

Možnosti využití mezinárodního standardu Investors in People pro autoevaluaci škol v ČR.

Ing. Ľubica Bartáková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ing. Lubica BARTÁKOVÁ
Osobní číslo: H10859
Studijní program: B 7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Učitelství odborných předmětů pro SŠ

Téma práce: Možnost využití mezinárodního standardu Investors in People pro autoevaluaci škol v ČR

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti autoevaluace školy.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvalitativního výzkumu výskytu indikátorů principů standardu Investors in People na středních školách.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- PRŮCHA, Jan. Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků. Brno: Masarykova univerzita, 1996. 166 s. ISBN 80-210-1333-8**
NEZVALOVÁ, Danuše. Kvalita ve škole.. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. 111 s. ISBN 80-902614-8-5
VAŠŤATKOVÁ, Jana. Úvod do autoevaluace školy. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 188 s. ISBN 80-244-1422-8
INVESTORS IN PEOPLE UK, A new approach for schools and colleges. London: Investors in People, 2009. 16 s. ISBN 978-0-11-706265-8

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Svatava Kašpárková, Ph.D.
Ústav pedagogických věd


Datum zadání bakalářské práce:

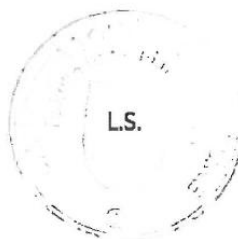
30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

Ve Zlíně dne 12. ledna 2012


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

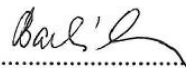
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně19.4.2012.....

..........

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá pojmem autoevaluace, který úzce souvisí s pojmem evaluace, dále se zabývá dokumenty, které upravují autoevaluaci škol v České republice. Podstatná část teoretické části je věnována problematice konkurenčního prostředí školy, důležitosti personální práce ve školství a představení mezinárodního standardu Investors in People.

Praktická část je zaměřena na kvalitativní výzkum, který se zabývá možností využití standardu Investors in People pro autoevaluaci škol v České republice. Kvalitativní výzkum je realizován formou rozhovorů se zkušenými pracovníky z oblasti výchovy a vzdělávání

Klíčová slova: evaluace, autoevaluace, konkurenční prostředí, cíl organizace, evaluační standardy hodnocení, kurikulum, řízení a rozvoj lidských zdrojů, profesní kompetence.

ABSTRACT

Theoretical part of the thesis deals with the definition of the term self-evaluation, that is associated with the term evaluation. The thesis deals also with the documents handling with schools self-evaluation in the Czech Republic. The substantial part of the thesis is devoted to the issues of the school competitive environment, human resources work importance and the international standard Investors in People introduction.

The practical part of the thesis is focused on a qualitative research, that deals with the possibility to use the standard Investors in People for schools self-evaluation in the Czech Republic. The qualitative research has been realized in the way of interviews with the skilled workers from the area of education and training.

Keywords: evaluation, self-evaluation, competitive environment, organization target, evaluation standards of rating, curriculum, human resources management and development, professional competences.

Ráda bych se poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Svatavě Kašpárkové, Ph.D. za podporu, cenné rady, metodické vedení, čas, který věnovala konzultacím i její trpělivosti.

Taky bych se velice ráda poděkovala zástupci hlavního manažera projektu Cesta ke kvalitě z Národního ústavu odborného vzdělávání panu Stanislavovi Michkoví nejen za cenné rady, ale i pracovní materiály a pomoc ve výběru vhodné metody výzkumu.

Velmi ráda bych se poděkovala ředitelce gymnázia v Holešově paní Mgr. Blaženě Kubíčkové, řediteli Obchodní akademie v Kroměříži panu Mgr. Lubomírovi Šemnickému za poskytnuté interview, za čas, který mi ochotně věnovali a za jejich upřímné a otevřené názory. Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 OBJASNĚNÍ POJMU AUTOEVALUACE	12
1.1 DEFINICE EVALUACE	12
1.2 DEFINICE AUTOEVALUACE.....	13
1.3 DOKUMENTY V ČR UPRAVUJÍCÍ AUTOEVALUACI ŠKOL	15
1.3.1 Právní dokumenty upravující autoevaluaci škol	15
1.3.2 Ostatní dokumenty zabývající se autoevaluací v ČR	17
1.3.3 Legislativní změny k 1.1.2012	22
2 ŠKOLA V KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ	23
2.1 DEFINICE POJMU KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ ŠKOLY	23
2.2 ŠKOLA JAKO „PODNIK“	23
2.3 KVALITA VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	24
3 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE ŠKOLSTVÍ	27
4 MEZINÁRODNÍ STANDARD INVESTORS IN PEOPLE	30
4.1 CO JE INVESTORS IN PEOPLE.....	30
4.2 HISTORIE IIP.....	30
4.3 PŘEDNOSTI IIP.....	30
4.4 PRINCIPY IIP.....	31
4.5 DESET DŮVODŮ PRO IIP.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 ROZHOVORY NA TÉMA MOŽNOSTI VYUŽITÍ STANDARDU IIP PRO AUTOEVALUACI ŠKOL V ČR	39
5.1 POUŽITÉ TECHNOLOGIE	39
5.2 VÝBĚR RESPONDENTŮ A PŘÍPRAVA NA AKČNÍ VÝZKUM.....	39
5.2.1 Sběr dat pro praktickou část bakalářské práce	40
6 VÝBĚR NÁZORŮ ODBORNÝCH A ZKUŠENÝCH PRACOVNÍKŮ Z OBLASTI VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ NA MOŽNOST VYUŽITÍ STANDARDU IIP PRO AUTOEVALUACI ŠKOL V ČR	41
6.1 PRINCIP PLÁNOVÁNÍ	41
6.1.1 Strategie pro zlepšování výkonnosti organizace	41
6.1.2 Strategie vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků.....	44
6.1.3 Strategie řízení lidí	47
6.1.4 Strategie vedení lidí.....	49
6.2 PRINCIP POSTUPU (AKTIVITY)	50
6.2.1 Efektivita řízení	50
6.2.2 Oceňování a odměňování	51

6.2.3	Zapojování a zmocňování	53
6.2.4	Vzdělávání a rozvoj.....	55
6.3	PRINCIP ZHODNOCENÍ.....	56
6.3.1	Měření výkonu	56
6.3.2	Neustále zlepšování.....	58
7	SHRNUTÍ NÁZORŮ ŘEDITELŮ STŘEDNÍCH ŠKOL NA MOŽNOSTI VYUŽITÍ STANDARDU IIP V ČESKÉM ŠKOLSVTÍ.....	59
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Toto téma jsem si zvolila, protože jsem ve výrobním závodě Walker Pilana Magnetics, spol. s r.o. pracovala na pozici šampióna mezinárodního standardu Investors in People (dále IIP). Při implementaci standardu za úzké spolupráce s odborným poradcem panem Liborem Witasskem jsem si plně uvědomovala důležitost oblasti řízení lidských zdrojů, které je bohužel jednou ze slabin českých firem. Standard IIP je vhodným nástrojem na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, jejich motivace, stimulace a zvyšování produktivity práce, aby podniky byly konkurenceschopný, a to nejen na evropských trzích.

V průběhu studia jsem hodně přemýšlela o tom, jak nás vzdělávání provází celým životem, nejen ve škole. Vychováváme a vzděláváme své děti i doma, v běžném životě, vedoucí zaměstnanci v podnicích vzdělávají a rozvíjejí své zaměstnance. My sami se vzděláváme a denně jsme vychovávány prostředím, ve kterém se pohybujeme. Abychom uspěli na trhu pracovní síly a mohli využít i předkládané nové možnosti na evropském pracovním trhu, jsme nuceni sami se neustále vzdělávat

Na webových stránkách IIP jsem si všimla malé publikace, která má název *A new approach for schools and colleges (Improving business performance)*. V průběhu studia jsem si uvědomila, že škola je taky svým způsobem podnik, který musí být konkurenceschopný v oblasti poskytování služeb výchovy vzdělávání, a proto by měla efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance.

Z uvedených důvodů jsem si stanovila jako cíl teoretické části bakalářské práce shromáždit a zpracovat odbornou literaturu orientovanou k dané problematice. Protože mezinárodní standard IIP není v českém školství obecně znám, rozhodla jsem se oslovit dva ředitele středních škol v okolí a to: ředitelku Gymnázia v Holešově paní Blaženu Kubíčkovou a ředitele Obchodní akademie v Kroměříži pana Lubomíra Jemnického. Požádala jsem je o poskytnutí interview. Cílem praktické části bakalářské práce je zjistit názor odborných a zkušených pracovníků z oblasti výchovy a vzdělávání na možnost využití standardu IIP pro autoevaluaci škol v ČR.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OBJASNĚNÍ POJMU AUTOEVALUACE

V následujících podkapitolách objasním pojem autoevaluace z hlediska definic i platné legislativy. Nejdřív objasním pojem evaluace, z kterého je odvozený pojem autoevaluace.

1.1 Definice evaluace

Slovo **evaluace** pochází z latinského slovesa *valere*, co znamená být silný, mít závažnost, platnost. Pak toto sloveso převzala francouzština. Francouzské sloveso *évaluer* znamená hodnotit, oceňovat. Latinský výraz taky převzala angličtina. Anglický výraz *evaluation* je současný výraz pro evaluaci.

Evaluaci definuje Bennet a kol.(1994) jako proces systematického shromažďování a analýzy informací podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování.

Kašpárková (2007) upřesňuje, že evaluace by měla být systematická, tzn. explicitně vymezená oblast a její struktura, provedena správně metodicky, prováděná pravidelně, řízená podle předem stanovených kritérií a použitelná pro další rozhodování a další plánování.

Kašpárková (2007) vysvětluje další pojem, který se vyskytuje spolu s pojmem evaluace, a to je pojem **hodnocení**. Oba výrazy se v českém překladu používají jako ekvivalenty anglického výrazu *evaluation*. Uvádí, že hodnocení lze chápat spíš jako hodnocení jednotlivého žáka. Pro strategické hodnocení školy, školských programů, systémů, učitelů je vhodnější výraz evaluace. Evaluaci můžeme považovat za formu zjišťování kvality.

„Hodnocení měří hloubku a šíři znalostí a dovedností.“ „Správně prováděné hodnocení inspiruje, motivuje a dodává zpětnou vazbu, která je podstatná pro zaměřování rychlé korektivní pomoci. Může ovšem též způsobovat, že budeme přehlížet to, co nelze snadno hodnotit.“ (Petty, 1993, s.343)

Průcha (1996) uvádí, že termín evaluace pokrývá širší význam pěti rysů: evaluace jako teoretického přístupu, evaluace jako metodologie, evaluace jako procesu, který představuje soubor aktivit, kterými se realizuje přístup v praxi pomocí metodologie, jako procesu, jenž se uskutečňuje na různých úrovních vzdělávací praxe, evaluace, která má různé využití, pro účely vědecké, výzkumné i praktické. Hodnocení se podle Průchy (1996) častěji používá v širších kontextech školní práce, zejména při hodnocení žáků, hodnocení práce učitelů apod.

„Evaluace obecně znamená objasňující analýzu jevů a činností a vyjádření užítku či hodnoty z nich plynoucí“ (A Framework for Evaluating Educational Outcomes in Finland. Helsinki, 1995 In Průcha, 1996, s.7).

Koucký, Kovařovic, Ryška (2008) se odvolávají na programový dokument Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT) *Kvalita a odpovědnost* z roku 1994, kde byla zdůrazněna úloha evaluace jako jednoho z hlavních nástrojů nepřímého řízení.

Waltrová a kol.(2004) vnáší nový pohled na evaluaci, kterou spojuje s proměnou celého pojetí vzdělávacího systému, upozorňuje na jeho úlohu v rozvoji jednotlivců, společnosti i ekonomiky. Hovoří o systematickém sledování práce žáků i celých škol, o poznání klíčových úloh vzdělávání, úsilí zajistit vysokou kvalitu vzdělávání, efektivitu vzdělávacího systému, o nutnosti využití potenciálů žáků, o odpovědnosti školy za dosažené výsledky i vynaložené prostředky vůči rodičům, žákům, společnosti.

1.2 Definice autoevaluace.

Metodická příručka k vlastnímu hodnocení pro Autoevaluaci mateřské školy (Smolíková a kol., 2008) vysvětluje pojem autoevaluace, jako vyhodnocování, které probíhá uvnitř školy a které škola provádí sama.“

„Autoevaluace ve škole je systematickým sbíráním, tříděním, vyhodnocováním a ohodnocováním dat podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování.“ (Nezvalová, 2006)

„Cílem vnitřního hodnocení není pouze příprava podkladů pro práci evaluační komise, ale i motivace vedení školy zabývat se interním managementem kvality.“ (Světlík, 2006, s.277)

Podle Nezvalové (2006) jsou nejdůležitějšími účely autoevaluace co se žáci učí, kdy se učí a jaká je kvalita tohoto učení. Učitelé potřebují zpětnou vazbu o tom, jak se žáci učí, sledovat dosažené výsledky. Je důležité vytvořit klima, kde budou zaměstnanci vnímat autoevaluaci pozitivně. Podstatou autoevaluace podle Nezvalové (2006) je hodnocení výsledků výchovy a vzdělání za určité období, aby škola mohla zjistit, kde jsou její silné a kde slabé stránky. Proto je nutné, aby učitelé byli vybaveni dovednostmi hodnocení kvality vzdělávání, které poskytují. Ukazatele je nutno probírat a konzultovat s učiteli. Učitelé se nesmí cítit ohroženi autoevaluací, musí rozumět tomu, že autoevaluace slouží k tomu, aby její zjištění byly použity k rozvoji školy.

„Autoevaluační zpráva by měla obsahovat objektivní analýzu slabých a silných stránek vzdělávacího procesu včetně představ vedení týkajících se řešení případných problémů. Struktura sebehodnotící zprávy by měla zahrnovat všechny oblasti vytvářející kvalitu procesu vzdělávání na škole, tj. podmínky, vstupy, vyučovací proces a výstupy vzdělávacího programu, hodnocení řídicí práce vedení školy, její vnitřní klima. Zpráva by měla zahrnovat následující části komplexně postihující všechny aktivity školy: poslání a cíle školy, její podmínky, profil absolventa, učební plány a osnovy, organizaci studia, analýzu žáků/studentů a jejich výsledků, personální oblast, materiální zabezpečení výuky, řízení školy a její strategii, systém kontroly kvality a závěr sebehodnotící zprávy.“ (Světlík, 2006, s.277-278).

Cíle autoevaluace, tak jako všechny cíle každé organizace by měli být tvořeny metodou „SMART“:

- **S** – Specifické/ konkrétní (specific)
- **M** - měřitelné (measurable)
- **A** – akceptovatelné/odsouhlasené (acceptable / agreed)
- **R** – realizovatelné/realistické (realistic)
- **T**- definovaný v čase (timed)

MacBeath, Schartz, Meuret, Jakobsen a kol. (2006) kladou důraz na to, že jedním z hlavních přínosů autoevaluace je nastartování rozvojových procesů, větší efektivita a profesionalita. Školy mají možnost zvyšovat kvalitu svých výstupů na základě diskusí s rodiči, žáky i širší veřejností.

Když mají organizace vhodné nástroje, určující jaké informace jsou relevantní, co je jejich zdrojem, jak je podávat, nástroje které dokážou poskytnout různé úhly pohledu, můžou být, jak uvádí MacBeath, Schartz, Meuret, Jakobsen a kol. (2006), „inteligentnější“.

„Takovým nástrojem může být za jistých okolností i několik slov na papíře. Samo o sobě to není nic zvláštního, ale když se prostřednictvím takového nástroje podaří nasměrovat myšlení lidí určitým směrem, nabývá těchto pár slov na hodnotě. Umožní lidem formulovat své myšlenky, zviditelnit své myšlení a dávají vzniknout novým vědomostem, které jsou pak otevřeny dalšímu dotazování, dalším výzvám a dalšímu třibení. Vyžíváním takových

nástrojů k evaluaci měníme dikci lidí, zachycujeme jejich představy a hledáme podporu pro představy vlastní.“ (MacBeath, Schartz, Meuret, Jakobsen a kol., 2006, s.102).

1.3 Dokumenty v ČR upravující autoevaluaci škol

Vlastní hodnocení školy upravují právní a jiné dokumenty zabývající se autoevaluací škol.

1.3.1 Právní dokumenty upravující autoevaluaci škol

- **Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon** (o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání).
- **Vyhláška MŠMT č. 15/2005 ve znění pozdějších předpisů**

Stanovuje náležitosti dlouhodobých záměrů výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, stanovuje strukturu, pravidla a termíny pro vlastní hodnocení školy a sděluje termíny vydávání vlastního hodnocení školy

V §8 se zabývá Rámcovou strukturou vlastního hodnocení školy a kritérií vlastního hodnocení školy.

Vlastní hodnocení školy je vždy zaměřeno na:

Cíle, které si škola stanovila zejména v koncepčním záměru rozvoje školy a ve školním vzdělávacím programu, a jejich reálnost a stupeň důležitosti.

Posouzení jakým způsobem škola plní cíle podle písmene a) s přihlédnutím k dalším cílům uvedeným zejména v rámcovém vzdělávacím programu a odpovídajících právních předpisech.

Oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků, a oblasti, ve kterých je třeba úroveň vzdělávání zlepšit, včetně návrhů příslušných opatření.

Účinnost opatření podle písmene c) obsažených předchozím vlastním hodnocení.

Hlavní oblasti vlastního hodnocení školy jsou vždy:

- Podmínky ve vzdělávání
- Průběh vzdělávání
- Podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob ve vzdělávání

- Výsledky vzdělávání žáků a studentů
- Řízení školy, kvalita, personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků,
- Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.

V §9 se zabývá **Pravidly a termíny vlastního hodnocení**

Vlastní hodnocení školy se zpracovává za období jednoho nebo dvou školních roků

Návrh struktury vlastního hodnocení školy projedná ředitel školy s pedagogickou radou nejpozději do konce září školního roku, v němž se má vlastní hodnocení uskutečnit

Vlastní hodnocení školy se projedná v pedagogické radě do 31.října následujícího školního roku.

- **Sdělení k termínům vydávání vlastního hodnocení školy č.j.: 19577/2009-20**

(podle novely vyhlášky č. 225/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č.15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy)

- Uvádí nová pravidla Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), podle kterých je povinnost předložit hodnocení k projednání v pedagogické radě stanovena novou právní úpravou až na počátek školního roku, který následuje po uplynutí tříletého hodnotícího období od zpracování posledního hodnocení.
- Pro určení termínu vydání nového hodnocení je rozhodné, zda škola poslední hodnocení vydala v závěru školního roku 2006/2007 (v případě, že zpracovávala hodnocení jednou za dva roky) nebo v závěru školního roku 2007/2008 (v případě jednoročních období).
- Pokud mělo poslední hodnotící období v případě dvouleté periody končit se školním rokem 2007/2008 , prodlužuje se o jeden školní rok (2009/2010) a hodnocení bude projednáno v pedagogické radě do 31. října 2010.
- Pokud bylo hodnocení vydáno v případě jednoroční periody v závěru školního roku 2007/2008, bude hodnocení za uplynulé tři roky projednáno v pedagogické radě do 31. října 2011.

- **Sdělení MŠMT k vlastnímu hodnocení školy č. j. 19229/2006-20 ze dne 7. srpna 2006**

Sdělení upozorňuje na nutnost projednání a zpracování vlastního hodnocení ředitelem školy s pedagogickou radou do konce září příslušného školního roku, kdy se hodnocení provádí, strukturu a s tím související postup hodnocení ve své škole.

Vlastní hodnocení by nemělo být jednorázovým popisem situace ve škole, ale mělo by být výsledkem dlouhodobého a systematického posuzování v oblastech uváděných ve vyhlášce č. 15/2005. Do zpracování vlastního hodnocení školy vy se měli zapojit prakticky všichni pracovníci školy.

1.3.2 Ostatní dokumenty zabývající se autoevaluaci v ČR

- **METODIKA VLASTNÍHO HODNOCENÍ ŠKOLY**

Metodika vlastního hodnocení školy byla vyvinuta týmem učitelů základních a středních škol ve spolupráci s odborníky Ostravské univerzity v Ostravě a Palackého univerzity v Olomouci za účelem ulehčit školám provádění vlastního hodnocení v souladu s platnou legislativou. Metodika vlastního hodnocení, která je akceptována i Českou školní inspekcí byla odzkoušena na čtyřiceti školách v rámci projektů Evropského sociálního fondu (ESF). Těmito projekty byly Podpora Efektivity v Moravskoslezském kraji a Zkvalitnění a realizace studijních programů učitelů.

Metodika vlastního hodnocení se věnuje těmto **oblastem**:

- Program školy
- Podmínky ke vzdělávání
- Průběh vzdělávání žáků
- Výsledky vzdělávání žáků
- Podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vzájemné vztahy
- Řízení školy
- Úroveň výsledků práce školy

Mezi **evaluační standardy** Metodiky vlastního hodnocení patří:

- **Standard kvalitní školy** zaměřen na silné, demokratické vedení, zdůrazňující cíle školy, týmově řídicí školu, vzdělávající se, znající svůj učitelský sbor, adekvátně hodnotící učitele, na učitele s možností účastnit se formulace školních pravidel, ztotožnění s cíli výuky a spolupracující při jejich realizaci, na školu orientovanou na žáka, na službu žákům, rodičům, veřejnosti, na pozitivní klima ve škole, na kvalitu školy a výuky, které jsou rozhodující pro výsledky vzdělání apod.
- **Standard kvalitního managementu** zaměřen na strategii rozvoje školy, která vychází z důkladné analýzy, na participaci všech pracovníků na rozvoji školy, na existenci účinných hodnotících mechanismů, na školní kulturu, orientaci se na služby žákům, rodičům a veřejnosti (klientům), na zlepšování uspokojování klientů, na prevenci problémům apod.
- **Standard kvalitního vzdělávání** zaměřeno na jasný cíl v souladu se záměry Školního vzdělávacího plánu (ŠVP), na to, že obsah, metody a struktura hodiny jsou v souladu s cíli školy, na využívání dosavadních znalostí ve výuce, na pozornost učitelů věnovanou motivaci žáků k práci, k aktivní interakci, na kvalitu a efektivitu vyučovací hodiny, průběžné hodnocení žáka učitelem, na povzbuzování a posilování sebevědomí žáků, respektování žáků, využívání opatření k posílení kázně, zvládnutí kázně učitelem bez jejího vynucování, protože je důsledkem pozitivního klimatu a učitelova stylu práce apod.

POUŽITÍ METODIKY VLASTNÍHO HODNOCENÍ ŠKOLY

Společnost pro kvalitu školy, o.s. z Ostravy, která poskytuje školám podporu v oblasti evaluace a autoevaluace, v oblasti efektivního využívání výsledků evaluace a autoevaluace, v oblasti školení pedagogů, ředitelů a zřizovatelů škol v oblasti evaluace a autoevaluace vydala pracovní sešity pro mateřské, základní, střední odborné a střední školy, ve kterých je možné vyplnit tabulky ukazatelů, slovně hodnotit všechny oblasti vlastního hodnocení školy dle platné legislativy. V pracovních sešitech jsou uvedeny klíče k hodnocení ukazatelů, důkazů, opatření, oblastí a podoblastí, několik diagnostických metod, které umožňují přesnější práci s ukazateli.

Společnost pro kvalitu školy, o.s. vyvinula taky informační systém (IS) Diagnostic, který umožňuje rychlé zpracování dat, tisk zprávy a grafické výstupy.

- **RÁMEC PRO VLASTNÍ HODNOCENÍ ŠKOLY**

Rámec pro vlastní hodnocení školy, jehož autorem je Martina Kekule, je významným evaluačním nástrojem pro vlastní hodnocení škol, poskytuje metodickou podporu v průběhu procesu autoevaluace. Rámec je v souladu s vyhláškou 15/2005.

Rámec pro vlastní hodnocení školy může fungovat jako průvodce, který ukazuje možnou cestu při provádění vlastního hodnocení, vymezuje oblasti kvality, na které by se škola měla při hodnocení zaměřit. Současně může usnadnit zpracování zprávy o vlastním hodnocení vyplněním on-line formuláře a pak vygenerovat zprávu již v hotové podobě.

Na tvorbě nástroje se podílelo i dvacet škol, vycházelo se z požadavků uvedené vyhlášky i z modelů, které se používají pro hodnocení ve veřejné správě a v podnikatelském sektoru, taky se vycházelo z nástrojů, které jsou ověřeny a používány v zahraničí.

Rámec pro vlastní hodnocení školy podporuje provádění vlastního hodnocení :

- jedním, nebo několika málo hodnotiteli – ředitel/ka nebo užší vedení
- širším týmem hodnotitelů- širší vedení nebo tým složený z dalších zaměstnanců
- týmem hodnotitelů s následným pohledem externího hodnotitele, kterým může být Česká školní inspekce (ČSI), zřizovatel apod.

Tento evaluační nástroj umožňuje zjednodušit provádění vlastního hodnocení, sledovat pokrok školy v jednotlivých oblastech, zajistit vyšší objektivitu i možnost srovnání s dalšími školami a možnosti výměny vzájemných zkušeností mezi školami.

Základní koncepcí evaluačního nástroje je cyklus hodnocení dosažených výsledků vzhledem k podmínkám a k cílům, které si škola stanovila. Následuje zhodnocení účinnosti přijatých opatření z předchozích let, která byla přijata za účelem zlepšení dané oblasti.

Pět jednotlivých oblastí kvality školy je uvedeno v příloze „A“ Rámce pro vlastní hodnocení školy:

1. Podmínky ke vzdělávání
2. Obsah a průběh vzdělávání
3. Podpora žákům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání
4. Výsledky vzdělávání žáku

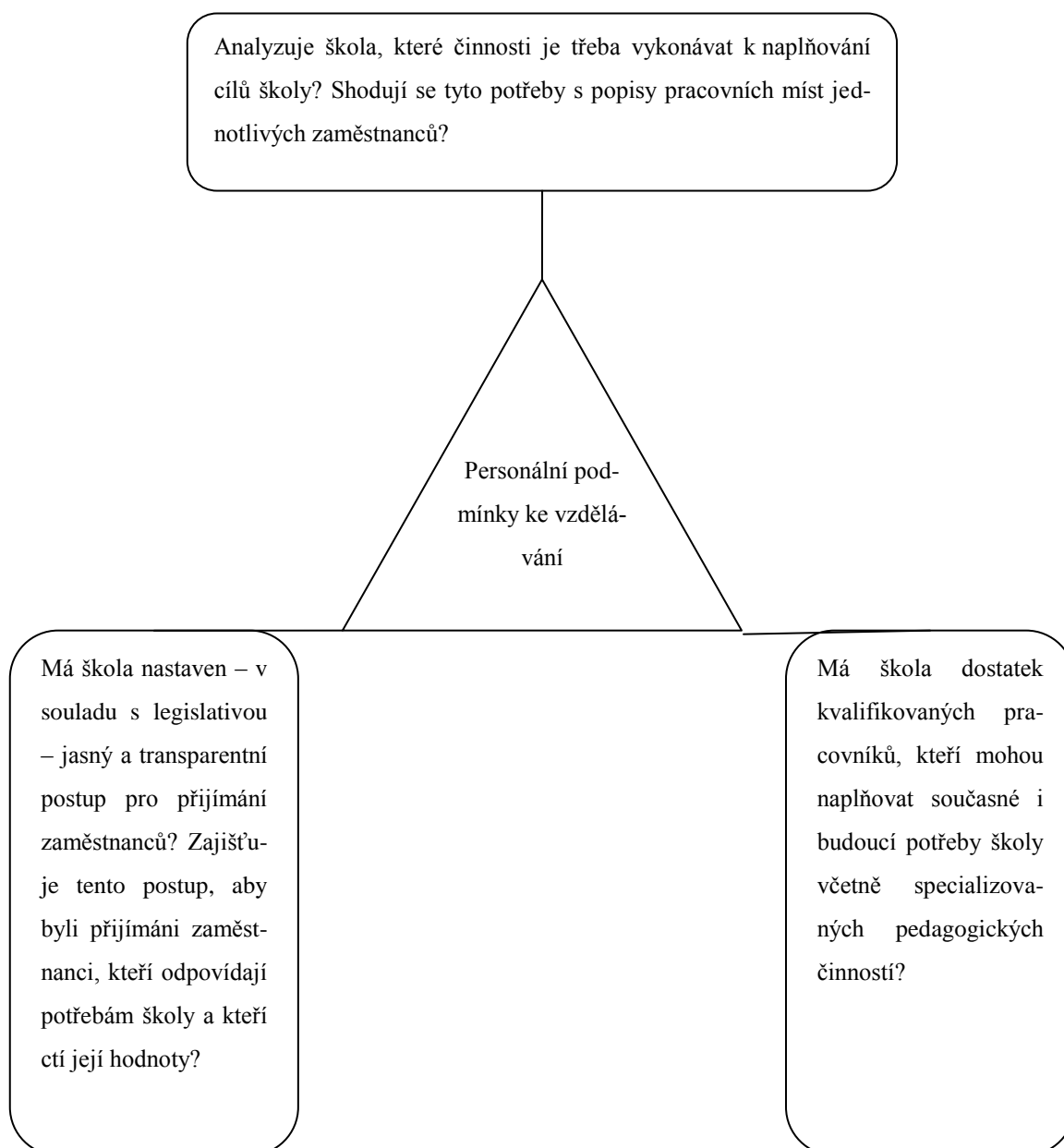
5. Vedení a řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Tyto oblasti jsou rozděleny do 25 podoblastí:



obrázek č. 1 Rozdělení oblastí kvality školy do podoblastí

Každé podoblasti jsou přidělena kritéria, uvedeny v příloze B. Jsou tvořena i několika kritériálními otázkami. Pro hodnocení podoblastí slouží dvě škály. Pro oblasti 1,2,3 a 5 se používá škála „hodnocení procesů a výsledků“ (při hodnocení se posuzuje, zda dané probíhá a jestli je dosaženo ve většině možných aspektů, řeší se systematickosti řešení a jeho následní prozkoumání) a pro oblast 4 škála „hodnocení výsledků“ (posuzují se jaké úrovně bylo dosaženo a jak se tak děje v čase. Jako příklad uvádím kritéria personálních podmínek ke vzdělávání:



obrázek č. 2 Kritéria personálních podmínek ke vzdělávání

V příloze B jsou uvedeny jednotlivé škály hodnocení, jejich vysvětlení a popis.

V příloze C je nakonec uvedena struktura Zprávy o vlastním hodnocení školy.

1.3.3 Legislativní změny k 1.1.2012

Zákon 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů nabyt účinnosti dnem 1.1.2012. Dochází k změnám v oblasti vlastního hodnocení školy a výstupního hodnocení žáka.

obrázek č. 3 Změna školského zákona §12 odst.1 a §28 odst.1 písm.e)

Vlastní hodnocení školy

Změna: § 12 odst. 2 a § 28 odst. 1 písm. e)

Novelou školského zákona se ruší povinnost škol zpracovávat zprávu o vlastním hodnocení školy (dále jen „vlastní hodnocení“). Vlastní hodnocení již není podkladem pro hodnocení školy Českou školní inspekcí, je ponecháno pouze jako východisko pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy. Zpráva z vlastního hodnocení není součástí povinné dokumentace škol a školských zařízení. Zároveň s tím se ruší povinnost vypracovávat vlastní hodnocení školy podle struktury, pravidel a termínů stanovených vyhláškou¹. Škola však může zprávu o vlastním hodnocení zpracovávat i nadále, je to zcela na jejím uvážení. Termíny, strukturu a obsah vlastního hodnocení si škola stanoví sama.

