



Příprava na změnu

Metoda pro předjímání reakcí lidí

Bohumíra Lazarová, Milan Pol

Příprava na změnu. Metoda pro předjímání reakcí lidí.
Bohumíra Lazarová, Milan Pol

Odborná recenze: doc. PhDr. Jiří Němec, Ph.D.; PhDr. Karel Starý, Ph.D.

Jazyková korektura: Mgr. Radomír Novák

Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2011.

ISBN: 978-80-904966-9-9.

PŘÍPRAVA NA ZMĚNU. Metoda pro předjímání reakcí lidí.

Obsah

1	Úvod	5
2	Cíl nástroje a cílová skupina	6
3	Příklady použití nástroje	6
4	Časové a materiální požadavky	6
5	Postup práce	6
6	Proces pilotáže nástroje	8
7	Rizika realizace a doporučení	8
8	Seznam literatury	8
9	Příloha: Přepisy konkrétních případů a fotodokumentace z pilotáže.....	9
	SITUACE 1: Návrh zaměstnat školního psychologa	
	SITUACE 2: Zavedení elektronických žákovských knížek	
	SITUACE 3: Realizace hospitací – ukázky flipchartů	

1 ÚVOD

V posledních letech jsou české školy a lidé v nich vystaveni řadě změn. Je zcela přirozené, že některé z navrhovaných či přímo nařizovaných změn nejsou všemi školními aktéry přijímány s nadšením. Každá změna totiž narušuje rovnováhu a může vyvolávat emoce, které ovlivňují způsoby reagování na ni. Příprava na změnu je kvalitativním nástrojem, který je možné využít právě v situacích změny, resp. před zavedením zamýšlené změny. Pomocí tohoto nástroje mohou aktéři školy (vedení, učitelé) identifikovat hlavní rizika týkající se rozvoje školy v určitém směru. Jde o nástroj vytvořený ve Francii, jehož původní název PAT – *Miroir* (PAT – zrcadlo) je zkratkou francouzských slov OBAVY (*Peurs*), LÁKADLA¹ (*Attraits*), POKUŠENÍ (*Tentations*) (Le Cardinal a kol. 1994, Pol, Lazarová 1999). „Zrcadlo“ zdůrazňuje snahu dívat se na změnu „očima těch druhých“, tedy vymezené skupiny lidí, které se plánovaná změna bude týkat.

Metoda vychází z předpokladu, že každá změna vyvolává u lidí, kterých se týká, nejistoty a obavy, které mohou být zdrojem jejich „nežádoucího chování“, tedy odporu, pasivity, vzdoru, úniků či jiných pokusů stavět se proti změnám. Je proto v zájmu původců změny ještě před jejím uvedením v život tato možná pokušení odhalit (tím, že ohrožené skupině „nastavíme zrcadlo“ a snažíme se dívat na věc jejíma očima) a vhodnými opatřeními či cíleným způsobem komunikace regulovat její budoucí chování.

1. Francouzský pojem *attraits* zavádí k českému překladu „to, co přitahuje“ a je obtížně jednoslovně přeložitelný. Lze využít pojmy „lákadla, atraktivita, přitažlivost, výhody apod.“

2 CÍL NÁSTROJE A CÍLOVÁ SKUPINA

Cílem nástroje je umožnit předvídání a analýzu možných reakcí lidí (ve škole např. žáků, učitelů, rodičů apod.) na plánovanou změnu, která se jich bezprostředně týká. Na tomto základě pak mohou iniciátoři změny volit vhodné strategie při zavádění změny. Využití metody podporuje rozpoznání řady mechanismů, které mohou brzdit rozvoj a blokovat změny ve škole, umožňuje najít a volit takové intervence a způsoby komunikace, které zavedení změny usnadní a podpoří její úspěšné přijetí. Nástroj může pomoci vedení škol identifikovat hlavní rizika či rizikové skupiny ve škole a volit takové způsoby argumentace a řízení, které jsou pro příjemce změny přijatelné a motivují ke spolupráci.

Metoda je určena školám všech typů, vhodná je především pro využití v řídicím i širším týmu školy, resp. všemi, kteří plánují a realizují změny. Pracuje se se skupinami lidí z vedení škol, učitelů či dalších pracovníků škol v počtu 3 až 20 osob. Při vyšším počtu osob se tým dělí na menší týmy o 3 až 6 lidech.

