

# Dobrá škola

Metoda pro stanovení priorit školy

Milan Pol, Bohumíra Lazarová



# Dobrá škola

Metoda pro stanovení priorit školy

Milan Pol, Bohumíra Lazarová

**Dobrá škola.** Metoda pro stanovení priorit školy.  
Milan Pol, Bohumíra Lazarová

Odborná recenze: PhDr. Martin Chvál, Ph.D. ; PhDr. Karel Starý, Ph.D.  
Jazyková korektura: PaedDr. Věra Ježková, Ph.D.  
Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2011.  
ISBN: 978-80-87063-37-8

# DOBŘÁ ŠKOLA. Metoda pro stanovení priorit školy.

## Obsah

1	Úvodem.....	5
2	Cíle nástroje a cílová skupina .....	5
3	Materiální zázemí a čas .....	6
4	Postup a instrukce pro práci se skupinou .....	6
5	Navazující dotazník.....	9
6	Vyhodnocení a interpretace.....	10
7	Proces ověřování nástroje.....	11
8	Rizika realizace a doporučení .....	11
9	Seznam literatury .....	12
10	Přílohy .....	13
	Příloha 1 Lístky s výroky	
	Příloha 2 Příklad navazujícího dotazníku	
	Příloha 3 Ukázky flipchartů – výtvorů jednotlivých týmů	



# 1 ÚVODEM

Pro školu je užitečné, když si stanoví své vize a priority, když pozná, co je pro ni hodnotné, kam chce směřovat, jak se chce profilovat a ve kterých oblastech se chce především rozvíjet. Vize a priority je ovšem užitečné nejen poznat a formulovat, ale také sdílet, diskutovat je na úrovni vedení školy i napříč celou školou. Vize a priority v sobě zahrnují hodnoty, které jsou součástí osobních přesvědčení každého jedince, skupin, celé organizace i širších kontextů a bývají relativně významnou součástí kultury každé organizace, tedy i školy (Hloušková, 2008; Pol et al., 2005).

Je zřejmé, že priority škol by se měly především vztahovat ke kvalitě výuky, nicméně v každé škole je celá řada podpůrných činností a jevů, které mají na kvalitu výuky vliv, a proto je třeba jim věnovat dílčí pozornost.

Nástroj Dobrá škola je zaměřen na priority a vize školy. Jde o mnohokrát upravovaný a k různým cílům využívaný nástroj, resp. postup založený na řízené diskuzi v týmu. Na první pohled se jeví jako nástroj poměrně jednoduchý, nicméně určité nároky klade zejména na moderátora skupiny, jehož úkolem mimo jiné je vytvořit dostatečně bezpečný prostor pro otevřenou diskuzi. Pouze v bezpečném prostředí se totiž může dařit otevřeně sdílet představy lidí o tom, jak by měla opravdu dobrá škola vypadat, případně jak dalece se tato představa liší od reality v jejich konkrétní škole. Moderátorem může být kdokoliv ze školního týmu, mnohdy se však ukazuje jako výhodnější využít k této činnosti někoho zvenčí. Od moderátora se kromě schopnosti řídit diskuzi tak, aby nebyla pro účastníky ohrožující, očekává také dovednost klást otevřené otázky, motivovat učitele ke společné práci a usměrňovat případně vznikající konflikty.

## 2 CÍLE NÁSTROJE A CÍLOVÁ SKUPINA

Hlavním cílem nástroje je stimulovat ve škole diskuzi o prioritách a vizích školy. Mezi dílčí cíle je pak možné zařadit tyto:

- Podporovat vznik shody na hlavních hodnotách a potřebách školy.
- Napomáhat k vyjasnění postupů, jak priority a vize naplňovat.
- Stimulovat diskuzi o možnostech změn.
- Podporovat spolupráci učitelů, případně dalších pracovníků dané školy.

Cílovou skupinou jsou učitelé (případně další pracovníci<sup>1</sup>) základních či středních škol v minimálním počtu 12 osob (mělo by jít vždy o skupinu z téže školy). Výhodou, ale ne podmínkou, je počet osob dělitelný čtyřmi. Pokud je počet osob lichý nebo nedělitelný čtyřmi, je třeba najít způsob, jak smysluplně rozdělit účastníky do skupin.

### **Příklady:**

#### **Při počtu 23 učitelů:**

*V prvním kroku každý učitel pracuje sám.*

*Ve druhém kroku sloučíme učitele do deseti dvojic a jedné trojice.*

*Ve třetím kroku sloučíme dvojice (trojice) do tří čtveřic, jedné šestice a jedné pětičky.*

#### **Při počtu 25 učitelů:**

*V prvním kroku každý učitel pracuje sám.*

*Ve druhém kroku sloučíme učitele do pěti dvojic a pěti trojic.*

*Ve třetím kroku sloučíme dvojice a trojice do pěti pětic.*

#### **Nebo**

*Ve druhém kroku sloučíme učitele do jedenácti dvojic a jedné trojice.*

*Ve třetím kroku sloučíme dvojice (trojice) do pěti čtveřic a jedné pětičky.*

Podobně lze postupovat i při nižších počtech, vždy s ohledem na specifika situace.

Alternativně je možné pracovat i se skupinou rodičů, starších žáků apod. Pokud bychom do práce zapojili mladší žáky, je třeba pozměnit formulace výroků přiměřeně jejich věku. U žáků lze nástroj použít např. při identifikaci priorit, pokud jde o Dobrou třídu (Lazarová, 2001).

1. V tomto textu budeme dále pojednávat jen o učitelích.

### 3 MATERIÁLNÍ ZÁZEMÍ A ČAS

K práci s nástrojem jsou třeba předtištěné lístky s výroky o hodnotách a prioritách školy. Ty mohou být již rozstříhané a připravené v obálkách pro každého učitele nebo pouze vytištěné na A4 a připravené k rozstříhání. Dále potřebujeme tužky, fixy, papíry, lepidla, velké papíry (flipchart), papírové lepicí pásy nebo jiné úchytky na stěny.

Lístky s výroky jsou součástí Přílohy č. 1.

#### Alternativní využití

*Počet výroků, resp. počet lístků může být snížen, nejméně však na 50 výroků tak, aby byly zastoupeny všechny kategorie výroků, resp. oblasti, k nimž se výroky váží. Analogicky pak snižujeme individuální výběr výroků i výběr ve skupinách na 7 až 8 výroků a krátíme pracovní čas podle situace. Formulace na lístcích mohou být pozměněny podle specifík školy, musí však respektovat původní kategorie.*

Pracujeme v místnosti s pohyblivými stoly (lavicemi) a židlemi. Více místností je výhodou, skupinky se ve čtvrtém a pátém kroku mohou rozptýlit po místnostech tak, aby měly více místa na práci. Na práci je třeba si vyhradit dostatek času (někdy i dvě, tři hodiny), záleží na bohatosti diskuze.