Při zpracování vlastního hodnocení mohou školám pomoci výstupy národního projektu Cesta ke kvalitě, které jsou postupně zveřejňovány na: <http://www.nuov.cz/ae>. Projekt Cesta ke kvalitě je zaměřený na všestrannou podporu škol v oblasti vlastního hodnocení.

(Ustanovení § 8 a § 9 vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, ve znění vyhlášky č. 225/2009 Sb., jsou po novelizaci ust. § 12 odst. 2 školského zákona neaplikovatelná (neúčinná).

2 ŠKOLA V KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ

Škola je ovlivňována faktory vnějšími a vnitřními. Mezi vnější faktory patří ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a samozřejmě i kulturní a civilizační faktory a trendy i politické vlivy. Tyto faktory vytváří makroprostředí školy, které je velmi málo ovlivnitelné vedením škol.

Kvalita managementu, kultura a klima školy, vybavení školy, její umístění, historie, image, úroveň inovačních procesů, úroveň školních vzdělávacích programů, finanční situace školy představují vnitřní faktory, které jsou nejvíce ovlivnitelné vedením školy. I když například image školy je méně ovlivnitelná, vyžaduje trpělivost, čas a vytrvalou práci s veřejností.

Kromě toho škola přichází do styku s dalšími subjekty, jako jsou žáci a studenti, jejich rodiče, zřizovatel, MŠMT, resortní organizace, zřizovatel, veřejnost a konkurence. Tyto subjekty představují mezoprostředí školy.

2.1 Definice pojmu konkurenčního prostředí školy

Konkurenční prostředí je součástí mezoprostředí školy, uvádí Jaroslav Světlík (2006). Rozhodování školy je určováno činnostmi a aktivitami konkurence. Financování škol závisí především na tom, kolik získá žáků. Pro jejich rozvoj není důležitý jenom počet získaných žáků, ale i kvalita žáků, kvalita a vysoká odbornost pedagogů. Kvalitu žáků můžeme chápat jako výsledek činnosti školy, kvalitu žáků i kvalitu pedagogů současně i jako zdroje, které škola potřebuje pro svoji další existenci a rozvoj. Škola je přitažlivá pro další studenty nebo učitele zejména kvalitou a vysokou úrovní vzdělávacího programu

Neméně důležité je to, jak postavení školy vnímá veřejnost. Silné konkurenční prostředí je vytvářeno nižší poptávkou žáků a studentů o nabízené studijní obory a proto se školy snaží nabízet obory dle zájmu a potřeb žáků a studentů a samozřejmě kvalitu vzdělávacích programů.

2.2 Škola jako „podnik“.

Škola podobně jako podnikatelský subjekt poskytuje služby svým zákazníkům a klientům, naplňuje své cíle a vize. Služby, které poskytuje škola, jsou však velmi specifické. Podle J.Světlíka (2006) jsou služby školy neviditelné a proměnlivé. Neviditelnost služby spočívá v tom, že je vytvářena a spotřebovávána současně a za přítomnosti zákazníka (žáka, stu-

denta). Její proměnlivost spočívá v tom, že její kvalita závisí od toho, kdo, kdy a kde ji poskytuje. Poskytování vzdělávacích služeb je dlouhodobý proces a není tak pružný vůči poptávce jako proces poskytování hmotných statků.

Aby škola mohla v konkurenčním prostředí zjistit svoje pozice, vyvíjí k tomu aktivity. V literatuře se často setkáváme s pojmem **marketinkový mix**, který je tvořen **5P**, podobně jako u podnikatelské sféry:

- * **p**rodukt (vzdělávací program školy)
- * **p**rice (cena poskytované služby)
- * **p**lacement (distribuce vzdělávacího programu)
- * **p**romotion (komunikace)
- * **p**eople (lidé)

2.3 Kvalita vzdělávacího programu.

Zdroje potřebné pro financování školství jsou omezeny a tak vzdělávací organizace hledají způsoby co nejefektivnějšího vynakládání zdrojů. Školy se snaží nabízet vyšší kvalitu poskytovaných služeb, protože konkurence roste i na trhu vzdělávacích služeb.

„Vzdělávací nabídka školy je tvořena vzdělávacím programem.“ (Světlík, 2006, s.158)

Podle Světlíka (2006) se často v souvislosti s pojmem *vzdělávací program* setkáváme s pojmem **kurikulum** školy.

Komplexní kurikulum školy má tyto následující části:

- **formální kurikulum**- vzdělávací program školy, který obsahuje cíle organizace, prostředky zdělávání, obsah apod.
- **neformální kurikulum** – výlety, sportovní aktivity, kulturní aktivity, společenské aktivity apod.
- **skryté kurikulum** – klima školy, vztahy mezi učiteli samými, mezi učiteli a žáky, vztahy školy s ostatními partnery, sociální kultura školy i třídy apod. Jsou to oblasti života školy, které se dají obtížně postihnout.

(Walterová, 1997 IN Světlík, 2006)

Světlík (2006) uvádí, že z pohledu marketingu tvoří nabídku školy právě vzdělávací program jako součást komplexního kurikula.

V roce 2001 vzniká **Národní program rozvoje vzdělávání v ČR Bílá kniha**. Formuluje vládní strategii v oblasti vzdělávání. Strategie odráží celospolečenské zájmy a nabízí školám konkrétní podněty k jejich práci. Decentralizací vzdělávacího systému v České republice byla odpovědnost přenesena na kraje a na samotné školy. Pro naši společnost je důležité vychovat lidi, kteří budou schopni realizovat se v rychle se měnícím životě společnosti. V souvislosti s Bílou knihou vznikají nové kurikulární dokumenty, mezi které patří **Rámcové vzdělávací programy** (dále jen RVP), součástí kterých jsou tzv. průřezová témata, k nimž patří například environmentální výchova, výchova k lidským právům, výchova k občanství apod. Pro každý obor vzdělání vznikl RVP, na základě kterého školy zpracovávaly vlastní **Školní vzdělávací programy** (dále jen ŠVP), podle kterých měly začít učit od 1. ledna 2012. Ve vlastních ŠVP školy zpracovávají vlastní učební plán, vlastní učební osnovy jednotlivých předmětů s uvedením kompetencí, které žáci získají, školy ve svých ŠVP definují profil absolventa, základní podmínky pro realizaci ŠVP. Obsahem ŠVP může být vzdělávání nadaných žáků, nebo žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, taky způsob zapojování školy do spolupráce se sociálními partnery. Učební plán je tvořen předměty povinnými a nepovinnými. Učební osnova je pak stěžejní pro časové rozložení výuky a její obsah. Je zajímavé postavit si proti sobě dva nebo tři ŠVP škol podobného zaměření. Jejich prostudování rodiči i žáky může usnadnit výběr při podávání přihlášek například na střední školy.

Světlík (2006 str. 161) uvádí, že: „...za vzdělávací program nemůžeme považovat několik listů papíru popsaných učebním plánem profilem absolventa příslušného studijního oboru. Program zahrnuje i řadu hmotných a rozšiřujících vlastností, které rozšiřují stupeň uspokojení potřeb hlavních zákazníků školy, a tím zvyšují jeho vnímanou hodnotu. V takto široce chápaném kontextu můžeme za nabídku školy považovat její komplexní kurikulum.“

Podle Světlíka (2006) je hodnocení vývoje vědomostí, dovedností a postojů žáka jedním ze základů posuzování kvality vzdělávacího programu, samozřejmě společně s úrovní jejich výstupu. Kvalita vzdělávacího programu se často posuzována podle toho, jak jsou žáci/studenti úspěšní u zkoušek, které ověřují dovednosti, vědomosti žáků. Zkoušky ale neprověří všechny vědomosti nebo nevědomosti, které žáci studiem ziska-

jí. Abychom mohli detailně hodnotit kvalitu vzdělávacího programu, bylo by vhodné vzít do úvahy i následující oblasti, které uvádí Světlík (2006):

- podmínky procesu vzdělávání, vnější a vnitřní prostředí školy - souvislosti mezi rodinným zázemím žáka a jeho postojem ke vzdělávání, celková situace ve společnosti, komunitě, velikost školy, školní klima, vzájemná úcta mezi učiteli navzájem, mezi učiteli a žáky,
- vstupy vzdělávacího procesu (zdroje) - učební plán, způsob uskutečňování vzdělávacího procesu, materiální zajištění výuky, **lidské zdroje** (učitelé a další pracovníci účastní procesu vzdělávání), jejich profesionální úroveň, zájem a osobní připravenost.
- způsob, jakým je vyučování realizováno (vyučovací proces) -forma vyučovacích hodin odborná práce, samotné práce, exkurze apod.
- výsledky vzdělávání (výstupy) -rozsah získaných vědomostí, znalostí a dovedností získaných v průběhu vzdělávání. Hodnocení výsledků vzdělávání plní funkci zpětné vazby, poskytuje cenné informace vedení školy při evaluaci vzdělávacího programu. Když jsou identifikovány nedostatky ve výsledcích vzdělávání, může dojít i ke změnám programu (zařazení, vyřazení předmětu z učebního plánu, personální změny, změny v hodinových dotacích apod.).

3 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE ŠKOLSTVÍ

„Pro činnost organizace a pro dosahování jejích cílů jsou nejdůležitější lidé.“ (Obst, 2006, s.66)

„To platí především ve škole, která díky svému specifickému poslání přímo „stojí a padá“ kvalitou svých zaměstnanců. Služba poskytovaná školou je neoddělitelná od toho, kdo službu poskytuje, od pedagogických pracovníků školy. Kvalitní pedagogičtí pracovníci jsou základním předpokladem výsledné kvalitní práce školy a v současné době, kdy ještě není ustálená síť škol, i nejsilnějším „trumfem“ v konkurenčním zápolení na trhu poskytujícím vzdělávání.“ (Prášilova, 2003, s.99)

Podle Obsta (2006) věnují vedoucí pracovníci velkou pozornost personální práci, protože jsou si vědomi toho, že na kvalitě lidí, kteří pro mě pracují, závisí kvalita činnosti celé organizace. Za tyto činnosti ve škole zodpovídá ředitel. Obst (2006) uvádí hlavní personální činnosti ředitele školy:

- plánování pracovníků a jejich získávání
- řízení adaptačních procesů nových pedagogů
- vedení a hodnocení nových pedagogů i stávajících pedagogů apod.

Ředitel školy musí být nejen dobrý učitel ale taky manažer. Jak uvádí Světlík (2006), pro sebelepšího ředitele může být problém získat kvalitní pracovníky vzhledem k tomu, co si přejí čerství absolventi pedagogických škol a možnostem zkušených, starších, kvalitních pedagogů. Výběr pracovníků by měl být objektivní a v souladu se strategickým plánem dalšího rozvoje školy.

Zákonné předpisy určují povinnosti pracovníků školských zařízení, ale zatím neexistuje zákonná norma o tom, jaké jsou požadované vlastnosti učitele.

Národního ústavu pro vzdělávání (NUOV) v rámci projektu **Cesta ke kvalitě** podpořil pracovní tým, který vypracoval sebehodnotící a hodnotící nástroj **Rámec profesních kvalit učitele**, který navazuje na koncepci rozpracovaného **Standardu kvality profese učitele**. Teoretickým východiskům Rámce profesních kvalit učitele se věnuje Vladimíra Spilková. S důrazem na kvalitu a efektivnost učitele. Profesnímu rozvoji učitele se věnuje Michaela Píšová.

Rámec profesních kvalit učitele rozděluje profesní činnosti učitele do osmi oblastí:

1. Plánování výuky
2. Prostředí pro učení
3. Procesy učení
4. Hodnocení práce žáku
5. Reflexe výuky
6. Rozvoj školy a spolupráce s kolegy
7. Spolupráce s rodiči a širší veřejností
8. Profesionální rozvoj učitele.

Každá oblast je rozpracována do kritérií kvality. Každé kritérium je pak rozpracováno do příkladů indikátorů kvality (ukazatelů). Pro osm oblastí je celkem čtyřicet sedm kritérií a cca 3 indikátory pro každé kritérium.

Smyslem Rámce profesních kvalit učitele je podpora profesionalizace učitelství. Charakterizuje vynikajícího učitele základní a střední školy, zpracovává problematiku profesní etiky učitele a profesní znalosti učitele.

Pro zajímavost bych chtěla uvést, že v podnikatelské sféře **Česká manažerská asociace** v roce 1998 vypracovala programový dokument **KODEX MANAŽERA**. Členové asociace jsou si vědomi své společenské zodpovědnosti za vývoj české ekonomiky i životní úroveň české společnosti. Posláním manažerů je vytvářet co nejlepší podmínky pro vysoký pracovní výkon svých spolupracovníků, zaměstnanců. Aby mohl manažer plnit tuto základní roli, musí vhodně uplatňovat své **profesní kompetence**:

- a) **technické** – znalosti a dovednosti v aplikaci metod a postupů moderního managementu
- b) **humanitní** – schopnost motivovat a iniciovat své podřízené k vysoké pracovní výkonnosti i k žádoucímu chování a jednání
- c) **konceptní** – umění odhadnout dopady přijatých podnikatelských rozhodnutí.

Kodex manažera stanovuje normy a chování členů České manažerské asociace v oblasti hodnotové orientace manažera, jeho vztahu ke spolupracovníkům, jeho vztahu k vlast-

níkům, vztahu k zákazníkům, jeho vztahu k ostatním zájmovým skupinám, příslušnosti k „manažerské obci.“

Když se zamyslím nad pojmem manažer, dovedu si představit nejen vedoucího pracovníka organizace, který je zodpovědný za vývoj podniku a tím i za vývoj společnosti, ale představuji si rodiče nebo učitele. Rodič řídí a vede svoji rodinu, nese zodpovědnost za výchovu a vzdělání svých dětí. Je v podstatě manažerem ve svém prostředí. Učitel nemusí být ředitelem na to, aby byl manažerem. Vede a řídí každou vyučovací hodinu, každá hodina výuky má svůj vzdělávací a výchovný cíl. Ten navazuje na cíle školy, které se propojují s cíly každé rodiny a na úrovni cílů společnosti se setkávají s cíly ostatních organizací a podniků. Měli bychom se naučit aplikovat profesní kompetence manažerů i na úrovni rodiny nebo školy. Abychom měli v společnosti kvalitní manažery v oblasti podnikatelské, musíme začít v rodině a ve škole. Rodinu taky můžeme považovat za jakousi neziskovou organizaci, kde přidanou hodnotou jsou vzdělání a vychovaní lidé, schopní prosadit se v životě a v společnosti, kde sami vytváří další hodnoty.

4 MEZINÁRODNÍ STANDARD INVESTORS IN PEOPLE

4.1 Co je Investors in People

Investors in People (dále jen IIP) je mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance, podporuje růst jejich konkurenceschopnosti a efektivity. Vede k systematickému rozvoji nejcennějších a významných zdrojů, zaměstnanců organizace.

4.2 Historie IIP

Standard IIP vznikl ve velké Británii v roce 1990. V období poklesu výkonnosti některých britských podniků provedla vláda průzkum u nejúspěšnějších podniků, aby zjistila, v čem tkví jejich úspěch. Překvapením byl jednoduchý a přitom v mnohých firmách bohužel tak málokdy používaný postup, a to **PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI**, věnování zvláštní péče lidským zdrojům. Za spolupráce s odborovými organizacemi byl vytvořen standard IIP. Je pravidelně revidován, aby odrážel vývojové trendy a potřeby v řízení a v rozvoji lidských zdrojů .

Dnes již více než 26% zaměstnanců ve Velké Británii pracuje v organizacích, které implementovali tento standard.

Standard IIP vznikl na základě identifikace slabých stránek podniků, zaměřením se na postupy, které používaly úspěšné firmy. Bylo zjištěno, že klíčovým faktorem úspěchu **je kvalifikovaná, dostatečně motivována, efektivně řízená a neustále se rozvíjející pracovní síla.** (www.czechinvest.org/iip, 2007)

4.3 Přednosti IIP

Standard IIP nepředepisuje žádnou povinnou dokumentaci. S vybraným vzorkem zaměstnanců vedou certifikováni poradci rozhovory, v průběhu kterých ověřují, že zásady standardu jsou v praxi uplatňovány.

Standard IIP se zaměřuje na rozvoj a zlepšování, nepředepisuje žádné striktní postupy, kterými lze standart obhájit. Každá firma si při implementaci standardu IIP vytváří systém rozvoje lidských zdrojů podle vlastních potřeb, očekávání a možností za podpory kvalifikovaných poradců.

Pro zajímavost uvádím tabulku, která ukazuje, jak se jednotlivé oblasti modelu European Foundation for Quality Management (EFQM) doplňují s oblastmi standardu IIP a International Organization for Standardization (ISO):

obrázek č. 4 Porovnání modelu EFQM, standardu IIP a SO 14000

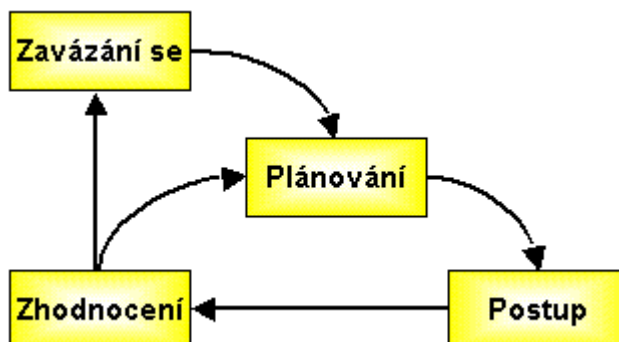
	EFQM	ISO 9000	Investors in People	ISO 14000	
PŘEDPOKLADY	Způsob vedení a řízení	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■	
	Strategie a plánování	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	
	Řízení lidských zdrojů	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■	
	Řízení zdrojů a budování partnerství	■ ■ ■ ■	■ ■	■ ■ ■ ■	
	Řízení klíčových procesů	■ ■ ■ ■ ■	■ ■	■ ■ ■ ■	
	VÝSLEDKY	Spokojenost zákazníků	■ ■ ■ ■	■ ■	■ ■
		Výkonnost a vztah pracovníků k firmě	■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■
		Postavení ve společnosti	■ ■	■	■ ■ ■ ■ ■
		Dosažení hospodářského výsledku	■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■

Zdroj: < http://www.gilarova.cz/dokumenty/Porovnani_Standardu_IIP_s_EFQM_a_ISO.pdf>

4.4 Principy IIP

Maroušek R (2001), který implementoval standard IIP v jedné z prvních organizací v České republice, ve firmě TNT Express, která tento model zaváděla z důvodů prosazování strategického záměru společnosti celosvětově na všechny své pobočky, velice pěkně vysvětlil principy tzv. "modelové formy" standardu, kterého postupy jsou praktickým doplňkem při nastavování modelů dle filosofie Total Quality Management. Uvádí, že model definuje čtyři principy, které musí být naplněny organizací, pokud chce implementovat standard IIP:

obrázek č. 5 Modelová forma standardu IIP



Zdroj: <<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj22-cz.htm>>

1. Princip závazku

„Organizace je plně zavázána k rozvoji svých zaměstnanců, aby tak dosahovala svých cílů.“

Management plánovitě a neustále rozvíjí lidské zdroje ve své organizaci, motivuje zaměstnance tak, aby se zvyšovala výkonnost celé organizace a současně zajišťuje rovnoprávnost v rozvoji zaměstnanců. Zaměstnanci ví a uvědomují si, že přínos jejich výsledků si organizace cení a uznává, dává jim zpětnou vazbu. Je velmi důležité, aby se celý management souhlasně zavázal k naplňování tohoto principu. Práce s lidskými zdroji je velmi náročná, není to krátkodobá záležitost a výsledky se často objeví až po delší době. Případné neshody v názorech vedení se pak snadno přenášejí mezi ostatní zaměstnance.

2. Princip plánování

„Organizace má ujasněno, jaké jsou její krátkodobé a dlouhodobé cíle a co její zaměstnanci potřebují, aby jich dosáhla.“

Organizace má jasně definované krátkodobé a dlouhodobé cíle. Pracovníci na všech úrovních rozumí obsahu těchto plánů a jsou rozvíjeni v jejich souladu. Pracovníci mají povědomí o tom, jak mohou sami přispět k naplňování cílů organizace.

Tento princip je pak rozpracován do dalších čtyřech oblastí:

- a) *Podnikatelská strategie*
- b) *Strategie vzdělávání a rozvoje*
- c) *Strategie řízení lidí*
- d) *strategie vedení lidí*

3. Princip postupu

"Organizace rozvíjí své zaměstnance účinně, aby byla zvyšována výkonnost organizace."

Znamená to, že organizace zajišťuje, aby její manažeři byli kompetentní k tomu, aby rozvíjeli schopnosti a znalosti zaměstnanců. Hodnotí se i způsob, jakým jsou zaměstnanci vzdělávání, jak jsou rozvíjeni jejich schopnosti a samozřejmě i skutečnost, zda zaměstnanci rozumí, proč se vzdělávají, rozumí tomuto procesu, a jak jej akceptují.

Princip postupu je rozpracován do těchto oblastí:

- a) *Efektivita řízení*
- b) *Oceňování a odměňování*
- c) *Zapojování a zmocňování*
- d) *Vzdělávání a rozvoj*

4. Princip zhodnocení

„Organizace rozumí tomu, jaký dopad na výkonnost měly investice do rozvoje zaměstnanců.“

Organizace by měla vědět, jaká byla efektivnost investice do rozvoje zaměstnanců, kde je možno „přidanou hodnotu“ vidět v samotném zlepšování a zlepšujících se výsledcích.

Princip zhodnocení je pak rozpracován do oblastí:

- a) *Měření výkonu*
- b) *Neustále zlepšování*

obrázek č. 6 Principy standardu IIP



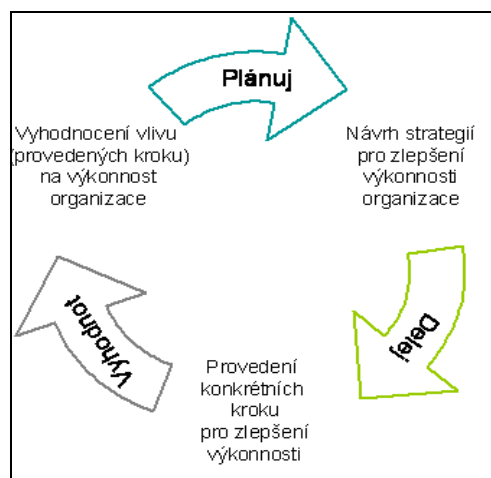
zdroj: <<http://www.investorsinpeople.co.nz/about-iip/the-iip-standard/>>

4.5 Deset důvodů pro IIP

1. zaručuje rozvoj zaměstnanců
2. motivuje k naplňování firemních cílů
3. vtahuje lidi do systému práce pro firmu
4. umožňuje lepší vnitro-firemní komunikaci
5. podporuje poskytování zpětné vazby
6. napomáhá realizaci vnitřních změn
7. přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců
8. snižuje absenci, fluktuaci a úrazovost
9. zvyšuje výkonnost organizace
10. je mezinárodně uznávanou praktikou v řízení lidských zdrojů

(www.czechinvest.org/iip, 2007)

obrázek č. 7 Principy standardu IIP





Zdroj: < <http://www.becon.cz/index.php/sluzby/investors-in-people>>

V roce 2004 byl v České republice zahájen pilotní program zavedení IIP. Snahou bylo dosáhnout vysokou úroveň v oblasti řízení lidských zdrojů, za účelem získání účinného nástroje pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců, jejich flexibility, motivace a zvyšování produktivity práce.

Program realizace Strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice z roku 2005 v doporučení 1.2.2.1 na podporu dalšího vzdělávání a řízení lidských zdrojů ve firmách, které zní: Pokračovat v podpoře šíření mezinárodně uznávaného systému řízení lidských zdrojů Investor in People, přijal tyto opatření:

obrázek č. 8 Opatření Programu realizace Strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR

	<p>Opatření 1.2.2.1 a</p> <p><i>Dotvoření kompletní infrastruktury pro implementaci standardu rozvoje lidských zdrojů – Investors in People do ČR a podpora podnikatelských subjektů při jeho získávání.</i></p>
	<p>Opatření 1.2.2.1 b</p> <p><i>Rozvoj manažerských schopností a dovedností napomáhajících dosažení standardu Investors in People.</i></p>

Zdroj: <http://www.zkola.cz/zkedu/management/oddelenimladezesportuarozvojelidskychzdroju/rozvojlidskychzdroju/dokumenty/31068.aspx>>

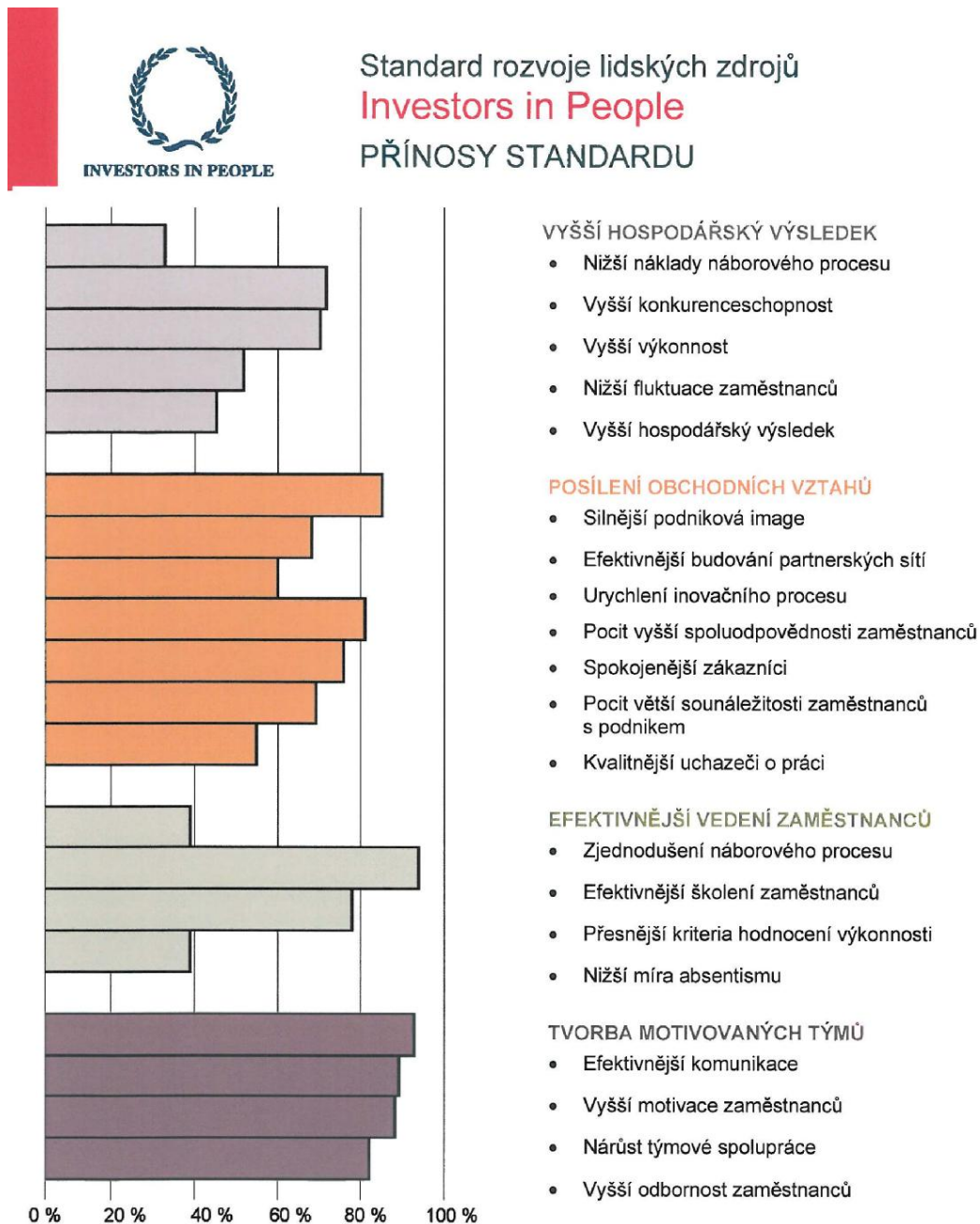
Česká republika může zajistit svůj dlouhodobý ekonomický růst pouze tehdy, pokud bude mít dostatek kvalifikovaných a adaptabilních lidí. To platí především pro profese, které jsou nejvíce žádané. Podmínkou také je, aby pracovní síla byla dostatečně mobilní.

Uplatnění na trhu práce závisí hlavně na vzdělání, kvalifikaci, ochotě se učit a rekvalifikovat. Důležité jsou i podmínky zaměstnání a podnikání, které ovlivňují nabídku pracovních míst, a systém sociální ochrany. Jeho financování totiž ovlivňuje náklady práce. (Strategie hospodářského růstu, kapitola 3.4, 2005)

V roce 2006 byl zahájen další projekt na implementaci IIP, financovaný ze zdrojů Evropského sociálního fondu.

Závěrem uvádím obrázek přínosů standardu IIP podle průzkumu z roku 2001.

obrázek č. 9 Přínosy standardu IIP



Průzkumu se zúčastnilo 2 000 organizací se standardem Investors In People. Graf znázorňuje procento organizací, které uvedly, že zavedení standardu mělo pozitivní vliv na danou oblast.
Zdroj: WAHEEDA: *Employee Development, Benefits Graph*. United Kingdom. 2001.

Zdroj: < http://www.gilarova.cz/dokumenty/Prinosy_Standardu_IIP.pdf >

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ROZHOVORY NA TÉMA MOŽNOSTI VYUŽITÍ STANDARDU IIP PRO AUTOEVALUACI ŠKOL V ČR

Cílem praktické části bakalářské práce je zjistit názor odborných a zkušených pracovníků z oblasti výchovy a vzdělávání na možnost využití standardu IIP pro autoevaluaci škol v ČR. Praktickou část jsem vypracovala na základě rozhovorů s řediteli středních škol na téma možnosti využití standardu IIP pro autoevaluaci škol v ČR, jejich rozboru a doporučení z něho vyplývající.

5.1 Použité technologie.

Protože standard IIP není v českém školství znám, rozhodla jsme se na základě konzultace se zástupcem hlavního manažera projektu Cesta ke kvalitě zaměřit se na kvalitativní výzkum a udělat rozhovory minimálně se dvěma respondenty na dané téma, promluvit si o jejich názoru na možnost využití principů standardu IIP pro autoevaluaci škol a na základě zjištění zformulovat doporučení. Jak uvádí Skalková a kol. (1983 In Gavora, 2007, s.110): „Interview je výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fak , ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů.“ A to bylo cílem praktické části bakalářské práce, zjistit názory a postoje respondentů k problematice, která zatím není zpracována v literatuře zabývající se školstvím v České republice.

