žákům dařilo zvládat úkoly, jak jsou spokojeni s procesem distančního vzdělávání.
2. Dotazníky pro pedagogy, individuální rozhovory:
 - rozhovory s pedagogy – sdílení kontaktů s rodinami, např. ocenění od rodičů za zajištění provozu školy, připomínky, návrhy, kvalita výsledků výuky, formy hodnocení,
 - reporty učitelů o práci – jejich zkušenosti, přínos online porad,
 - ověřování získaných znalostí a dovedností dětí a žáků.
3. Zhodnocení dopadů distanční výuky (změna pohledu učitelů i žáků na výuku, na obsah učiva; na důležitá výuková témata), a to ve třech úrovních:
 - vedení školy,
 - pedagogové,
 - nepedagogičtí pracovníci.

Připomínky a dotazy rodičů přímo pro vedení školy.

Přímé kontroly hygienických podmínek na pracovišti a jejich výsledky.

Naučili jsme se nahrávat výuková videa pro žáky a zveřejňovat je na našem YouTube kanálu. Toto propojení školy a žáků rodiče velmi oslovilo. Na našem webu je v dnešní době dostupná řada výukových videí, ale videa, na kterých s dětmi mluví přímo jejich učitelka, měla v době uzavření

školy na děti kladný psychologický dopad. Žáci se tak mohli alespoň touto formou pravidelně setkávat se svou učitelkou, která je tímto způsobem oslovila, ukázala jim a vysvětlila konkrétní učivo, prošla s žáky dané stránky v učebnicích, vedla je v psaní do písanky a v dalších činnostech. Online hodiny mohla obohatit o kreslený či zpívaný příspěvek, což bylo pro žáky zábavné. Využití YouTube kanálu se velmi osvědčilo, stal se naším dobrým pomocníkem. Nás pedagogy situace postupnými kroky posunovala k vylepšování vlastních ICT dovedností. Přijali jsme to jako výzvu, kterou bereme i jako motivaci k dalšímu rozvoji.

Příklad dobré praxe 3 – Distanční vzdělávání v MŠ

Naše mateřská škola se nachází ve Středočeském kraji. Navštěvuje ji 128 dětí, o které pečuje 17 pedagogů a provoz zajišťuje 7 pracovníků.

Na základě jednání krizového štábu obce (po konzultaci s vedením mateřské školy) byla od 11. 3. do 23. 5. 2020 uzavřena Mateřská škola Líbeznice.

Popis aktuálního stavu k 11. 3. 2020

Připravenost pedagogických pracovníků

Připravenost pedagogických pracovníků na náhlé přerušení provozu byla velmi individuální. Někteří pedagogové začali ihned jednat, individuálně komunikovali s rodiči. Někteří čekali na výzvu od vedení a přesné pokyny, jak dále postupovat.

První překážka se objevila při komunikaci vedení s provozními zaměstnanci. Ti nebyli vybaveni domácí IT technikou. Jediná možná komunikace s nimi bylo používání hromadných SMS.

Bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců, kteří měli střídavě službu na pracovišti, obstaral zřizovatel mateřské školy zajištěním dostatečného množství dezinfekce. Další ochranné pomůcky, roušky, zajistily kolegyně, které zároveň v rámci dobrovolnictví šily roušky i pro občany obce.

S uzavřením mateřské školy zajišťovali pedagogové online vzdělávání a osobní pomoc rodičům při řešení problémů vzniklých v souvislosti s aktuálním stavem.

a) Žádosti o ošetřovné byly potvrzovány v ředitelně mateřské školy každý pracovní den od 9 do 12 hodin. Podrobné informace k uplatnění nároku na ošetřovné měli rodiče k dispozici v odkazech na webu mateřské školy. Rodiče měli možnost využít tzv. ošetřovné při péči o dítě a spolupracovat se zaměstnanci školy prostřednictvím IT techniky a mobilních telefonů.

b) Po poradě se zaměstnanci školy jsme se rozhodli pro nenásilnou formu, jak i v době přerušovaného provozu pomoci rodičům inspirací při výběru zábavy pro děti.

c) Byla vytvořena facebooková stránka MŠ. Na ní byla k dispozici krátká videa, která každý den pro radost dětí vytvářeli pracovníci školy. Vedle loutkového představení, čtení pohádek, tvoření pro radost, cvičení a dalších aktivit si děti mohly třeba uvařit něco dobrého „na zub“. Ale protože mateřská škola je především centrem poznávání, zvali jsme děti do nově vytvořených virtuálních tříd, kde jim byla poskytnuta nabídka vzdělávacích aktivit.