### 4 POSTUP A INSTRUKCE PRO PRÁCI SE SKUPINOU

#### 1. krok: Uvedení do věci

Nejprve seznámíme účastníky s nástrojem a jeho účelem, s předpokládaným výstupem a jeho využitím pro evaluaci a rozvoj školy. Zdůrazníme důležitost diskuze nejen o představách „dobré školy“, ale v návaznosti i o potřebách a možnostech změny školy vlastní.

#### 2. krok: Individuální práce

Učitelům rozdáme obálky s lístky – výroky, které se týkají různých aspektů chodu školy. Každý učitel obdrží v obálce 66 výroků o škole – lístků (nebo výroků předtištěných na A4, které mohou sami učitelé rozstříhat na malé lístky). Celek těchto výroků neopomíjí žádnou z hlavních oblastí chodu školy. Požádáme každého učitele, aby nejprve sám za sebe vybral 10 výroků, které podle něj dobře vystihují priority/vize, resp. preferované hodnoty „dobré školy“. Na prázdné lístky může každý účastník vepsat svůj vlastní výrok či výroky, jež podle jeho soudu charakterizují významné a v nabídce chybějící aspekty chodu školy.

Čas: cca 15 minut

#### Instrukce:

*Přečtete si nejprve všechny výroky o škole. Vyberte každý sám za sebe 10 výroků, které podle Vás charakterizují to nejvýznamnější, co se v dobré škole má dít, jak má dobrá škola vypadat. Pokud shledáte předloženou nabídku nedostatečnou, na prázdné lístky doplňte vlastní výroky o tom, jak by měla škola vypadat, co by mělo být sdílenou prioritou. V každém případě byste měli mít vybráno 10 výroků. Na tento úkol máte asi 15 minut.*

#### 3. krok: Práce ve dvojicích/trojicích

Jakmile mají všichni učitelé lístky vybrané, požádáme je, aby si našli partnera – kolegu, se kterým budou dále pracovat ve dvojici. Dvojice učitelů má za úkol diskutovat individuálně učiněný výběr výroků v předchozím kole a poté se shodnout na společné sestavě deseti výroků, která by měla vzejít výběrem ze dvou sad, které učitelé individuálně vytvořili v prvním kole. Každý učitel tak nejdříve vysvětluje výběr svých deseti lístků kolegovi a poté oba společně diskutují o tom, jaká bude jejich společná desetivýroková sestava a proč. Podobně jako v prvním kole, budou-li mít pocit, že některý výrok ve dvacetipoložkové nabídce, kterou mají nyní k dispozici, chybí, mohou jej doplnit „z vlastních zdrojů“.

Čas: cca 20 minut



**Instrukce:**

*Nyní budete pracovat ve dvojicích. Najděte si partnera/partnerku, přisedněte k němu/ní a vezměte s sebou výběr 10 výroků o tom, jak podle Vás vypadá dobrá škola. Společně pak prodiskutujte oba své výběry, vysvětlíte si je navzájem a společně se dohodnete na výběru 10 lístků z obou výběrů. Nemělo by jít o kompromis, ale spíše o konsenzuální výsledek – pokud je to možné. Je-li třeba některý výrok doplnit či přeformulovat, učiňte tak po vzájemné dohodě. Na tento úkol máte asi 20 minut.*

**4. krok: Práce ve čtveřicích/pěticích**

Až budou mít dvojice/trojice úkol splněný, vyzveme je, aby si našly partnerskou dvojici/trojici. Není-li počet učitelů dělitelný čtyřmi, musíme zvolit jinou formu spojování do skupin (např. bude pracovat jedna šestice a vybírat vyšší počet výroků ze všech již vybraných lístků). Instrukce je podobná (viz výše). Každá dvojice má za úkol vysvětlit svůj výběr partnerské dvojici/trojici a společně se mají dohodnout na výběru sníženého počtu výroků (10), který bude společným výběrem spolupracující čtveřice, pěticí či šestice učitelů. Chybějící výroky mohou opět doplnit vlastními formulacemi. Čas: cca 20 minut

**5. krok: Vizualizace**

Jakmile mají čtveřice (pěticí či šestice) úkol splněný, vyzveme je, aby v souboru deseti společně vybraných výroků zvýraznily hierarchie a návaznosti zvolených výroků a aby znázornily význam jednotlivých výroků a jejich vzájemné souvislosti i graficky – umístěním vybraných lístků na velký papír (flipchart), případně dokreslením návazností apod. Mohou použít lepidlo, fixy, znázorňovat vazby, důležitosti apod. Můžeme také vyzvat členy jednotlivých skupin, aby, pokud chtějí, hovořili o naplňování vybraných priorit ve vlastní škole.

Čas: cca 30 minut

**Instrukce:**

*Jakmile budete mít ve skupině vybraných opět 10 výroků, pokuste se nyní diskutovat hierarchii či vzájemné vztahy jednotlivých požadavků na dobrou školu a tyto hierarchie a vztahy znázornit nalepením lístků na velký papír (flipchart), doplnit popisem či dokreslením za využití fixů. Můžete, chcete-li, také připojit názor skupiny na to, jak jsou znázorněné priority a hodnoty naplňovány ve Vaší škole.*

**6. krok: Prezentace s diskuzí**

Všechny společné výtvary (modely výroků o dobré škole) vylepíme na stěny nebo vyvěsíme na flipchart. Postupně vyzveme všechny skupiny k prezentaci jejich modelu a hierarchie „vizí a priorit školy“ a řídíme diskuzi.

Otázky k diskuzi:

- Které ze zvolených vizí či priorit se zdají být stěžejní (jsou sdíleny všemi skupinami)?
- Které ze zvolených vizí či priorit vzbudily nejvíce diskuzi? Na kterých se jednoznačně neshodujeme?
- Které jsou překvapující?
- Co chybělo?
- Které z vizí či priorit se naší škole naplňovat daří? Jak? Co pro to děláme?
- Které z vizí či priorit se zatím nedaří naplňovat?
- Jakými intervencemi je možné tuto vizi či prioritu naplnit?
- Jak by naše vybrané vize či priority mohli vidět žáci? Rodiče? Vedení?
- Co bylo na této práci nejtěžší?
- Co jsem si při práci na tomto úkolu uvědomil/a?

Potřebný čas pro diskuzi je 30 až 60 minut.

Ukázky vybraných „výtvorů“ ze škol, ve kterých byla metoda vyzkoušena, jsou součástí Přílohy č. 3.