5.2 Výběr respondentů a příprava na akční výzkum

Vzhledem k tomu, že mé studium je zaměřeno na specializaci v pedagogice, obor učitelství odborných předmětů na středních školách, rozhodla jsem se oslovit tři ředitele středních škol v regionu. Předem jsem ředitelům zaslala volný překlad Rámce IIP pro školy (originál *A new approach for Schools and Colleges* byl zakoupen ve Velké Británii, je dostupný v archivu autork a informace, které byly dostupné v roce 2006-2008 na stránkách *Czechinvestu*), aby se mohli na rozhovor připravit. Souhlas k interview jsem dostala od ředitelky státního gymnázia a od ředitele Obchodní akademie. Ředitel soukromé střední odborné školy si taky velice pozorně přečetl všechny materiály. Napsal mi vyjádření, v kterém uvedl, že v průběhu mnohaletého odborného působení ve školství se intuitivně řídil podobnými principy, z jakých vychází standard IIP. Jeho škola příští školní rok otvírá poslední maturitní ročník a nové studenty již nebudou přijímáni. Činnost školy bude ukončena. Snad

zklamání, smutek nebo nostalgie vedla pana ředitele k rozhodnutí, neposkytnout mi rozhovor, i když upřímně řečeno, osobně by mě velice zajímaly právě jeho zkušenosti.

Pro účely praktické části bakalářské práce jsem si připravila polostrukturované interview. Vodítkem mi byly jednotlivé principy standardu IIP. Vysvětlila jsem respondentům postupně každý princip, jeho podoblasti a uvedla jsem příklady z praxe, jakým způsobem může organizace prokázat, že v oblasti řízení lidských zdrojů pracuje v souladu se standardem. Pak jsem si s respondenty povídala o tom, které postupy používají a které aktivity vyvíjejí obě střední školy, v čem se přibližují k standardu. Nakonec jsme hovořili o názoru obou ředitelů na možnosti využití principů standardu pro autoevaluaci středních škol v České republice.

5.2.1 Sběr dat pro praktickou část bakalářské práce

Se souhlasem obou ředitelů středních škol jsem rozhovory nahrávala na diktafon. Musím se přiznat, že jsem standard IIP implementovala v roce 2008 ve výrobním podniku a práce mě velice bavila. Myslela jsem si, že nebude problém popovídat si o standardu se zaměřením na odvětví školství. Čím více materiálu jsem si prostudovala, tím víc jsem si uvědomovala, že to vskutku nebude lehké. První rozhovor mi poskytl ředitel obchodní akademie. Jenom díky jeho toleranci, nadhledu a trpělivosti jsem se postupně zlepšovala v kladení otázek, v schopnosti pružněji reagovat na jeho názory, v posilování své vnitřní jistoty nejen ve vedení rozhovoru ale i v obsluze toho malého elektronického „zázraku“, který uchoval naše slova, věty, názory a svým způsobem i pocity. Omnoho snadněji se mi pak pracovalo při rozhovoru s ředitelkou státního gymnázia.

Rozhovory jsem pak přepsala do písemné podoby. Oba jsou součástí přílohy bakalářské práce.

6 VÝBĚR NÁZORŮ ODBORNÝCH A ZKUŠENÝCH PRACOVNÍKŮ Z OBLASTI VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ NA MOŽNOST VYUŽITÍ STANDARDU IIP PRO AUTOEVALUACI ŠKOL V ČR

Jednotlivé otázky, které jsem položila ředitelům obou středních škol (ředitelce gymnázia-dále ŘG a řediteli obchodní akademie-dále ŘOA) a odpovědi na ně jsem si rozdělila do deseti oblastí podle jednotlivých principů/oblastí standardu IIP a vzájemně je porovnála.

6.1 Princip plánování

Princip plánování je rozpracován do oblasti podnikatelské strategie, strategie vzdělávání a rozvoje, strategie řízení lidí a strategie vedení lidí.

6.1.1 Strategie pro zlepšování výkonnosti organizace

Princip podnikatelské strategie standardu IIP spočívá v tom, že strategie pro zlepšování výkonnosti organizace je jasně definována a chápána. **Skupiny zaměstnanců jsou efektivně zapojovány do plánování zlepšování školy**, plán má **měřitelné cíle** pro všechny úrovně školy. **Sociální odpovědnost** je jednou z klíčových hodnot školní kultury. Na základních hodnotách a zlepšování školy se aktivně angažují rodiče studentů i občané, jsou si toho vědomi a umí tuto spoluúčasť popsat.

ŘG: Souhlasila bych s tím, jak je řečeno, že by se v této oblasti měli realizovat všichni zaměstnanci školy a je to jedno, jestli se bavíme o pedagozích nebo o nepedagogických pracovnících. Je velmi těžké získat právě od těchto lidí jejich představu, co by chtěli. Oni možná i tuší, ale velmi těžké je získat od nich formulaci toho, co chtějí. To je asi ten první ale současně nejtěžší krok, aby si oni sami řekli. Protože je velmi pohodlné, když vám někdo něco nařídí, řekne: „bude se to dělat takhle, takhle, takhle...“ Je to pohodlné, ale jakmile chcete vědět od těch lidí: „Co byste chtěli, aby se dělalo, a když už to chcete, jak bychom to měli dělat?“ ... tak tam se skutečně těžko pracuje. Já mám takové krédo: „Já vás nechci řídit, já vás chci vést. Já vám dám prostor, ukažte, co umíte, jaká je vaše představa...“. A každý v tom prostoru má možnost projevit své pozitivní stránky. A na druhé straně, kdo neprojeví pozitivní stránky a projeví negativní, i to je zkušenost. A myslím si, že právě vtažení lidí do plánování nebo do formulování cílů je hodně důležité. Od začátku školního roku máme takzvané kolegium, což je skupina lidí za jednotlivé předměty, kteří dostali na začátku školního roku úkol, aby naznačili, co by chtěli ve svých předmětech.

Měli mi to odevzdat za každou předmětovou komisi. Například předmětová komise cizích jazyků má zpracované aktuální úkoly i dlouhodobé úkoly. Chemie, český jazyk, literatura, dějepis, společenské vědy, tělesná výchova (nadšení), prostě všechny předměty, předmětové komise, přírodní vědy, filozofie, vzdělávání cizích jazyků, mezinárodní spolupráce, hudební výchova... Toto byly pro mě zdroje informací, co bychom asi tak chtěli do roku 2017 v jednotlivých skupinách. Máme odičovské sdružení, jmenuje se Klub rodičů a přátel školy. Je pravda, že ne všichni se pravidelně objeví na schůzkách, ale informovanost je zajištěna. Máme pravidelné schůzky a je to postaveno tak, že já dopředu říkám, jaký je cíl. Nedělám to tak, že bych od rodičů chtěla takové podklady, jako od učitelů. Nicméně je to založeno na diskusi. My se spíš bavíme o tom, jak by rodičové mohli pomoci škole, v čem by se mohli nějakým způsobem angažovat a zapojit do života školy. Tady nejde o to, aby vytvořili nějaký plán akcí, nebo něčeho jiného, ale de facto jde o to, aby byli tak jaksi průběžně informováni o tom, co se ve škole děje, aby mohli oni sami připomínkovat některé jevy, vztahy a nějakým způsobem třeba i ty situace řešit. Já nemám problém přijmout názor jiného člověka, nebo jiné skupiny lidí, pokud vím, že můj názor opraví, doplní a vylepší to, co já si myslím, že bychom mohli udělat jako škola. Ta zpětná vazba tady funguje a dotýká se čehokoliv. Již dlouhá léta funguje na naší škole „PEAR“ program. Je to vrstevnický program, nabízíme aktivity nejenom žákům z nižšího gymnázia, ale jezdíme po základních školách, to znamená po základních školách Holešova a přilehlých oblastí. Tak to je náš „revír“... Pak působíme v oblasti, kde si myslím, že se současná mladá generace málokdy dostává do kontaktu s dvěma skupinami lidí: velmi starou generací a skupinou postižených, znevýhodněných lidí. Pravidelně navštěvuje skupinka děvčat centrum pro seniory v Holešově. Myslím si, že tam kdysi byli i kluci, ale teď co vím, tak jsou to jenom děvčata, skupina děvčat, která jezdí pravidelně do centra pro seniory a každá dá dívčina, každá žákyně má svého seniora, což jsou obvykle už těžké případy... člověk je nepohyblivý, nekomunikuje, je po mrtvici nebo...no zkrátka opravdu jsou to asi ty nejvypjatější situace. Naši studenti pravidelně chodí za seniory, hodinu s nimi tráví, čtou jim, povídají si s nimi, nebo jim zajdou pro něco do města... tam vznikají velmi silné vazby... Na začátku školního roku hodnotily loňský rok a děvčata z maturitního ročníku předávala štafetu těm mladším. Jedna žačka popisovala, jak měla svého seniora a on odešel. Přestěhovali ho z Holešova někam jinam. A on za nikým tak neplakal, jak za touto naší „holčinou“. Děláváme pro seniory pravidelně vánoční koncerty, Den matek a tak dále. Pravidelně jezdíme na Chvalčov, kde je vesnička, v níž žijí postižení lidé. Já jsem tam byla několikrát. Ti lidé jsou úžasní

(upřímný smích)... cvičitelka Evička, která byla na olympiádě v Athénách, předcvičovala, přivezla medaili... oni jsou úžasní (upřímný smích)... tak tam jezdíváme za nimi a... No a další zkušenost... (smích) teď jsem si vzpomněla na charitu, kterou podporujeme. „X“ let tady běží sběr víček. Říkáme mu „vrškiáda“. Sbírali jsme víčka pro postižené dítě naší absolventky, já teď nevím, snad to bylo osm tun, těch víček, myslím, někde ta informace byla i zveřejněna. Plný kamion pytlů víček... Dovedete si to představit, co to je? (nadšení). Tuto akci jsme měli loni. Nyní máme další děvčátko. Aby naše děti byly do toho projektu vtaženy, zapojeny, tak využíváme období při přijímacích zkouškách, kdy potřebujeme uvolnit několik tříd, kdy kolegyně s kolegou vezmou tři třídy: prima, sekunda, tercie, pak jeden vyšší ročník, který celou akci organizuje, většinou třetíáky, ti to tam dají všechno do pořádku. Víčka, která se tady celý rok sbírají, děti barevně vytřídí, pak v tělocvičně 3. základní školy hrají různé soutěže, hry a pak z víček poskládají nápis, jméno.... Loni to bylo Michalce „Gymnázium Ladislava Jaroše pro Michalku“. Letos to budeme opět organizovat 23. dubna a myslím si, že to je taková milá aktivita, přijdou tam i rodičové se svým postiženým dítětem. Myslím, že to je už takový vyšší „level“...nevím, jak bychom mohli ještě víc rozvíjet sociální zodpovědnost.

ŘOA: Máme zpracovanou koncepci školy s tím, že jsem vytýčil tři hlavní vize školy, které mají potom určitou rozpracovanost do strategických cílů, a s touto vizí jsem seznámil všechny zaměstnance školy. Vytvořili jsme virtuální prostředí tak, aby měli k dispozici všichni tyto vize a věděli, co znamenají a jak se s nimi dá pracovat a předpokládám, že by měl být v organizaci každý zaměstnanec seznámen s touto vizí. Já uvedu jenom pro upřesnění, jak by to mělo fungovat. My jsme si vytyčili obchodní akademii jako efektivní školu, obchodní akademii jako učící se školu a obchodní akademii jako otevřenou školu. Pedagogická rada je poradní orgán ředitele školy, kde se schází všichni zúčastnění vzdělávacího procesu s tím, že máme zápisy z pedagogické rady, kde je všechno přesně uvedeno, koncepcie školy je součástí tohoto zápisu a všichni zaměstnanci svým způsobem ztvrdí, že se tohoto účastnili. *Co se týče třeba uklízečky, tak tam si nejsem úplně jistý, zda se jí týká problematika vize a cílů školy, protože to není úsek, který by se věnoval vzdělávání, je to jenom technický doprovodný úsek, který tady do toho není zaangażovaný.*

Z vizí, které jsme si stanovili, vyplývá, že jako škola se orientujeme na žáka, na rodiče, na zřizovatele, na sociální partnery. Snažíme se, aby s námi komunikovali a abychom my mohli komunikovat s nimi, ale někdy je to obtížné díky prostředí, které se neustále mění, a

všechno přechází na moderní technologie. I pokud rodiče mají možnost dovědět se všechno o známkách z webu školy, tak již necítí potřebu se dostavit do školy na třídní schůzky, většinou se řeší jenom ožehavá témata, a pokud někdo nespívá, nebo naopak má nějaké kázeňské problémy. Na druhou stranu nám funguje sdružení rodičů, kde se pravidelně schází tým deseti lidí, kteří rozhodují o tom, jak podpořit školu. Máme partnerské školy tady v okolí, především obchodní akademie. Město s námi vychází... dokonce jsme byli pyšní na to, že nás podpořilo při naší zahraniční cestě do Polska, částečně nám zasponzovalo výdaje, které s tím byly spojeny. A máme i partnerské zahraniční školy, a tu síť stále budujeme, takže... žák, učitel, škola a sociální partneři. Dole ve vestibulu školy je momentálně výstava ze všech chráněných oblastí, které máme v České republice. Samozřejmě myslíme i na problematiku ekologie, snažíme se třídít odpad, zbytečně netiskneme, bereme recyklované papíry. Navíc vytváříme jeden projekt spolu s městem Kroměříž, s tím, že bychom se rádi zaměřili třeba na výsadbu stromů v oblastech, které se nově budují, i u dálnice, která je zde vybudována. Tedy pamatujeme i na tuto věc, ale nejsme škola, která by byla tímto směrem profilována, zaměřena. Máme nějaké předměty, přírodovědný základ v našem vzdělávacím programu.

6.1.2 Strategie vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků

Standard IIP požaduje důkaz o tom, že vzdělávání a rozvoj jsou plánovány tak, aby byly dosaženy podnikatelské cíle školy. Proces neustálého profesního rozvoje je v souladu s potřebami na všech úrovních školy, týmů i jednotlivců. Manažeři jdou svým neustálým vzděláváním příkladem ostatním. Používají se nové způsoby rozvoje zaměstnanců, jako je koučing, mentoring apod. Všichni mají přístup k vhodnému vzdělávání i přes „logistické“ bariéry (např. dozory o přestávkách).

ŘG: Co se týče vzdělávání, je povinností organizace mít plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ale záleží jenom na dané organizaci, jak si ho rozdělí, jak ho zaměří, jakým způsobem ho doplňuje, formuluje a tak dále. U nás je tento princip na různých úrovních z hlediska času a z hlediska zaměření, kde samozřejmě musí organizace ze zákona určité věci naplnit. To znamená, že musí mít kvalifikovaného školního metodika prevence, výchovného poradce, koordinátora EVVO (Environmentální výchova, vzdělání a osvěta), ICT a tak dále. To jsou dlouhodobé povinnosti, kterých plnění je posunuto do roku 2014, ale nevádí, v podstatě to máme splněno. To je jeden směr. Další směr už je ten odborný a

v tomto případě postupujeme přes předmětové komise, přes kolegium. Za ta léta, co jsem ve funkci, jsem se snažila, aby každá předmětová komise měla tzv. své *trvalky*. To znamená, že mají ověřené kvalitní odborné vzdělávání, aby byl zaručen odborný růst v rámci odborného předmětu. Je pravdou, že tyto školení jsou hodně drahá. Mně ale není líto investovat v této oblasti do lidí, protože to jsou školení vícedenní a vím, že to něco přinese. Otázka potom je, jak se s tím dále pracuje. Komise mají za povinnost zabývat se na svých sezeních obsahem školení. To se musí prostě přenést dál. To jsou ty drahé velké, které se pravidelně opakují. Pak jsou školení, které se vám ukážou v průběhu školního roku jako nabídka, neopakují se, jsou jednorázová a vidět, že budou dobrá. To je další směr, kde se mohou učitelé rozvíjet. To je odborné vzdělání. A vedle toho máme vzdělávání, na které bych opravdu z těch prostředků provozu školy opravdu nedosáhla. A to je pedagogické vzdělávání. To znamená jak učit, jakým způsobem využívat nové formy, postupy, jak zaimplementovat a využít komunikační technologie, ICT... jednoduše tu „modernu“, to nové. A taky jsme se domluvili na jedné důležité věci: není možné si myslet, že existují jen metody a postupy, které jsou striktně vázány na jeden určitý předmět. Ano jsou i takové, ale existují univerzální metody a formy a na tyhle máme právě nastaveny projekty ESF. Zprvémohu si tak dovolit drahá školení a zadruhé to obrovsky posiluje tým, protože na ta školení nejdou jenom učitelé z jednoho předmětu, ale z několika předmětů. To znamená, že je to provázané. A je jedno, jestli je na školení učitel dějepisu nebo matematiky. To jsou „vztahová“ školení. To je prostě o vztahu mezi učiteli. Když si budou rozumět učitelé, tak ty vztahy se přenesou i na vztahy učitel-žák. I ten učitel pak snadněji najde cestu k žákovi. A to je hodně důležité. Podaří se tím vyeliminovat nepěkné vztahy, které ve školství i v zdravotnictví často bývají: závist, pomlouvání. Tyto vztahy existují hlavně v těchto oborech. Když se naskytne příležitost dávat lidi dohromady prací, poznají se lépe, než když se potkávají jenom v kabinetech. A vyeliminují mi tady ty negativní jedince. Ten systém vypadá, jako bychom byli ideální škola, ale vůbec ne. Tady to je Gaussova křivka. Je to generační, je to povahové, vždy tam najdete lidi, to znamená, že pro mě má vzdělávání i vedlejší efekt, a to *vzájemné vztahy mezi lidmi*.

ŘOA: Potřeby a úroveň vzdělanosti pedagogických zaměstnanců definuje zákon o pedagogických pracovnících, který jasně definuje požadavky na učitele střední školy, což je dáno jak pro učitele všeobecně vzdělávacích, tak i odborných předmětů. To je první kritérium pro to, aby zaměstnanec mohl na dané pozici fungovat, no a pak se všechno odvíjí od roz-

voje zaměstnanců. K tomu je v organizaci vytvořen plán dalšího vzdělávání. V tomto pánu je jednak jmenován management školy, kam patří ředitel a vedoucí pracovníci. Na naší škole je to zástupce ředitele pro pedagogické věci, pro pedagogiku, vedoucí školní jídelny nebo vedoucí ekonomického úseku. Potom je to oblast, která se věnuje speciálním pozicím, které jsou ve škole a jsou zase v souladu se zákonem o pedagogických pracovnících. Patří sem různí koordinátoři informačních technologií, environmentálního vzdělávání, preventista, pozice výchovného poradce (velmi důležitá pozice) a koordinátor školního vzdělávacího programu. Pak jsou to ostatní pedagogičtí zaměstnanci ve škole. Jde o to, jestli se jedná o upevňování kvalifikace nebo rozšiřování kvalifikace a podle toho se potom s pracovníky domlouváme.

Podle platné legislativy má učitel přímou a nepřímou činnost, kterou ve škole vykonává. Přímá činnost je daná úvazkem a rozvrhem, kdy učitel učí přímo v hodinách a ta nepřímá se skládá z několika oblastí. Jednou z těch oblastí je třeba dozor. My to máme nastavené tak, aby učitel nebyl celý den zatížen dozorem. Proto má na starosti dvě přestávky, další dvě má někdo jiný. Takže já si myslím, že jsou schopni zvládnout proces neustálého rozvoje. Vychází to z potřeby školy, takže tyto povinnosti musíme všichni plnit. Zaměstnanci školských zařízení mají delší dovolenou než ostatní, nemají 4 týdny ale 8 týdnů, navíc k tomu náleží 12 dnů samostudia, které čerpají, takže si myslím, že ten prostor pro oddech je. Nevýhodou je, že si nemohou vzít dovolenou, kdy se jim to hodí. Každopádně my to řešíme tak, že když má někdo opravdu nějaký problém, tak ten jeden den dovolené v roce si může vzít, pokud chce řešit něco soukromého. Když se bavíme o poměru pracovního vytížení a soukromého života, tak nejsme škola, která by organizovala něco pro zaměstnance, nějaké aktivity, že bychom pravidelně každou středu a pátek hráli squash nebo chodili na nějaký jiný relax. Každopádně je to věc, se kterou si myslím, že ještě školy neumí pracovat. Jednak co se týče třeba fondu kulturních a sociálních potřeb, který bychom k tomu mohli čerpat, a který byl zase od letošního roku snížen jenom na 1%. Není tak už ani dostatek prostředků na to, aby se mohli organizovat nějaké společné akce, nebo relaxační pobyty. Předpokládám, že to bude tak nějak na bedrech zaměstnanců samotných a v případě, že by se objevilo něco, co by mohlo vést k nějakým syndromům vyhoření nebo jiným problémům s výkonem v práci, tak se musí sami ozvat. Nové formy vzdělávání jsou zajímavé věci, samozřejmě ten klasický manager, který vykonává činnosti, které jsou mu přidělovány od vrcholového managementu, spíš plní cíle... My se nedokážeme přiblížit

podobě podniku v podnikatelské sféře, protože ředitel školy zatím není brán jako vrcholový manažer, který spíše vize posílá dál. Ale každopádně, co se týče koučingu, já osobně s tím zkušenost mám. Existoval projekt Národního ústavu odborného vzdělávání, kdy jsme si mohli jako ředitelé vyzkoušet a nechat se sami koučovat. Mně se to velmi líbilo a ten kouč mi třeba i pomohl k některým věcem, které jsem chtěl vytvořit, a s ním se mi to tvořilo daleko rychleji. Já nejsem vyškolený na to, abych to dokázal, ale jak už jsem říkal na začátku, jsme jako škola zapojená do projektu, který se spouští nyní od dubna s tím, že se koučingu a tréninku koučingu zúčastní moje kolegyně, předsedkyně předmětové komise odborných předmětů, která pokud se ze 40 lidí dostane do užšího výběru osmi nejlepších, tak bude i trenérkou koučů a bude to trénovat u nás na škole. Může se tak stát, že získám tu kompetenci od ní. No a já si myslím, že manažer, jako takový musí mít nějaký talent, asi vrozený, přirozený. Ono potom pro tyto lidi je to jednodušší, když dokáže komunikovat se všemi, řešit věci, ale je potřeba mít i přirozenou autoritu u ostatních.

6.1.3 Strategie řízení lidí

Standard IIP požaduje navržení strategií řízení lidí tak, aby podporovali rovné příležitosti v rozvoji všech zaměstnanců školy. Všichni zaměstnanci mají přístup k odpovídajícím možnostem rozvoje a jsou podporováni a povzbuzováni a motivováni k zlepšování vlastních výkonů i výkonů ostatních. Velká pozornost je věnována rozvoji talentů a jejich podpoře.

ŘG: No... to je oblast hodně, hodně komplikovaná (povzdych) a motivovat lidi, aby na sobě pracovali, aby se dál posunuli, tak to bohužel opravdu souvisí s penězi. Je možné přesvědčit určitou skupinu lidí, aby některé věci dělali tak jaksi „z principu“ pro rozvoj organizace a nemusí apriori čekat ty peníze, ale to dlouho nejde. To takhle nejde dlouho dělat. Ano, lidi přesvědčím, získám je, ale už ta další motivace (ať je to jak je to, je do pak na úkor volného času a soukromí, je to práce navíc) není jednoduchá. Moje motivace je slovní, přesvědčuji, „ukecávám“...ale pak lidé čekají nějakou tu odměnu. Do jaké míry toto sladit, jak se to daří, to nedokáží říci, to byste se musela zeptat kolegů a kolegyně. Jaký mají pocit, jestli mají prostor na to, aby se rozvíjeli, aby předvedli, co vědí, a aby za to co předvedou, něco dostanou. Mně se to skutečně těžko říká. Na druhé straně, když už bych se měla „pochválit“, tak popíšu to, co dělám poslední tři – čtyři měsíce a určitým způsobem jsem to dělala i před tím. Mám určitou vizi, co s těmi mými kolegy a kolegyněmi, kteří se

dostávají do nejproduktivnějšího věku. Co jim dát navíc? Jak jim otevřít cestu dál? Začnu hned tím prvním. To bylo na začátku školního roku. Přišel kolega a říká: „Mohl bych chodit na funkční studium?“. Já s tím nemám problém, budu jenom ráda. Teď jsem viděla, že on sám chce, tak proč ne, já ho podpořím. Je pravdou, že můžu čekat, že mi pak za dva-tři roky odejde, ale mezitím může dát mnoho naší organizaci. Mám ve stém týmu už skoro vystudovaného kolegu... Dostal domácí úkol pro závěrečnou práci a přišel s tím, co by měl psát. Říkám: „Víš co, právě nám skončilo plánování DVVP, tak to napiš na další období.“ Takže nyní pracuje na programu a budeme konzultovat. Myslím, že je to o tom, jestli člověk přeje nebo nepřeje.

ŘOA: Určitě žáky tady máme talentované, v poslední době nejvíce talentované na sport, ono se to nezdá... ale třeba tady „fotbalová liga“ v České republice středních škol, takže žáci naší školy vyhráli v Zlínském kraji a postoupili do divize s Jihomoravským krajem, kde jsme sehráli nějaká utkání. Tam jsme se nedokázali prosadit. Na druhou stranu máme tady šikovné žáky, co se týče znalostí třeba jazyků, účastníme se různých olympiád, protože se potřebujeme porovnávat s ostatními školami, ale nemáme tady tak výrazné talenty, kteří by dokázali třeba v celorepublikovém měřítku obsadit první druhé nebo třetí místo. V současné době existuje program Excellence, který vyšel z Ministerstva školství, kdy v podstatě školy, které mají nadané žáky, dostali zvýšené finanční prostředky na jejich přípravu. Tak do toho jsme se ještě nevlezli. Co se týče zaměstnanců tak ano, já si myslím, že to vidí každý řídicí pracovník, pokud má pod sebou někoho, kdo je velice šikovný, tak se na něj člověk rád obrací. Vidí, jak ten člověk funguje a pracuje, tam je vždycky potřeba si dát pozor jenom na to, aby řídicí pracovník nesklouzl k tomu, aby pracovníka přetěžoval, aby na něj kladl příliš vysoké nároky. Ale dokážu si představit, že bych měl tipovat ze zaměstnanců, které máme, třeba někoho na vedoucí pozici. Já jsem přesvědčený o tom, že pokud má člověk kolem sebe velice schopné lidi, tak i sám roste tím, že s nimi s nimi může spolupracovat. Nedokážu si představit, že bych měl tendenci, nebo jakýkoliv jiný řídicí pracovník měl tendenci, spíše dávat tady ty lidi do útlumu, jenom aby ho třeba neohrozili, Spíš je potřeba takové zaměstnance podporovat k tomu, aby rostli. Tím pádem roste i celá organizace.

6.1.4 Strategie vedení lidí.

Standard IIP může obhájit organizace, která má jasně definované schopnosti, které manažeři potřebují k tomu, aby mohli efektivně vést, řídit a rozvíjet pracovníky. Zaměstnanci chápou tyto požadované schopnosti a dovednosti manažerů.

ŘG: Je možnost přihlásit se ke studiu MBA na vysoké škole ekonomické v Praze. Proč bych tam prosazovala sama sebe. Já vím, že spousta kolegů a kolegyně na vedoucí pozici se přihlásí na toto studium už jenom z principu. A přitom má vedle sebe ambiciózní mladé lidi. Tak proč bych se tam hlásila já, když mám šest let do důchodu a mám tady kluka, který učí společenské vědy. Orientuje se v oblasti ekonomiky, umí anglicky, je mladý (důraz), má přes třicet let. Z pedagogického platu neuživí rodinu, je svobodný, tak proč bych ho tam neposlala? Ano, je pravdou, že jakmile dostane možnost, tak mi za tři-čtyři roky třeba odejde. Ale zase za tu dobu dá hodně škole. Já mu přeji, ať jde, ať jde. Já si myslím, že to, co dám, se mi trojnásobně vrátí (smích) a ať dám špatné, nebo dobré, tak to tak je. Ten kluk se bude vracet. Výchovný poradce, další takový fantastický kluk, loajální, spolehlivý. Je to ideální výchovný poradce, udělala jsem z něj šéfa evaluačního týmu. Já jsem se snažila každého mladého někam nasměrovat a i když jsou to věci, které bych nemusela platit, tak to zaplatím rozpočtu, protože vím, že se mi to opravdu vrátí.

ŘOA: Tady bych rád řekl, že když člověk nastoupí do pozice ředitele, tak ze zákona musí do dvou let absolvovat funkční studium pro ředitele škol a školských zařízení. Toto funkční studium v sobě zahrnuje manažerské postupy, právní vzdělání, ekonomické vzdělání, je nutno složit zkoušku a na základě toho může dále člověk vykonávat funkci ředitele školy. Pokud by to nesplnil, tak bude muset odstoupit, jinak ten systém vzdělávání managementu škol je ještě dál propracovanější s tím, že existuje funkční studium číslo dvě, které ale není povinné. Pak jsou různé jiné možnosti, kdy třebaš Zlínský kraj organizoval dvouleté školení ředitelů s názvem Manažer příspěvkové organizace, které jsem absolvoval, bylo vynikající, protože se dostávalo do oblasti personálního řízení, strategického řízení, krizového řízení, a jiných věcí. Samozřejmě ne všechno se dá využít v běžné praxi, ale myslím si, že tam je spousta věcí, nad kterými když člověk přemýšlí, tak je použije. Kdybychom srovnávali postavení ředitele školy jako manažera s pozici ředitele-manažera v soukromé sféře, tak pravděpodobně manažer v soukromé sféře má větší zdroje finanční na to, aby mohl motivovat, řídit lidi. Co se týče ředitele školy, tak je velmi svázaný rozpočtem školy, kde prostředky jsou alokovány na určité oblasti a nemá takovou možnost co se týče odměňová-

ní zaměstnanců, protože ve školství jsou tarifní platy a tarify jsou velmi nízké na to, aby ředitel mohl extrémně motivovat, jak by potřeboval. Na druhou stranu ředitel školy zodpovídá za všechny oblasti, takže když to vezmeme od BOZP přes školní jídelnu a pedagogický proces, tak je toho opravdu spousta. Na druhou stranu by se ředitel školy dle mého názoru měl věnovat především pedagogickému procesu a tady si myslím, že je největší bolest českého školství a hovoří o tom ta správa McKinsey and company z roku 2010, kdy opravdu ředitel je úředník a nevidí pedagogický proces v takovém kontextu, jak tomu je ve Francii nebo v Anglii.

6.2 Princip postupu (aktivity)

Tento princip IIP je rozpracován do oblasti efektivit řízení, oceňování a odměňování, zapojování a zmocňování a do oblasti vzdělávání a rozvoje.

6.2.1 Efektivita řízení

Efektivita řízení se podle standardu IIP projevuje v tom, že manažeři efektivně řídí, vedou a rozvíjejí lidi. Sami manažeři se rozvíjí tak, aby dosahovali požadované schopnosti a dovednosti. Škola využívá 360° zpětné vazby při hodnocení. Manažeři jsou vnímáni jako vzor.

ŘG:.... Na toto se opravdu musíte zeptat kolegyň a kolegů. Nedokážu vám to okomentovat, nevím, jestli mně mají jako vzor, nebo nemají mně jako vzor... Na naší škole je čtyřicet sedm zaměstnanců, pedagogů je třicet šest a z těch třiceti šesti pedagogů je snad polovina našich absolventů. To jsou moji žáci, třeba... Popíšu vám případ, kdy přišel mladý kolega a říkal, že když byl žákem, tak měl svého učitele jako vzor. Teď se stal kolegou tohoto člověka a je absolutně zklamán. Je dost těžké na to odpovědět. Když je někdo v roli žáka, může vás vnímat jako vzor, jakmile se stane kolegou, poznáte pravé povahové vlastnosti toho člověka. A je to špatně. Myslím, že pokud má být vedoucí pracovník vnímám jako vzor nebo autorita, tak by se měl stejně chovat k žákům, jako se chová ke kolegům. A otázka hodnocení metodou 360° zpětné vazby, jestli je tento způsob hodnocení vhodný nebo ne... Obávám se, že vzhledem k tomu, jaké jsou generační sestavy a jaká pořadí ještě je generace v pozici vedoucích pracovníků, tak ne vždy by to přineslo to, co se očekává a co má být přínosem tohoto hodnocení, protože zvlášť učitelé nejsou zvyklí na to, aby je někdo hodnotil.