Veškeré aktivity na stránkách virtuální MŠ a na facebookových stránkách školy byly dobrovolné a byly nabízeny jako inspirace pro aktivní trávení společného volného času rodičů a dětí. Věříme, že zde děti i rodiče našli zdroj zábavy i poučení. Výrobky, které děti během přerušení provozu mateřské školy tvořily, byly vystaveny v mateřské škole.

Vznikly virtuální třídy Škola hrou – hrajeme si, učíme se. Škola hrou nabízí ve svých barevných třídách týdenní tematické bloky, zobrazující aktuální dění, a témata, tvořící základ výchovně-vzdělávací činnosti v MŠ. K dispozici jsou zde také materiály pro děti s IVP a materiály pro logopedickou prevenci. Virtuální třídy fungovaly i po otevření mateřské školy pro děti, které provoz do konce školního roku nevyužily.

7. Proč strategicky řídit a plánovat?

Vzkazy ředitelů

ZŠ Ivanovice na Hané, Mgr. Lubomír Judas

Začít strategicky řídit a plánovat a nechat se provést zkušeným průvodcem, konzultantem rozvoje školy (KRŠ), mohu ze své zkušenosti rozhodně doporučit všem ředitelům škol (zejména začínajícím, ale i těm zkušenějším). Společně jsme si pojmenovali podstatné oblasti v náplni práce vedoucích pracovníků. Bylo žádoucí projít si všechny roviny a procesy strategického řízení a plánování. Velkou výhodou bylo navázání spolupráce s KRŠ (konzultantem rozvoje školy) a ostatními účastníky intenzivní podpory, kolegy řediteli. Má spolupráce s KRŠem byla efektivní, vše fungovalo naprosto perfektně i přes období koronakrize, které nikdo nepředvídal a které nás všechny zasáhlo v druhém roce projektu. Délka podpory (dva roky) je dle mého názoru dostatečná, zejména pro tvorbu a zpracování Strategického plánu rozvoje školy a ŠAPu. Konkrétně pro naši základní školu bylo nastartování procesů strategického řízení a plánování přínosné a posunulo nás dopředu v mnoha klíčových oblastech.

ZŠ a MŠ Křemže, Mgr. Jiří Thám

Chtěl bych vzkázat kolegyním a kolegům, že projekt byl velmi přínosný především v tom, že si ředitelé opět mohli uvědomit, že ve své roli nemusí být sami, že existuje řada forem podpory, která jim práci z kvalitní a zároveň příjemní. Tvorbou koncepčních strategických dokumentů počínaje a milými poradami s konzultantkou rozvoje školy a panem koučem zdaleka nekonče.

ZŠ Radomyšl, Mgr. Jiří Pešl

Naše škola se zapojila v roce 2018 do projektu SRP. Jedním z jeho výstupů byla tvorba strategických dokumentů školy. Vše mělo několik fází, pravidelná setkání s pracovníky a konzultantkou rozvoje školy p. Vellánovou, vytvoření SWOT analýzy, definice mise a vize školy. V současném plánu nyní máme sedm oblastí, na kterých pracujeme. Pro školu bylo a je vše rozhodně přínosem, tento fakt byl i kladně ohodnocen např. školskou radou a pracovníky školy. Doporučuji tímto i dalším kolegům.