3 PŘÍKLADY POUŽITÍ NÁSTROJE

Nástroj je využitelný například v následujících situacích zamýšlené změny:

1. Vedení školy má v plánu zavést povinná portfolia učitelů.
2. Vedení školy má v úmyslu zavést elektronické žákovské knížky.
3. Vedení školy má v plánu zaměstnat školního psychologa.
4. Vedení školy má v plánu velké prostorové změny ve školní budově (změny v kabinetech, změny v uspořádání tříd).
5. Vedení školy má v plánu provést zásadní změny ve školním vzdělávacím programu.
6. Vedení školy má v plánu vytvořit síť s okolními školami a organizovat společně s nimi vzdělávací aktivity pro učitele.

Podobných situací změny může být ve školách celá řada.

Ve všech uvedených případech lze pracovat s týmem vedení školy, zvláště pokud se identifikují reakce na změnu v chování učitelů. V případě, že jde o předvídání reakcí na změnu u žáků či rodičů, je vhodné pracovat (také) se skupinami učitelů (např. případy 2. a 5.).

4 ČASOVÉ A MATERIÁLNÍ POŽADAVKY

Pracuje se v místnosti, která by měla být pokud možno vybavená pohyblivými židlemi a stolkami. Potřebujeme flipchart s papíry, fixy, lepicí gumu.

Obvyklá doba práce jsou (nejméně) dvě hodiny. Podle závažnosti situace a podle počtu osob však můžeme pracovat podstatně déle s přestávkami. Chceme-li, aby vznikly detailní návrhy na opatření, čas se může libovolně prodlužovat nebo lze na dílčí výsledky navázat v další diskusi. Autoři původní verze počítali dokonce s celodenními i několikadenními akcemi, pokud by měla být vytvořena opravdu detailní preventivní opatření.

5 POSTUP PRÁCE

Nástroj vyžaduje přítomnost moderátora, kterým může být určený pracovník školy nebo přizvaný vnější subjekt.

1. krok:

Moderátor oznámí pracovní skupině situaci změny, kterou má vedení školy v plánu, a detailně vysvětlí cíle a záměry této změny. Po dohodě se skupinou **identifikuje skupinu lidí, kterých se tato změna bude týkat nejvíce** (mohou to být učitelé, žáci, rodiče). V prvních třech krocích se pracuje otevřeně s celou skupinou. (Alternativně je možné již od prvního kroku pracovat v malých týmech, avšak považujeme za hodnotnější nejprve identifikovat všechny obavy, lákadla i pokušení v celé skupině, v níž se lidé inspirují navzájem.) Čas cca 10 minut.

2. krok:

Moderátor vyzve celou skupinu k „nastavení zrcadla“ identifikované cílové skupině, které se změna bude týkat (učitelů, žáků, rodičů) a k **anticipaci a formulaci jejich možných OBAV** (technika brainstormingu). Budou-li se změny týkat především učitelů, pak anticipuje tým vedení školy obavy učitelů (resp. „nastavuje zrcadlo“ učitelům). Týkají-li se změny také rodičů či žáků, může celá skupina analogicky „nastavovat zrcadlo“ také jim, vytváří se však jiný seznam. Seznam identifikovaných obav zapisuje moderátor přímo na flipchart. Čas cca 15 minut (do vyčerpání nápadů).

3. krok:

Moderátor opět vyzve celé plénum k **identifikaci možných LÁKADEL** – co může na změně cílovou skupinu přitahovat (technika brainstormingu). Seznam možných lákadel se zapisuje na flipchart. Čas cca 15 minut (do vyčerpání nápadů).

4. krok:

Moderátor stejným způsobem vyzve celé plénum k **identifikaci možných POKUŠENÍ** (resp. tendencí v chování těch, jimž se „nastavuje zrcadlo“), která mohou být **důsledkem působení identifikovaných obav i lákadel**. Seznam možných způsobů chování (žádoucích i nežádoucích) se zapisuje na další flipchart. Čas cca 15 minut (do vyčerpání nápadů).