## **Znění výroků a zařazení do kategorií (oblastí školy)**

### **Cíle školy**

1. Škola se snaží stanovovat vlastní cíle a normy.
2. Cíle školy jsou všem jasné.
3. Cíle školy jsou všemi nebo alespoň velkou většinou zaměstnanců školy přijaty.
4. Cíle školy jsou pro učitele závazné.
5. Jednotliví učitelé ve své výuce zohledňují cíle školy.
6. Hlavní prioritou školy je kvalitní výchova a vzdělávání.

### **Kurikulum – výukové plány**

7. Učitelé plánují výuku s přihlédnutím k zájmům žáků.
8. Škola se opírá o relativně pevně vymezený školní vzdělávací program.
9. Učitelé se snaží, aby byli žáci co možná nejvíce aktivní.
10. Výuka ve všech předmětech je propojena s potřebami skutečného života.
11. Škola se snaží podporovat všestranný individuální rozvoj žáků.
12. Vedení školy klade velký důraz na rozvoj kurikula.
13. Obsahy jednotlivých předmětů na sebe navazují.

### **Vztah k lokalitě a vnější vztahy**

14. Cíle školy jsou stanoveny s ohledem na potřeby lidí v místě, kde škola působí.
15. Škola je místem rovných příležitostí.
16. Škola do svého života aktivně zapojuje rodiče.
17. Škola spolupracuje s místní komunitou.
18. Rodiče mají možnost ovlivňovat cíle školy.

### **Kompetence a vzdělávání učitelů**

19. Velký význam má dosažené vzdělání učitelů.
20. Vedení školy se stará o další vzdělávání učitelů.
21. Další vzdělávání učitelů je individuální odpovědností každého učitele.
22. Učitelé se navzájem navštěvují v hodinách.
23. Učitelé si navzájem předávají své zkušenosti.
24. Na schůzích se věnuje velká pozornost odbornému růstu pracovníků.

### **Vedení a řízení školy**

25. Škola má silné a tvořivé vedení.
26. Zaměstnanci pověřeni vedením školy dobře spolupracují a vzájemně se doplňují.
27. Vedení školy pravidelně s učiteli diskutuje hodnotový systém školy.
28. Vedení školy se snaží ke všem přistupovat spravedlivě.
29. Vedení školy sdílí svá rozhodnutí se všemi učiteli.
30. Ekonomické i personální řízení školy je zcela transparentní.

### **Oddanost lidí a motivace**

31. Zaměstnanci školy jsou připraveni věnovat škole i něco navíc.
32. Vedení školy podporuje a povzbuzuje iniciativu zaměstnanců.
33. Inovativní a tvořivá práce se odměňuje.
34. Odměňování pracovníků je transparentní.
35. Učitelé i žáci jsou ke škole loajální.

### **Reflexe a (auto)evaluace**

36. Škola kriticky přehodnocuje svou činnost.
37. Pravidelné sebehodnocení je povinností každého učitele.
38. Škola vytváří nástroje pro sebehodnocení.

### **Vybavení a vzhled školy**

39. Škola se neustále stará o svůj materiální rozvoj (včetně vybavení).
40. Škola dbá na estetickou úpravu školních tříd.
41. Škola je příjemným a otevřeným prostorem.
42. Žáci mají možnost volného pohybu v areálu celé školy.

### **Dělna práce a organizace**

43. Odpovědnost za rozvoj školy nese každý jednotlivec.
44. Hlavní silou rozvoje školy je malá skupina kolem vedení školy.
45. Funkce zaměstnanců jsou jednoznačně určeny.
46. Na společném plánování a rozvoji školy se podílejí všichni vyučující.
47. Schůze ve škole jsou efektivní a mají jasný cíl.
48. Učitelé jsou pobízeni k samostatnosti a tvořivosti.
49. Na tvorbě a naplňování cílů školy se podílejí nejen učitelé, ale i další zaměstnanci školy.

### **Rozhodování**

50. O prioritách školy se rozhoduje na schůzích učitelů jednotlivých předmětů.
51. Diskuze o hodnotách se řídí daným postupem a pravidly.
52. Při prosazování věcí ve škole hrají nejdůležitější roli mezilidské vztahy.
53. Učitelé se shodují ve stanovování pravidel školního života.
54. V hospodaření má škola velkou volnost.
55. Má-li někdo odlišný názor na systém hodnot, může ho sdělit v otevřené diskusi.

### **Vztahy ve škole**

56. Vedení školy se snaží vytvořit dobré pracovní klima.
57. O konfliktech se mezi učiteli otevřeně hovoří.
58. Ve škole vládne kolegiálnost.
59. Jednotlivcům se dostává podpory, pokud ji potřebují.
60. Učitelé naslouchají osobním problémům žáků.
61. Většina žáků se s důvěrou obrací na učitele i v osobních problémech.
62. Vztahy učitelů a žáků jsou otevřené.
63. Komunikace mezi učiteli je velmi otevřená.
64. V učitelském týmu jsou respektovány projevy emocí.

### **Inovace a změna**

65. Škola má stále potřebu inovovat.
66. Škola se soustřeďuje na zlepšení každodenních rutin.

## **5 NAVAZUJÍCÍ DOTAZNÍK**

Ve skupinové diskusi nebývají všichni učitelé vždy ochotni vyjádřit svůj názor. Proto jsme po této zkušenosti nástroj obohatili o navazující dotazníkové šetření, kterým doporučujeme diskuzní fázi doplnit. Potřeba doplnění nástroje o dotazník může vyplynout právě z diskuze.

Dotazník sestojíme tak, že vypíšeme (z flipchartů) všechny (stěžejní) sdílené priority nebo jen některé často sdílené priority školy, formulujeme je jako dotazníkové položky a připojíme k nim číselnou škálu, na které mohou učitelé vyjádřit, do jaké míry jsou priority ve škole naplňovány, a případně mohou i doplnit vlastní názor na konkrétní oblast. Dotazník by neměl být příliš dlouhý, doporučujeme využít (vybrat) maximálně 25 nejčastěji diskutovaných tvrzení. Ukázka takového dotazníku je součástí Přílohy č. 2.

Využití dotazníku by mělo následovat v dohledném termínu po týmové práci, aby si účastníci ještě pamatovali hlavní body z diskuze. Dotazník musí být administrován anonymně, doporučujeme zapojit do sběru dat pokud možno neutrální osobu, např. školního psychologa nebo školního speciálního pedagoga, nepedagogického pracovníka školy či někoho jiného zvenčí. Jde o to, aby sběr dat proběhl v bezpečném prostředí (např. učitelé mají možnost umístit dotazník kdykoliv do krabice umístěné ve sborovně, v kanceláři či na jiném, běžně dostupném místě školy).