ZŠ Česká Skalice, Mgr. Iveta Beranová

Během dvouletého období spolupráce s konzultantkou rozvoje školy paní Hradílkovou jsem se naučila hlavně „přemýšlet“ do budoucna, s rozvahou jednat a hodnotit práci druhých. Rozhodně jsem neuměla delegovat úkoly a to jsem se též v rámci naší dvouleté spolupráce (intenzivní podpory) naučila. Ředitel školy by měl mít konkrétní a objektivní pojem o stavu školy a představu, kam chce školu posunout, měl by být příkladem pro své zaměstnance, měl by být jejich lídr. Díky projektu jsem pochopila důležitost vzdělávání pedagogického sboru, směřujícího k naplňování vize naší školy. Tedy efektivně plánovat DVPP, stát si za svým rozhodnutím a důsledně vyžadovat plnění zadaných úkolů. Konzultantka rozvoje školy se pro mě stala vzorem ředitele školy. Jsem ráda, že jsem měla možnost využít intenzivní podporu tohoto projektu a naučit se organizovat si svoji práci i práci zaměstnanců.

MŠ Lanžov, Irena Černá

Během dvouleté intenzivní podpory a spolupráce s KRŠ jsem absolvovala mnoho zajímavých seminářů, které rozšířily mé poznatky a které jsem využila prakticky v roli ředitelky školy. Spolupráce s konzultantkou rozvoje školy paní Hradílkovou byla v mnohém přínosná. Analyzovaly jsme stav školy a na základě této analýzy máme vytvořen Strategický plán rozvoje školy. Každoročně tvoříme Školní akční plán, který průběžně evaluujeme. Rozhodně doporučuji ostatním ředitelům věnovat se strategickému řízení a plánování, využít spolupráci s konzultantem rozvoje školy. Výhodou projektu byl též fakt, že veškerá podpora byla poskytována bezplatně.

ZŠ a MŠ Oskava, Mgr. Jaromíra Lónová

Vážení kolegové,

do projektu SRP jsem vstoupila hned po jmenování do funkce ředitelky školy a všem začínajícím ředitelům mohu spolupráci s konzultantem rozvoje školy doporučit. Naučila jsem se dlouhodobě plánovat, časově i finančně si rozvrhnout plánované akce pro školu z hlediska jejich významu i náročnosti. Společná práce s pedagogy na tvorbě vize školy přispěla k posílení jejich sounáležitosti se školou i k upevnění kolektivu. Velkým přínosem pro mě byla spolupráce s KRŠ (konzultantem rozvoje školy), zkušeným ředitelem a manažerem, díky němuž jsem se naučila řešit řadu běžných problémů.

ZŠ Konečná, Karlovy Vary, Mgr. Petr Kordík, Dis.

Posuň školu vpřed!

Pokud chcete školu někam posunout, musí mít škola stanovenou vizi. Vize popisuje to, čím by se škola v delším časovém horizontu měla stát a čeho by chtěla dosáhnout.

Ke splnění vize musíte mít vytvořený jasný a srozumitelný plán, se kterým by se měla ztotožnit co největší část pedagogického sboru.

Projekt SRP a spolupráce s konzultantkou rozvoje školy v rámci dvouleté intenzivní podpory mně jako začínajícímu řediteli pomohla s vytvořením mise a vize školy, s tvorbou strategických dokumentů (Strategického plánu rozvoje školy, Školního akčního plánu, Evaluační zprávy o pokroku školy). Největším přínosem naší spolupráce bylo to, že se jednotliví vyučující postupně začali zapojovat do tvorby těchto dokumentů a spolupodílejí se na naplňování samotné vize školy.

ZŠ J. A. Komenského, Karlovy Vary, Mgr. et Mgr. Zdeňka Vašíčková

Dvouletá intenzivní podpora projektu SRP pro nás znamená:

1. Nastartování strategického myšlení a plánování (včetně sdílení metodických dokumentů).
2. Soustavnou pomoc konzultanta rozvoje školy a efektivní individuální podporu kouče, podporu v dalším vzdělávání.
3. Výrazný posun ve všech oblastech, přátelské klima a dělnou kulturu.