ŘOA: Hodnocení metodou 360° zpětné vazby jsme nezkoušeli. Samozřejmě znám ho ale nevím, jestli bychom byli schopni při provozu školy to zvládnout, aby se zhodnotili navzájem mezi sebou, s nadřízeným a vyšším nadřízeným tak, abychom se potkali všichni... je to dost obtížné už jenom při vytíženosti našich pedagogů. Už jenom chodit na hospitace ke kolegům, dívat se jak učí ten školní rok, alespoň u každého jednou být, je to časově náročné. Pak to ještě s ním rozebrat, samozřejmě, dohodnout se, co dál, jestli je to v pořádku nebo ne, sledovat návaznosti na vzdělávací program.

6.2.2 Oceňování a odměňování.

Standard IIP vyžaduje, aby přínos pracovníků pro organizaci byl uznáván a oceňován, a to zejména využíváním nefinančních prostředků.

ŘG: Pravidelně jednou za měsíc míváme organizační porady. Není možné, abych nezačala organizační radu poděkováním za akce minulého měsíce, pokud to byly nějaké organizačně náročné, významné akce, tak zvlášť zdůrazním. Co se týče jednotlivců, tak nemám problém na poradě zdůraznit a pochválit jednotlivce, když třeba získali nějaké ocenění. Tím začínám každou radu. Bez toho to nejde. Jdu po chodbě a je mi jedno, jestli potkám kolegyni, kolegu žáka, protože jsme malá škola, tak vím o téměř všech úspěších a pochválím na místě: „To bylo úžasné, perfektní, gratuluji...“ Jsou zvyklí na to, že když dosáhnou v soutěži nějaký úspěch, přijdou s diplomem, tak první kdo stojí u mě v kamenáři je vyučující a žák: „ Přinesli jsme...“, pogratiujuji, ale hlavně poděkuji. Vždy děkuji. Pravidelně jednou za týden, každý pátek ráno, první vyučovací hodina, začíná tím, že se přečte, co jsme za ten týden přivezli: první, druhá, třetí cena, čestné uznání... je to jedno. Musí to být. Na konci roku je vždy slavnostní shromáždění, teď to směřuji k žákům, ale stejně tak chválím učitele. Dokonce se mě stalo, kolegové, mí vlastní zástupci, kteří teď odjeli do Francie (já to mám asi v povaze, já jiná nebudu a je mi to jedno, já v tom nic nebudu měnit!) vytkli, že příliš chválím: „Ty pořád chválíš, ty všechny chválíš, všichni jsou super, a přitom ten dělá to to to...“ Říkám: „Dobře, ale když si to zaslouží, tak proč bych ho nepochválila?“ „No ale, když udělá zle, tak...?“ „Tak řeknu, že je to špatně...“ Ale já si nemyslím, že bychom neměli chválit... A druhá věc: každý má svoji laťku, a když se snaží, pracuje a k té své laťce se blíží, je nutné ho podpořit a povzbudit, nesmíme ho jeho úspěchy srovnávat s úspěchy jiných.

ŘOA: Myslím si, že řešit problematiku motivace se nám celkem daří. Jsou vyhlašovány různé výzvy, na které když zareagujeme, není možné člověka finančně odměnit, ale získá spoustu- nechci říct výhod, ale spoustu nových věcí, které jsou pro ně dobré. Uvedu pár příkladů. První třeba projekt Leonardo da Vinci, projekt, který umožňuje žákům vycestovat do zahraničí. Samozřejmě je potřeba zapáleného učitele, který nejdříve projde tím martyriem podání žádosti, pokud je žádost schválena tak nastaví rozpočet tak, aby to vůbec mohlo fungovat. Tou třešničkou na dortu je, když může s žáky vyjet na 14 dní, jako třeba u nás, do Londýna na praxi, kdy žáci jsou každý v nějakém jiném zařízení a vykonává tu praxi, potom učitel vidí jednak tu praxi za sebou, sám si rozvíjí jazykové schopnosti a dovednosti, nejen pokud je to učitel cizích jazyků, navíc pobyt je hrazený z projektu, takže ani finančně na tom není tratný. Pokud vytváří nějaké materiály, tak z těchto finančních zdrojů je hrazeno vlastně vytvoření dalších materiálů potřebných pro daný projekt. Já to vidím třeba na kolegyních, které pracovaly na projektech, mají chuť dál pracovat, takže vytvořili již další žádost, která je podána, tak by to mohlo fungovat příští rok. Stejně tak spolupráce s rakouskou školou, kdy kolegyně napsala projekt, strávila na tom spoustu hodin, ale dostala proplacenou cestovní náhradu v zahraničí na dva dny na stáž, mohla tam být a spolupracovat s rakouskými kolegy. V současné době je výzva pro střední školy *Šablony*, takže další kolegyně, které se do toho zapojily, na tom pracují zdarma, bez odměny, bez ničeho, ale teď už víme, že ta žádost byla schválena, takže od května na tom budou pracovat, budou mít nějaké výhody. Mohou například používat notebooky, které dostanou, budou mít ve třídě interaktivní zařízení, které jim bude pomáhat ve výuce. Daly by se hledat další a další věci, jsou tady, ale pořád si myslím, že by stálo za to, aby ředitel měl i nějaké finanční prostředky na to, aby mohl dát osobní ohodnocení, odměnu. To by bylo daleko pozitivnější.

My jsme měli tu skupinu velmi aktivních lidí, kteří „zadarmo“ nejdříve začnou na něčem pracovat a pak to sebou nese ovoce, co je velice příjemné a motivuje to k další činnosti, ale jako v každém jiném podniku jsou i zaměstnanci, kterých výkon není stoprocentní a pokud se nad tím sejdeme, tak je potřeba to řešit. A tady si myslím, že taky to není úplně nejlíp nastavené a že ředitel školy až tak velký prostor prostě nemá, protože, pokud zaměstnanec splňuje formální věci, které jsou docházka do práce, splnění kvalifikačních předpokladů, tak se těžko hovoří o tom, zda kvalita výuky je odpovídající nebo není. Změřit kvalitu vzdělávání jako takovou ve vzdělávání je velice obtížné. Akorát, když cítíme, že tomu tak není a náprava někdy skomírá, tak tady bych já osobně možná viděl příklad v nějakém tom

italském modelu, kdy učitelé nejsou zaměstnání na dobu neurčitou, ale jsou jmenováni na určitou dobu a když po určité době člověk prokáže, že opravdu je jeho úroveň velmi vysoká, tak může dostat dekret na dané místo na dané škole, zatímco ostatní mají třeba smlouvu na dva roky, která se jim postupně prodlužuje, nebo neprodlužuje. Možná i toto by byl jeden z nástrojů, který by pomohl zvýšit kvalitu ve vzdělávání.

Já nevím, jak to tady bylo dříve, každopádně jakmile jsem zahájil tady svou činnost, tak pokud někdo udělal něco mimořádného za určitý úsek, za určité období, většinou je to za délku jednoho měsíce, kdy máme periodicky pedagogické rady, veřejně toho člověka chválím, děkuji za splnění úkolu. Co se týče kárání, tak to veřejně nedělám, to se spíše s tím člověkem dohodnu sám mezi čtyřma očima.

6.2.3 Zapojování a zmocňování

Vedení organizace podporuje pracovníky k tomu, aby byli schopní a ochotní převzít odpovědnost a jejím prostřednictvím se zapojovali do rozhodovacího procesu.

ŘG: Nejvýraznější oblast, kde by se tento princip mohl projevit, byla tvorba školního vzdělávacího programu. Navíc jsme byli pilotní gymnázium za Zlínský kraj v rámci šestnácti z celé České republiky a tím pádem jsme měli právo hovořit i do Rámcového vzdělávacího programu. Bylo to uděláno tak, že za každý předmět byl delegován jeden člověk, který měl zodpovědnost a mohl mluvit do RVP. To bylo v roce 2004 a já jsem tenkrát začínala v chemii. Všichni jsme to pocítovali: „Teda, mi tvoříme něco, co za pár let budou muset respektovat všichni v České republice.“ To bylo přece úžasné. Na to konto jsme vytvořili školní vzdělávací program, kde ty pilotní ŠVP byly vzorové. Pak jsme byli i vzorovou školou pro Českou školní inspekci, a to si myslím, že jsme byli jako jediní v České republice. Tady šlo o posílení užšího týmu, který reprezentoval něco, co neuměla a neznala ani ČŠI. „No, co pro učitele může být víc, že jo?“ My jsme učili všechna ostatní gymnázia v Zlínském kraji, jak psát ŠVP. Ne *CO* tam napsat, ale *JAK* to napsat! My jsme měli cyklus seminářů, to bylo ve spolupráci s NIDV a v rámci této spolupráce jsem navrhla, že u nás uděláme školící centrum. Vzala jsem si k sobě lidi... a zase to nebylo o mně! Mnoho ředitelů pilotních gymnázií jezdilo po školách a dělali přednášky. Řekla jsem: „Ne ne ne, já nikam jezdit nebudu, já na to nemám čas.“ My jsme vytvořili tým, a to tak, že za každou vzdělávací oblast byl jeden učitel, propojili jsme to a povedlo se nám vytvořit celé vzdělávací odpoledne, každý jsme měli jednu oblast. Já jsem měla na starosti tu logistiku, takže

jsem si tady nasbírala ředitele a zástupce, plátno, meotar a už se jelo, jsme vykládali... Byla zde skupina matematiky, fyziky, skupina jazyková, historická, společenskovedná a tak dále. Každá skupina měla teoretickou část, řekli jsme si, jak ten předmět zpracovat, co tam musí být a hlavně jsme měli připraveny pracovní listy, ne že se budou dívat a opisovat, ale pěkně kolegyně a kolegové pracovali a vytvářeli. Prostě se to učili dělat. Nakonec se to stalo známou věcí, některá gymnázia přijela dvakrát. Vyvrcholilo to návštěvou České obchodní inspekce, která si u nás sedla a seznámila se s tvorbou školního vzdělávacího programu. A ti lidé, kteří jsme byli v tom užším týmu, tak to bylo to jádro, kde to začalo. Byli jsme na gymnáziu v Kolíně, jezdili jsme, kde nás zvali. Myslím, že například tohle je věc, která posílí.

Jsou různé akce, aktivity, které zasáhnou celou školu, případně celé město. A já se nebojím to celé někomu svěřit. Já vím, že to moji lidé zrealizují. Ten začátek je těžký. Například majáles. To jde celé město, všechny školy. Kolega už je vyškolený, už ví, co a jak a já jenom podepisuji (úsměv). Den otevřených dveří má na starosti jiný kolega. Všechny komise, všechno musí být načasované, naplánované...Projektový den, a ten je velice vydařený, *Evropský den jazyků* organizovaný na začátku školního roku. Ze začátku, když jsem chtěla, aby se to dělalo a přišla jsem s tím na předmětovou komisi cizích jazyků, že bych si to představovala takhle, takhle a takhle...aby to nebylo jenom uvnitř školy a každý jazyk si to dělal jenom v rámci svých hodin. Představovala jsem si, že se otevřeme, pozveme si sem základní školy, nabídneme nějaké workshopy, dílny, lektory a tak dále...Jeden kolega se z toho nervově zhroutil (smích), že jsem se jako zbláznila. První ročník byl náročný, našla jsem si lidi, zrealizovali jsme to. Druhý rok už to bylo snadnější, už se ukázalo, že by z toho mohlo něco být, třetí rok, čtvrtý rok... Každý rok k nám jezdí lektoři z Hejčína z jazykového gymnázia, učí se v angličtině matematika, fyzika, (spokojené poklepávání prstem po stole), zeměpis, dějepis pro gymnázia, pro základní školy, jezdí z Oxfordu, pracovníci nakladatelství Fraus nám ukazují nám lektorské hodiny, jak pracovat s učebnicemi... Letos jsme tuto akci zaměřili na překladatelství, byli u nás profesionální překladatelé i rodilí mluvčí z Prahy, Prostějova ... To je taková akce...! Ale už se o to nestarám! DELEGUJI. A i když přijedou novináři, tak lidi jsou tak naučení, že sami přijdou s nápady: „Pani ředitelko, představte si, že v rámci organizace AIESEC je možné, abychom tady týden měli zahraniční lektory.“ Tak jsme tady měli Řekyni, Řeka, Čiňanku. Žili v rodinách našich žáků a chodili do hodin, byly realie, mluvili s žáky anglicky....

ŘOA: já si myslím, že otázka schopnosti zaměstnanců převzít zodpovědnost a zapojovat se do rozhodovacího procesu je na osobní odpovědnosti ředitele, jestli je nebo není schopen přenést kompetence na nižší management s tím, že vždycky za to zodpovídá ředitel. Nese sebou to riziko, práci musí zkontrolovat u všech, takže já to dělám tak, že přenáším kompetence, určitě, vždycky si určíme nějakou oblast, kterou daný člověk zastřešuje a vždycky k tomu dostane za povinnost prostudovat jednotlivé vyhlášky, zákonné normy a pak to spolu konzultujeme, rozebíráme a uděláme konečnou podobu. Ale je to na té bázi, že vždy do toho musím vstoupit já, aby náhodou nedošlo k chybě, a pokud ta chyba je, tak za ní nesu zodpovědnost já, jako ředitel školy. Záležitostí týkajících se dětí se věnuje pedagogická rada, pak je to předmětová komise, kde se schází vyučující podobných, příbuzných předmětů, které tam jsou, pak je to institut výchovného poradenství, kde máme výchovného poradce, který má speciální vzdělání, po mém příchodu prošel ještě dalším vzděláním, aby měl všechno uceleno a splněno podle zákona.... Zapojil se do projektu, jako je kariérové poradenství a s tím, že pokud vznikne nějaký problém, tak ho řeší třídní učitel, výchovný poradce, rodiče, máme institut výchovných komisí, kde zasedá ještě více lidí, a snažíme se danou věc řešit. Na škole existuje koordinátor školního vzdělávacího programu, který musí splnit nějaké studium a potom má na starosti školní vzdělávací program s tím, že předsedové předmětových komisí mají povinnost hlídat plnění kurikula. Kurikulum je osnova v překladu, takže hlídají plnění osnov. V případě, že se vyskytne něco, kde se neplní, nebo není hotové, tak se tato informace přenáší koordinátorovi, ten potom hlídá, jestli do příštího období je to splněno nebo ne.

6.2.4 Vzdělávání a rozvoj

V této části se standard IIP zaměřuje na efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Aktivity, které měly zaručit plánovaný rozvoj, se skutečně zrealizovaly a vzdělávání se uplatňuje v praktickém životě organizace.

ŘG: Pro mě je vzdělávání pedagogů prioritou. Když chci kvalitní výrobek, musím mít kvalitní nástroj. Každoročně několikanásobně překročím plánovanou částku na DVPP. Stáhnu to z jiných „šuplíků“. Podle posledního hodnocení hospodaření jsem investovala pětikrát více do vzdělávání, než bylo plánováno. Již v předchozí části rozhovoru jsme hovořili o uplatňování získaných dovedností a znalostí našich učitelů v praxi.

ŘOA: Tady musím říct, že sledujeme všechna školení, která byla. Nejsem si jist, jestli je stoprocentně prodiskutujeme, ale diskutujeme hodně ohledně školení, která proběhla. Musím říct, že proběhla i taková školení, na které mě upozorňovali učitelé, že tam by už teda nikdy nechtěli, ... že se jim to zdá naprosto zbytečné, ale bylo to i z managementu školy, kdy pán zástupce se zúčastnil školení, a říkal, že teda je to pro něj zbytečné, že tam jezdit nechce, ale těžko se asi dokáže shodnout třeba deset nebo dvacet lidí, co na daném školení je potřeba a co ne. Takže tady to беру i trošku s rezervou, že některá školení, třeba nejsou úplně nejlepší. Nicméně napříště alespoň víme, že se jim můžeme vyhnout. Co se týče rozborů, tak to neděláme tak, že by to mělo být úplně projít vedením školy, protože jsou tady oblasti, kterým třeba vedení školy vůbec nerozumí, když je ředitel školy učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, tak do těch ekonomických úplně nevidí, takže je lepší, když se toto probírá na předmětových komisích, kde jsou učitelé, kteří rozumí problémům, kteří s nimi mohou pracovat, mohou dál rozvíjet to, co si z toho školení vezmou.

6.3 Princip zhodnocení

Tento princip standardu IIP se zaměřuje na to, že organizace ví, jaký dopad měly investice do rozvoje zaměstnanců, ví zhodnotit efektivnost těchto investic a rozumí přidané hodnotě v samotném zlepšování.

6.3.1 Měření výkonu

Standard IIP vyžaduje, aby investice do zaměstnanců byly vynakládány takovým způsobem, aby se výkon organizace zlepšoval. Vedení i zaměstnanci by měli umět popsat, jaký užitek přinesly škole investice vynaložené na jejich rozvoj.

ŘG: To je těžké, pořád přemýšlím, jak to vysvětlit a jakým způsobem to popsat, protože co je pro mě cílem, základem, výstupem? Úspěšný žák. Žák je na prvním místě. A když investuji do kolegů a kolegyně na jejich vzdělávání, tak chci, aby co nejkvalitněji připravili žáka na pomaturitní studium. Žádné jiné nepřipadá v úvahu. Pro mě zpětnou vazbou může být úspěch našich žáků nejenom v pomaturitním studiu, což je už dost devalvovaná hodnota, protože vysokých škol je dnes hodně, ale zase přece jenom na druhé straně se z toho dá

něco vyloupnout, a to, na jaký typ univerzity se žáci dostávají, na tzv. kamenné vysoké školy, a když se žák dostane na tři medicíny, jestli se dostane na tu, na kterou chtěl prioritně jít. Ptám se svých žáků, na kterou vysokou školu by si nejvíc přáli se dostat. Druhá zpětná vazba je úspěšnost v soutěžích na celorepublikové úrovni. Když mi někdo doveze ze „SOČ“ z celorepublikové úrovně první místo a o prázdninách, kdy je tady týden Židovské kultury, kam si žáka pozvou, aby jim předvedl svoji práci, a pak mu nabídnou, že mu ji vydají knižně, tak to si myslím, že je měřitelný úspěch. Nebo když žáci dovezou zlatou medaili z matematické olympiády z Mexika, stříbrnou z Athén, nebo bronzovou z Německa... toto jsou pro mě měřitelné hodnoty z hlediska vzdělávání a toho hlavního cíle školy. Vzdělávání, žák, žák, žák...

Druhá věc je zájem o studium, jak se mi sem hlásí žáci. Jestliže za poslední dva-tři roky výrazně narostla skupina žáků z Kroměříže a jim nevádí, že dojíždí do Holešova.... Úplně extrém jsem měla žáka D. K. ze semináře, teď studuje v Hradci Králové medicínu, on bydlel vedle státního gymnázia v Kroměříži. Barák vedle baráku....on jezdil k NÁM!(poklepání na stole) Jestliže ke mně dá svou dceru pan ředitel největší základní školy z Kroměříže v polovině studia, jestliže mám tady syna paní ředitelky z pilotní základní školy v Kroměříži... (smích)... to je to image, „la´fame“.... Já i toto považuji za signál zpětné vazby, protože tady jde o vztahy i o vzdělávání, samozřejmě. Vztahy na této škole jsou pro žáky přijatelné, není to vždy ráj, to ne! Vždy jim říkám: „Nemyslete si, že je to tady lehké. Tady je to těžké, ale my vás to naučíme, i když to nebudete chtít.“ I těžké věci se dají zvládnout, když se nějak ta atmosféra zpřístupní, individuální přístup je hodně důležitý a myslím si, že tou největší devízou u nás jsou mimoškolní aktivity, to co nabízíme dětem. Tohle je pro mě měřitelná zpětná vazba, já neříkám, že je stoprocentní.

ŘOA: Asi nejlepší to bude popsat na příkladu státní maturity. Kdysi se o ní hodně dlouho diskutovalo, měnila se pravidla, až nakonec poslední ministr školství, který rozhodl, že opravdu ji spustíme a maturita se začala velice intenzívně připravovat a spouštět. A tady najednou došlo k tomu, že se školili učitelé na hodnotitele jak písemné tak ústní zkoušky, především učitelé českého jazyka a cizích jazyků, tady ti učitelé získávali strašnou spoustu informací k tomu, jak bude probíhat maturitní zkouška, strašnou spoustu materiálů a přitom vlastním vzděláváním i toto přenášeli do hodin. Takže bylo najednou patrné, že se styl výuky změnil, přišly nové impulzy, žáci měli nějaký čas na to, aby se adaptovali na nové podmínky, aby se na to připravili. A pak když proběhla maturitní zkouška, tak jsme se

dívali na výsledky a obchodní akademie Kroměříž byla v českém jazyce druhá ve Zlínském kraji. Takže najednou bylo vidět, že to co získali na školení učitelé, přenesli do výuky... takže se to splnilo. Nebo i v cizích jazycích to bylo patrné. Neustále zlepšování.

6.3.2 Neustále zlepšování

Způsoby řízení a rozvoje lidí se mají podle standardu IIP neustále zlepšovat, manažeři i zaměstnanci dokáží uvést příklady jejich zlepšení. Manažeři získávají zpětnou vazbu například prostřednictvím dotazníků apod.

ŘG: To je asi ten nejnepříjemnější bod, protože jakmile dáte nějaký dotazník, tak jsou všichni ve střehu. Já jsem si dala na sebe dotazník. Já to dělávám. Když jsem chtěla, aby se nechali zhodnotit kolegyně a kolegové, tak jsem začala od sebe a dala jsem jim anonymní dotazník na sebe. Pak jsme zrealizovali interní hodnocení formou dotazníků a tam se skutečně pracovalo velmi opatrně se všemi informacemi, zejména ohodnocení práce kolegyně, kolegu... s tím, že to se odehrávalo opravdu mezi čtyřma očima, nikdo k tomu neměl přístup kromě mne a já jsme to dala ještě do té roviny, že pro výsledek si může přijít ten, kdo chce. Kdo nechce, nemusí. Někdo to těžko bere, někdo to těžko vnímá a není schopen se s tím smířit. Na druhé straně se podařilo to, že někteří lidé v rámci předmětových komisí byli schopni s těmi výsledky pracovat.

Zhodnocení se dá využít na zlepšení práce. Nikdy to nebylo použito na striktní opatření, i když tam bylo konstatování minusové, tak byla snaha to napravit a něco změnit, nějakým způsobem tu práci a modifikovat, aby tam byl ten posun.

ŘOA: Ředitelem obchodní akademie Kroměříž jsem krátce. Před tím jsem byl ředitelem střední školy, kde jsme to měli nastavené tak, že probíhaly osobní konzultace s tím, že vždycky daný zaměstnanec měl připraveno vlastní hodnocení na základě vlastního hodnocení, osobní konzultace a společného návrhu na další rozvoj a po roce jsme se k tomu vraceli, co se podařilo a nepodařilo. V současné době to máme nastavené tak, že proběhlo první kolečko vlastního hodnocení a probíhají individuální konzultace a je to nataženo na celý školní rok, takže máme teď ukončeno hodnocení šedesáti procent učitelů. Takže pevně věřím, že přibližně do tří let se systém nastaví stejně a bude fungovat, ale teď jsme v průběhu.

7 SHRNU TÍ NÁZORŮ ŘEDITELŮ STŘEDNÍCH ŠKOL NA MOŽNOSTI VYUŽITÍ STANDARDU IIP V ČESKÉM ŠKOLSV TÍ.

V průběhu rozhovorů s oběma respondenty jsem si uvědomila, že intuitivně při své řídicí práci vychází z podobných principů jako mezinárodní standard IIP. Oba si uvědomují nelehké postavení školy v konkurenčním prostředí.

Jak uvádí ředitel obchodní akademie: „My samozřejmě jsme si vědomi toho, že konkurenční prostředí tady již vzniká delší dobu, s tím, že když bylo možné zřizovat školy soukromé nebo církevní, tak prostor pro základní i pro střední vzdělávání se velmi otevřel a v době, kdy tady byl nějaký „boom“ žáků 15-18 letých, kdy byl opravdu dostatek žáků pro všechny segmenty školství, tak neměl nikdo problém s tím, že by nenaplnil školu, že by se potýkal s existenčními problémy. Postupem času, kdy demografická křivka začala upadat, se zjistilo a zjišťují to v současné době téměř všichni velice citelně, že nedostatek žáků tlačí na školy, aby se buď to nějakým způsobem profilovali, aby nabízeli něco navíc, nebo aby poskytování těchto služeb bylo finančně co nejvíce příznivé pro rodiče žáků. V ten moment začala mít valná většina soukromých škol, které vybírali školné problém s tím, že teda žáci raději přecházeli a volili státní školy, kde je vzdělávání „zdarma“. Začaly se profilovat obory, které byly zajímavé pro uchazeče a které nebyly. A tak jak to bývá, čím vyšší vzdělanost, tím větší zaměstnanost, tak i rodiče a žáci měli tendenci ucházet se především o obory maturitní a gymnázia tak, aby měli ještě otevřenou vzdělávací dráhu na vysoké škole. No a v tomto momentě začal velký tlak na to, jak bude daná škola na trhu fungovat, protože v českém školství je financování normativní, to znamená kolik žáků je ve škole, tolik finančních prostředků škola dostává. Tím pádem se nám začaly dělat velké rozdíly mezi školami, které byly a nebyly naplněné a nenaplněné školy měly samozřejmě problém s obsazením výuky a nemohly si dovolit platit učitelé, kteří by učili jeden svůj obor a profilovali se dva až tři předměty s tím, že v tom úroveň výuky musí jít zákonitě dolů. Školy, které jsou naplněné, které mají dostatek finančních prostředků, tak samozřejmě nabízely další a další věci a v současné době je stav takový, že pod ekonomickým tlakem došlo k zániku spousty škol, ke slučování, a je pravda, že školy se teď snaží tlačit na propagaci a na efektivitu ve škole.“ Dále pan Šemnický uvádí: „Je pravda, že mezi středními školami je konkurenční boj, je to konkurenční prostředí a je to věc, která vnáší nové prvky do řízení škol a ředitelé musí vystupovat jako manažeři a mnohdy i jako manažeři jakoby „soukromých subjektů“, které jsou závislé na úspěchu, ať už je to v té soukromé sféře na úspěchu

výrobků, nebo v té naší sféře na úspěchu výstupu žáků, kde si potom můžeme prezentovat, že například devadesát procent žáků naší školy úspěšně složilo maturitní zkoušku a ve sta procentech jsou přijati na vysokou školu nebo naopak najdou zaměstnání.“

Obě školy mají definovanou vizi a účel školy, oba ředitelé umí identifikovat potřeby rozvoje svých zaměstnanců, dovedou podpořit schopné lidi a dát jim prostor pro osobný růst a rozvoj jejich vůdčích schopností. V rozhovoru s ředitelem obchodní akademie jsme se letmo dotkli i zprávy společnosti McKinsey z roku 2010, která kromě toho, že uvádí chápání ředitele školy v České republice spíše jako úředníka, než manažera. Dovolím si citaci úryvku této zprávy (zpráva McKinsey, 2010, s.3): „Odpovědi nejsou další organizační změny ani zvyšování objemu finančních prostředků, ale systematické zlepšování kvality výuky – mimo jiné rozvoj dovedností stávajících učitelů, uvolnění času ředitelů pro práci na kvalitě výuky a definování standardů pro výsledky vzdělávání..... Výhled do budoucna je negativní, protože v nejdůležitějších postupech řízení (podpora učitelů a ředitelů, jakož i standardy a hodnocení) český systém zaostává za nejlepšími.“ „Čeští učitelé zatím zůstávají ve školství bez ohledu na problémy, s nimiž se musejí vypořádat, např. měnící se hodnoty studentů, změny ve školství a nástupní plat 25 % pod průměrem EU. Přibližně 10 % z nich se svým profesním rozvojem blíží nejlepší mezinárodní praxi. Obecně se však českým učitelům při zlepšování učebních postupů dostává malé podpory. Většinu pracovní doby ředitelů zabírá provoz a administrativa a na zlepšování kvality výuky jim zbývá cca 20 % času.

Navíc standardy definující výsledky vzdělávání nejsou dostatečně jasné, neexistuje celonárodní hodnocení a systematické řízení kvality se uplatňuje jen v omezené míře.“ (zpráva McKinsey, 2010, s.17).

Navzdory všem problémům se snaží oba ředitelé využít všechny nabízené možnosti k tomu, aby podpořili a motivovali své zaměstnance. Je to zejména aktivní spoluúčast na projektech podporovaných Evropským sociálním fondem. Obě střední školy citlivě reagují na své sociální okolí. Nenechávají v pozadí ani ostatní partnery, s kterými úzce spolupracují.

Na otázku, jestli by se dali principy standardu IIP využít při tvorbě programů připravovaných v oblasti českého školství, odpověděla ředitelka státního gymnázia: „Myslím si, že se snažíme implementovat do školství různé programy. Ale v podstatě jsou tyto programy pro

firmy. A tam vidím kámen úrazu. Spíš by to mohlo dělat paseku než dobrou věc, nemyslím si, že to co funguje v Británii, bude stoprocentně fungovat u nás, protože u nás je princip školství úplně jiný. A my často děláme ty chyby, že tam vidíme tam to, tam zase ono. Teď to vezmeme a snažíme se to narvat, naroubovat na nás. Vymysleme si něco pro nás. Poučme se, inspirujme se, to ano, ale ne to násilím naroubovat, protože my nejsme schopni, i když třeba je ten systém výborný, tak on bude výborně fungovat jenom v případě, že se změní i princip fungování toho školství. To jinak nejde. Pokud my zůstaneme v tomto našem školství, v tomto našem systému, jestli se to systémem dá nazvat v této podobě, tak se ho nemůžeme poměřovat těmito prostředky. Já si třeba velice považuji Cestu ke kvalitě. Osobně si myslím, ono to ještě není stoprocentní, ale vyhovuje českému naturelu. Od samého začátku, co existuje Cesta ke kvalitě, po úvodní konferenci se začalo poprvé používat slovo „evaluace“, všichni z toho měli strach, z toho co to je... A padla tam otázka, co očekáváme jako ředitelé od těchto hodnotících systému a programů. Už tenkrát jsem říkala, my nejsme psychologové, my nejsme profesionálové v těchto sofistikovaných oblastech. My jsme učitelé, kteří se snažíme něco naučit a chceme zhodnotit tu naši práci. My potřebujeme takový nástroj, který by byl na použití velmi jednoduchý, srozumitelný, a srozumitelný nejen těm, které budeme evaluovat, teda žákům ale i učitelům, ale hlavně tomu, kdo bude výsledky zpracovávat. Dejte mi nástroj, který mi dá nějaké zjištění a zpracování toho zjištění bude nenáročné na vysoce odborné a nevím jak náročné postupy. My potřebujeme jednoduché a nám přístupné nástroje.“ „Nejdůležitější z celé evaluace pro mě je zpracování a interpretace výsledků. Já můžu mít sebe-fantastičtější zjištění, ale když ho neumím zpracovat a přečíst a věděla, co dělat abychom dosáhli požadovaných hodnot.“. Pan Šemnický mi sdělil, že si myslí, že v Standartu IIP je spousta dobrých věcí, ale ne všechny se dají implementovat do výrobní sféry. Každopádně co se týče lidských zdrojů, tak rozvoj je tam patrný a je možný. Jde o to ale, aby člověk, který by se tím měl zabývat, nebo pracovník školy, který by byl vybrán ve škole, byl k tomu opravdu být proškolený, detailně standard znát, mít to vyzkoušený, aby viděl, že prosazování jeho principů funguje.