5. krok:

Práce v menších týmech (je-li skupina příliš velká): Moderátor vyzve jednotlivé týmy (3 až 6 osob) k **návrhu možných opatření a způsobů komunikace**, které povedou ke **snížení obav** a ke **zvýšení působení lákadel**, tak aby měly za následek regulaci pokušení, resp. negativních postojů a způsobů chování. Přitom účastníci vycházejí z vytvořených seznamů. Předvídají-li se reakce na změny (resp. „nastavuje-li se zrcadlo“) u několika cílových skupin zároveň, mohou se rozdělit úkoly pro jednotlivé týmy: některý tým navrhuje opatření směrem k učitelům, jiný tým k žákům či rodičům. Všechna opatření a způsoby komunikace se zapisují a poté je jednotlivé týmy prezentují v plénu. Čas cca 45 až 60 minut.

6. krok:

Celá skupina společně **vybere ze všech navržených opatření** ta, která jsou realizovatelná a vhodná k využití v konkrétním prostředí. Čas cca 15 minut.

Na práci ve skupině pak může navazovat práce ve vybraném úzkém týmu, který pokračuje v dalším detailním plánování těchto opatření a následně je zařadí do plánu činností školy.

6 PROCES PILOTÁŽE NÁSTROJE

Nástroj byl pilotován v průběhu roku 2010 v deseti vybraných skupinách: v pěti skupinách ředitelů různých školských zařízení (účastníků studia pro vedoucí pedagogické pracovníky na Ústavu pedagogických věd FF MU) a v pěti skupinách učitelů základních škol v rámci projektu Školy v pohybu koordinovaného AISIS, o. s. Proces ověřování končil v 5. kroku, neboť nebylo již možné dál detailně rozpracovávat opatření ve vztahu ke konkrétnímu školnímu kontextu. Analyzované situace změny jsou uvedeny v příloze.

Nástroj byl také zveřejněn na internetových stránkách projektu Cesta ke kvalitě a školy byly vyzvány k tomu, aby se s námi podělily o své zkušenosti a sdělily nám případné připomínky a návrhy. Některé informace o dílčích zkušenostech s tímto nástrojem byly již publikovány (např. Lazarová, Čapková 2006).

7 RIZIKA REALIZACE A DOPORUČENÍ

Práce s nástrojem obvykle nepřináší žádné velké nesnáze, využití je jednoduché a účastníci nástroj poměrně dobře přijímají. Přesto jsme na základě pilotáže identifikovali situace, na které je třeba dávat pozor.

- Účastníci v jednom týmu někdy „nastavují zrcadlo“ zároveň různým cílovým skupinám, tomu je však třeba zamezit. Pro každou cílovou skupinu je třeba „nastavovat zrcadlo“ zvlášť, pokud moderátor nezadá jinou instrukci a tedy i rozdílné úkoly pro jednotlivé týmy.
- Pokoušíme se vždy dívat na změnu očima těch, kterým „zrcadlo nastavujeme“, ale je možné vycházet přitom také z vlastní zkušenosti a pocitů.
- Někteří účastníci mají tendenci odbíhat od tématu a příliš rozebírat obavy a pokusy. Je třeba dobře řídit diskusi.
- Identifikované obavy a lákadla se mohou prolínat; co může jeden vnímat jako lákadlo, jiný může vnímat jako obavu. Na toto možné prolínání je užitečné účastníky upozornit.
- Při identifikaci očekávaných obav, lákadel a pokusů jde o brainstorming, žádný nápad tedy neodmítáme, nehodnotíme a nekomentujeme, i když se zdá být nereálný. Všechny návrhy zapisujeme.
- Moderátor se může sám zapojit do identifikace obav, lákadel i pokusů a může také navrhnout opatření, avšak vždy jako poslední, až jsou vyčerpány nápady účastníků.
- Někdy je obtížné odhadnout čas, je třeba jej dobře řídit a ponechat si dostatek časového prostoru pro návrhy na opatření, která jsou důležitým výstupem.
- Jednoduchost a přitom vysoká efektivita nástroje někdy svádí k rychlosti a povrchnosti, které je třeba se vyhnout.
- Plánujeme-li činnost na delší dobu, musíme počítat také s přestávkami.
- Dopracováním detailů navržených preventivních opatření doporučujeme pověřit již menší pracovní skupinku lidí.