Určitě bychom takovou odbornou podporu v oblasti řízení využili i v dalším období.

ZŠ Loket, Mgr. Eva Grosmanová

Konečně kompletní individuální pomoc ředitelům škol v nastavení, řízení a prezentování školy.

Potřebujete zkoordinovat strategické vize školy s místním regionem? Chcete podpořit ve zlepšování kvality školy? Zamýšlíte revidovat či inovovat školní dokumentaci? Nevíte, jak účelně motivovat pracovníky a zlepšovat výsledky své školy? Zapijte se do projektu SRP, kde vám ochotně podle podmínek vaší školy odborně metodicky pomohou tak jako naši škoře.

MŠ U Hvězdárny, Plzeň, Lenka Němečková

Co mi dvouletá spolupráce s konzultantem rozvoje školy přinesla?

Inspiraci

Sdílení dobré praxe

Příležitost k setkávání s někým, abych se necítila při řízení školy tak sama.

SRP – nástroj ženců na tři, nástroj sloužící k sečení, průklestu, k obnovení porostu, travnaté plochy, k udržování zahrady.

Škola je také taková naše zahrada, o kterou se staráme, udržujeme ji, pečujeme o ni, zvelebujeme ji, máme ji rádi a chceme pro ni to nejlepší. A SRP (strategické řízení a plánování) se může stát takovým nástrojem, který zvelebí naši zahradu, školu, pomůže nám vymýtit plevel, odstranit nepotřebné, neužitečné prvky a ukáže nám cestu k rozvoji, zkrášlování naší zahrady tak, aby byla nejen krásná, ale také funkční, prosperující a užitečná.

ZŠ Staňkova, Pardubice, Mgr. Gisela Kostelecká

Účastí v projektu se mi podařilo získat inovativní postupy, které napomohly zapojit do tvorby vize a strategie školy všechny zaměstnance, rodiče a žáky. Každý měl možnost přispět podle svých schopností a rozhodnout se, do jaké míry se zapojí. Díky projektu máme cíle, které vznikly jako společné dílo, jsou nám tedy vlastní a jsou pro nás realizovatelné.

Strategické cíle školy dokážeme nyní efektivně naplňovat díky pravidelným workshopům a spolupráci s KRŠ, vedle strategie školy jsme společně pracovali na personální a marketingové strategii. Uvažujete-li o jiném a především účinném plánování se zapojením širokého spektra účastníků z řad zaměstnanců školy, rodičů i žáků, pak dvouletou podporu projektu Strategické řízení a plánování mohu z vlastní zkušenosti doporučit.

MŠ Bohutín, Jana Nýdecká

Díky projektu SRP se nám otevřel nový obzor pro rozvoj řízení školy. Prostřednictvím intenzivní podpory jsme se naučili naslouchat všem zaměstnancům a partnerům školy. Jejich náměty a myšlenky se postupně staly součástí strategie a vize naší školy. Každý den tak můžeme naplňovat cíle, které jsme si sami vytvořili. Pochopili jsme, že správná strategie umí pomoci při řešení každodenních problémů i dlouhodobých záměrů. Vhodně koncipovaná strategie nám také pomohla definovat to, co nedělat. Naučili jsme se efektivně přidělovat role všem zaměstnancům zapojeným do strategického řízení a plánování na škole a využívat jejich potenciálu.

ZŠ a MŠ Pozořice, PhDr. Jan Dudek

Strategické řízení a plánování ve škole patří k manažerským dovednostem ředitele. Poprvé formuluje ředitel strategické cíle nejčastěji v koncepci školy při přijímacím řízení, ale často se stává, že na řadu z nich vedoucí pracovník, zavalený mnoha dalšími činnostmi, poněkud zapomene. Projekt SRP koncepčně řešil, jaké kroky by měl ředitel školy učinit na cestě k systematickému plánování a řízení školy. Jednoznačně vidím přínos zejména u začínajících ředitelů, kterým zkušenější kolegové na pozici KRŠ mohli poskytnout cenné zkušenosti, rady i zpětnou vazbu. Materiály, které byly v rámci projektu účastníkům poskytnuty, velmi dobře napomáhaly k formulování cílů, jejich systematickému naplňování a následnému vyhodnocování.