## 6 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE

### Výstupy ze skupinové diskuze

Výstupem z diskuze může být shoda na hodnotách a vizích školy, odhalení neshod a rozporů, uvědomění si některých „slabých míst“ školy a v neposlední řadě i nalezení možných cest pro naplňování vizí, resp. inspirace pro rozvoj školy.

Z výtvorů jednotlivých skupin a z diskuze lze posoudit, do jaké míry se jednotlivé týmy shodují, pokud jde o vize a priority školy a případně jejich naplňování ve škole.

Při interpretaci výsledků diskuze je třeba zvážit, kteří učitelé byli diskuzi přítomni, případně jak byli vybíráni, a kteří učitelé se omluvili.

Doporučuje se uchovat flipcharty jako náměty pro případnou navazující práci, identifikovat největší shody a naopak rozpory, vložit zpracovaná data (případně fotografie jednotlivých výtvorů) do dokumentace školy. Je také užitečné hlavní body diskuze zaznamenat a nabídnout těm, kteří se práce nemohli zúčastnit.

### Navazující dotazník

Dotazník vyhodnotíme standardním způsobem – sečteme body v jednotlivých položkách, a získáme tak přehled o tom, jak jsou podle dotazovaných učitelů naplňovány vybrané priority v konkrétní škole. Jde tedy o kvantitativní vyhodnocení, které lze doplnit tabulkami či grafy.

### Příklad frekvenční tabulky

Vybrané výroky	Vůbec není typické... (x 1)	Spíše není typické... (x 2)	Spíše je typické... (x 3)	Je zcela typické... (x 4)	Průměr
výrok 1	4 x 1	15 x 2	4 x 2	1 x 4	50:24=12,5
výrok 3	1 x 1	2 x 2	0 x 2	21 x 4	89:24=22,25
výrok 7	0 x 1	0 x 2	3 x 2	21 x 4	93:24=23,25
výrok 14	7 x 1	7 x 2	5 x 2	5 x 4	56:24=14,0
výrok 15	0 x 1	0 x 2	20 x 2	4 x 4	76:24=19,0
výrok 21	3 x 1	3 x 2	8 x 2	10 x 4	73:24=18,25
výrok 36	3 x 1	17 x 2	2 x 2	2 x 4	51:24=12,75
výrok 57	11 x 1	1 x 2	1 x 2	11 x 4	60:24=15,0
výrok...					

Do tabulky vypíšeme všechny položky/výroky z dotazníku a zaznamenáme četnosti odpovědí, tj. kolik učitelů v té či oné položce/výroku označilo „vůbec není typické“, kolik učitelů se přiklonilo k „spíše není typické“ atd. Podle bodů na předepsané škále pak počty odpovědí násobíme počtem bodů: vůbec není typické x 1, spíše není typické x 2 atd. (viz tabulka). U každé položky pak v řádku sečteme všechny body a vydělíme počtem odevzdaných dotazníků – tedy v našem případě číslem 24. Obdržíme tak průměrnou hodnotu, kterou položce učitelé přisoudili, a která tak vyjadřuje míru souhlasu – nesouhlasu.

Porovnáním průměrů u jednotlivých výroků můžeme porovnat míru souhlasu učitelů s jednotlivými výroky a poznat, které priority jsou podle učitelů ve škole nejvíce (např. výroky 3 a 7) či nejméně (výroky 1 a 36) naplňovány. Tabulka také naznačuje, ve kterých položkách nacházejí učitelé více shody (např. výroky 3, 7, 15 či 36), a kde se naopak v názorech rozcházejí (např. výroky 14 či 57). Rozdílné názory je třeba interpretovat na základě hlubšího porozumění věci, je užitečné zaměřit se na tyto položky v individuálních rozhovorech s učiteli. Na základě těchto zjištění pak lze vyvolat diskuzi o opatřeních, která by mohla škole pomoci lépe naplňovat danou prioritu.

V dotazníku uvedené konkrétní názory učitelů na jednotlivé oblasti vypíšeme a kategorizujeme – tedy hledáme společné znaky, podle kterých lze výroky zařadit do kategorií. Podaří-li se od učitelů shromáždit konkrétní názory, či dokonce návrhy na opatření, jsou tyto výsledky obvykle cennější než samotné označení míry souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením.

Doporučujeme, aby si vedení školy vyhodnotilo dotazník samo (pokud skutečně zajistilo anonymní sběr dat), případně požádalo o vyhodnocení a zpracování zprávy neutrální osobu. Pokud jsou data sebrána skutečně anonymně, pak je možné, že se některá negativní hodnocení mohou týkat i vedení školy. Zadání dotazníku tedy vyžaduje značnou dávku odvahy a otevřenosti a vedení školy musí počítat s tím, že zpětná vazba, kterou mu učitelé takto dají, může být i negativní. Je dobré zvážit, jakým způsobem s těmito daty vedení školy naloží. Učitele je třeba informovat o výsledcích dotazníků, mají právo na informace, pokud věnovali vyplnění dotazníku svůj čas.

Volba formy, v jaké budou výsledky předány, závisí na vedení školy. Výsledky je možné podat v písemné podobě na nástěnce či intranetu školy, diskutovat je na schůzích apod. Je vhodné otevřeně hovořit také o negativech, která učitelé zmínili, a diskutovat s učiteli možné návrhy na opatření ke zlepšení stavu.

Při vyhodnocování dat z dotazníku je třeba také brát v úvahu, zda byla zajištěna dostatečná anonymita při sběru dat, jaký byl počet učitelů, kteří dotazník vyplnili, a zamyslet se nad případnou neúčastí některých učitelů.

## 7 PROCES OVĚŘOVÁNÍ NÁSTROJE

Nástroj byl v rámci standardizačního procesu ověřován v období leden – září 2010 v šesti školách: ve třech základních školách (šlo o školu vesnickou, městskou i z malého města), v jedné základní škole praktické (město), na středním odborném učilišti (malé město) a na gymnáziu (město); šlo o školy velké i malé. Tyto charakteristiky škol však při využití nástroje nehrají významnou roli. Ve všech školách jsme pracovali s týmem 18 – 26 učitelů. V průběhu standardizace jsme dokumentovali všechny připomínky, které učitelé vyjadřovali, a postupně jsme podle těchto připomínek metodu upravovali. Nástroj byl také zveřejněn v prosinci 2009 na internetových stránkách NÚOV ([www.nuov.cz](http://www.nuov.cz)), a byl tak poskytnut prostor pro zpětnou vazbu k nástroji, žádná škola však tuto možnost nevyužila. Po našich zkušenostech s pilotováním nástroje jsme všechny získané zkušenosti zaznamenali, analyzovali, zahrnuli do instrukcí a doporučení. Rozhodli jsme se také obohatit diskuzní část nástroje o již zmíněný navazující Dotazník pro učitele.