Chceme-li ve škole zavést opravdu významnou změnu, pak je dobré pracovat s tímto nástrojem dlouhodoběji, tj. vyhradit si například celý půlden či celý den na skupinovou práci a poté dopracovávat návrhy v malé skupince vedení školy.

8 SEZNAM LITERATURY

Lazarová, B., & Čapková, M. (2006). Podpora pro školního psychologa: role vedení školy. In *Násillie na školách* (173-183). Zborník príspevkov z 2. ročníka medzinárodnej vedeckej konferencie „Duričove dni“. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.

Le Cardinal, G., Guyonnet, J. F., Pouzollic, B., & Bernard, M. (1994). Peurs, attraites et tentations. S'organiser autrement. *Education & Management*, 14, 44-55.

Pol, M., & Lazarová, B. (1999). *Spolupráce učitelů – podmínka rozvoje školy*. Praha: Strom.

9 PŘÍLOHA: PŘEPISY KONKRÉTNÍCH PŘÍPADŮ A FOTODOKUMENTACE Z PILOTÁŽE

SITUACE 1: Návrh zaměstnat školního psychologa

1. krok:

Představení situace: Ředitel školy plánuje zaměstnat ve škole počínaje novým školním rokem školního psychologa. Neví, jak na tuto změnu budou reagovat učitelé. Rozhodne se tedy v užším kruhu vedení školy (dva zástupci a výchovný poradce) naplánovat opatření před touto změnou za využití nástroje Příprava na změnu. (Tento případ byl analyzován ve skupině vedoucích pracovníků pedagogických zařízení na Ústavu pedagogických věd Filozofické fakulty Masarykovy univerzity).

Moderátor (v tomto případě například ředitel školy) vysvětlí situaci, resp. změnu, kterou plánuje. Protože příchod školního psychologa do školy může vzbudit obavy zejména u učitelů, bude se tedy „nastavovat zrcadlo“, resp. identifikovat možné obavy, lákadla a pokušení směrem k učitelům.

2. krok:

Moderátor vyzve skupinu k identifikaci možných obav učitelů, nápady zapisuje přímo na flipchart.

Jaké obavy mohou učitelé mít z této situace?

- příchod naruší stereotyp, který ve škole panuje
- školní psycholog „uvidí učitelům do karet“
- bude se jím plést do učitelství a radit jim
- bude je poučovat
- bude „donášet“ vedení školy
- bude to nějaký známý ředitele, který ho bude o všem informovat
- bude učitelům ubírat ze společných peněz na mzdy
- žáci mu budou chodit žalovat na učitele
- bude se stavět na stranu žáků proti učitelům
- bude mít samostatnou místnost a někdo jiný se bude muset uskromnit
- půjde o nějakého absolventa, který nebude nic umět
- spolčí se s rodiči proti učiteli
- bude do všeho vrtat a pořád ve škole něco zkoumat
- vedení školy bude chtít s využitím psychologa testovat i učitele atd.

3. krok:

Co může učitele na věci přitahovat (lákadla)?

- usnadní práci učitelům se zlobivými žáky
- vyřeší za učitele některé problémy ve třídě
- pomůže učiteli vyznat se v problému třídy nebo žáka
- pomůže s integracemi
- pomůže učiteli s osobním nebo rodinným problémem
- „hodíme“ na něj autoevaluaci školy
- může dělat přednášky na nějaká psychologická témata
- usnadní kontakt s poradnou
- vyhneme se dlouhým čekacím lhůtám v poradně
- pomůže v krizových situacích
- může psát plány prevence
- „hodíme“ na něj nějakou administrativu
- pomůže ve vyjednávání s OSPODem (Orgán sociálně právní ochrany dětí)
- pomůže vyjednávat při problémech s rodiči
- může pomoci vylepšit klima ve škole i mezi učiteli
- může dávat zpětnou vazbu vedení školy
- může suplovat nebo nějak zaujmout třídu
- může organizovat adaptační kurzy
- pomůže s programem na výletě atd.

4. krok:

Jak mohou učitelé na novou situaci reagovat (pokušení)?