A proč bych ostatním ředitelům doporučil, aby se naučili strategicky řídit a plánovat (myslet)?

Budou řídit školu systematicky a koncepčně.

Využitím ověřených dokumentů a materiálů si ušetří spoustu práce a času.

Získají-li konzultanta rozvoje školy, budou mít kvalifikovanou zpětnou vazbu.

Mohou otevřeně sdílet svoje problémy, neúspěchy i úspěchy, radosti i strasti s dalšími řediteli, třeba s těmi, se kterými se seznámili v rámci projektu.

ZŠ a MŠ Častolovice, Mgr. Martin Odl

Tvorba strategie a plánování je nedílnou součástí managementu škol, proto jsem rád využil pomoci, kterou mi projekt SRP nabídl. Podpora byla namířena na tvorbu strategických materiálů školy a spoluprací s KRŠ jsme vytvořili základ systému, který je přehledný, srozumitelný a snadno evaluovatelný a jehož následné využití je nastaveno na míru naší organizaci. Přehlednost a jednoduchost našeho systému, který zhmotňujeme ve Strategickém plánu rozvoje školy, Školním akčním plánu, umožňuje čitelnost organizace a díky průběžné evaluaci i aktuální přehled potřeb. Usnadňuje tak komunikaci směrem ke zřizovateli a veřejnosti i v samotném vnitřním prostředí školy pro zaměstnance, děti a žáky. Za celou naši organizaci hodnotím podporu jako přínosnou a doporučil bych ji využít zejména začínajícím ředitelům. Díky spolupráci s konzultantem rozvoje školy si usnadní práci, a získají tak vnější nestranný pohled.

ZŠ a MŠ Nová Ves, okr. Liberec, Mgr. Šárka Kočí

Co mi přineslo zapojení do projektu SRP? Velmi přínosný mi přišel vzdělávací program v tématech zahrnujících jednotlivé oblasti vedení školy a managementu.

Především jsem ocenila:

- a. jak realizovat SWOT analýzu školy a z ní vytvořit Strategický plán rozvoje školy a Školní akční plán,
- b. proškolení v personální politice a hodnocení pedagogických pracovníků,
- c. jak vyhodnotit kulturu školy a jaké kroky učinit k jejímu zlepšení.

Ve všech blocích vzdělávacího programu oceňuji profesionalitu lektorů, především při online verzích v době mimořádných opatření. Vše bylo velmi dobře strukturované a velmi přínosné.

- V čem nám pomohlo zapojení do intenzivní podpory:
- praktická pomoc a pravidelné schůzky s KRŠ, paní ředitelkou Bedříškou Rychtaříkovou,
- profesionální práce s celým kolektivem školy při SWOT analýze,
- pomoc při vyhodnocení a interpretaci výsledků analýz,
- praktická pomoc a vedení při tvorbě Strategického plánu rozvoje školy a Školního akčního plánu,
- přívětivý, lidský přístup zkušené kolegyně, která mi byla ochotna pomoci a poradit s praktickými problémy začínající ředitelky.

Jsem velmi ráda, že jsem se mohla zúčastnit studia Strategického řízení a plánování škol, a také jsem velmi ocenila intenzivní podporu v této oblasti. Studium a zapojení do tohoto projektu mohu vřele doporučit jak začínajícím ředitelům, tak i ředitelům letitým. Projekt mi přinesl inspiraci pro řízení školy.

Protože mnoho ředitelů různými slovy vyzdvihlo tytéž přínosy projektu SRP, shrnujeme zde, v čem spatřovali jeho **největší přínosy**:

- zlepšení v systematičnosti práce a sebereflexe,
- možnost sdílení zkušeností z oblasti vedení školy,
- zdokonalování v plánování krátkodobých a dlouhodobých cílů,
- konzultace s KRŠem o aktuální problematice školství,
- možnost dalšího vzdělávání.