## 8 RIZIKA REALIZACE A DOPORUČENÍ

Výsledkem standardizačního, resp. ověřovacího procesu je výčet možných rizik spojených s realizací a vyhodnocením metody a zároveň doporučení týkající se využití nástroje.

- Nejsilnějším faktorem, který může ovlivnit úspěch při využití nástroje, je dobrovolnost či nedobrovolnost vstupu učitelů do spolupráce. Pokud jsou učitelé ke spolupráci a diskuzi přinuceni, je velkým rizikem jejich uzavřenost, nechota tvořivě ztvárnit systém priorit a hodnot, snaha rychle práci dokončit, či dokonce nezapojovat se do společných aktivit vůbec. Čím méně jsou učitelé motivováni ke spolupráci, tím je diskuze chudší a obecnější, a tím rychleji spolupráce končí.
- Učitelé někdy nechtějí vyjádřit svůj názor, pokud jde o naplňování konkrétních priorit ve vlastní škole. Jde o nechotu a malou odvalu prezentovat případnou nespokojenost před ostatními kolegy, zvláště pokud je přítomno vedení školy. Čím chudší a uzavřenější je diskuze, tím hodnotnější a překvapivější data může přinést dotazník.
- Přítomnost vedení školy přímo v akci může být tedy také rizikem, které musí zvážit moderátor a diskutovat je s vedením školy. Na straně jedné bývá velmi užitečné, pokud se součástí diskuze stane i vedení školy, na straně druhé může právě účast vedení školy diskuzi brzdit. Na jedné ze škol jsme po ukončení spolupráce získali zpětnou vazbu od jedné paní učitelky: „Kdyby tady nebylo vedení školy, tak by učitelé mluvili úplně jinak“. Je zřejmé, že záleží na klimatu školy a otevřenosti vůči vedení školy, zda je užitečné a bezpečné, aby se vedení školy aktivity účastnilo.
- Učitelé někdy začínají hned přemýšlet a diskutovat o vlastní škole. V instrukci je třeba jasně zdůraznit, že jde o představu „dobré školy“. Výroky se tedy nevztahují ke konkrétní škole, ale ke škole, která naplňuje představu dobré školy. O situaci ve vlastní škole se učitelé mohou vyjádřit teprve v 5. a 6. kroku a v navazujícím dotazníku, je-li využít.
- Rizikem je příliš málo početná skupina zúčastněných, diskuze je pak chudá, naopak rizikem je také příliš velký počet učitelů. Skupiny, které prezentují „své dílo“ jako poslední, pak již k tomu nemají chuť, mají pocit, že vše již bylo řečeno, a navíc ostatní již nemají zájem poslouchat opakující se diskuze.

- Učitelé si opakovaně stěžovali na malý rozměr lístků, na kterých jsou tvrzení napsána. Malé lístky pak zcela „zapadnou“ v kresbě na velkém flipu a jsou špatně čitelné z dálky. Lístky je možné zvětšit, je však třeba počítat s tím, že učitel lístky v prvním kroku rozkládá na lavici, a zabírají tedy hodně místa.
- Některá tvrzení na lístcích jsou si zdánlivě podobná a učitelé na to upozorňují a navrhuji redukci lístků. Ta je sice do jisté míry možná, avšak právě podobnost některých tvrzení obohacuje diskuzi v týmech.
- Některé skupiny nejsou ochotny diskutovat, nevyjednávají, dělají rychlé „kompromisy“, nejsou tvořivé a spíše mechanicky nalepí vybraná tvrzení na flip. Jednotlivci i skupiny pak pracují různou rychlostí a s různým nasazením, mnohdy je pak problematické řídit čas. Moderátor by měl neustále kontrolovat postup práce ve všech skupinách, zdůrazňovat význam společných diskuzí a společného hledání, nikoliv „výměnných obchodů“, motivovat ty příliš rychlé k další diskuzi a práci a povzbuzovat příliš pomalé ke zrychlení tempa.
- Za pozornost stojí postřeh norských kolegů, kteří s tímto nástrojem také pracují. „Je třeba si uvědomit, že tento model diskuze, jakkoliv jej lze považovat za demokratický, má i své limity, a to nejméně ze tří důvodů: Za prvé může být náhodné, který z elementů návrhu přežije mnohočetné diskuze v několika krocích; za druhé může být přijat závěr, k němuž se nikdo nehlásí a nikdo ho nemá za vlastní; za třetí je v tomto modelu nejasná role vedení: stane se jen moderátorem demokratických procesů podle principu jeden muž = jeden hlas, nebo má v procesu rozvoje vize podstatné slovo? Je těžké si představit, že vize školy hraje v každodenním snažení centrální roli, pokud v něm vedení nemá podstatnou část ‚akcí‘“ (Kaldestad, 2009, s. 58).

## 9 SEZNAM LITERATURY

Hloušková, L. (2008). *Proměna kultury školy v pedagogických diskurzích*. Brno: Masarykova univerzita.

Kaldestad, O. H. Společná vize školy – pomoc pro rozvoj školy, nebo prach v zásuvce psacího stolu? In Kaldestad, O. H., Pol, M. & Sedláček, M. (2009). *Vybrané otázky školského managementu. Norská perspektiva*. Brno: Masarykova univerzita, s. 53–62.

Lazarová, B. Dobrá třída. In *Vybrané metodiky práce školních psychologů I* (2001). Praha: IPPP ČR, s. 20–23.

Pol, M., Hloušková, L., Novotný, P., & Zounek, J. (Eds.). (2005). *Kultura školy. Příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Brno: Masarykova univerzita v Brně.