- učitelé budou přenášet některé své povinnosti na psychologa
- učitelé se na něj budou obracet i ve svých soukromých záležitostech
- učitelé ho budou ignorovat
- učitelé ho budou pomlouvat mezi sebou i u vedení školy
- učitelé mu budou dávat takové objednávky, které nebude moci splnit, a tak budou dokazovat, že pro školu není užitečný
- učitelé budou poukazovat na to, že odebírá učitelům peníze a nic nedělá
- učitelé budou žáky strašit psychologem
- učitelé k němu budou posílat zlobivé žáky uprostřed výuky
- učitelé budou všechny rodiče a žáky, kteří mají sebemenší problém, posílat hned za psychologem
- učitelé mu budou dávat tolik zakázek, že nebude moci vše stíhat
- učitelé se budou snažit udělat si z něj spojence
- učitelé po něm budou chtít informace o žácích, které nebude moci sdělit
- učitelé budou žákům říkat, že jim psycholog na ně něco prozradil
- učitelé si ho budou zvat do třídy, aby pozoroval vyučování
- učitelé budou chtít přednášky na různá psychologická témata
atd.

5. krok:

Jaká lze navrhnout opatření, která by snížila obavy, zvýšila lákadla a tím regulovala pokušení?

- budeme informovat učitele o náplni práce školního psychologa
- budeme informovat učitele o kompetencích a etice práce školního psychologa
- dohodneme s učiteli, kde bude mít psycholog pracovnu, a vysvětlíme jim nutnost samostatné místnosti
- zakoupíme do knihovny publikace či vyhledáme texty o školní psychologii a dáme je učitelům k dispozici
- nabídneme učitelům zkušenosti z jiných škol, přizveme někoho ze školy, ve které už školního psychologa mají
- pozveme psychologa z pedagogicko-psychologické poradny, aby vysvětlil přednosti školních psychologů
- ujistíme učitele, že psycholog pracuje pod supervizí nebo má metodickou podporu
- přizveme vybrané učitele k výběru školního psychologa
- pozveme na besedu školního psychologa z jiné školy, aby vyprávěl o své práci
- vysvětlíme učitelům financování školního psychologa
- naznačíme učitelům, s čím by jim psycholog mohl pomáhat
- zorganizujeme setkání s učiteli a vyvoláme diskusi na téma školní psycholog v naší škole
- zeptáme se rodičů, zda by přivítali služby školního psychologa (argument pro učitele)
- ujistíme učitele, že psycholog musí zůstat nestranný
- ujistíme učitele, že nedovolíme, aby psycholog překračoval své kompetence
- představíme psychologa jako partnera, který může nabídnout jiný pohled na celou řadu témat a problémů
atd.

V dalším kroku pak následuje výběr z navržených opatření podle možností školy a detailní rozpracování plánu na jejich realizaci.

<p>OBAVY</p> <p>SITUACE: PŘECHOD, PŘECHODNÝ SYSTÉM DO 6. ST. ZŘEČENO: VĚTRNÝ A KADLA</p>	<p>POKŮŠENÍ:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - pleť se jím do řemesla - nerozumí škole - mladí - vzrůstání - narušení zaběhlého procesu <ul style="list-style-type: none"> - stereotypu - odeberte peníze - ředitelům dosazení informátorů - kryje problémové žáky - obdrží TU a VT - práce není kontrolovatelná - chce se z nás vrátit škola učitel 	<ul style="list-style-type: none"> - vyřeší problémů z mě s žáky s rodiči - ubude papírové práce <ul style="list-style-type: none"> ERC, PPP, - zajištění spolupráci s TČR, SOČKA, - může spolupracovat - opora žákům, učitelům - odborné konzultace - rychlá zpětná vazba při doporučením PPP, SPC - při zásahu učitelů vyřeší klima školy formák 5, 10
<ul style="list-style-type: none"> - sabotují pro učitele (Liguřec, nekomunikace) - přenesení svých povinností na jeho osobu - Pomluvy - nenaplňují očekávání - Talat 	

ukázka flipchartu

SITUACE 2: Zavedení elektronických žákovských knížek

1. krok:

Představení situace: Ředitel školy plánuje zavést počínaje novým školním rokem elektronické žákovské knížky. Učitelé s tímto krokem souhlasí, obávají se však některých reakcí ze strany rodičů. Vedení školy se tedy rozhodne společně s učiteli naplánovat opatření směřující k rodičům za využití nástroje Příprava na změnu. (Tento případ byl analyzován ve skupině učitelů z jedné základní školy na vzdělávací akci AISIS, o.s.).