ZŠ a MŠ Ježov, Mgr. Jana Kristová; ZŠ Most, Svážná, Mgr. Jana Nachtigalová; MŠ Nedvězská, Bc. Vladimíra Horová; ZŠ Býšť, Mgr. Dana Slivková; ZŠ a MŠ Křešice, Mgr. Lenka Špittová; MŠ Lanžov, Irena Černá; MŠ Velké Žernoseky, Mgr. Pavla Kročilová; ZŠ a MŠ Orlické Záhvoří, Mgr. Klára Řeháková; MŠ Česká Lípa, Severní, Bc. Alexandra Rybářová

Odkazy na materiály projektu SRP

Stránky projektu:

<https://vedemeskolu.npi.cz/>

Materiály:

<https://vedemeskolu.npi.cz/strategicke-rizeni-ve-skolach/>

Benchlearning:

<https://vedemeskolu.npi.cz/benchlearning/>

Videa:

<https://vedemeskolu.npi.cz/video-z-podporenych-skol/>

Zdroje:

Veškeré informace a materiály vychází z praxe škol zapojených do intenzivní podpory.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi, str.64.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích.*, s. 12.

Příloha 1 Konfrontační matice

SWOT analýza – konfrontační matice

		Silné stránky					Slabé stránky							
		Srozumitelný aktuální ŠVP, vnitřní směrice školy, znalost	Spolupráce učitelů při hodnocení ž., sdílení matma žsdilmmatmmaterialů	Vých. vzděl. strategie odpovídají potř. žáků	Internetová komun. – škola, učitel, žák, rodič	Zapojení školy do projektové činnosti	Vize školy není stanov., není Strat. plán RŠ	Nekvalifikovan. několika učit., malá motivace	Malá spolupráce s ost. školami, benchmarking	Malá prezentace školy směrem k veřejnosti	Vybavenost ICT technol. není optimální			Pořadí
Příležitosti	Spolupráce se vzdělávac. institucemi, nové trendy, metody ve vzdělávání	+	+	+	+	++	+	+	0	0	0	8	2.	
	Spolupráce s ostatními školami v regionu, s dalšími partnery	+	+	+	0	++	+	-	+	+	0	7	3.	
	Spolupráce se školami v zahraničí	0	+	0	0	+	0	0	+	0	0	3	5.	
	Zviditelnění školy v regionu	+	0	+	+	+	+	0	+	+	0	7	3.	
	Zapojení školy do dalších projektů	+	+	+	0	++	+	-	+	+	++	9	1.	
Hrozby	Nereálný pohled části veřejnosti na činnosti školy	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-8	2.	
	Nízká společenská prestiž učitelské profese	-	-	-	-	0	0	--	0	-	0	-7	4.	
	Nedostatek kvalifikovaných učitelů	-	+	-	0	+	--	--	--	--	0	-8	2.	
	Nedostatek finančních prostředků (hlavně investice)	-	0	-	0	-	--	--	0	-	--	-10	1.	
	Nárůst sociálně patologických jevů ve společnosti i ve školách	0	0	-	-	0	0	-	-	-	0	-5	5.	
		0	3	-1	-1	8	-1	-9	0	-3	0			
Pořadí		3.	2.	4.	4.	1.	3.	1.	4.	2.	4.			

Toto dílo –Příklady dobré praxe v procesech strategického řízení je licencováno pod licencí Creative Commons Uved'te původ-Zachovejte licenci 4.0.

Autorem je Kolektiv autorů NPI ČR – Jarmila Blažková, Jana Bystrzonovská, Vladimíra Chaloupková, Renata Jahodová, Irena Koťátková, Marie Plevová, Martina Podlipná, Lenka Soumarová, Hana Stýblová, Soňa Španielová, Vladimíra Štrynclová, Zdeňka Vašíčková, Leoš Tesárek, Petr Hanák František Tomášek, Miroslav Všetečka

Licenční podmínky navštivte na adrese:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.cs>