ZÁVĚR

Cílem teoretické části bylo shromáždit a zpracovat odbornou literaturu. Při zpracovávání teoretické části jsem se obeznámila s tím, jakým způsobem má probíhat autoevaluace školy, které pravidla a principy legislativních a jiných dokumentů má splňovat. Uvědomila jsem si nelehké postavení školy v konkurenčním prostředí, školy jako podniku, který musí hodnotit kvalitu zdrojů a prostředků, aby mohl poskytovat kvalitní služby v oblasti výchovy a vzdělávání. Problematika řízení a rozvoje lidských zdrojů je v podnicích a organizacích České republiky teprve v zárodcích a nabízí se široká škála možností jejího řešení. Na základě zpracované odborné, tématicky orientované literatury se domnívám, že cíl stanovený touto bakalářskou prací byl splněn.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo zjistit názor odborných a zkušených pracovníků z oblasti výchovy a vzdělávání na možnost využití standardu IIP pro autoevaluaci škol v ČR. S řediteli středních škol v regionu jsme hovořili o principech standardu IIP i o kritériích těchto principů. Je mnoho oblastí, kde jsou zaměstnanci řízení, vedeni a rozvíjeni tak, že odpovídají alespoň částečně standardu IIP a to bez toho, aby vedení bylo se standardem IIP obeznámeno. Ředitel obchodní akademie vyjádřil názor, že standard IIP je zdrojem mnohých inspirujících principů, které by se dali implementovat i do nevýrobní sféry. Myslí si však, že touto problematikou by se měl zabývat pracovník školy, který by byl opravdu dobře proškolený. Ředitelka státního gymnázia se obává unáhleného přebírání norem ze zahraničí, které by nemusely vyhovovat našemu prostředí v oblasti výchovy a vzdělávání. Nebrání se ale tomu, abychom se inspirovali. Zdůraznila potřebu jednoduchého, srozumitelného nástroje v oblasti autoevaluace a nemalý důraz kladla na nutnost správné interpretace výsledků.

Odpoledne 12.4.2012 jsem cestou autem z práce domů poslouchala vysílání Českého rozhlasu. Na programu byl komentář českého politologa pana Jelínka, který uvedl, že stát musí investovat přednostně do vědy, výzkumu a vzdělanosti populace, aby mohl být konkurenceschopným. Abychom vychovali kvalitní absolventy, musíme mít kvalitní pomůcky a kvalitní kantory. Pan Jelínek uvedl, že učitelům bylo slibováno, že si polepší, nakonec jim ale práce přibývá a odměna, zejména ta finanční, chřadne. Společnost dost bezohledně spoléhá na to, že učitelé mají ke svému povolání a studentům takovou úctu, že „dokáží pracovat bezmála za teplo a stravu.“ Je skutečně otázkou, zdali jsme připraveni využívat principy

standardu IIP, když podle pana Jelínka se „školství stává jednou velkou laboratoří“, plně pokusů na žácích, studentech i učitelích.

Myslím si, že nechat se inspirovat principy standardu IIP v českém školství, možná ve větší míře už i nyní v probíhajícím a velice úspěšném projektu *Cesta ke kvalitě*, by bylo přínosem. Odborná veřejnost si je vědoma toho, že dobře nastavena autoevaluace pomůže lidem pochopit lépe příčiny různých jevů, vztahů, zlepší se kontinuální zpětná vazba, zvýší se stabilita pracovníků, zlepší se schopnost sebereflexe. Hodnocení je nezbytnou součástí zvyšování kvalit ve školství.

Vzhledem k realizaci výzkumu v praktické části práce a jeho výsledkům se domnívám, že cíl praktické části byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Zajišťování kvality v českém vysokém školství*. Editor Alena Chvátalová, Jan Kohoutek, Helena Šebková. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008, 200 s. ISBN 978-807-3801-540.
- Česká republika. Vyhláška č. 317/2005 Sb.: o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. In: *Sbírka zákonů*. 2005.
- VÚP V PRAZE. *Autoevaluace mateřské školy: Metodická příručka k vlastnímu hodnocení*. 2008. ISBN 978-80-87000-22-9.
- Serena, aneb, Autoevaluace škol v Evropě*. Vyd. 1. Editor Milan Pol. Překlad John E MacBeath. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2006, 226 s. ISBN 80-902614-8-5.
- Autoevaluace: výběr příspěvků: metodický portál www.rvp.cz*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007, 108 s. ISBN 978-80-87000-16-8.
- Česká republika. Zákon č. 472/2011 Sb.: kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 2011.
- Česká republika. Zákon č.561/2004 Sb.: Školský zákon. In: *Sbírka zákonů*. 2004.
- BENNET, N., R. GLATTER a R. LAVAŘIC. *Improving Educationl Management*. London:Paul Chapman Publishing Ltd, 1994.
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.
- GRECMANOVÁ, Helena. *Obecná pedagogika I*. dotisk. Olomouc: Hanex, 1999, 231 s. ISBN 80-857-8320-7.
- GRECMANOVÁ, Helena. *Obecná pedagogika II*. dotisk 1.vyd. Olomouc: Hanex, 2000, 192 s. ISBN 80-857-8324-X.
- KALHOUS, Zdeněk a Otto OBST. *Školní didaktika*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 447 s. ISBN 978-807-3675-714.

- KAŠPÁRKOVÁ, Jana. *Výzkumný nástroj pro evaluaci školního klimatu: konstrukce a aplikace v praxi*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 192 s. ISBN 978-80-244-1852-0.
- KEKULE, Martina. *Rámec pro vlastní hodnocení školy: metodický průvodce*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2011, 31 s. Evaluační nástroje. ISBN 978-80-87063-48-4.
- KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vyd. Praha: Portál, 2006, 147 s. ISBN 80-736-7181-6.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUCKÝ, Jan, Jan KOVAŘOVIC a Radim RYŠKA. *Evaluační nástroje, učitelé a vývoj středního školství v ČR*. 1. vyd. V Praze: Univerzita Karlova, 2008, 83 s. ISBN 978-807-2903-696.
- KYRIACOU, Chris. *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování*. 2. vyd. Překlad Dominik Dvořák, Milan Koldinský. Praha: Portál, 2004, 155 s. ISBN 80-717-8965-8.
- NEZVALOVÁ, D., O. OBST a M. PRÁŠILOVÁ. *Řízení kvality: Studijní text. Projekt MŠMT ČR*. Praha: ÚVRŠ PdF UK, 1999.
- OBST, Otto. *Manažerské minimum pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 121 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1359-0.
- PEOPLE, Investors in. *A new approach for schools and colleges*. London: Investors in People UK, 2009. ISBN 978-011-7062-658.
- PETTY, Geoffrey. *Moderní vyučování*. Vyd. 5. Překlad Štěpán Kovařík. Praha: Portál, 2008, 380 s. ISBN 978-80-7367-427-4.
- PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003, 164 s. Učebnice (Univerzita Palackého). ISBN 80-244-0676-4.
- PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ. *Pedagogický slovník: 4.vydání*. Praha, 2003.

- PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Vyd. 1. V Brně: Masarykova univerzita, 1996, 166 s. ISBN 80-210-1333-8.
- SMOLÍKOVÁ, Kateřina a Martina KUPCOVÁ. *Autoevaluace mateřské školy: metodická příručka k vlastnímu hodnocení*. 1. vyd. Praha: VÚP, Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2008, 44 s. Metodika RVP - Rámcový vzdělávací program. ISBN 978-80-87000-22-9.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, 300 s. ISBN 80-735-7176-5.
- VAŠŤATKOVÁ, Jana. *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 188 s. Monografie (Univerzita Palackého). ISBN 80-244-1422-8.
- WALTEROVÁ, E. *Kurikulum: Proměny a trendy v mezinárodním kontextu*. Brno: Masarykova univerzita, 1994.
- WALTEROVÁ, Eliška. *Úloha školy v rozvoji vzdělanosti*. Brno: Paido – edice Národní informační centrum pro mládež: Bílá kniha. *Národní informační centrum pro mládež: Vzdělávání v ČR* [online]. 2001 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/PDF/Bilakniha.pdf>
- <http://www.nuov.cz/eqf>. [online]. [cit. 2012-02-10].
- MAROUŠEK, R. IIP – SEZNÁMENÍ S BRITSKÝM MODELEM ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACÍCH. In: [online]. 2001 [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj22-cz.htm>
- NEZVALOVÁ, D. Autoevaluace ve škole. In: *Metodický portál RVP* [online]. 2006 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/965/autoevaluace-ve-skole.html/>
- Základní vzdělávání: Autoevaluace ve škole. NEZVALOVÁ, D. *Metodický portál RVP: Články* [online]. 2006 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/965/autoevaluace-ve-skole.html/>

- HMI publications: Guides to Self-evaluation. *HM inspectorate of education: How good is our school* [online]. 2006 [cit. 2011-11-09]. Dostupné z: <Http://www.hmie.gov.uk/documents/publication/hgiosiiip.doc>
- Národní informační centrum pro mládež: Bílá kniha. *Národní informační centrum pro mládež: Vzdělávání v ČR* [online]. 2001 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/PDF/Bilakniha.pdf>
- POROVNÁNÍ MODELU EFQM SE STANDARDY INVESTORS IN PEOPLE, ISO 9000 A ISO 14000. *Radomíra Gilarová: Investors in People* [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://www.gilarova.cz/dokumenty/Porovnani_Standardu_IIP_s_EFQM_a_ISO.pdf
- Základní vzdělávání: Pedagogická evaluace. NEZVALOVÁ, D. *Metodický portál RVP: Články* [online]. 2006 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/s/Z/963/PEDAGOGICKA-EVALUACE.html/>
- Operační program Rozvoj lidských zdrojů: Národní program rozvoje lidských zdrojů. *Czechinvest: Programy podpory* [online]. 2004 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z: <Http://www.czechinvest.org/op-rlz/iip>
- Strategie hospodářského růstu*. Rada pro výzkum, vývoj a inovace, 2005. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=13633>
- Zajišťování kvality odborného vzdělávání: Systémy řízení kvality v odborném školství, MICHEK, S. *Národní ústav odborného vzdělávání: Vzdělávání a kvalifikace* [online]. 2008 [cit. 2011-12-09]. Dostupné z: <Http://www.nuov.cz/model-excelence-efqm-ve-vzdelavani>
- Program realizace Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku. In: *Zlínský kraj: Školství* [online]. 2010 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z: <http://www.zkola.cz/zkedu/management/oddelenimladezesportuarozvojelidskychzdroju/rozvojlidskychzdroju/dokumenty/31068.aspx>
- ESF moduly: Kvalita v přírodovědném vzdělávání. In: NEZVALOVÁ, D. *Univerzita Palackého v Olomouci: Přírodovědecká fakulta* [online]. 2007 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: Http://esfmoduly.upol.cz/texty/kvalita_prir_vz.pdf

Strategické a koncepční dokumenty: Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2007. NEZVAL, J. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Vzdělávání* [online]. 2007 [cit. 2011-12-10]. Dostupné z: [Http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr](http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr)

Přínosy standardu IIP. Radomíra Gilarová: *Investors in People* [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: http://www.gilarova.cz/dokumenty/Prinosy_Standardu_IIP.pdf

Standard Investors in People. Olomouc Trading Centre: *Investors in People* [online]. 2007 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.otc-olomouc.cz/standard-investors-in-people.html>

JELÍNEK, L. Český rozhlas/Publicistika: Jak se snáší konkurenceschopnost se škrtý ve školství [online]. 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/radiozurnal:publicistika/_zprava/lukas-jelinek-jak-se-snasi-konkurenceschopnost-se-skrty-ve-skolstvi--1045100

Prague: Our work/probono. *McKinsey&Company: Global locations* [online]. 2010 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://www.mckinsey.com/locations/prague/work/probono/2010_09_02_McKinsey&Company_Klesajici_vysledky_ceskych_zakladnich_a_strednich_skol_fakta_a_reseni.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IIP	Investors in People
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ICT	Informační a komunikační (communication)technologie
L&M	Lability and management capability
DDA	Disability discrimination Act
OFFSTED	Office for Standards in Educational Children Services and Skills
PPA	Planning, preparation and assessment
VÚP	Výskumný ústav pedagogický
ESF	Evropský sociální fond
ČŠI	Česká školní inspekce
RVP	Rámcový vzdělávací plán
ŠVP	Školní vzdělávací plán
SCIO	Společnost zaměřena na testování žáků základních a středních škol, <i>scio</i> pochází z latiny, znamená: <i>vím</i>
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
THP	Technicko hospodářští pracovníci
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem)
EFQM	European Foundation for Quality Management (nezisková organizace zabývající se kvalitou řízení)
CPD	Continuing professional development
PET	polyethylentereftalát (z této látky se vyrábí plastové láhve)
EVVO	Environmentální výchova, vzdělávání a osvěta
NIDV	Národní instut pro další vzdělávání
AIIESEC	Association internationale des étudiants en sciences économiques et commer-

ciales (mezinárodní nezisková organizace plně řízená studenty)

SEZNAM OBRÁZKŮ

obrázek č. 1 Rozdělení oblastí kvality školy do podoblastí	20
obrázek č. 2 Kritéria personálních podmínek ke vzdělávání.....	21
obrázek č. 3 Změna školského zákona §12 odst.1 a §28 odst.1 písm.e)	22
obrázek č. 4 Porovnání modelu EFQM, standardu IIP a SO 14000	31
obrázek č. 5 Modelová forma standardu IIP.....	32
obrázek č. 6 Principy standardu IIP	34
obrázek č. 7 Principy standardu IIP	35
obrázek č. 8 Opatření Programu realizace Strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR.....	35
obrázek č. 9 Rozvoj lidských zdrojů a pracovní síla	36
obrázek č. 10 Přínosy standardu IIP.....	37

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Překlad Rámce Standardu IIP pro školy (originál v archivu autorky)
- P II Interview s ředitelkou státního Gymnázia
- P III Interview s ředitelem Obchodní akademie

PŘÍLOHA P I: PŘEKLAD RÁMCE ŠTANDARDU IIP PRO ŠKOLY.

01	Strategie pro zlepšování výkonnosti organizace je jasně definována a chápána.
	Požadované důkazy
Standard	Do plánování zlepšování školy jsou efektivním způsobem zapojované skupiny zaměstnanců, plán poskytuje představu/vizi o procesu zlepšování a má měřitelné cíle pro všechny úrovně školy
Vaše volba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Škola má jasně formulované hodnoty, které podporují vizi a účel školy. 2. Vedení školy využívá jasné cíle a kritéria úspěchu v rámci plánu zlepšování školy, týmových plánů a plánů jednotlivců. 3. Vedení školy si uvědomujeme vážnost společenské a veřejné zodpovědnosti, např. politika životního prostředí a její postupy, recyklace, podpora místní charity a společenství obce prokazují (profile) podporu veřejnosti v životě školy 4. Výsledky všech vyřešených problémů týkajících se dětí jsou promítány do denní praxe 5. Rodiče, zaměstnanci, členové správní rady a občané umí popsat, jakým způsobem se aktivně angažují na základních hodnotách školy a zlepšování školy. 6. Základní hodnoty vyjadřují charakter školy 7. Sociální odpovědnost je jednou z klíčových hodnot školní kultury.

02	Strategie vzdělávání a rozvoje: Vzdělávání a rozvoj je plánován tak, aby byly dosaženy podnikatelské cíle školy.
	Požadované důkazy
Standard	<p>Vedení školy dokáže vysvětlit, že „CPD“ (continuing professional development- neustálý profesní rozvoj) je v souladu s potřebami na všech úrovních školy, týmů i jednotlivců.</p> <p>Zaměstnanci mohou prokázat svoji angažovanost na identifikaci potřeb rozvoje.</p>
Vaše volba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je definována a začleněna do celkové strategie zlepšování školy. 2. Posloupnost plánování je evidentní na všech úrovních včetně řídicího orgánu 3. Používají se nové způsoby rozvoje zaměstnanců (ne jenom kurzy) – např. koučing a mentoring. 4. Všichni zaměstnanci mají přístup k vhodnému rozvoji i přes logistické bariéry – např. dozory o přestávkách 5. Plány berou v úvahu různé styly učení zaměstnanců (Visual Auditory Kinesthetic methods of delivery – vizuální, posluchové a pohybové metody) 6. Lidé jsou zaangažováni na rozhodnutích o vlastním vzdělávání, např. portfolio osobního rozvoje. 7. Kultura neustálého vzdělávání je zřejmá pro žáky i pro zaměstnance. 8. Top manažeři mohou jít ostatním příkladem svým neustálým vzděláváním

03	Strategie řízení lidí: Strategie pro řízení lidí jsou navrženy tak, aby podporovaly rovné příležitosti v rozvoji všech zaměstnanců školy.
	Požadované důkazy
Standard	<p>* Zaměstnanci jsou povzbuzováni k zlepšování jejich vlastních výkonů i výkonu ostatních prostřednictvím kultury neustálého zlepšování</p> <p>* Strategie školy jsou zavedeny tak, aby zajišťovaly všem zaměstnancům přístup k odpovídajícím možnostem rozvoje.</p>
Vaše volba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nábor a výběry pracovníků efektivně zajišťují získání kvalitních zaměstnanců 2. Strategie rovnosti a rozmanitosti zajišťují dodržování DDA (disability Discrimination Act) 3. Vhodná priorita je věnována rovnováze pracovního života a pracovním podmínkám zaměstnanců (blahobytu) 4. Škola dosáhla standardu zdravých škol (Healthy Schools Standard) 5. Výsledkem efektivního výkonu managementu a pozorování tříd je zlepšen standardů učení a vyučování 6. Všichni zaměstnanci oceňují konstruktivní zpětnou vazbu. 7. Lidské talenty jsou podporovány vhodnými strukturami a systémy 8. Na všech úrovních je zřejmé posloupné plánování 9. Zaměstnancům jsou přidělovány projekty rozvoje 10. Nábor zajišťuje rozmanité a nadané zaměstnance 11. Rozmanitost a vyrovnanost pracovního života je odrazem Strategie zlepšování školy

04	Strategie vedení lidí: Schopnosti, které manažeři potřebují pro efektivní vedení, řízení a rozvoj pracovníků, jsou jasně definované a všeobecně chápané.
	Požadované důkazy
Standard	Schopnosti vedení a manažerů jsou chápány všemi zaměstnanci a jsou jasně definovány
Vaše volba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jsou definovány schopnosti „L&M“ (Liability and management capability- Odpovědnost a manažerské schopnosti) pro současnost i pro budoucnost 2. Schopnosti manažerů jsou posuzovány/ hodnoceny a manažeři jsou podporováni k tomu, aby mohli nabýt požadované schopnosti 3. Programy místního a národního vedení pro mladé, střední a starší vedoucí manažery jsou efektivní. 4. Na řízení školy se podílí všichni zaměstnanci a vzdělávání řízené centrálně 5. Škola neustále a systematicky identifikuje budoucí vůdčí pracovníky 6. Strategie rozvoje „L&M“ je v souladu se strategií zlepšování školy a bere v úvahu dobré zkušenosti zvenčí 7. Každý je povzbuzován k rozvoji vůdčích schopností 8. Všichni vedoucí pracovníci mají „vůdcovské“ cíle 9. Je zřejmý systém vedení /vůdcovství

05	Efektivita řízení: Manažeři jsou efektivní ve vedení, řízení a rozvoji lidí.
	Požadované důkazy
Standard	<p>Vedoucí pracovníci školy jsou hodnoceni a rozvíjeni v souladu s definovanými schopnostmi, mohou být uvedeny příklady, které potvrdí účinnost v těchto oblastech.</p> <p>Výkonný management je ve škole pro všechny zaměstnance. (Všichni zaměstnanci se mohou obracet na výkonný management)</p>
Vaše volba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vrcholoví manažeři jsou vnímáni jako vzory 2. Zpětná vazba hodnocení OFSTED (Office for Standards in Education, Children's Services and Skills- Úřad pro Standardy vzdělávání, dětských dovedností a služeb) a Plánování zlepšování školy potvrzuje účinnost. 3. Zpětná vazba zaměstnanců včetně 360° zpětné vazby pro manažery. 4. Pravidelně se využívá metoda koučingu pro pomoc zaměstnancům, aby získali potenciál. 5. Příležitosti pro plánování a rozvoj jsou předkládány pro podporu kariérního růstu zaměstnanců. 6. Vrcholoví manažeři jsou vnímáni jako inspirativní vůdčí pracovníci. 7. Koučing je součástí školní kultury. 8. Je prokazatelná kultura otevřenosti a důvěry.

06	Oceňování a odměňování: Přínos pracovníků pro organizaci je uznáván a oceňován
	Požadované důkazy
Standard	Tým vedení využívá systémy, pomocí kterých dává uznání tomu, čeho zaměstnanci dosáhli, např. řízení výkonnosti (performance management) setkání se zaměstnanci, osobní poděkování apod.
Vaše volba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategie nefinančního odměňování a uznání 2. PPA time (Planning, preparation and assessment time- čas na plánování, přípravu a hodnocení) je využíván efektivně 3. Vybrané skupiny (pokud existují) jsou zapojovány do rozvíjení strategií odměňování 4. Vedení školy prokazuje, že rozumí tomu, co motivuje zaměstnance. 5. Úspěch je oceňován 6. Zaměstnanci jsou povzbuzováni k poskytování pravidelné zpětné vazby. 7. Je evidentní kultura chvály a uznání 8. Strategie odměn a uznání je externě porovnávána srovnáváním s ostatními místními organizacemi 9. Strategie benefitů je nad rámec legálních požadavků 10. Členové správní rady umí popsat, jakým způsobem podporují specifické odměňování

07	Zapojování a zmocňování: Pracovníci jsou podporováni k převzetí vlastnictví a odpovědnosti prostřednictvím zapojení do rozhodovacích procesů.
	Požadované důkazy
Standard	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaměstnanci přispívají k rozhodování 2. Zaměstnanci mají smysl pro převzetí vlastnictví a odpovědnosti
Vaše volba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jsou zavedeny efektivní konzultační programy zabývající se záležitostmi týkajícími se dětí 2. Zaměstnancům je poskytována podpora a důvěra k rozhodování, např. změna týmu, smíšené kurikulární týmy a zmocnění týmů. 3. Znalosti a informace jsou ochotně sdíleny, např.: dny otevřených dveří, setkání pracovníků, intranet, spolupráce s jinými školami 4. Konzultace, poradenství a účast (angažování) jsou součástí kultury školy. 5. Zaměstnanci pocítují, že dostávají zmocnění, když jsou rozhodnutí decentralizovány. 6. Zaměstnanci poznají a uznávají kulturu neustálého zlepšování- externí orgány _ OFSTED , LA´s atd. 7. Zaměstnanci souhlasně, důsledně a pozitivně vnímají výzvy k řešení problémů 8. Zaměstnanci se cítí být hrdí, že jsou součástí školy.

08	Vzdělávání a rozvoj: Pracovníci se efektivně vzdělávají a rozvíjejí.
	Požadované důkazy
Standard	<ol style="list-style-type: none"> 1. Systémy zajišťují, že aktivity zaručující plánovaný rozvoj zaměstnanců se uskutečnily a vzdělávání se uplatňuje v praxi 2. vstupní procesy jsou jak pro nové zaměstnance, tak i pro zaměstnance, kterých role se mění
Vaše volba	<ol style="list-style-type: none"> 1. efektivní využití interních a externích zdrojů vzdělávání, např. odbornost zaměstnanců, programy místních úřadů, koučing a mentoring. 2. vzdělávání zaměstnanců je každodenní aktivitou 3. Inovační a flexibilní přístup 4. Lidé mají zřetelné možnosti k využití jejich plného potenciálu 5. Odpovídající priorita je věnována kariérovému růstu 6. cení se každé vzdělávání – v práci i mimo práce 7. Mentoring se využívá efektivně 8. Podpora výsledků osobního rozvoje k tomu, aby zaměstnanec dosáhl kariérodního postupu

09	Měření výkonu: Investování do zaměstnanců zlepšuje výkon organizace
	Požadované důkazy
Standard	vedoucí pracovníci a zaměstnanci na všech úrovních mohou popsat, jak aktivity neustálého profesního zlepšování a rozvoje zaměstnanců přinesly užitek škole, týmu i jednotlivcům
Vaše volba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategie pro vedení, řízení a rozvoj zaměstnanců jsou hodnoceny podle jejich dopadu na zlepšování školy, např. jakým způsobem zaměření na bilancovaný pracovní život ovlivňuje zlepšování. 2. Pružný a efektivní přístup k měření návratnosti investic do lidí na dosahování klíčových ukazatelů výkonu 3. Reportování návratnosti investic do strategií řízení všem zainteresovaným stranám 4. Řídící orgán je plně zapojen do vlastních CPD aktivit.

10	Neustále zlepšování: Neustále se zlepšují způsoby řízení a rozvoje lidí
	Požadované důkazy
Standard	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manažeři dokážou uvést příklady toho, jaký dopad mají nové činnosti na řízení a rozvoj lidí. 2. Všichni vedoucí pracovníci a zaměstnanci můžou uvést příklady zlepšení, které dosáhli v oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců.
Vaše volba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informace z externích hodnocení se používají k identifikaci oblastí na zlepšení, např. OFSTED, nebo plánování zlepšení školy- roční hodnocení, oborové nebo resortní přezkoumání 2. Poslední report poradce IIP potvrzuje hybnou silu- pro další zlepšení. 3. K pochopení názorů lidí na to, jak jsou vedeni, se používají efektivní metody zpětné vazby (ankety zaměstnanců).

PŘÍLOHA P II: INTERVIEW S ŘEDITELKOU STÁTNÍHO GYMNÁZIA

LB: Dobrý deň, dnes je 11. apríla 2012 a ja mam možnosť rozprávať sa s riaditeľkou holešovského gymnázia pani Mgr. Kubičkovou na tému možnosť využitia národného štandardu Investor in People pre autoevaluáciu školy. Školy nielen v Česku ale aj v celosvetovom prostredí sú ovplyvňované makroprostredím, mezoprostredím a mikroprostredím. Makroprostredie a mezoprostredie môžu ovplyvniť len do určitej miery, ale nie tak intenzívne ako môžu ovplyvniť vnútorné faktory v škole. Vo Veľkej Británii využívajú školy a využívajú školy aj v iných štátoch štandard Investor in People. Je to model, ktorý stanovuje takú úroveň zabezpečovania výcviku a rozvoja zamestnancov. Norma (štandard) Investor in People poskytuje rámec, aby firmy mohli pristupovať k rozvoji výkonnosti a konkurencieschopnosti zamestnancov pri vzájomnom využití plánovaného prístupu a určenej firemnej podnikateľskej stratégie. Štandard Investors in People má princíp modelovej formy. Prvý princíp je princíp akéhosi záväzku, potom princíp plánovania, princíp postupu a princíp zhodnotenia. Ja by som si chcela s vami prejsť jednotlivé princípy. Štandard vychádza z toho, že sú tam kritéria, ktoré je treba preukazovať danou školou. To znamená, že škola má voľný spôsob, akým dokáže, že spĺňa princípy štandardu. Takže prejdeme si princíp záväzku. Ten je dôležitý, lebo organizácia, ktorá chce implementovať Investors in People, to znamená jej management, sa musí zaviazat' k rozvoji svojich zamestnancov, aby dosahoval svoje ciele, to znamená, že hlavne management vyžaduje v každodennej praxi proces neustáleho a plánovaného rozvoja ľudských zdrojov, motivácie zamestnancov, ktorá vedie k zvyšovaniu individuálnej výkonnosti a potažmo ku konkurenčnej výkonnosti. Keď sa management skutočne dohodne, že bude uznávať princíp záväzku, tak sa venuje princípu plánovania. V princípe plánovania je ako prvá problematika stratégie zlepšovania výkonnosti organizácie, ktorá musí byť jasne definovaná, chápaná managementom a všetkými zamestnancami. To znamená, že organizácia má úplne jasno, aké sú jej krátkodobé a dlhodobé ciele a vie, čo jej zamestnanci potrebujú. Štandard hovorí, že do plánovania zlepšovania školy sú efektívnym spôsobom zapojované všetky skupiny zamestnancov, všetky úrovne školy, sú informované o procese zlepšovania a majú merateľné ciele. Voľbou organizácie je potom napríklad, že škola dokazuje, že áno, že do plánovania zlepšovania sú zapojovaní zamestnanci. že má jasne formulované hodnoty, ktoré podporujú víziu a účel školy, alebo tým, že si škola uvedomuje závažnosť spoločenskej a verejnej zodpovednosti, politiky, životného prostredia, recyklácie, podpora miestnej charity a spoločenstva obce preukazujú podporu verejnosti v živote školy. Ďalej to môže byť, že rodičia, zamestnanci,

<p>členovia správnej rady, aj občania dokážu voľne popísať, akým spôsobom sa môžu angažovať na základných hodnotách školy. Aký máte vy názor?</p>
<p>ŘŠ Souhlasila bych s tím, jak je řečeno, že by se v této oblasti měli realizovat všichni zaměstnanci školy a je to jedno, jestli se bavíme o pedagogích nebo o nepedagogických pracovnících. Je velmi těžké získat právě od těchto lidí jejich představu, co by chtěli. Oni možná i tuší, ale velmi těžké je získat od nich formulaci toho, co chtějí. To je asi ten první ale současně nejtěžší krok, aby si oni sami řekli. Protože je velmi pohodlné, když vám někdo něco nařídí, řekne: „bude se to dělat takhle, takhle, takhle...“ Je to pohodlné, ale jakmile chcete vědět od těch lidí: „Co byste chtěli, aby se dělalo, a když už to chcete, jak bychom to měli dělat?“ ... tak tam se skutečně těžko pracuje. Já mám takové krédo: „Já vás nechci řídit, já vás chci vést. Já vám dám prostor, ukažte, co umíte, jaká je vaše představa...“. A každý v tom prostoru má možnost projevit své pozitivní stránky. A na druhé straně, kdo neprojeví pozitivní stránky a projeví negativní, i to je zkušenost. A myslím si, že právě to vtažení těch lidí do toho plánování nebo do toho formulování cílů je hodně důležité. A to je první krok....</p>
<p>ĽB: Má gymnázium Holešov formulované takéto hodnoty , vízie a účel školy?</p>
<p>ŘŠ: Určitě. Já zrovna pracuji, respektive v tomto školním roce nám skončilo období dlouhodobého plánování strategie. Tak připravujeme, spíš to už je na mně potom, abych to nějakým způsobem zpracovala. Aniž bych věděla, že to budete chtít, já to mám pořád na stole od začátku školního roku, a proto jsem se i dívala, jestli to tady je, abyste věděla, jak jsem k tomu přistupovala. Od začátku školního roku máme takzvané kolegium, což je skupina lidí za jednotlivé předměty, což si myslím, že je celkem jasné, kteří dostali na začátku školního roku úkol, aby naznačili, co v těch svých předmětech by chtěli. A oni mi to měli odevzdat za každou předmětovou komisi. Předmětová komise cizích jazyků tady mají aktuální úkoly, dlouhodobé úkoly zpracované. Chemie, český jazyk, literatura, dějepis, společenské vědy, tělesná výchova (nadšení), prostě všechny předměty ty předmětové komise, přírodní vědy, filozofie, vzdělávání cizích jazyků, mezinárodní spolupráce, hudební výchova. Prostě toto byly pro mě zdroje informací, co bychom asi tak chtěli do roku 2017 v těch jednotlivých skupinách</p>
<p>ĽB. To znamená , že vy skutečně efektivně zapojujete všetkých zamestnancov školy do</p>

plánovania strategických vízií a cieľov...