# 10 PŘÍLOHY

## Příloha 1 Lístky s výroky

1. Škola se snaží stanovovat vlastní cíle a normy	2. Cíle školy jsou všem jasné	3. Cíle školy jsou všemi nebo alespoň velkou většinou zaměstnanců školy přijaty
4. Cíle školy jsou pro učitele závazné	5. Jednotliví učitelé ve své výuce zohledňují cíle školy	6. Hlavní prioritou školy je kvalitní výchova a vzdělávání
7. Učitelé plánují výuku s přihlédnutím k zájmům žáků	8. Škola se opírá o relativně pevně vymezený školní vzdělávací program	9. Učitelé se snaží, aby byli žáci co možná nejvíce aktivní
10. Výuka ve všech předmětech je propojena s potřebami skutečného života	11. Škola se snaží podporovat všestranný individuální rozvoj žáků	12. Vedení školy klade velký důraz na rozvoj výukových plánů
13. Obsahy jednotlivých předmětů na sebe navazují	14. Cíle školy jsou stanoveny s ohledem na potřeby lidí v místě, kde škola působí	15. Škola je místem rovných příležitostí pro žáky i učitele
16. Škola se snaží do svého života aktivně zapojit rodiče	17. Škola spolupracuje s místní komunitou, resp. s obcí	18. Rodiče mají možnost ovlivňovat cíle školy
19. Velký význam má dosažené vzdělání učitelů	20. Vedení školy se stará o další vzdělávání učitelů	21. Další vzdělávání je individuální odpovědností každého učitele
22. Učitelé se navzájem navštěvují v hodinách a diskutují o svých poznatcích z těchto návštěv	23. Učitelé si navzájem předávají své zkušenosti	24. Na schůzích se věnuje velká pozornost odbornému růstu zaměstnanců
25. Škola má silné a tvořivé vedení	26. Lidé ve vedení školy spolu úzce spolupracují a vzájemně se doplňují	27. Vedení školy pravidelně s učiteli diskutuje o hodnotovém systému školy
28. Vedení školy se snaží ke všem přistupovat spravedlivě	29. Vedení školy diskutuje svá rozhodnutí s učiteli	30. Ekonomické i personální řízení školy je zcela transparentní
31. Zaměstnanci školy jsou připraveni věnovat škole i něco navíc	32. Vedení školy podporuje a povzbuzuje iniciativu zaměstnanců	33. Inovativní a tvořivá práce se odměňuje
34. Odměňování zaměstnanců je transparentní	35. Učitelé i žáci vyjadřují loajalitu ke své škole	36. Škola kriticky přehodnocuje svou činnost

37. Pravidelné sebehodnocení je povinností každého učitele	38. Škola si vytváří nástroje pro sebehodnocení	39. Škola se neustále stará o svůj materiální rozvoj (včetně vybavení)
40. Škola dbá na estetickou úpravu školních tříd	41. Škola je příjemným a otevřeným prostorem	42. Žáci mají možnost volného pohybu v areálu celé školy
43. Odpovědnost za rozvoj školy nese každý jednotlivec	44. Hlavní silou rozvoje školy je skupina kolem vedení školy	45. Funkce zaměstnanců jsou jednoznačně určeny
46. Na společném plánování a rozvoji školy se podílejí všichni vyučující	47. Schůze ve škole jsou efektivní a mají jasný cíl	48. Učitelé jsou pobízeni k samostatnosti a tvořivosti
49. Na tvorbě a naplňování cílů školy se podílejí nejen učitelé, ale i další zaměstnanci školy	50. O prioritách školy se rozhoduje na schůzích učitelů jednotlivých předmětů	51. Diskuse o hodnotách se řídí daným postupem a pravidly
52. Při prosazování věcí ve škole hrají nejdůležitější roli mezilidské vztahy	53. Učitelé se shodují ve stanovování pravidel školního života	54. V hospodaření má škola velkou volnost
55. Má-li někdo odlišný názor na systém hodnot, může ho sdělit v otevřené diskusi	56. Vedení školy se snaží vytvářet dobré pracovní klima	57. O konfliktech se mezi učiteli otevřeně hovoří
58. Ve škole vládne kolegiálnost v hodinách a diskutují o svých poznatcích z těchto návštěv	59. Jednotlivcům se dostává podpory, pokud ji potřebují	60. Učitelé naslouchají osobním problémům žáků
61. Většina žáků se s důvěrou obrací na učitele i v osobních problémech	62. Vztahy učitelů a žáků jsou otevřené	63. Komunikace mezi učiteli je velmi otevřená
64. V učitelském týmu jsou respektovány projevy emocí	65. Škola má stále potřebu inovovat	66. Škola se soustřeďuje na zlepšení každodenních rutin



## Příloha 2 Příklad navazujícího dotazníku

### Dotazník pro učitele – Naplňování sdílených priorit v naší škole

(dotazník je konstruován podle výsledků práce s týmem – metody pro stanovení priorit školy)

#### Instrukce:

*Přečtěte se prosím jednotlivá tvrzení a na škále zatrhněte, jak dalece jsou, podle Vašeho názoru, naplňovány uvedené priority a hodnoty ve Vaší škole. Do volných řádků pak můžete uvést svůj názor a návrhy pro zlepšení zmíněné oblasti. Dotazník je anonymní, odevzdejte jej na vyhrazené místo dle pokynů vedení školy.*

#### Škála

1 - vůbec není typické pro naši školu

2 - spíše není typické pro naši školu

3 - je spíše typické pro naši školu

4 - je zcela typické pro naši školu

0 - nevím, nemohu posoudit

#### 1. Učitelé si navzájem předávají své zkušenosti

vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím

Komentář či návrh na zlepšení.....

#### 2. Výuka ve všech předmětech je propojena s potřebami skutečného života

vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím

Komentář či návrh na zlepšení.....

#### 3. Škola se snaží podporovat všestranný individuální rozvoj žáků

vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím

Komentář či návrh na zlepšení.....

#### 4. Škola má silné a tvořivé vedení

vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím

Komentář či návrh na zlepšení.....

#### 5. Hlavní prioritou školy je kvalitní výchova a vzdělávání

vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím

Komentář či návrh na zlepšení.....

#### 6. Vedení školy se snaží vytvářet dobré pracovní klima

vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím

Komentář či návrh na zlepšení.....

#### 7. Škola se neustále stará o svůj materiální rozvoj

vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím

Komentář či návrh na zlepšení.....

#### 8. Cíle školy jsou všem jasné

vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím

Komentář či návrh na zlepšení.....

#### 9. Škola se snaží do svého života aktivně zapojit rodiče

vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím

Komentář či návrh na zlepšení.....

#### 10. Cíle školy jsou stanoveny s ohledem na potřeby lidí v místě, kde škola působí

vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím

Komentář či návrh na zlepšení.....

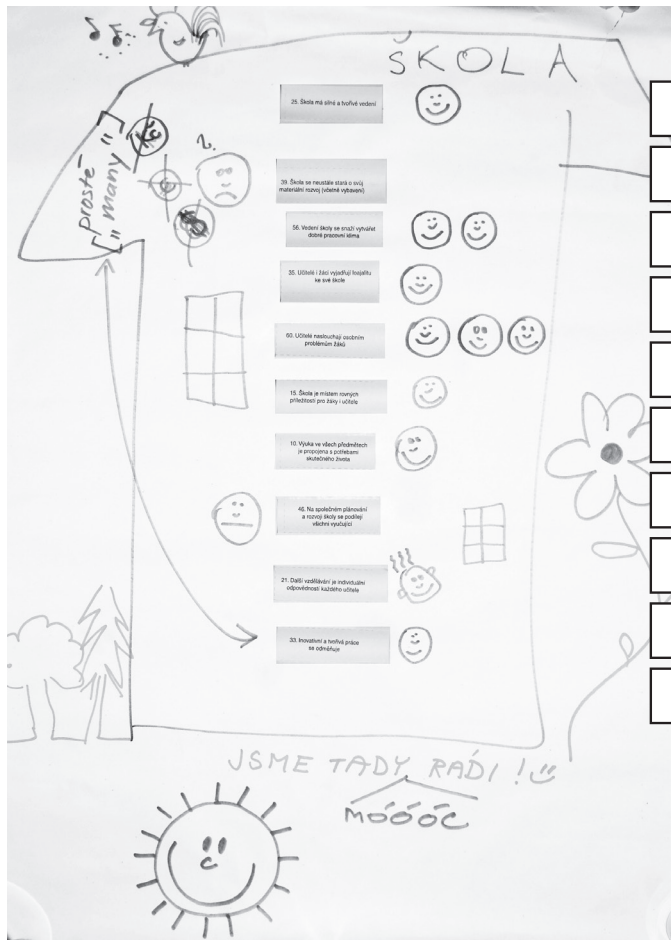
#### 11. Učitelé naslouchají osobním problémům žáků

vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím

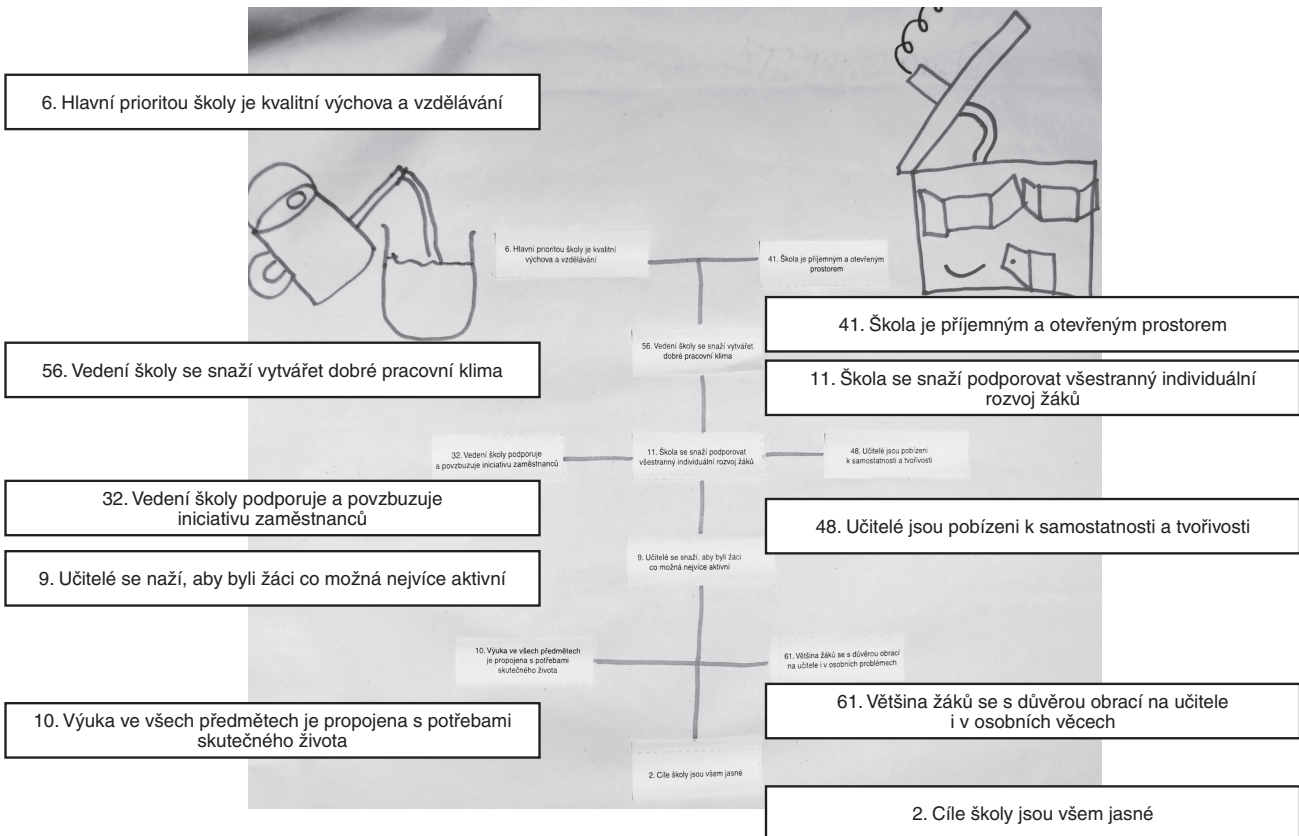
Komentář či návrh na zlepšení.....

- 12. Škola je příjemným a otevřeným prostorem** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 13. Vedení školy se stará o další vzdělávání učitelů** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 14. Obsahy jednotlivých předmětů na sebe navazují** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 15. Individuální tvořivá práce se odměňuje** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 16. Škola si vytváří nástroje pro sebehodnocení** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 17. Komunikace mezi učiteli je velmi otevřená** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 18. Škola dbá na estetickou úpravu školních tříd** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 19. Škola má stále potřebu inovovat** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 20. Odpovědnost za rozvoj školy nese každý jednotlivec** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 21. Škola pracuje s místní komunitou, resp. s obcí** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 22. Škola je místem rovných příležitostí pro učitele i žáky** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 23. Lidé ve vedení školy spolu úzce spolupracují a vzájemně se doplňují** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 24. Vedení školy se snaží ke všem přistupovat spravedlivě** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....
- 25. Zaměstnanci školy jsou připraveni věnovat škole i něco navíc** vůbec 1 2 3 4 zcela 0 nevím  
 Komentář či návrh na zlepšení.....

### Příloha 3 Ukázky flipchartů – výtvorů jednotlivých týmů



- 25. Škola má silný a tvořivé vedení
- 39. Škola se neustále stará o svůj materiální rozvoj (včetně vybavení)
- 56. Vedení školy se snaží vytvářet dobré pracovní klima
- 35. Učitelé i žáci vyjadřují loajalitu ke své škole
- 60. Učitelé naslouchají osobním problémům žáků
- 15. Škola je místem rovných příležitostí pro žáky i učitele
- 10. Výuka ve všech předmětech je propojena s potřebami skutečného života
- 46. Na společném plánování a rozvoji školy se podílejí všichni vyučující
- 21. Další vzdělávání je individuální odpovědností každého učitele
- 33. Inovativní a tvořivá práce se odměňuje