Moderátor vysvětlí skupině učitelů situaci, resp. změnu, kterou vedení školy plánuje. Zavedení elektronických žákovských knížek může vzbudit obavy u učitelů i rodičů, s učiteli se však vedení školy dohodlo, že budou „nastavovat zrcadlo“, resp. identifikovat možné obavy, lákadla a pokušení směrem k rodičům.

2. krok:

Moderátor vyzve skupinu k identifikaci možných obav rodičů, nápady zapisuje přímo na flipchart.

Jaké obavy mohou rodiče mít z této situace?

- rodina nemá doma počítač
- rodiče s počítačem neumějí pracovat
- rodina nemá internet
- hrozí ztráta kontaktu s učiteli
- uniknou osobních údaje o žácích
- nebudou mít úplné informace o dítěti
- mohou mít obavy, že žáci budou vkládat informace do systému sami
- dozvědí se pouze známky a nic dalšího o výkonech svého dítěte
- bude je to stát spoustu času
- špatným zacházením se systémem ze strany učitelů může vzniknout celá řada chyb a omylů
- zapomenou heslo
- budou muset kontaktovat každého učitele zvlášť, to už je rychlejší do školy zajít
- pokud celý systém „spadne“, nebudou k dispozici žádné údaje
- budou mít strach z poruchovosti či nedostupnosti systému atd.

3. krok:

Co může rodiče na věci přitahovat (lákadla)?

- nebudou ztrácet čas chozením do školy
- bude možná rychlá komunikace s učitelem
- děti nebudou moci podvádět, rodič bude mít přístup ke všem údajům
- nebudou se muset bavit s učitelem
- budou děti omlouvat elektronicky
- nebudou muset hned reagovat na elektronickou výzvu a budou předstírat, že informaci nečetli
- naučí se lépe pracovat s počítačem
- mohou si „vytáhnout“ přehled – vývoj známek za poslední období atd.

4. krok:

Jak mohou rodiče na novou situaci reagovat (pokušení)?

- budou systém ignorovat
- nebudou reagovat na výzvy učitelů
- budou dělat celou řadu chyb a stěžovat si, že systém nefunguje
- budou se vymlouvat, že jim nejde internet nebo že nemají počítač
- budou učitelům stále mailovat
- domluví si nějakou opoziční kliku a budou si stěžovat na tento systém řediteli
- přeloží žáka do jiné školy
- budou si každou známku ověřovat osobně
- budou chtít duplicitně také žákovské knížky
- budou si stěžovat na školu, že je nedostatečně informuje atd.