ŘŠ: snažím se

LB Čo rodičia? Ako vnímajú oni, či sa môžu angažovať do plánovania, prípravy cieľov . Pretože odtiaľ začína fungovať každý podnikateľský i nepodnikateľský subjekt . pretože povedzme si otvorene, že konkurencii v školstve neustále rastie.

ŘŠ: Máme združení rodičovské, jmenuje se Klub rodičů a přátel školy. V podstatě je to seskupení rodičů, za každou třídu jeden zástupce, to znamená 16 zástupců. Je pravda, že ne všichni se pravidelně objeví, ale ta informovanost tam je zajištěna. Máme pravidelné schůzky a je to postaveno asi tak, že já dopředu říkám, jaký je cíl. Nedělám to tak, že bych od rodičů chtěla takové podklady, jako od učitelů. Nicméně je to založeno na diskusi. My se spíš bavíme o tom, jak by rodičové mohli pomoci škole, v čem by se mohli nějakým způsobem angažovat a zapojit do života školy. Tady nejde o to, aby vytvořili nějaký plán akcí, nebo něčeho, ale de facto jde o to, aby byli tak jaksi průběžně informováni o tom, co se ve škole děje, aby mohli oni sami připomínkovat některé jevy, vztahy a nějakým způsobem třeba i ty situace řešit. Já nemám problém, a to si myslím, a to je další takový, jak jsem před chvílkou mluvila s kolegyňkami ... já nemám problém přijmout názor jiného člověka, nebo jiné skupiny lidí, pokud vím, že mi to opraví, doplní a vylepší to, co já si myslím, že bychom mohli udělat jako škola. Ta zpětná vazba tady funguje a dotýká se čehokoliv. Řeknu to úplně konkrétně: pokud se rozebírá konkrétní vyučování, konkrétní předmět, konkrétní vyučující, tak se to skutečně tady rozebírá mezi rodiči a mnou jako zástupcem školy, představitelem školy a já se to snažím rodičům vysvětlit , protože oni v těch hodinách nejsou. Respektive, když mám to zpětnou vazbu, tak ji přenesu dál. Neplatí tady to, že by se rodičové báli něco říci, když to řeknu upřímně, aby se někdo po jejich dítěti nějakým způsobem

LB: to je určite veľmi prínosné, lebo rodičia dávajú deti do školy preto, aby škola poskytla tú nehmateľnú službu a to je výchova a vzdelanie človeka, ktorý je schopný v živote sa presadiť a každému rodičovi na tom záleží. Čo sociálna zodpovednosť vašej školy na hoľšovsku?

ŘŠ: Sociální oblast? (úsměv, nadšení, radost)... ta paní, co taky klepala na dveře tak ta... (úsměv)...toho je hodně, čím tak začít? Začneme generačně, začneme od toho nejmladšího. Tak za prvé tady funguje již dlouhá léta „PEAR“ program. Ten vrstevnický program, to znamená, že nabízíme tyto aktivity protože máme malé gymnázium, nejenom těm žákům z nižšího gymnázia, ale jezdíme po základních školách, to znamená základních školy Holešova a přilehlé oblastí. Tak to je náš „revír“. To je jedna věc a to si myslím, je hodně sociálně založeno hlavně na ty mladé. No a pak je oblast, kde si myslím, že současná mladá generace se málokdy dostává do kontaktu s těmito lidmi a to jsou lidé...dvě skupiny: velmi stará generace a skupina postižených, znevýhodněných. Tak k té první: Pravidelně je skupinka děvčat v centru pro seniory v Holešově. Myslím si, že tam kdysi byli i kluci, ale teď co vím, tak jsou to jenom děvčata, skupina děvčat, která jezdí pravidelně do centra pro seniory a každá dá dívčina, každá žákyně má svého seniora, což jsou obvykle už případy...to se používá to slovo..., když tak ho potom nějak nahradíte:“ležáky“, nepohyblivý člověk, nekomunikuje, je po mrtvici nebo...no zkrátka opravdu jsou to asi ty nejvypjatější situace. Ony pravidelně chodí za nimi, hodinu s nimi tráví, čtou jim, povídají si s nimi, nebo jim zajdou pro něco do města... tam vznikají tak silné vazby... Na začátku školního roku hodnotily loňský rok a teď tam ta děvčata z toho maturitního ročníku předávala štafetu těm mladším. Vždy se to tak předává. Jedna žačka popisovala, jak měla svého senior a on odešel. Přestěhovali ho z Holešova někam jinam. A on za nikým tak neplakal, jak za touto naší „holčinou“. Takže to jsou zkušenosti poměrně...to se nedá nijak nahradit..to je oblast...

LB: To sa nedá ani naučiť, to človek musí precítiť a prežiť...

ŘŠ: Přesně tak. Zas neberte to tak, že celá škola tam chodí. Ne, to musí být opravdu na to povaha, silná povaha, musí mít k tomu vztah. To nejde, že jeden den tam jdu a příští týden tam nejdu...Tak to oni přímo čekají a když nepřijdou, že něco je, že je nemocná ta holčina, tak oni jsou úplně špatní z toho... Tak to si myslím, že je jedna oblast. Děláváme tam pravidelně vánoční koncerty, Den matek a tak dále. To jsou takové osvěžující věci a to co jsem popsala, tak si myslím, že je jedinečná záležitost. A pak je tam ta druhá oblast, jak jsem říkala, to jsou postižení lidé. Pravidelně jezdíme na Chvalčov, kde je vesnička. Já

jsem tam byla několikrát. Ti lidi jsou úžasní (upřímný smích)... cvičitelka Evička, která byla na olympiádě v Athénách, předcvičovala, přivezla medaili... oni jsou úžasní (upřímný smích)... tak tam jezdíváme za nimi a...

LB: Hodnoty, ktoré títo ľudia uznávajú sú úplne iné, než uznáva väčšina našich dospievajúcich potomkov..

ŘŠ: No a další taková zkušenost... (smích) teď jsem si vzpomněla: jako charita, která tady běží, tak „X“ let tady běží sběr víček. Říkáme mu „vrškiáda“. To jste si možná i všimla, ale asi těžko, vršky z PET láhví. Vždy kolegyňka, která tady nahlídla, tak najde děťátko, které je postižené. Jedna naše absolventka má hodně postižené dítě. Už je dávno ze školy, je to maminka, ale ta vazba- gymnázium a absolventka a její dítě ...nynější žáci ... prostě to se tak uzavřelo... sbírali jsme víčka, já teď nevím, to bylo osm tun, těch víček, myslím, někde ta informace byla zveřejněna. Plný kamion pytlů víček... Dovedete si to představit, co to je? Tuto akci jsme měli loni. Nyní máme další děvčátko, a aby ty naše děti byly do toho tak nějak vtaženy, zapojeny, tak využíváme při přijímacích zkouškách (realizovali jsme to naposledy s 3. základní školou, protože já tady potřebuji uvolnit tři třídy) tak kolegyně s kolegou vezmou tři třídy: prima, sekunda, tercie, pak jeden vyšší ročník, který to tam organizuje- třetíáky, protože ti to tam dají všechno do pořádku. S těmi víčky, která se tady celý rok sbírají, potom jak je děti barevně vytřídí, v tělocvičně 3. základní školy hrají různé soutěže, hry a pak z toho poskládají nápis, jméno.... Loni to bylo Michalce „Gymnázium Ladislava Jaroše pro Michalku“. Letos to budeme opět organizovat, 23. dubna a myslím si, že to je taková aktivita, která...a přijdou tam i ti rodičové s tím postiženým dítětem. Tak to si myslím, že to je už takový „level“ vyš...nevím, jak bychom mohli ještě rozvíjet sociální zodpovědnost...Není to teoreticky, je to konkrétní činnost

LB: Samozrejme, keby ste ľudí k niečomu nútila násilím, tak by ich to nemotivovalo. Musíte nájsť v sociálnej oblasti takú podporu, aby to okolie potrebovalo a jednak aby to z vašich študentov šlo tak „nejako“ samo..vtedy to má význam.

Ďalšou oblasťou princípu plánovania je stratégia vzdelávania a rozvoja. To znamená, že vzdelávanie a rozvoj sú plánované tak, aby bol dosiahnutý podnikateľský cieľ školy. Štandard hovorí, že vedenie školy by malo dokázať vysvetliť, že neustály odborný rozvoj je v súlade so všetkými potrebami, na všetkých úrovniach školy. Dokonca, keď je potreba, i na úrovni jednotlivca a zamestnanci môžu voľne popísať, že sa sami môžu podieľať na

identifikácii potreby rozvoja. To znamená, že následnosť plánovania je zrejmá na všetkých úrovniach riadiaceho orgánu, že sa využívajú rôzne spôsoby rozvoja zamestnancov, ako sú koučing, mentoring (ešte nie tak bežné na českých školách). Samozrejme, že tieto aktivity zohľadňujú i to, že každý učiteľ má iný štýl vzdelávania sa, učenia sa a že ľudia sú zaangażovaní do rozhodovania o tom, čo sami potrebujú. Že to nie je len striktne dané. Všetci žiaci i zamestnanci školy sú oboznámení a rozumejú kultúre neustáleho zlepšovania sa. Je to o vzdelávaní, takže tu budete asi ako „ryba vo vode“.

ŘŠ: Rozhovor, který jsme tady měly s pracovníci kraje, tak to je v podstatě o tom, co se bavíme teď. Ani ten koučing není u nás neznámý. Není to tak, že bychom se uvnitř našeho kolektivu navzájem koučovali tak, jak probíhá klasický koučing, ale kolegové včetně mně jsme absolvovali koučing ve spolupráci s VÚP Praha, což nebylo špatné. Člověka to někam posune, je to určitá zkušenost. Co se týče vzdělávání, je povinností organizace mít plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ale záleží jenom na dané organizaci, jak si ho rozdělí, jak ho zaměří, jakým způsobem to doplňuje, formuluje a tak dále. U nás je tento princip na různých úrovních z hlediska času a z hlediska zaměření, kde samozřejmě určité věci ze zákona musí organizace naplnit. To znamená, že musí mít kvalifikovaného školního metodika prevence, výchovného poradce, koordinátora, EVVO (Environmentální výchova, vzdělání a osvěta), ICT a tak dále. To jsou takové ty dlouhodobé povinnosti, teď je to posunuto do roku 2014, ale nevádí, v podstatě to máme splněno. To je jeden směr. Další směr už je ten odborný a tady to máme přes předmětové komise, přes kolegium. Za ta léta, co jsem ve funkci, jsem se snažila, aby každá předmětová komise měla tzv. své trvalky. To znamená, že mají ověřené kvalitní odborné vzdělávání, aby tam byl zaručen odborný růst v rámci odborného předmětu. Je pravdou, že tyto školení jsou hodně drahá. To je pravda, ale zase mi není líto to investovat do těch lidí, protože jsou vícedenní a vím, že to něco přinese. Otázka potom je, jak se s tím dále pracuje a komise mají za povinnost zabývat se na svých sezeních obsahem školení. To se musí prostě přenést dál. To jsou ty drahé velké, které se pravidelně opakují. Pak jsou školení, které se vám ukážou v průběhu školního roku jako nabídka, neopakují se, jsou jednorázová a vidět, že budou dobrá. To je další směr, kde se mohou učitelé rozvíjet. To je odborné vzdělání. A vedle toho máme vzdělávání, na které bych opravdu z těch prostředků provozu školy opravdu nedosáhla. A to je pedagogické vzdělávání. To znamená jak učit, jakým způso-

bem využívat nové formy, postupy, jak zaimplementovat a využít komunikační technologie, ICT... jednoduše tu „modernu“, to nové. A taky jsme se domluvili na jedné důležité věci: není možné si myslet, že existují jen metody a postupy, které jsou striktně vázány jenom na ten jeden určitý předmět. Ano jsou i takové, ale existují univerzální metody a formy a na tyhle máme právě nastaveny projekty ESF. Zaprvé mohu si tak dovolit drahá školení a zadruhé to obrovsky posiluje tým, protože na ta školení nejdou jenom učitelé z jednoho předmětu, ale z několika předmětů. To znamená, že je to provázané. A tam je jedno, jestli je to učitel dějepisu nebo matematiky. To jsou „vztahové“ školení. To je prostě o vztahu mezi učiteli. Když oni si budou rozumět, tak ty vztahy se přenesou i na vztahy učitel- žák. I ten učitel snadněji najde cestu k žákovi. A to je hodně důležité. Podaří se tím vyeliminovat nepěkné vztahy, které ve školství i v zdravotnictví často bývají: závist, pomlouvání. Tyto vztahy existují hlavně v těchto oborech. Když se naskytne příležitost dávat ty lidi dohromady prací, tak oni se poznají lépe, než když je to jenom po těch kabinetech. A vyeliminují mi tady ty negativní jedince. Ten systém vypadá, jako bychom byli ideální škola, ale vůbec ne. Tady to je Gaussova křivka. Je to generační, je to povahové, vždy tam najdete ty lidi, to znamená, že pro mě to vzdělávání má i vedlejší efekt, vzájemné vztahy mezi lidmi.

L'B: Ako je tato kultúra vzdelávania zrejماً pre žiakov. Je to dané tým, že keď učitelia sú vzdelávaní, obohacuje ich vzdelávanie, dokážu definovať prínos vzdelávania a dokážu získané vedomosti a znalosti preniesť do praxe, utužujú sa vaše týmy a potom sa zlepšuje i prístup učiteľov k žiakom a žiaci si vážia svojich učiteľov?

ŘŠ: Ano. Dokonce bych si dovolila tvrdit, že dnes získat respekt u žáků je hodně těžké a „nejjednodušší cesta“ je ukázat, že jste ve svém oboru opravdu špička. A nemusí to být tom duchu, že já budu ze sebe sypat odborné pojmy a budu učit složitě... To ne. Budu umět i ty nejsložitější věci vysvětlit jednoduše, aby to žáci pochopili. Budu umět dostat se na úroveň myšlení toho žáka. A to je o vztazích, to je o tom, jestli chce ten učitel.

L'B: A presne o tom je i štandard, že on je o vzťahoch. Vo vnútri firmy, organizácie, ktorej výsledky len tí ľudia, ktorí sú vhodne participovaní a motivovaní môžu ovplyvniť. To neurobí samotná politika, ekonomika, to urobí ľudia a vedenie, ktoré je v tomto prípade vo vzdelávacej organizácii. Štandard Investors in People v rámci princípu plánovania sa venuje aj stratégii riadenia ľudí. To znamená, že stratégie riadenia ľudí sú navrhnuté tak,

aby podporovali rovnosť príležitostí v rozvoji všetkých zamestnancov školy. Štandard požaduje dokazovanie toho, že zamestnanci sú povzbudzovaní k zlepšovaniu vlastných výkonov prostredníctvom štruktúry neustáleho zlepšovania, že stratégia školy je zavedená tak, aby zabezpečovala všetkým zamestnancom odpovedajúcu možnosť rozvoja tomu. Organizácie, v tomto prípade školy, pokiaľ chcú dokázať, že pracujú v súlade so štandardom, tak dokazujú, že efektívne radia už nábor a výbery zamestnancov. Keď chcete mať kvalitného žiaka, tak musíte mať kvalitného pedagóga. Škola podľa štandardu by mala klásť doraz na rovnováhu pracovného a súkromného života učiteľov. Výsledkom efektívneho výkonu managementu je zlepšenie štandardu učenia a vyučovania. Alebo sa podporujú talenty na školách, zamestnanci pracujú na programoch rozvoja, sú im pridelované úlohy na týchto programoch. Vyrovnanosť medzi pracovným a skromným životom sa prejavuje potom i v procese zlepšovania sa školy.

ŘŠ: No...to je oblasť hodne, hodne komplikovaná (povzdych) a motivovať ľudí, aby na sobe pracovali, aby sa ďalej posunuli, tak to bohužel opravdu souvisí s penězi. Je jasné, že možné přesvědčit určitou skupinu lidí, aby některé věci dělali tak jaksi „z principu“ pro rozvoj organizace a nemusí apriori čekat ty peníze, ale to dlouho nejde. To takhle nejde dlouho dělat. Ano, lidi přesvědčím, získám je, ale už ta další motivace (ať je to jak je to, je to pak na úkor volného času a soukromí, je to práce navíc...) není jednoduchá. Moje motivace je slovní, přesvědčuji, „ukecávám“...ale pak už ti lidé čekají nějakou tou odměnu. Do jaké míry toto sladit, jak se to daří, to nedokáži říci, to byste se musela zeptat kolegů a kolegyně. Jaký mají pocit, jestli mají prostor na to, aby se rozvíjeli, aby předvedli, co vědí, a aby za to co předvedou, něco dostanou. Mně se to skutečně těžko říká. Na druhé straně, když už bych se měla „pochválit“, tak popíšu to, co dělám poslední tři – čtyři měsíce a určitým způsobem jsem to dělala i před tím. Nyní mám určitou vizi, co s těmi mými kolegy a kolegyněmi, kteří se dostávají do toho nejproduktivnějšího věku. Co jim dát navíc? Jak jim otevřít cestu dál? Začnu hned tím prvním. To bylo na začátku školního roku. Přišel kolega a říká: „Mohl bych chodit na funkční studium?“. Já s tím nemám problém, budu jenom ráda. Teď jsem viděla, že on sám chce, tak proč ne, já ho podpořím. Je pravdou, že můžu čekat, že mi pak za dva-tři roky odejde, ale mezitím té organizaci dá mnoho.

LB: To je vlastne schopnosť vychovať a podporovať pracovníkov s manažérskymi schopnosťami

ŘŠ: Ano. Tohoto mám už skoro vystudovaného ... Dostal domácí úkol pro závěrečnou práci a přišel s tím, co by měl psát. Říkám: „Víš co, právě nám skončilo plánování DVVP, tak to napiš na další období.“ Takže nyní pracuje na programu a budeme konzultovat. Myslím, že je to o tom, jestli člověk přeje nebo nepřeje. Je možnost přihlásit se ke studiu MBA na vysoké škole ekonomické v Praze. Proč bych to dusila na sebe. Já vím, že spousta kolegů a kolegyně v pozici se přihází na toto studium už jenom z principu. A přitom má vedle sebe ambiciózní mladé lidi. Tak proč bych se tam hlásila já, když mám šest let do důchodu a mám tady kluka, který učí společenské vědy. To znamená je v tom je oblast ekonomiky, umí anglicky, je mladý (důraz), má přes třicet let. Z pedagogického platu neživí rodinu, je svobodný, tak proč bych ho tam neposlala? A zase: ano, je pravdou, že jakmile dostane možnost, tak mi za tři-čtyři roky třeba odejde. Ale zase za tu dobu dá hodně škole. Já mu přeji, ať jde, ať jde. Já si myslím, že to co dám, se mi trojnásobně vrátí. (smích) a ať dám špatné, nebo dobré, tak to tak je. Ten kluk se bude vracet. Výchovní poradce, další takov fantastický kluk, loajální, spolehlivý. Je to ideální výchovní poradce, který žádný problém nebude někde rozebírat, proto jsem z něj udělala šéfa evaluačního týmu. Já jsem se snažila každého mladého někam nasměrovat a i když jsou to věci, které bych nemusela platit, tak to zaplatím z toho rozpočtu, protože vím, že se mi to opravdu vrátí. Nevím, jestli právě teď odpovídám na to, na co se ptáte...

ĽB: Čo sa týka štandardu, tak vy prostredníctvom jednej odpovede môžete obsiahnuť viac jeho princípov. A vy ste sa dostala k princípu stratégie vedenia ľudí, kde štandard hovorí o tom, že všetci zamestnanci chápu schopnosti vedenia a manažérov, tieto požadované schopnosti sú jasné definované. Na riadení školy sa podieľajú všetci zamestnanci, vzdelávanie sa riadi centrálnne, škola dokáže identifikovať budúcich vodcovských pracovníkov a že každý je povzbudzovaný k tomu, aby rozvíjal svoje vodcovské schopnosti. Vy ste sa teda jednou odpoveďou vyjadrila k dvom princípom štandardu. Štandard sa dá pekne využiť i pre účely vnútornej evaluácie.

ŘŠ: to byli zatím kluci, ráda bych řekla i k děvčatům. Jedna kolegyně si dodělává doktorské studium, úplně úžasně se dostala k evaluačnímu týmu Cesta ke kvalitě. Ted' byla konference ve Zlíně. Já jsem se musela omluvit a požádala jsem kolegyni: „Jani, chod'te tam, prosím a udělejte prezentaci.“ Je to kolegyně, která je francouzštinářka a ona je tvůrcem evaluačního nástroje pro jazyk. Ona je někde jinde, ona publikuje. Já když vidím, jak přijde: „Pani ředitelko, podívejte se, co jsem vám přinesla.“ (nadšení, smích) a nese mi

knížku: „, já jsem autorka, spoluautorka.“ Ona je v týmu. Já mám z toho takovou radost. Před měsícem přišla s tím, že ji citovali... Já ji řekla: „Je tady spousta lidí, co jsou tady třicet let, ale co vy jste dokázala ve třiceti letech vašeho věku, oni nedokázali za třicet let produktivního věku.“ Není to perfektní?“

LB: Česká podnikatelská asociácia má vytvorený tzv. Kódex manažera a myslím, že v rámci toho projektu pripravujú aj akýsi Kódex učiteľa, ktorý by mal byť publikovaný tento rok. Podľa neho sa budete môcť pozrieť, či máte v týme človeka, ktorý vám môže zaistiť úspech vašej organizácie na konkurenčnom trhu. Je to všetko navzájom prepojené.

Prešli sme princíp plánovania, ďalším princípom je princíp aktivity a posledným princípom je princíp hodnotenia. Sú to kroky podobné ako v ostatných podnikoch: plánovanie, realizácia, hodnotenie a na tomto základe prijímanie opatrení, tvorba akčných plánov apod.

Pre splnenie kritéria postupu (aktivity) je potrebné, aby organizácia zabezpečila kompetentnosť manažerov v efektívnom vedení, riadení a rozvoji zamestnancov. Štandard požaduje aby vedúci pracovníci boli vedení a rozvíjaní v súlade s definovanými schopnosťami. Organizácia môže uviesť príklady, ktoré potvrdia účinnosť v týchto oblastiach, všetci zamestnanci sa môžu vždy obrátiť na výkonný management, vrcholoví manažeri sú vnímaní ako vzory, dostávajú spätnú väzbu prostredníctvom 360° spätnej väzby, dotazníkov apod. Britské organizácie využívajú napríklad i metódu koučingu, venujú pozornosť kariérneho rastu zamestnancov (tejto problematiky sme sa už v našom rozhovore dotkli), pracovníci vedenia školy sú vnímaní ako inšpiratívni vodcovskí pracovníci. V škole je evidentná atmosféra dôvery a otvorenosti.

ŘŠ: Na toto se opravdu musíte zeptat kolegyně a kolegů. Nedokážu vám to okomentovat, nevím, jestli mně mají jako vzor, nebo nemají mně jako vzor...

LB: Pozrime sa napríklad na zástupcu riaditeľa alebo iného vedúceho pracovníka, ktorého vy by ste mohla zhodnotiť...

ŘŠ: Taková zrovna nepříjemná část, protože nás je čtyřicet sedm, pedagogů je třicet šest a z těch třiceti šesti pedagogů je snad polovina našich absolventů. To jsou moji žáci, třeba... Popíšu vám případ, kdy přišel mladý kolega a říkal, že když byl žákem, tak měl svého učitele jako vzor. Teď se stal kolegou tohoto člověka a je absolutně zklamán. Je dost těžké

na to odpovědět. Když je někdo v roli žáka, může vás vnímat jako vzor, jakmile se stane kolegou, poznáte pravé povahové vlastnosti toho člověka. A je to špatně. Myslím, že pokud má být vedoucí pracovník vnímám jako vzor nebo autorita, tak by se měl stejně chovat k žákům, jako se chová ke kolegům.

LB: Myslíte, že je reálné, aby sa na školách robili hodnotenia „360“ ?

ŘŠ: Já se jí nebojím. A otázka, jestli tento způsob hodnocení vhodný nebo ne, tak se obávám, že vzhledem k tomu, jaké jsou generační sestavy a jaká pořád ještě je generace v pozici vedoucích pracovníků, tak ne vždy by to přineslo to, co se očekává a co má být přínosem tohoto hodnocení, protože zvláště učitelé nejsou zvyklí na to, aby je někdo hodnotil.

LB: Další oblastí je oceňovanie a odmeňovanie. Štandard sa zameriava hlavne na nefinančné odmeňovanie a uznanie, na to, že vybraných ľudí môžete zapojiť do rozvíjania stratégií odmeňovania, vedenie školy rozumie tomu, čo motivuje ich zamestnancov, v organizácii je evidentná kultúra pochvaly a uznania, je možné to porovnať externe s inou školou, členovia správnej rady dokážu sami popísať, akým spôsobom podporujú špecifické odmeňovanie.

ŘŠ: Pravidelně jednou za měsíc míváme organizační porady. Není možné, abych nezačala organizační poradu poděkováním za akce minulého měsíce, pokud to byly nějaké organizačně náročné, významné akce, tak zvláště zdůrazním. Co se týče jednotlivců, tak nemám problém na poradě zdůraznit a pochválit jednotlivce, když třeba získali nějaké ocenění. Tím začínám každou poradou. Bez toho to nejde. Jdu po chodbě a je mi jedno, jestli potkám kolegyni, kolegu žáka, protože jsme malá škola, tak o tom vím a pochválím na místě: „To bylo úžasné, perfektní, gratuluji...“ Jsou zvyklí na to, že když dosáhnou v soutěži nějaký úspěch, přijdou s diplomem, tak první kdo stojí tady- vyučující a žák: „ Přinesli jsme...“, pogratiujuji, ale hlavně poděkuji. Vždy děkuji. Pravidelně jednou za týden, každý pátek ráno, první vyučovací hodina, začíná tím, že se přečte, co jsme za ten týden přivezli: první, druhá, třetí cena, čestné uznání... je to jedno. Musí to být. Na konci roku je vždy slavnostní shromáždění, teď to směřuji k žákům, ale stejně tak chválím učitele. Dokonce se mě stalo, kolegové, mí vlastní zástupci, kteří teď odjeli do Francie (já to mám asi v povaze, já jiná nebudu a je mi to jedno, já v tom nic nebudu měnit!) vytkli, že příliš

<p>chválím: „Ty pořád chválíš, ty všechny chválíš, všichni jsou super, a přitom ten dělá to to to...“ Říkám: „Dobře, ale když si to zaslouží, tak proč bych ho nepochválila?“ „No ale, když udělá zle, tak...?“ „Tak řeknu, že je to špatně...“ Ale já si nemyslím, že bychom neměli chválit...</p>
<p>LB: S tým súhlasím, lebo nie vždy všetci pracovníci sú vždy tak výkonní ako ostatní, človek musí byť motivovaný, musíte nájsť niečo v človeku, za čo pochváliť, ináč ho domotivujete a on svojím spôsobom môže byť prínosom pre organizáciu a vy by ste ho mohla stratiť napriek tomu, že ste doň veľa investovala...</p>
<p>ŘŠ: A druhá věc: každý má svoji laťku.</p>
<p>LB: Takže hlavne pochvala...</p>
<p>ŘŠ: Jeden náš maturant loni objevil soutěž v Bruselu, překladatelská soutěž. On je fantastický jazykář, já tomu nerozumím (smích), já jsem přírodovědec.... Bohužel se mu nepodařilo tu soutěž vyhrát. Je to mezinárodní soutěž, dvacet jedna států, tři tisíce soutěžících. Vyhrála ji naše sextánka. Za celou Českou republiku první místo vyhrála naše žákyně a on byl z toho tak smutný... Říkám: „Peti, já něco vymyslím, příští rok bude nějaká soutěž.“ „Pani učitelko, už není nic, věkové kategorie... já už nikam nemohu.“ Je už prostě dospělý. Tak říkám: „Peti, co bývá určitě každým rokem, je to, že pan hejtman oceňuje nejlepší žáky. Kdyby co bylo, tak tu cenu dostanete (smích). To prostě musí být.“</p>
<p>LB: Ďalším kritériom štandardu je problematika zapojovania a zmocňovania. Štandard posudzuje, či sú pracovníci podporovaní k prevzatiu vlastníctva a zodpovednosti prostredníctvom zapojovania do rozhodovacích procesov. Ďalej štandard posudzuje, či zamestnanci prispievajú k rozhodovaniu a či majú zmysel pre prevzatie zodpovednosti. Dá sa to dokázať rôznymi spôsobmi, napríklad tým, že sú v organizácii zavedené konzultačné programy zaoberajúce sa záležitosťami týkajúcich sa detí, zamestnancom sa dostáva dôvery, podpory k rozhodovaniu, existujú rôzne zmiešané kurikulárne tímy, ktoré môžu zamestnanci meniť, pracovníci ochotne sa ochotne podelia o informácie formou dní otvorených dverí, intranetu, spolupráce s inými školami, súčasťou kultúry školy sú konzultácie, poradenstvo. Zamestnanci si uvedomujú, že sa im dostáva zmocnenia, zamestnanci sú hrdí, že sú na škole.</p>
<p>ŘŠ: Asi taková nejvýraznější oblast, kde by se tohle mohlo projevit, byla tvorba školního</p>

vzdělávacího programu. Navíc jsme mi byli pilotní gymnázium za Zlínský kraj v rámci šestnácti z České republiky a tím pádem jsme měli právo hovořit i do Rámcového vzdělávacího programu. Bylo to uděláno tak, že za každý předmět byl delegován jeden člověk, který měl zodpovědnost a mohl mluvit do RVP. To bylo v roce 2004 a já jsem tenkrát začínala v chemii. Všichni jsme to pocítovali: „Teda, mi tvoříme něco, co za pár let budou muset respektovat všichni v České republice.“ To bylo přece úžasné. Na to konto jsme vytvořili školní vzdělávací program, kde ty pilotní ŠVP byla vzorová. Pak jsme byli i vzorovou školou pro Českou školní inspekci, a to si myslím, že jsme byli jako jediní v České republice. Tady šlo o posílení užšího týmu, který reprezentoval něco, co neuměla a neznala ani ČŠI. „No, co pro učitele může být víc, že jo?“ My jsme učili všechna ostatní gymnázia v Zlínském kraji, jak psát ŠVP. Ne CO tam napsat, ale JAK to napsat! My jsme měli cyklus seminářů, to bylo ve spolupráci s NIDV, já jsem to nabídla paní inženýrce Haškové, že tady uděláme školící centrum. Vzala jsem si k sobě lidi... a zase to nebylo o mně! Mnoho ředitelů pilotních gymnázií, my jsme měli za povinnost to jaksi „zvěstovat“, jezdilo po školách a udělali přednášku. „Ne ne ne, já nikam jezdit nebudu, já na to nemám čas.“ My jsme vytvořili tým, a to tak, že za každou vzdělávací oblast byl jeden učitel, propojili jsme to a povedlo se nám vytvořit celé vzdělávací odpoledne, každý jsme měli jednu oblast. Já jsem měla na starosti tu logistiku, takže jsem si tady nasbírala ředitele a zástupce, plátno, meotar a už se jelo, jsme vykládali... Byla zde skupina matematiky, fyziky, skupina jazyková, historická, společenskovedná a tak dále. Každá skupina měla teoretickou část, řekli jsme si, jak ten předmět zpracovat, co tam musí být a hlavně jsme měli připraveny pracovní listy, ne že se budou dívat a opisovat, ale pěkně kolegyně a kolegové pracovali a vytvářeli. Prostě se to učili dělat. Nakonec se to stalo známou věcí, některá gymnázia přijela dvakrát. Vyvrcholilo to návštěvou České obchodní inspekce, která si u nás sedla a seznámila se s tvorbou školního vzdělávacího programu. A ti lidé, kteří jsme byli v tom užším týmu, tak to bylo to jádro, kde to začalo. V Kolíně jsme byli na gymnáziu, jezdili jsme, kde nás zvali. Myslím, že například tohle je věc, která posílí.