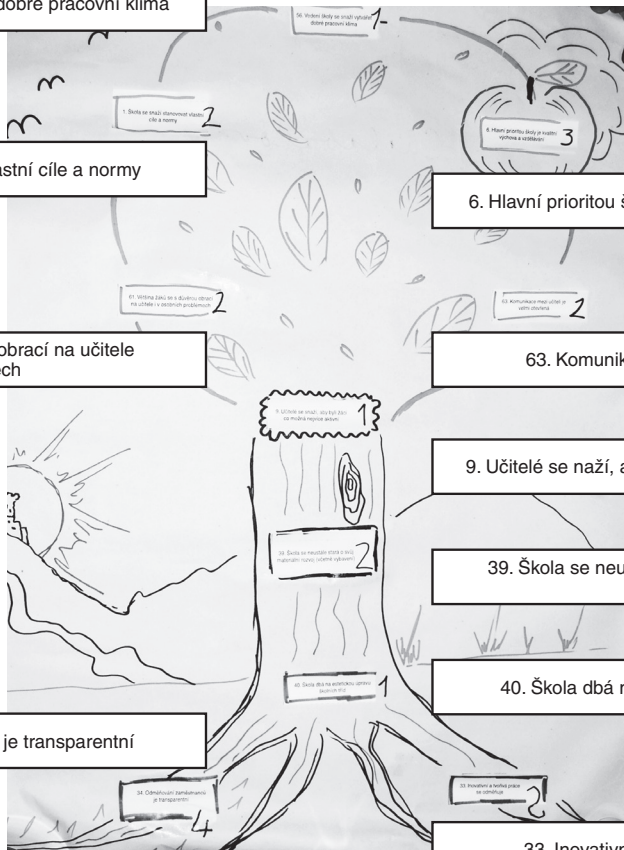


56. Vedení školy se snaží vytvářet dobré pracovní klima

1. Škola se snaží stanovovat vlastní cíle a normy

61. Většina žáků se s důvěrou obrací na učitele i v osobních věcech

34. Odměňování zaměstnanců je transparentní



6. Hlavní prioritou školy je kvalitní výchova a vzdělávání

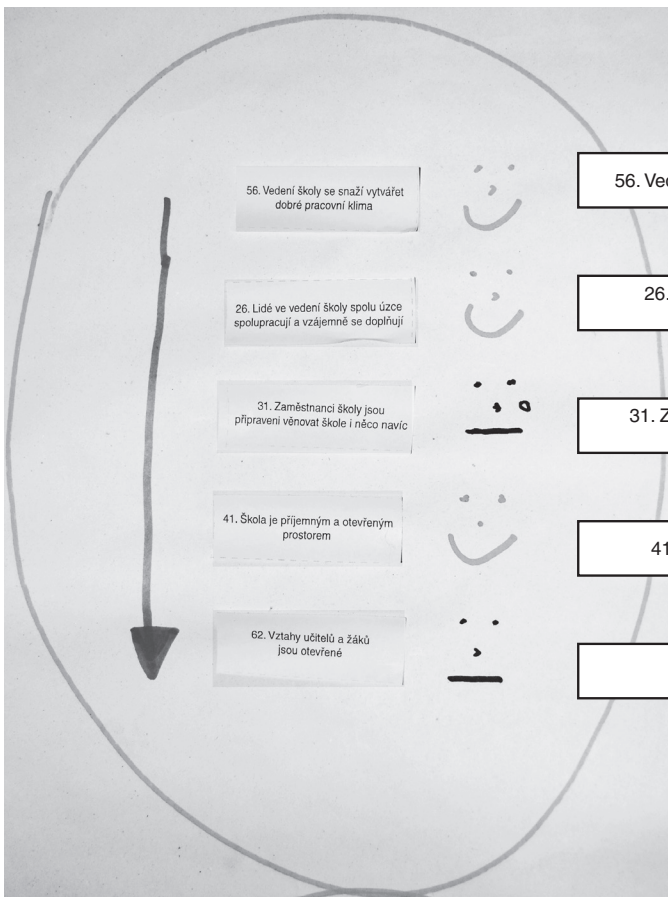
63. Komunikace s učiteli je velmi otevřená

9. Učitelé se naží, aby byli žáci co možná nejvíce aktivní

39. Škola se neustále stará o svůj materiální rozvoj (včetně vybavení)

40. Škola dbá na estetickou úpravu školních tříd

33. Inovativní a tvořivá práce se odměňuje



56. Vedení školy se snaží vytvářet dobré pracovní klima

26. Lidé ve vedení školy spolu úzce spolupracují a vzájemně se doplňují

31. Zaměstnanci školy jsou připraveni věnovat škole i něco navíc

41. Škola je příjemným a otevřeným prostorem

62. Vztahy učitelů a žáků jsou otevřené





# evaluační nástroje

1. Rámec pro vlastní hodnocení školy. Metodický průvodce.
2. Anketa pro rodiče. Anketa škole na míru.
3. Anketa pro žáky. Anketa škole na míru.
4. Anketa pro učitele. Anketa škole na míru.
5. Analýza dokumentace školy. Katalog kvantitativních indikátorů.
6. **Dobrá škola. Metoda pro stanovení priorit školy.**
7. Příprava na změnu. Metoda pro předjímání reakcí lidí.
8. Rámec profesních kvalit učitele. Hodnoticí a sebehodnoticí arch.
9. Profesní portfolio učitele. Soubor metod k hodnocení a sebehodnocení.
10. 360° zpětná vazba pro střední úroveň řízení. Soubor dotazníků a metodických doporučení.
11. Metody a formy výuky. Hospitační arch.
12. Učíme děti učit se. Hospitační arch.
13. Výuka v odborném výcviku. Hospitační arch.
14. Klima školy. Soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče.
15. Klima školní třídy. Dotazník pro žáky.
16. Klima učitelského sboru. Dotazník pro učitele.
17. Společenství prvního stupně. Dotazník pro žáky formou počítačové hry.
18. Interakce učitele a žáků. Dotazník pro žáky.
19. Připravenost školy k inkluzivnímu vzdělávání. Dotazník pro učitele.
20. Předcházení problémům v chování žáků. Dotazník pro žáky.
21. Poradenská role školy. Posuzovací arch.
22. Mapování cílů kurikula. Posuzovací arch.
23. Strategie učení se cizímu jazyku. Dotazník pro žáky.
24. Školní výkonová motivace žáků. Dotazník pro žáky.
25. Postoje žáků ke škole. Dotazník pro žáky.
26. Zjišťování a vyhodnocování výsledků vzdělávání žáků. Posuzovací archy.
27. ICT v životě školy – Profil školy<sup>21</sup>. Metodický průvodce.
28. Internetová prezentace školy. Posuzovací arch.
29. Skupinová bilance absolventů. Metoda pro hodnocení průběhu školního vzdělávání.
30. Zpětná vazba absolventů a firem. Dotazník pro absolventy a metoda rozhovoru pro zástupce spolupracujících firem.