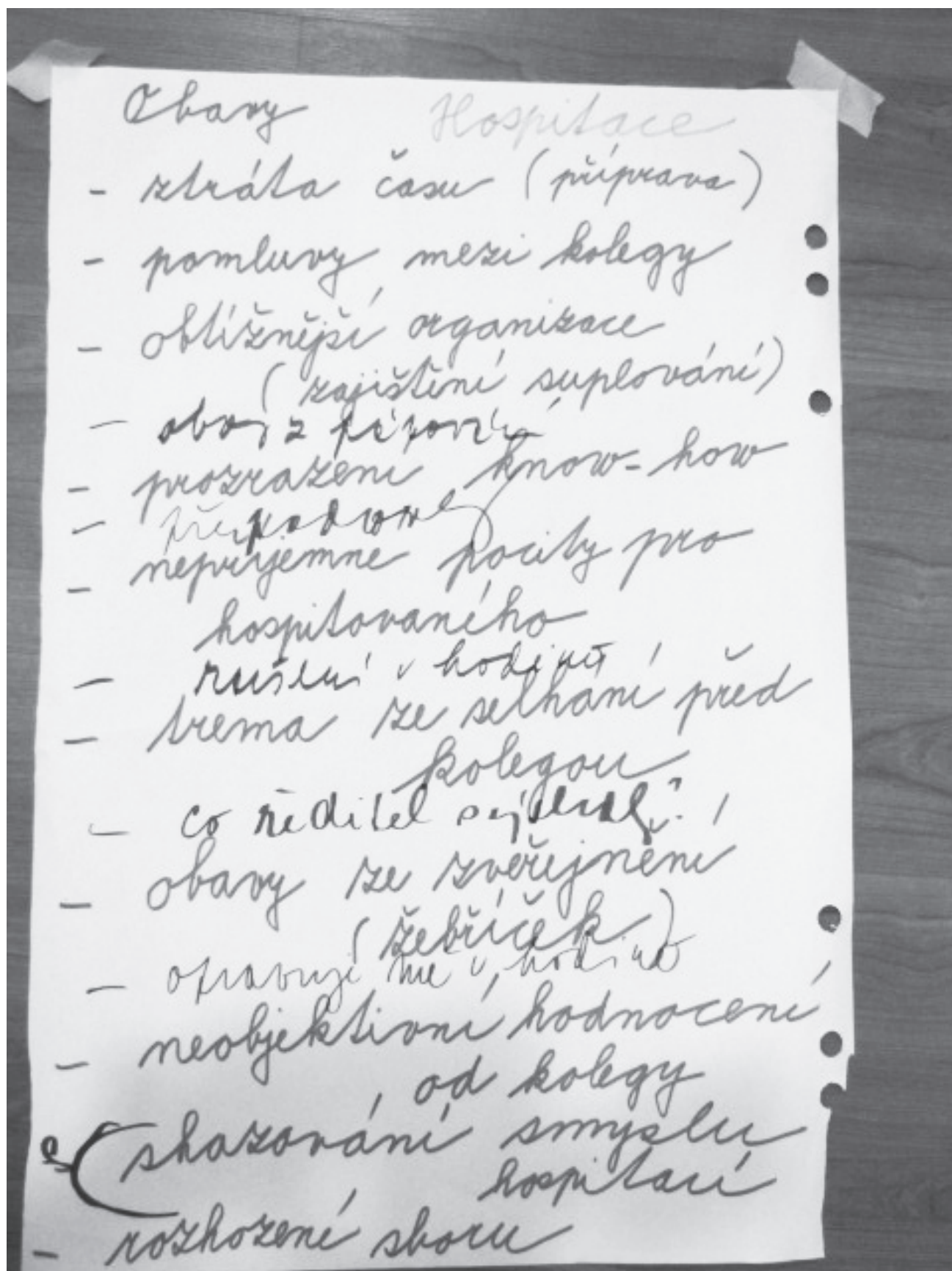
5. krok:








Jaká opatření lze navrhnout, která by snížila obavy, zvýšila lákadla a tím regulovala pokušení?

- vytvořit cvičnou demoverzi, která poslouží rodičům i učitelům
- zřídit pomocnou linku (telefonní, mailovou...)
- doložit rodičům bezpečnost dat
- zaměstnat dobrého ICT technika
- vytvářet čtvrtletní přehledy hodnocení a zasílat je rodičům
- vyzývat rodiče ke zpětné vazbě na systém (opakovaně)
- zorganizovat schůzku s rodiči před spuštěním systému
- zorganizovat školení pro některé rodiče
- ponechat žákovské knížky u žáků, kde nemají doma internet
- zaznamenávat duplicitně známky elektronicky i písemně
- vysvětlit dobře rodičům výhody systému, co vše systém umí a může umět
- rozšířit systém o možnost omlouvání žáků, slovního hodnocení, oznamování třídních schůzek atd.

V dalším kroku pak následuje výběr z navržených opatření podle možností školy a detailní rozpracování plánu na jejich realizaci.

SITUACE 3: Realizace hospitací – ukázky flipchartů



- Opatření, Hospitace
- přesné vymezení organizace a naplánování hospitací ^{doborak}  
 - otevřená diskuse o smyslu a cíli hospitací v našem sboru  
 - poručení a péče, - upeklivat
 - finanční ohodnocení pro hospitalovaného (cíl) 
 - ukázky osvědčených metod
 - jiný design, - etika 
 - stanovení jasných kritérií pro hospitujícího 
 - návštěva Chruudimí nebo v jiné škole, kde byla hospitace přínosem

evaluační nástroje

1. Rámec pro vlastní hodnocení školy. Metodický průvodce.
2. Anketa pro rodiče. Anketa škoře na míru.
3. Anketa pro žáky. Anketa škoře na míru.
4. Anketa pro učitele. Anketa škoře 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. Klíma školy. Soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče.
15. Klíma školní třídy. Dotazník pro žáky.
16. Klíma 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 školy²¹. 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.