Jsou různé akce, aktivity, které zasáhnou celou školu, případně celé město. A já se nebojím to celé někomu svěřit. Já vím, že to zrealizují. Ten začátek je těžký. Například majáles. To jde celé město, všechny školy. Kolega už je vyškolený, už ví, co a jak a já jenom podepisuji (úsměv).

Den otevřených dveří má na starosti jiný kolega. Všechny komise, všechno musí být nača-

sované, naplánované...

Projektový den, a ten je velice vydařený, Evropský den jazyků na začátku školního roku. Ze začátku, když jsem chtěla, aby se to dělalo a přišla jsem s tím na předmětovou komisi cizích jazyků, že bych si to představovala takhle, takhle a takhle...aby to nebylo jenom uvnitř školy a každý jazyk si to dělal jenom na svých hodinách. Tak se otevřeme, pozveme si sem základní školy, nabídnou se nějaké workshopy, dílny, lektoři a tak dále...Jeden kolega se z toho nervově zhroutil (smích), že jsem se jako zbláznila. První ročník byl náročný, našla jsem si lidi, zrealizovali jsme to. Druhý rok už to bylo snadnější, už se ukázalo, že by z toho mohlo něco být, třetí rok, čtvrtý rok... Každý rok k nám jezdí lektoři z Hejčína z jazykového gymnázia, učí se v angličtině matematika, fyzika, (poklepávání prstem po stole), zeměpis, dějepis pro gymnázia, pro základní školy, jezdí z Oxfordu, ukazují nám z **Frauze** lektorské hodiny, jak pracovat s učebnicemi... Letos jsme tuto akci zaměřili na překladatelství, byli tady z Prahy, Prostějova profesionální překladatelé, rodilí mluvčí... To je taková akce...! Ale už se o to nestarám! DELEGUJI. A i když přijedou novináři, tak lidi jsou tak naučeni, že sami přijdou s nápady: „Pani ředitelko, představte si, že v rámci organizace AIESEC je možné, abychom tady týden měli zahraniční lektory. Tak jsme tady měli Řekyně, Řeka, Číňanku. Žili v rodinách našich žáků a chodili do hodin, byly realie, mluvili s žáky anglicky....

ĽB: Keď sa pozrieme ďalej na vzdelávanie a rozvoj, v podstate sme sa k tomuto všetkému už dostali v našom rozhovore. Štandard rieši efektivitu vzdelávania a rozvoja, sleduje, či aktivity zaručujú plánovaný rozvoj, či sa vzdelávanie uplatňuje v praxi, či sa vzdelávanie týka tak pre nových zamestnancov ako i zamestnancov, ktorých role sa menia. Škola môže dokázať, že plní toto kritérium štandardu tak, že efektívne využíva nielen interné ale i externé zdroje vzdelávania, programy miestnych úradov, koučing, mentoring, vzdelávanie je každodennou aktivitou, čo v školstve ani vlastne ináč nejde. Ďalšou možnosťou je inovačný a flexibilný prístup, venovanie pozornosti kariérenmu rastu, zamestnanci môžu využiť svoj potenciál. Vaša škola vyvíja mnohé z týchto aktivít, myslíte, že je ešte niečo, čo by sme mohli doplniť?

ŘŠ: Pro mě je vzdělávání pedagogů priorita. Když chci kvalitní výrobek, musím mít kvalitní nástroj. Každoročně několikanásobně překročím plánovanou částku na DVPP. Stáhnu to z jiných „šuplíku“. Podle posledního hodnocení hospodaření jsem investovala pětkrát

více do vzdělávání, než bylo plánováno.

LB: Posledním principem šandardu je hodnotenie. Jedná sa o meranie výkonu a neustáleho zlepšovania. Štandard venuje pozornosť tomu, či investovanie do zamestnancov zlepšuje výkon organizácie. Aktivity neustáleho profesného zlepšovania by mali prinášať úžitok škole, tímom i jednotlivcom, strategie vedenia, riadenia a rozvoja zamestnancov sú hodnotené podľa ich dopadu na zlepšovanie školy, škola vie pružne a efektívne pristupovať k meraniu návratnosti investícií do ľudí, čo je asi ťažšie uchopiteľné v škole.

ŘŠ: To je těžké, pořád přemýšlím, jak to vysvětlit a jakým způsobem to popsat, protože co je pro mě cílem, základem, výstupem? Úspěšný žák. Žák je na prvním místě. A když investuji do kolegů a kolegyně na jejich vzdělávání, tak chci, aby co nejkvalitněji připravili žáka na pomaturitní studium. Žádné jiné nepřipadá v úvahu. Pro mě zpětnou vazbou může být úspěch našich žáků nejenom v pomaturitním studiu, což je dnes už dost devalvovaná hodnota, protože vysokých škol je dnes hodně, ale zase přece jenom na druhé straně se z toho dá něco vyloupnout, a to, na jaký typ univerzit se žáci dostávají, na tzv. kamenné vysoké školy, a když se žák dostane na tři medicíny, jestli se dostane na tu, na kterou chtěl prioritně jít. Ptám se svých žáků, na kterou vysokou školu by si nejvíc přáli se dostat. Druhá zpětná vazba je úspěšnost v soutěžích na celorepublikové úrovni. Když mi někdo doveze ze „SOČ“ z celorepublikové úrovně první místo a o prázdninách, kdy je tady týden Židovské kultury, kam si žáka pozvou, aby jim předvedl svoji práci, a pak mu nabídnou, že mu ji vydají knižně, tak to si myslím, že je měřitelný úspěch. Nebo když žáci dovezou zlatou medaili z matematické olympiády z Mexika, stříbrnou z Athén, nebo bronzovou z Německa... toto jsou pro mě měřitelné hodnoty z hlediska vzdělávání a toho hlavního cíle školy. Vzdělávání, žák, žák, žák...

Druhá věc je zájem o studium, jak se mi sem hlásí žáci. Jestliže za poslední dva-tři roky výrazně narostla skupina žáků z Kroměříže a jim nevadí, že dojíždí do Holešova.... Úplný extrém jsem měla žáka D. K. ze semináře, teď studuje v Hradci Králové medicínu, on bydlel vedle státního gymnázia v Kroměříži. Barák vedle baráku...on jezdil k NÁM!(poklepání na stole) Jestliže ke mně dá svou dceru pan ředitel největší základní školy z Kroměříže v polovině studia, jestliže mám tady syna paní ředitelky z pilotní základní školy v Kroměříži... (smích)... to je to image,“ la’fame“.... Já i toto považuji za signál zpětné vazby, protože tady jde o vztahy i o vzdělávání, samozřejmě. Vztahy na této

škole jsou pro žáky přijatelné, není to vždy ráj, to ne! Vždy jim říkám: „Nemyslete si, že je to tady lehké. Tady je to těžké, ale my vás to naučíme, i když to nebudete chtít.“ I těžké věci se dají zvládnout, když se nějak ta atmosféra zpřístupní, individuální přístup je hodně důležitý a myslím si, že tou největší devízou u nás jsou mimoškolní aktivity, to co nabízíme dětem. Tohle je pro mě měřitelná zpětná vazba, já neříkám, že je stoprocentní...

LB: To asi nikdy nie je stopercentné, ale pretože viete, čo je vaším cieľom, tak si viete i vyhodnotiť, ako efektívne ste ten cieľ dosiahla.

K poslednej oblasti neustáleho zlepšovania sme sa počas nášho rozhovoru už dostali. Štandard požaduje dokazovanie, že manažeri dokážu uviesť príklad toho, aký dopad majú nové činnosti na riadenie a rozvoj ľudí, že všetci vedúci pracovníci a zamestnanci vedia uviesť príklady toho, aký dopad majú nové činnosti na riadenie a rozvoj ľudí. Školy to môžu dokázať napríklad tým, že informácie z externých hodnotení sa používajú na identifikáciu oblastí zlepšenia, že k pochopeniu názorov ľudí na to, ako sú vedení, sa používajú efektívne metódy spätnej väzby (ankety zamestnancov)

ŘŠ: To je asi ten nejnepříjemnější bod, protože jakmile dáte nějaký dotazník, tak jsou všichni ve střehu. Já jsem si dala na sebe dotazník. Já to dělávám. Když jsem chtěla, aby se nechali zhodnotit kolegyně a kolegové, tak jsem začala od sebe a dala jsem jim anonymní dotazník na sebe. Bylo to jenom interní a tam se skutečně pracovalo velmi opatrně se všemi informacemi, zejména ohodnocení práce kolegyně, kolegu... s tím, že to se odehrávalo opravdu mezi čtyřma očima, nikdo k tomu neměl přístup kromě mne a já jsme to dala ještě do té roviny, že pro výsledek si může přijít ten, kdo chce. Kdo nechce, nemusí. Někdo to těžko bere, někdo to těžko vnímá a není schopen se s tím smířit. Na druhé straně se podařilo to, že v rámci předmětových komisí, někteří lidé byli schopni s těmi výsledky pracovat.

Zhodnocení se dá využít na zlepšení práce. Nikdy to nebylo použito na striktní opatření, i když tam bylo konstatování minusové, tak byla snaha to napravit a něco změnit, nějakým způsobem tu práci a modifikovat, aby tam byl ten posun.

LB: Je to v rukách manažéra, vedúceho pracovníka, ako bude narábať so získanými informáciami..aby sa to neobrátilo proti človeku, ale v jeho prospech. Sú ľudia, ktorí neznesú spätnú väzbu, ale sú kvalifikovaní pracovníci vo svojom odbore a vy ich tam nechávate na tej pozícii, viete, do akej miery s nimi môžete pracovať, do akej nie...ale zase Vám

to uľahčí cestu rozhodovania sa, komu umožniť kariérový rast, komu delegovať právomoc. Má to teda svoj prínos. Štandard IIP neslúži pre potreby škatuľkovitého porovnávania škôl, organizácií, podnikov. Pokiaľ sa im podarí štandard obhájiť, je to dôkazom toho, že efektívne pracujú s ľuďmi a už to je ich vizitka. Každá organizácia využíva vlastné prostriedky a zdroje, metódy, berie do úvahy im vlastné kritéria. Pokiaľ niekto vojde to takejto organizácie, tak vníma atmosféru budovania medziludských vzťahov.

Štandard IIP implementovalo v rámci pilotného projektu Czechinvestu niekoľko desiatok organizácií z podnikateľskej sféry. V oblasti školstva v Českej republike tento štandard zatiaľ známy nie je. Implementovali ho školy vo Veľkej Británii, Škótsku, dokonca i v Rusku a pracujú s ním veľmi úspešne. K úspešnej implementácii štandardu organizácie využívajú služby odborných poradcov a nie je to práve lacná záležitosť. Naše školstvo s financiami bojuje. Možno by sa ale dali princípy štandardu využiť pri tvorbe programov, ktoré sa v českom školstve pripravujú.

ŘŠ: Myslím si, že nejenom tento program ale i jiné, které se snažíme implementovat do školství. Ale v podstatě jsou tyto programy pro firmy. A tam vidím kámen úrazu. Spíš by to mohlo dělat paseku než dobrou věc, nemyslím si, že to co funguje v Británii, bude sto-percentně fungovat u nás, protože u nás je princip školství úplně jiný. A my často děláme ty chyby, že tam vidíme to, tam zase ono. Teď to vezmeme a snažíme se to narvat, naroubovat na nás. Vymysleme si něco pro nás. Poučme se, inspirujme se, to ano, ale ne to násilím naroubovat, protože my nejsme schopni, i když třeba je ten systém výborný, tak on bude výborně fungovat jenom v případě, že se změní i princip fungování toho školství. To jinak nejde. Pokud my zůstaneme v tomto našem školství, v tomto našem systému, jestli se to systémem dá nazvat v této podobě, tak se ho nemůžeme poměřovat těmito prostředky. Já si třeba velice považuji Cestu ke kvalitě. Osobně si myslím, ono to ještě není sto-percentní, ale to vyhovuje českému naturelu. Od samého začátku co existuje Cesta ke kvalitě, když byla úvodní konference, začalo se poprvé používat slovo „evaluace“, všichni z toho měli strach“, z toho co to je...A padla tam otázka, co očekáváme jako ředitelé od těchto hodnotících systému a programů. Už tenkrát jsem říkala, my nejsme psychologové, my nejsme profesionálové v těchto sofistikovaných oblastech. My jsme učitelé, kteří se snažíme něco naučit a chceme zhodnotit tu naši práci. My potřebujeme takový (důraz) nástroj, který by byl na použití velmi jednoduchý, srozumitelný, a srozumitelný nejen těm, které budeme evaluovat, teda žákům ale i učitelům, ale hlavně tomu, kdo bude výsledky

zpracovávat. Dejte mi nástroj, který mi dá nějaké zjištění a zpracování toho zjištění bude nenáročné na vysoce odborné a nevím jak náročné postupy. My potřebujeme jednoduché a nám přístupné nástroje. Nevím, jestli jsem dostatečně srozumitelná.

ĽB: Áno je. Pri implementácii štandardu IIP firmy spolupracujú s odborným poradcom, ktorý je školený, nie je to vôbec lacné, je to opäť otázka financií. Vy si môžete samozrejme povedať, že si zavediete princípy štandardu, mne osobne sa veľmi páčia a stotožňujem sa s nimi, ale nebudem usilovať o oficiálnu certifikáciu. Je to na rozhodnutí vedenia organizácie. V pilotnom projekte Czechivestu bola možnosť čerpať dotácie z Európskeho sociálneho fondu.

ŘŠ: Já bych ráda dořekla, že nejdůležitější z celé evaluace pro mě je zpracování a interpretace výsledků. Já můžu mít sebe-fantastičtější zjištění, ale když ho neumím zpracovat a přečíst a věděla, co dělat abychom dosáhli požadovaných hodnot.

ĽB: K tomu fungujú odborní poradcovia a audítori, zisťujú stav, dávajú do poručenia, pomôžu organizáciám pripraviť koncepciu, akčný plán. Sú to nezávislí poradcovia, nie zamestnanci firmy.

Rada by som sa vás opýtala na to, aký ja váš názor na novelu Školského zákona a na to, že autoevaluácia škôl už nie je povinná.

ŘŠ: Byla jsem na konferenci, kde se to projednávalo a ten závěr je jednoznačný- bude to hodně na lidech, na ředitelích, protože zůstává tam jenom jedna formulka, která říká, že pro zpracování výroční zprávy by měla být použita evaluační zpráva. Jo? Výroční zpráva vychází z evaluační zprávy, může, měla by. Česká školní inspekce nemá právo ji vyžadovat. Zmizela povinnost, zůstalo jenom doporučení. Nemyslím si, že je to dobré. Já bych raději zrušila ty výroční zprávy (pousmání), protože to je úřední dokument, který je suchý, nic neříkající. Jsou to jenom fakta, konstatování. Jak přišli moji primáni: „Pani ředitelko, my jsme přišli za vámi kvůli rozhovoru do časopisu.“ Říkám: „Dobře, v pořádku.“ „No ono to ani nebude rozhovor, my chceme fakta!“ (smích). Primáni, takoví malí... Evaluační zpráva je taková šťavnatější, ta je o vztazích, o životě. Škola to jsou živí lidé. A výroční zpráva není o živých lidech. No je, ale jsou to čísla, kolik má kdo roků, jakou má aprobační... čísla neustále se opakující. Ale není tam to, co dělá školu školou. Je to o lidech a pro lidi.

LB: Ja vám veľmi pekne ďakujem za váš čas, za vašu trpezlivosť, chcela by som vám po-
priatť, aby sa vám v škole naďalej darilo, aby škola sa naďalej tešila v takej popularite
v regióne, akej sa jej dostáva, aby ste dostávali možnosti zúčastňovať sa ďalších projek-
tov, aby ste mali možnosť prispieť i k projektu Cesty ku kvalite. Samozrejme do vášho
pracovného života veľa dobrých kolegov, veľa úspešných žiakov, ktorí sa k vám budú
vracať a do osobného života veľa šťastia.

ŘŠ: Děkuji moc.

PŘÍLOHA P II: INTERVIEW S ŘEDITELEM OBCHODNÍ AKADEMIE

Dobrý deň, dnes je 26.marca 2012 a ja mám príležitosť rozprávať sa s riaditeľom obchodnej akadémie v Kroměříži s pánom Šemnickým na tému národný štandard Investor in People a jeho možnosť využitia v autoevaluácii školy. Tento štandard je založený na princípe sebahodnotenia školy a neustáleho zlepšovania, kde sa management organizácie zavazuje k rozvoju všetkých zamestnancov, k tomu že bude mať stanovené jasné a zrozumiteľné ciele, ktorým rozumie každý zamestnanec, vytvoria plány rozvoja zamerané na zvyšovanie úrovne vzdelávania pre deti a mládež a že budú realizovať širokú škálu činností, zamerané na individuálny a profesný rozvoj. V Českej republike do konca minulého roku bola povinnosť autoevaluovať na všetkých školách v súlade so školským zákonom a podľa vyhlášky 175 z roku 2005. V tomto roku došlo k novele školského zákona a táto povinnosť už na školách nie je. Aký máte na to názor?

ŘŠ: Je pravda, že vlastní hodnocení školy jako takové od roku 2005 bylo nastavené pro všechny školy. Bylo to dáno i prováděcím právním předpisem a vlastní hodnocení školám pomáhalo jednak k tomu, aby rozvíjelo vlastní cíle a dívalo se zpětně na to, jak dosáhli vysoké úrovně těchto poskytovaných služeb. Samozřejmě byl to i dokument, který poskytoval nějakou vazbu na hodnocení školy ze strany externích hodnotitelů, jako byla Česká školní inspekce nebo zřizovatel, v novelizaci zákona od roku 2012 toto neplatí a vlastní hodnocení jako takové je v režii školy, s tím, že slouží jako podklad pro výroční zprávu. Tam již nejsou specifikovány oblasti, které by se měly hodnotit a vlastní hodnocení se nevydává jako samostatný dokument, který by potom sloužil externím hodnotitelům k nahlédnutí. My jako školy zřizované Zlínským krajem jsme byly v několikaletém evaluačním cyklu, kdy Zlínský kraj administroval projekt „Barvy života“, s tím, že vlastně barevně slovními asociacemi žáci, učitelé i management školy hodnotili školu za daný školní rok. Měli jsme z toho podrobné zprávy, které jsme byli i po závěru schopni interpretovat ostatním a měli jsme takovou zpětnou vazbu na to, čeho jsme dosáhli, čeho ne, například, kde je potřeba se zlepšit, případně kde naopak můžeme být příkladem dobré praxe. Takže tento projekt skončil na konci minulého školního roku, z něhož jsou také dozvuky, kdy jsme měli různá hodnotící setkání, které jsme měli na začátku školního roku 2011/2012 s tím že teď každá škola, již má na svých bedrech, zda se rozhodne touto cestou pokračovat, nebo zda využije jiné hodnotící nástroje, kterých je v současné době dostatek, záleží na tom, zda jsou zdarma nebo za poplatek. My jako Obchodní akademie Kroměříž máme vlastní dotazníkové šetření na kvalitu školy s tím, že jsme si samozřejmě

vědomi toho, že abychom dosáhli vysoké úrovně poskytovaných služeb je zapotřebí soustavného sebehodnocení a hodnocení externími hodnotiteli tak, aby poskytovalo dostatečné množství informací, zda škola plní poslání, vize a cíle nebo ne.

LB: medzinárodný štandard IIP je v podstate štandardom, ktorý nevyžaduje tvorbu náročných tabuliek alebo nových dokumentov. Investors in People je štandard, v ktorom sa dokazuje, že zamestnanci sú oboznámení s cieľom organizácie, vedia ho definovať, manažeri vedia dokázať, že pracujú so zamestnancami, aby vedeli vlastne aké ciele má firma, pracujú na tom, aby s nimi boli stotožnení, ďalej je tam dokazovanie v oblasti realizácie, to znamená najprv sa vlastne hodnotí tvorba plánu, potom sa hodnotí jeho realizácia, je tam... štandard hovorí o tom, ako môžu jednotliví zamestnanci prispievať do rozvoja a vývoja organizácie, akým spôsobom môžu byť spoluúčastní na jej riadení a potom je tam samozrejme otázka oblasti hodnotenia, pretože od hodnotenia vlastne zaleží na tom, aké sa prijímajú ďalšie opatrenia, prípadne nové akčné plány, zase v návaznosti na prijaté ciele organizácie. Tento štandard je v zahraničí veľmi vysoko hodnotený, nie je jednoduché ľudí motivovať, stimulovať k práci a ich primáť k tomu, aby vyjadrili svoje pocity, názory, aby prispeli k samozlepšovaniu každej školy alebo inej organizácie alebo k samovzdelávaniu, takže keď sú tieto princípy štandardu naplnené, školy v zahraničí získavajú prestíž. Je veľa výrobných podnikov, ktoré tento štandard majú zavedený. V Českej republike bol pilotný projekt pod záštitou Czechinvestu a nemálo firiem implementovalo štandard IIP v oblasti výroby a služieb, pretože práca s ľudskými zdrojmi v Českej republike nie je až na takej úrovni, ako by mala byť. Škola dnes, podobne ako iné podniky určite čelí obrovským tlakom v konkurenčnom prostredí. Ako sa na to dívate vy?

ŘŠ: Tak já bych se vrátil na začátek tomu, co jste říkala. Nejdříve je potřeba si říct, že škola má nějaké poslání. To vychází ze školského zákona, který tady platí. Takže hlavním posláním školy je poskytnutí vzdělávání, výchovy a služeb. Abychom toto mohli dodržet, musíme vyjít vstříc všem zákonům a vyhláškám, dodržovat rámcové vzdělávací programy. Toto je pro nás základní. Nejsme jako v soukromé sféře řízení ziskem, ale jsme řízeni tím, že musíme dodržovat postupy, které jsou předem dané. My samozřejmě jsme si vědomi toho, že konkurenční prostředí tady již vzniká delší dobu, s tím, že když bylo možné zřizovat školy soukromé nebo církevní, tak prostor pro základní i pro střední vzdělávání se velmi otevřel a v době, kdy tady byl nějaký „boom“ žáků 15-18 letých, kdy byl opravdu dostatek žáků pro všechny segmenty školství, tak neměl nikdo problém s tím, že by třeba

nenaplnil školu, že by se potýkal s existenčními problémy. Postupem času, kdy demografická křivka začala upadat, se zjistilo a zjišťují to téměř všichni, v současné době velice citelně, že nedostatek žáků tlačí na školy, aby se buď to nějakým způsobem profilovali, aby nabízeli něco navíc, nebo aby poskytování těchto služeb bylo finančně co nejvíce příznivé pro rodiče žáků. V ten moment začala mít valná většina soukromých škol, které vybírali školné problém s tím, že teda žáci raději přecházeli a volili státní školy, kde je vzdělávání „zdarma“. Začaly se profilovat obory, které byly zajímavé pro uchazeče a které nebyly. A tak jak to bývá, čím vyšší vzdělanost, tím větší zaměstnanost, tak i rodiče a žáci měli tendenci ucházet se především o obory maturitní a gymnázia tak, aby měli ještě otevřenou vzdělávací dráhu na vysoké škole. No a v tomto momentě začal velký tlak na to, jak bude daná škola na trhu fungovat, protože v českém školství je financování normativní, to znamená kolik žáků je ve škole, tolik finančních prostředků škola dostává. Tím pádem se nám začali dělat velké rozdíly mezi školami, které byly a nebyly naplněné a nenaplněné školy měly samozřejmě problém s obsazením výuky a nemohly si dovolit platit učitelé, kteří by učili jeden svůj obor a profilovali se dva až tři předměty s tím, že v tom úroveň výuky musí jít zákonitě dolů. Školy, které jsou naplněné, které mají dostatek finančních prostředků, tak samozřejmě nabízely další a další věci a v současné době je stav takový, že pod ekonomickým tlakem došlo k zániku spousty škol, ke slučování, a je pravda, že školy se teď snaží tlačit na propagaci a na efektivitu ve škole. Navíc nám do toho vstoupil další faktor a to je státní maturita, která má za úkol srovnat úroveň žáků na výstupu ze středního vzdělání maturitní zkouškou, i toto se začíná ukazovat jako důležité, protože žáci už na začátku přemýšlejí o tom, jestli vůbec jít do maturitního oboru nebo ne, protože si nejsou jistí, zda splní tu náročnost, která tam je. Navíc předtím, když bylo málo žáků, taktéž přijímací řízení prakticky neexistovalo s tím, že se brali všichni žáci, kteří měli zájem o studium na dané škole. A tady v tom momentě došlo k devalvaci maturitních oborů především odborných škol. V současné době třeba příklad ze Zlínského kraje, pevně věřím, že se to rozvede i v celé České republice, je, že byly centrálně zavedeny přijímací testy s tím, že jsme se jako ředitelé dohodli, že budeme mít váhu různých přijímacích kritérií, jedním z těch kritérií jsou třeba testy SCIO. My jsme si řekli: „Dobře, na obor s maturitní zkouškou mohou jít žáci, kteří splní SCIA alespoň na nějakých 20%. Na gymnázia, která splní alespoň 26%. Chceme posouvat kvalitu ve vzdělávání směrem nahoru, ale bohužel, centrálně není nastaveno, aby ta kvalita byla zajištěna i na vstupu, tím

že třeba došlo k rozšíření sítě středních škol a demografická křivka šla dolů, tak se nám tady nepotkávají dvě věci, které bychom si přáli, aby na vstupu byli dobří žáci, kteří mají předpoklady pro studium a během studia ukázali, že opravdu na to mají a úspěšně ukončili a složili i státní maturitní zkoušku. Takže z těchto důvodů je pravda, že mezi středními školami je konkurenční boj, je to konkurenční prostředí a je to věc, která vnáší nové prvky do řízení škol a ředitelé musí vystupovat jako manažeři a mnohdy i jako manažeři jakoby „soukromých subjektů“, které jsou závislé na úspěchu, ať už je to v té soukromé sféře na úspěchu výrobků, nebo v té naší sféře na úspěchu výstupu žáků, kde si potom můžeme prezentovat, že například 90% žáků naší školy úspěšně složilo maturitní zkoušku a ve 100% buďto jsou přijati na vysokou školu nebo naopak najdou zaměstnání.

LB: Poďme skúsiť, ak dovoľíte, že by sme si prešli kritéria Investors in People, je to vlastne 10 takých otázok, ktoré si organizácia môže položiť, pokiaľ chce Investors in People implementovať. Ja osobne viem, že implementácia tohto štandardu je veľmi drahá, nič menej po osobnej skúsenosti po jeho zavedení vo výrobnjej praxi som vnútorne presvedčená, videla som to aj v praxi, že je to niečo, čo posúva personalistiku a riadenie ľudských zdrojov hodne dopredu. Ale je to samozrejme beh na dlhú trať. Takže, keby sme si prešli tie otázky, tak aspoň bude zaujímavé pozrieť sa na to, pretože ja som presvedčená, že na 99% ak nie vo viacerých, škola ako je vaša by v podstate mohla si povedať, že pracuje v súlade s týmto štandardom a je to vlastne také zpatné zrkadlo pre ňu, že je jednou z tých konkurencie-schopných škol na tom našom trhu. Takže prvým kritériom IIP je táto otázka: „ Má náš podnik jasné a měřitelné cíle na podnikové úrovni ale i na úrovni jednotlivých týmů a tam, kde je to vhodné i u jednotlivců ?“

ŘŠ. Tak tuhle otázku bych chápal jako otázku stanovení nějakých vizí nebo cílů ve škole... to samozřejmě má. Je zpracovaná koncepce školy s tím, že jsem vytýčil tři hlavní vize školy, které mají potom určitou rozpracovanost do strategických cílů, a s touto vizí jsem seznámil všechny zaměstnance školy. Vytvořili jsme virtuální prostředí tak, aby měli k dispozici všichni tyto vize a věděli, co znamenají a jak se s nimi dá pracovat a předpokládám, že teda by měl být v organizaci každý zaměstnanec seznámen tady s touto vizí. Já jenom pro upřesnění, jak by to mělo fungovat. My jsme si vytyčili obchodní akademii jako efektivní školu, obchodní akademii jako učící se školu a obchodní akademii jako otevřenou školu. Samozřejmě že bych mohl rozebírat, co jednotlivé body znamenají, ale

<p>předpokládám, že to bude v další otázce.</p>
<p>LB : ja myslím, že sa k tomu môžeme dostať. To znamená že na otázku alebo na kritérium druhé, a to je , že všetci zamestnanci tieto ciele a ich plnenia poznajú, by ste vlastne mohli nejakým spôsobom dokázať.</p>
<p>ŘŠ: Ano, určitě ano, protože samozřejmě máme pedagogické rady. Pedagogická rada je poradní orgán ředitele školy, kde se schází všichni zúčastnění vzdělávacího procesu s tím, že máme zápisy z pedagogické rady, kde je to přesně uvedeno, koncepce školy je součástí tohoto zápisu a všichni zaměstnanci svým způsobem ztvrzují, že se tohoto účastnili.</p>
<p>LB: keby som teraz išla po chodbe a stretla nejakú vašu pani upravovačku, myslíte, že by vedela odpovedať aspoň na niektoré základné ciele vašej školy?</p>
<p>ŘŠ: Co se týče třeba uklízečky, tak tam si nejsem úplně jistý, protože to není úsek, který by se věnoval vzdělávání, je to jenom technický doprovodný úsek, který tady do toho není zaangażovaný.</p>
<p>LB: Dalším kritériom je to, že organizácia vie, aké schopnosti a znalosti musia mať pracovníci pre splnenie týchto cieľov. Myslím, že je to v podstate plánovanie a riadenie ľudských zdrojov.</p>
<p>ŘŠ: První věc, která do toho vstupuje , co se týče pedagogických zaměstnanců je zákon o pedagogických pracovnících, který jasně definuje požadavky na učitele střední školy, což je dáno jak pro učitele všeobecně vzdělávacích, tak i odborných předmětů. Takže to je první kritérium pro to, aby daný zaměstnanec mohl na dané pozici fungovat, no a pak se všechno odvíjí od rozvoje zaměstnanců. K tomu je vytvořen v organizaci plán dalšího vzdělávání. V tomto pánu je jednak jmenován management školy, kam patří ředitel a vedoucí pracovníci, tady u nás je to zástupce ředitele pro pedagogické věci, pro pedagogiku, vedoucí školní jídelny nebo vedoucí ekonomického úseku. Potom je to oblast, která se věnuje speciálním pozicím, které ve škole jsou a jsou zase v souladu se zákonem o pedagogických pracovnících, takže to jsou různí koordinátoři informačních technologií, environmentálního vzdělávání, preventista, pozice výchovného poradce, velmi důležitá, která tam je a koordinátor školního vzdělávacího programu. Pak jsou to ostatní pedagogičtí zaměstnanci ve škole. Tam jde o to, jestli jde o upevňování kvalifikace nebo rozšiřování kvalifikace a podle toho se potom s nimi domlouváme.</p>

<p>ĽB: Takže máte to prepracované veľmi „pečlivě“ .</p>
<p>ŘŠ: ...zase proběhlo pedagogickou radou, všichni o tom ví a je to ve virtuální sborovně. To znamená, že každý zaměstnanec, pokud má potřebu, okamžitě se k tomu dokumentu dostane.</p>
<p>ĽB: Dalším kritériom štandardu Investor in People je, či organizácia pozná celkové náklady na školenie a rozvoja vrátane napríklad nákladov na čas trávených na školeniach.</p>
<p>ŘŠ: Tak to je taková otázka, na kterou se těžko dá odpovědět. Asi víte, že v současné době běží velká spousta projektů placených z peněz Evropské unie a tyto projekty jsou zaměřeny především na vzdělávání, takže dalo by se říct, že náklady školy nejsou téměř žádné, protože veškerá tyto školení jsou zdarma. Ale přece jenom jsou skryté náklady, mezi ně patří proplacení cestovních náhrad a suplování, kdy každá nadúvazková hodina kolegy, který učí za nepřítomného kolegu je placena 200%. Takže určitě je to částka, která se musí počítat. Další školení, které probíhá je z úrovně státní, z Cerbatu, neboli organizace, která zajišťuje maturitní zkoušky, a tady to vzdělávání školních maturitních komisařů, hodnotitelů na všech úrovních a zadavatelů probíhá taktéž prezenční nebo on-line formou. Žádné náklady na toto vzdělání organizace nese, ale jsme nuceni zase zaplatit cestovní náhrady, případně suplování. No a třetí tou oblastí je oblast když si někdo z kolegů rozšiřuje nebo zvyšuje kvalifikaci. To jsou náklady, které po dohodě s vedením je možné platit nebo není. Uvedu příklad: Když je učitel, který má vzdělání podle zákona o pedagogických pracovnících na základní školu a učí na střední škole, tak pokud chce dál setrvat v pracovním poměru, tak si třeba náklady na toto studium nese sám. V případě, že tady máme kvalifikovaného učitele pro střední školu, ale chtěli bychom, aby učil další předmět, tak je možné se v organizaci dohodnout, že teda mu organizace toto studium zaplatí a může místo dvou učit tři aprobační předměty. A co se týče nepedagogických zaměstnanců, tak tam náklady na školení nese škola, platí veškeré náklady.... Samozřejmě mohli bychom diskutovat o tom, jestli je dostatečně velký balík peněz na vzdělávání, ale je to dáno zřizovatelem. Kolik peněz dostaneme do rozpočtu, tolik můžeme vyčerpat. Přesnou částku vám teď z hlavy neřeknu.</p>
<p>ĽB: Dalším kritériom štandardu je, či jednotliví zamestnanci vedia, čoho majú na školení dosiahnuť a že majú príležitosť uplatniť získané vedomosti a znalosti v praxi.</p>
<p>ŘŠ: Tak co se třeba týče státní maturity, tak tam je to jednoznačné. Maturitní komisař,</p>

kteřý se vyškolí, pak sám zajišťuje komplexně průběh maturitních zkoušek na jiné škole. Takže je to velmi náročné, musí znát dopodrobna postupy, vyhlášky, ovládání DDT, co je speciální zařízení pro maturitní zkoušky a podobně. Co se týče hodnotitelů, ti taktéž musí u maturitní zkoušky spolu spolupracovat a musí znát postupy, které jsou ať to u ústní zkoušky, nebo jsou i u písemní zkoušky hodnotitelé a zadavatelé zase, i když mají manuály, musí přesně vědět a projít si to školení tak, aby u maturitní zkoušky všechno fungovalo. Co se týče ostatních věcí, tak tam se snažíme dělat to tak, že vlastně na školení vysíláme jednoho zaměstnance, který potom má za úkol seznámit v rámci předmětové komise ostatní vyučující s tím, co se dozvěděl, jestli je to možné nějakým způsobem využít v předmětu.

LB: hm..dobře ďakujem. Čo to znamená skratka DDT?

ŘŠ: DDT je digitální datový terminál, to je zařízení, právě které se spouští jenom u maturitních zkoušek, pokud se přepne do dané verze, v podstatě není možné do něj vstoupit. Přes tady tento terminál se scanují práce maturitní a posílají se do centra k opravám.

LB: Siedmym kritériom štandardu IIP je, či organizácia pravidelne hodnotí prínosy školení a rozvojových aktivit a že skutočne vie, aké má daná aktivita prínosy.

ŘŠ: Ono to asi koresponduje s předcházející otázkou i tou odpovědí. Pokud by zaměstnanci na daných úrovních třeba k zajištění výstupu ze středního vzdělání neprošli a neudělali certifikace, které se dělají – každý musí být certifikovaný, tak by to nezvládli. Tady je přínos jednoznačný. Co se týče dalších věcí, někdy je to těžko změřitelné, jestliže... a teď dám příklad – se bavíme o jazykovém evropském portfolio, což je nějaký pas, který se dá využít při vzdělávání jazyků, tak samozřejmě je to novinka, se kterou se všichni seznámíme, jsme schopni si ji vyzkoušet ve vyučování a může se stát, že někomu se osvědčí, někomu ne. Takže my třeba se snažíme, abychom se stali školícím centrem pro ostatní organizace, takže tady v té úrovni, ano budeme školícím centrem. První školení je příští týden, máme vyškolenou lektorku, člověka z našich učitelů, takže si myslíme, že máme ten zdroj informací přímo u sebe. Nebo je teda plán na další vzdělávání, především vedoucích nějakých úseků, zástupců ředitelů, ředitelů. Na koučování lidí zase jsme zapojeni mezi čtyři školy zlínského kraje. Toto školení bude probíhat tady u nás, takže doufáme, že informace, které získají naši zaměstnanci budou na takové úrovni, že je budou schopni přenášet i do organizace.

LB: Dalším kritériom je problematika manažérov a rieši to, či manažéri – vlastne v škole sú manažéri, majú potrebné znalosti a schopnosti k tomu , aby viedli a rozvíjali svojich podriadených a uplatňujú ich rovným a nediskriminujúcim postupom.

ŘŠ: tady je možné k tomu jenom říct, že když člověk nastoupí do pozice jenom ředitele, tak ze zákona musí do dvou let absolvovat funkční studium pro ředitele škol a školských zařízení. Toto funkční studium v sobě zahrnuje tyto manažerské postupy, právní vzdělání, ekonomické vzdělání, složit zkoušku a na základě toho může dále ten člověk vykonávat funkci ředitele školy. Pokud by to nesplnil, tak bude muset odstoupit, jinak ten systém vzdělávání managementu škol je ještě dál propracovanější s tím, že tam je funkční studium číslo dvě, které ale není povinné a pak jsou to různé možnosti, kdy třebaš Zlínský kraj organizoval teď dvouleté školení ředitelů s názvem Manažer příspěvkové organizace, které jsem absolvoval, bylo vynikající, protože se dostávalo do oblasti personálního řízení, strategického řízení, krizového řízení, a jiných věcí. Samozřejmě ne všechno se dá využít v běžné praxi, ale myslím si, že tam je spousta věcí, nad kterými když člověk přemýšlí, tak je použije. Ta otázka zněla, zda je ředitel školy manažer- opravdový, tady kdybychom to srovnávali s tou soukromou sférou, tak pravděpodobně manažer v soukromé sféře má větší zdroje finanční na to, aby mohl motivovat, řídit lidi. Co se týče ředitele školy, tak je velmi svázaný rozpočtem školy, kde prostředky jsou alokovány na určité oblasti a nemá takovou možnost třebaš i co se týče odměňování zaměstnanců, protože jsou to tarifní platy a tady tarif je velmi nízký na to, aby mohl extrémně motivovat, jak by potřeboval, na druhou stranu ředitel školy zodpovídá za všechny oblasti, takže když to vezmeme od BOZP přes školní jídelnu a pedagogický proces, tak je toho opravdu spousta, na druhou stranu ale ředitel školy dle mého názoru by se měl věnovat především tomu pedagogickému procesu a tady si myslím, že je největší bolest českého školství a hovoří o tom ta správa McCanzie and company z roku 2010, kdy opravdu ředitel je úředník a nevidí pedagogický proces tak, jak tomu je ve Francii nebo v Anglii

LB : Ja by som k tomu len chcela, jak ste spomínal, že v školstve v tej nesúkromnej sfére nie je dostatok financií, tomu rozumiem a čo sa týka štandardu Investor in People, tak on práve vlastne vo svojich v prieskumoch medzi zamestnancami a vo vedení podniku práve sleduje, ako je vedenie a management schopný motivovať a stimulovať práve tými

nefinančními prostředky. Ako to vidíte vy vo vašej praxi? Pretože toto je niečo, čo by mohlo byť nejakou pridanou hodnotou ...

ŘŠ: Myslím si, že se nám to daří, protože to chápe spousta lidí, takže jsou různé výzvy, na které když zareagujeme, tak není možné toho člověka finančně odměnit, ale ten člověk získá spoustu- nechci říct výhod, ale spoustu nových věcí, které jsou pro ně dobré. Uvedu pár příkladů. První třeba projekt Leonardo da Vinci, projekt, který umožňuje žákům vycestovat do zahraničí. Samozřejmě je potřeba zapáleného učitele, který nejdříve projde tím martýriem podání žádosti, pokud je žádost schválena tak nastavit rozpočet tak, aby to vůbec mohlo fungovat. Tou třešničkou na dortu je když může s žáky vyjet na 14 dní, jako třeba u nás, do Londýna na praxi, kdy žáci jsou každý v nějakém jiném zařízení a vykonává tu praxi, potom učitel vidí jednak tu praxi za sebou, sám si rozvíjí jazykové schopnosti a dovednosti, pokud je to učitel cizích jazyků, navíc ten pobyt, který tam má, je hrazený z projektu, takže ani finančně na tom není trdný a pokud vytváří nějaké materiály, tak z těchto finančních zdrojů je hrazeno vlastně vytvoření nějakých dalších materiálů. Takže určitě potom, já to vidím třeba na kolegyních, které to dělaly, mají potom chuť na tom dál pracovat, takže vytvořili již další žádost, která je podána, tak by to mohlo fungovat příští rok. Stejně tak spolupráce s rakouskou školou, kdy kolegyně napsala projekt, strávila na tom spoustu hodin, ale dostala proplacenou cestovní náhradu v zahraničí na dva dny na stáž, mohla tam být a spolupracovat s kolegy. V současné době je výzva pro střední školy- Šablony, takže další kolegyně které se do toho zapojili, tak na tom pracují zdarma, bez odměny, bez ničeho, ale zase vědí, že ta žádost byla schválena – teď už to víme, takže od května na tom budou pracovat, budou mít nějaké výhody. Mohou například používat notebooky, které dostanou, budou mít zařízení ve třídě interaktivní, které jim bude pomáhat ve výuce. Daly by se hledat další a další věci, jsou tady, ale pořád si myslím, že by stálo za to, aby ředitel měl i nějaké finanční prostředky na to, aby mohl dát osobní ohodnocení, odměnu. To by bylo daleko pozitivnější.

LB: S tým súhlasím, pretože učitelia na rozdiel od zamestnancov v bežnej výrobnjej sfére alebo sfére, ktorá poskytuje služby, sú ľudia, ktorých žnú do práce nielen peniaze, ale akási osobná potreba profesionálneho rastu, lebo len ten učiteľ môže byť dobrý učiteľ, ktorý sa nebojí ďalej vzdelávať. Ja si myslím, že toto je špecifikum ľudí, ktorí sú už samotní motivovaní k tomu, nejakou ich to ženie dopredu. Určite tam ten priestor je...

Predposledným kritériom je či organizácia oceňuje našich pracovníkov za dobrú prácu a či sa im dostáva dostatok priestoru na zlepšenie, pokiaľ to potrebuje.

ŘŠ: No já bych k tomu možná přistoupil z jiné strany, jestli se jim dostává prostor pro zlepšení, protože ne všechno je růžové samozřejmě. My jsme měli tu skupinu velmi aktivních lidí, kteří „zadarmo“ nejdříve začnou na něčem pracovat a pak to nese ovoce sebou, což je velice příjemné a motivuje to k další činnosti, ale jako v každém jiném podniku jsou i zaměstnanci, kteří třeba nemají úplně 100% výkon a pokud se nad tím sejdeme, tak je potřeba to řešit. A tady si myslím, že taky to není úplně nejlíp nastavené a že ředitel školy až tak velký prostor prostě nemá, protože, pokud zaměstnanec splňuje formální věci, které jsou docházka do práce,

splnění kvalifikačních předpokladů, tak se těžko hovoří o tom, zda kvalita výuky je odpovídající nebo není. Změřit kvalitu vzdělávání jako takovou ve vzdělávání je velice obtížné. Akorát, když to cítíme, že to tak neexistuje, potom ta náprava někdy skomírá, takže tady možná bych já osobně viděl příklad v nějakém tom italském modelu, kdy učitelé nejsou na dobu neurčitou, ale jsou jmenováni na určitou dobu a až po určité době prokáže ten člověk, že opravdu ta úroveň jeho je velmi vysoká, tak může dostat dekret na dané místo na dané škole, zatímco ostatní mají třeba smlouvu na dva roky, která se jim postupně prodlužuje, nebo neprodlužuje. Možná i toto by byl jeden z nástrojů, který by pomohl zvýšit kvalitu ve vzdělávání.

ĽB: Posledným kritériom tohto štandardu je či vedúci pracovníci so svojimi podriadenými pracovnými preberajú jednotlivé školenia, ktoré absolvovali, to znamená, aký bol cieľ školenia, aké sú očakávania, do akej miery boli očakávania splnené a aké sú do poručenia na budúce obdobie.

ŘŠ: Tady si musím říct, že sledujeme všechna školení, která byla. Nejsem si jist, jestli je v 100% prodiskutujeme, ale diskutujeme hodně ohledně školení, která proběhla. Musím říct, že proběhla i taková školení, na které mě upozorňovali učitelé, že tam by už teda nikdy nechtěli, ... že se jim to zdá naprosto zbytečné, ale bylo to i z managementu školy, kdy pán zástupce se zúčastnil školení, a říkal, že teda je to pro něj zbytečné, že tam jezdit nechce, ale těžko se asi dokáže shodnout třeba 10-20 lidí co na daném školení je potřeba a co ne. Takže tady to беру i trošku s rezervou, že některá školení, třeba nejsou úplně nejlepší. Nicméně napříště alespoň víme, že se jim můžeme vyhnout. Co se týče těch rozbo-

rů, tak neděláme to tak, že by to mělo být úplně s vedením školy, protože jsou tady oblasti, kterým třeba vedení školy vůbec nerozumí, když je ředitel školy učitel všeobecně vzdělávacích předmětů, tak do těch ekonomických úplně nevidí, takže je lepší, když se toto probírá na předmětových komisích, kde jsou učitelé, kteří rozumí problémů, kteří mohou s ním pracovat, mohou dál rozvíjet to, co si z toho školení vezmou.

ĽB: Ak dovoľíte, tak by som skúsila s vami pohovoriť stručne o jednotlivých tých oblastiach, lebo štandard IIP okrem toho, že tam je dôležité, že management sa musí súhlasne dohodnúť na tom, že skutočne sa budú riadiť tými princípmi, pretože je to niečo, čo sa ťažšie uchopí a tí ľudia s tým musia byť stotožnení vnútorne, aby pochopili tie citlivé prístupy... takže by sme si prešli tú oblasť toho plánovania, potom stručne by sme prešli oblasť realizácie a potom trochu to hodnotenie. My sme na niektoré otázky už vlastne odpovedali v rámci toho, že sme si prešli tých 10 kritérií toho štandardu, ale mám tu ešte nejaké materiály vlastne z výrobného podniku, kde sú celkom také zaujímavé otázky a myslím, že mi budete vedieť podať nejaké podklady z praxe. Prvou oblasťou v tom plánovaní je podnikateľská stratégia. Určite vaša škola má vypracovanú nejakú takúto stratégiu na úrovni školstva, to znamená nejaké vízie, ciele, tak isto ste vrazil, že máte virtuálnu zborovňu, kde sa všetci zamestnanci môžu oboznámiť a nájsť vysvetlenia k cieľom a víziám. Predpokladám, že vaši zamestnanci, keby mali poplatť nejaké kľúčové ukazovatele výkonu boli by to schopní?

ŘŠ: Záleží na tom, jestli by se dal vůbec nějaký ukazatel výkonu udělat ve školství. Výkon je bráný třeba jako žák a počet žáků je počet výkonů ve škole a to jsou i finanční prostředky. Tady by šlo o to, jestli podal učitel dobrý výkon v hodině. Třeba... jo... Jakým způsobem to změřit? Tady bychom pak museli zkoumat, jestli 70% žáků se to naučilo, nebo pochopilo látku, jestli třeba následný úkol, který dostali, zpracovali alespoň z 90%, na jaké byl úrovni apod., takže si myslím, že tu výkonnost není možné takhle změřit...

ĽB: Čo sa týka sociálnej zodpovednosti, tak podľa štandardu IIP by v podstate mala byť jednou z kľúčových hodnôt školy. Ako pristupujete k sociálnej zodpovednosti vy ako obchodná akadémia v Kroměříži?

ŘŠ: No nám už to vychází z těch vizí, které máme, takže jako škola se orientujeme na žáka, na rodiče, na zřizovatele, na sociální partnery. Se snažíme, aby s námi komunikovali, a my mohli komunikovat s nimi, ale někdy je to obtížné díky tomu prostředí, které se

neustále mění, a všechno přechází na moderní technologie. I pokud rodiče mají možnost se dovědět všechno o známkách z webu školy, tak již necítí potřebu se dostavit do školy na třídní schůzky, většinou se řeší jenom ožehavá témata, a pokud někdo neprospívá, nebo naopak má nějaké kázeňské problémy. Na druhou stranu ale třeba nám funguje sdružení rodičů, kde se pravidelně schází tým 10 lidí, kteří rozhodují o tom, co a jakým způsobem, jak podpořit školu. Máme partnerské školy tady v okolí, především obchodní akademie. Město s námi vychází... dokonce jsme byli pyšní i v tom, že nás podpořilo při naší zahraniční cestě do Polska, nám částečně zasponzorovalo část výdajů, které tam byly. A máme tady i partnerské zahraniční školy, a tu síť stále budujeme, takže... žák, učitel, škola a sociální partneři

ĽuB: A čo obchodná akadémia a ekológia?

ŘŠ: Tam dole mohla vidět ve vestibulu školy je momentálně výstava ze všech chráněných oblastí, které máme v České republice. Samozřejmě myslíme tady i na tu věc, snažíme se třídit odpad, zbytečně netiskneme, bereme recyklované a jsme zapojeni tady do tohoto projektu... Navíc vytváříme tady jeden projekt spolu s městem Kroměříž, s tím, že bychom se zaměřili třeba na výsadbu stromů v oblastech, které se nově budují, i u dálnice, která tady je. Tedy i na tuto věc pamatujeme, ale nejsme, nejsme škola, která by byla tímto směrem profilována, zaměřena. Máme nějaké předměty, přírodovědný základ v tom našem vzdělávání programu. Takže i k těmto informacím se dostávají žáci.

ĽB: Ja si myslím, že je to absolútne v poriadku a dostačujúce, pretože vy vlastne neprodukujete nič, čo by v ekológii nejako zhoršovalo prostredie, skôr učíte tie deti a žiakov to vnímať, prostredie ochraňovať a rozumieť tej problematike.

ŘŠ: pardon... úplně ta největší akce, která byla, tak to bylo zateplení školy, výměna oken, zateplení střechy, takže akademie je v novém a všechny ty dotace šly nestrukturálních fondů s tím, že v současné době máme obrovskou úsporu energií, co se týče vytápění budovy.

ĽuB: Keď si zoberieme v rámci toho plánovania stratégie vzdelávania, my sme sa už o tom bavili, o vzdelávaní, a ako to u vás na škole chodí. Chcela by som sa opýtať, ako to riešite... lebo učitelia sa môžu vzdelávať doma a prípadne ešte v škole, kde majú prestávky.. Ako to riešite, keď učiteľ musí mať dozor? Lebo tam má menej času, je v takom neustálom napätí... Ja som videla učiteľov v rámci praxe, ktorí z hodiny na prestáv-

ku..... a vlastne jak
ŘŠ: tak zase musíme vycházet z legislativy, která tam je a ta nám říká, že učitel má přímou a nepřímou činnost, kterou vykonává ve škole. A ta přímá ta je daná úvazkem a rozvrhem, kdy učí přímo v hodinách a ta nepřímá se skládá z několika oblastí. Jednou z těch oblastí je třeba dozor. My to máme nastavené tak, že aby ten učitel nebyl celý den zatížen dozorem, tak má na starosti dvě přestávky, další dvě má někdo jiný. Takže já si myslím, že jsou schopni to zvládnout a vychází to z potřeby školy, takže musíme všichni plnit tady ty povinnosti.
ĽB: Chcela som sa ešte opýtať v rámci toho plánovania je stratégia plánovania a riadenia ľudí, ktorá je .. tak aby podporovali rovné možnosti rozvoja vrstkých zamestnancov, o tom sme sa vlastne tiež už bavili..) zaujímala by ma otázka Jak vlastne dokáže, jak škola pomáhá zamestnancom v tom, aby ich odborný a osobný život bol trochu v rovnováhe. To ich pracovné vyťaženie je veľmi náročné a niekedy sa stáva, že tí ľudia majú problém vyvážiť svoj pracovný život s osvojím súkromným životom. Syndróm vyhorenia nie je bežný len u pedagógov, ale i u administratívnych THP pracovníkov
ŘŠ: Tak tady možná zase z legislativy mají zaměstnanci školských zařízení delší dovolenou než ostatní, nemají 4 týdny ale 8 týdnů, navíc k tomu náleží 12 dnů samostudia, které čerpají, takže si myslím, že ten prostor pro oddech je. Nevýhodou je, že si nemohou vzít dovolenou, kdy se jim to hodí. Každopádně my to řešíme tak, že když má někdo opravdu nějaký problém, tak ten jeden den dovolené v roce si může vzít, pokud chce řešit něco soukromého. Když se bavíme o poměru pracovního vytížení a soukromého života, tak nejsme škola, která by organizovala něco pro zaměstnance, nějaké aktivity, že bychom pravidelně každou středu a pátek hráli squash nebo chodili na nějaký jiný relax. Každopádně je to věc, se kterou si myslím, že ještě školy neumí pracovat. Jednak co se týče třeba fondu kulturních a sociálních potřeb, který bychom k tomu mohli čerpat, a který byl zase od letošního roku snížen jenom na 1%, tak už není ani dostatek prostředků na to, aby se mohli organizovat nějaké společné akce, nebo relaxační pobyty. Takže teď předpokládám, že to bude tak nějak na bedrech zaměstnanců samotných a v případě, že by tam bylo něco, co by mohlo vést k nějakým syndromům vyhoření nebo jiným problémům s výkonem v práci, tak se musí sami ozvat.
ĽB: Viem, že stredné školy a určite aj obchodná akadémia v Kroměříži pracuje

s talentovanými žiakmi. Dokážete rozoznať i talenty medzi zamestnancami a podporiť ich v tom prípade, keď vidíte, že je tam potenciál rastu na nejaké riadiace schopnosti?

ŘŠ: Určitě žáky tady máme talentované, v poslední době nejvíce talentované na sport, ono se to nezdá... ale třeba tady „fotbalová liga“ v České republice středních škol, takže žáci naší školy vyhráli Zlínský kraj a postoupili do divize s Jihomoravským krajem, kde jsme sehráli nějaká utkání. Tam jsme se nedokázali prosadit. Na druhou stranu máme tady šikovné žáky, co se týče znalostí třeba jazyků, se účastníme různých olympiád, protože se potřebujeme porovnávat s ostatními školami, ale nemáme tady tak výrazné talenty, kteří by dokázali, aby třeba v celorepublikovém měřítku obsadili první druhé nebo třetí místo. Existuje v současné době nějaký program Excellence, který vyšel z Ministerstva školství, kdy v podstatě školy, které mají tyto žáky, tak dostali zvýšené finanční prostředky na jejich přípravu. Tak do toho jsme se ještě nevlezli. Co se týče zaměstnanců tak ano, já si myslím, že to vidí každý řídicí pracovník, pokud má pod sebou někoho, kdo je velice šikovný, tak se na něj člověk rád obrací. Vidí, jak ten člověk funguje a pracuje, tam je vždycky potřeba si dát pozor jenom na to, aby nesklouzl řídicí pracovník k tomu, aby ho nepřetěžoval, aby na něj nekladl všechny nároky. Ale dokážu si představit, kdybych měl nějak tipovat ze zaměstnanců, které máme, třeba někoho na vedoucí pozici, tak určitě ano.

ĽB: Takže podporujete v ňom tie jeho schopnosti už teraz?

ŘŠ: Určitě, já jsem přesvědčený o tom, že pokud vlastně má člověk kolem sebe velice schopné lidi, tak i sám roste tím, že s nimi s nimi může spolupracovat. Nedokážu si představit, že bych měl tendenci, nebo jakýkoliv řídicí pracovník měl tendenci spíše dávat tady ty lidi do útlumu, jenom aby ho třeba neohrozili, ale spíše podporovat k tomu, aby rostli. Tím pádem roste i celá organizace.

ŘŠ: Tak to vás obdivujem, pretože často krát vo výrobnjej sfére alebo v ostaných sférach, čo som sa s tým stretla, tak v managemente nie vždy tomu tak je. Niekedy si manažéri neuvedomujú, že vlastne týmže prenesú niektoré svoje právomoci a zodpovednosti na ľudí, ktorí sú šikovní a neboja sa toho, že vlastne získavajú priestor pre svoj ďalší osobný rast. A to je zas aj otázka sebadôvery, talentu i nadania a schopnosti toho manažéra, takže to som rada, ...

ŘŠ: Možná v školství je to dáno i trošičku tím, že pozice statutárního orgánu čili ředitele školy je velice pevná. V té výrobní sféře možná je to trošičku rychlejší s odvoláváním a se

změnou na těch vedoucích pozicích.
LB: asi áno
ŘŠ: to by mohlo směřovat i k tomu
LB: tam je to riešené iba zákonníkom práce a u vás je to zložitejšie... Keď prejdeme stručne len tú oblasť realizácie, tak tá je úzko spojená s efektivitou. Keď riadite pracovníkov, používate metódy ako napríklad koučing, mentoring- trochu také novinky, sú to všetko cudzie slová..
ŘŠ: jsou to zajímavé věci, samozřejmě ten klasický manager, který vykonáva činnosti, které dostává od vrcholového managementu, asi by neměl mít nějaké vize, ale spíš plnit cíle...my se nedokážeme přiblížit té podobě podniku, protože ředitel školy zatím není brán jako vrcholový manažer, který spíše vize posílá dál, ale každopádně, co se týče koučingu, já osobně zkušenost s tím mám. Existoval projekt Národního ústavu odborného vzdělávání, kdy jsme si mohli jako ředitelé vyzkoušet a nechat se sami koučovat. Mně se to velmi líbilo a ten kouč mi třeba i pomohl k některým věcem, které jsem chtěl vytvořít s ním se mi to tvořilo daleko rychleji. Já nejsem vyškolený na to, abych to dokázal, ale jak už jsem říkal na začátku, jsme jako škola zapojená do projektu, který se spouští teďka od dubna s tím, že vlastně se koučingu a tréningu koučingu zúčastní moje kolegyně, předsedkyně předmětové komise odborných předmětů, která pokud se ze 40 lidí dostane do užšího výběru osmi nejlepších, tak bude i trenérkou koučů a bude to trénovat u nás na škole, takže se může stát, že získám tu kompetenci od ní. No a já si myslím, že manažer, jako takový musí mít nějaký talent, asi vrozený, přirozený. Ono potom pro tyto lidi je to jednodušší, když dokáže komunikovat se všemi, řešit věci, ale je potřeba mít i přirozenou autoritu u ostatních. Takže nevím...zatím se mi to daří...
LB: Skúšali ste niekedy realizovať hodnotenie 360 °spätnej väzby?
ŘŠ: Ne, ne.... Toto jsme nezkoušeli. Samozřejmě znám ho ale nevím, jestli bychom byli schopni při provozu školy to zvládnout, aby se zhodnotili navzájem mezi sebou, s nadřízeným a vyšším nadřízeným, tak abychom se potkali všichni...už jen to je dost obtížné při té vytíženosti třeba...už jenom chodit na hospitace, jo? Ke kolegům, dívat se jak učí ten školní rok, alespoň aspoň u každého jednou být, je to časově náročné. Pak to ještě s ním rozebrat, samozřejmě, dohodnout se, co dál, jestli je to v pořádku nebo ne,

sledovat návaznosti na vzdělávací program...
LB: Č o sa týka ďalšej oblasti, tak je ňou oceňovanie a odmeňovanie. My sme sa o tom už trošku bavili, chcem sa spýtať na takú malú otázku, či je evidentná na vašej škole kultúra pochvál a uznani?
ŘŠ: Já nevím, jak to tady bylo dřívě, každopádně jakmile jsem zahájil tady svou činnost, tak pokud někdo udělal něco mimořádného za určitý úsek, za určité období, většinou je to za délku jednoho měsíce, kdy máme periodicky pedagogické rady, veřejně toho člověka chválím, děkuji za splnění úkolu. Co se týče kárání, tak to veřejně nedělám, to se spíše s tím člověkem dohodnu. Samozřejmě to není dobré a já si myslím, že lidé to vnímají pozitivně
LB: Funguje u vás niečo také , ako školský časopis, kde môžete , kde môžete dajme tomu...
ŘŠ: Ne, ne
LB: Nie? Alebo nejaká nástenka, kde môžete pochváliť nejakého učiteľa za niečo, zrejme možno v rámci projektu...
ŘŠ: ne
LB: dobre, teraz sa pozrime na to, ako sú pracovníci podporovaní k tomu, aby prevzali nejakú zodpovednosť v rámci rozhodovacích procesov a ako to funguje u vás, lebo školstvo je najviac úzko spojené s legislatívou, takže nemá v tom rozhodovaní takú vôľu ako dajme tomu, nejaký výrobný podnik, alebo poskytovateľ iných služieb. Máte vy tu nejakú vôľu, kde sa môžete pohybovať, kde môžete zapájať tých ľudí iným spôsobom, než len tým, čo udáva zákon?
ŘŠ: já si myslím, že je to na osobní odpovědnosti ředitele, jestli je nebo není schopen přenést kompetence na nižší management s tím, že vždycky za to zodpovídá ředitel. Nese sebou to riziko, práci musí zkontrolovat u všech, takže já to dělám tak, že přenáším kompetence, určitě, vždycky si dáme nějakou oblast, kterou ten člověk zastřešuje a vždycky k tomu dostane za povinnost prostudovat jednotlivé vyhlášky, zákonné normy a pak to spolu konzultujeme, rozebíráme a uděláme konečnou podobu. Ale je to na bázi té, že vždycky do toho musím vstoupit já, aby náhodou nedošlo k chybě, a pokud ta chyba je,

<p>tak za ní nesu zodpovědnost já, jako ředitel školy.</p>
<p>LB: SÚ na vašej škole zavedené nejaké konzultačné programy, kde sa môžu riešiť problémy týkajúce sa detí?</p>
<p>ŘŠ: tak jednak je to pedagogická rada, pak je to předmětová komise, kde se schází vyučující podobných, příbuzných předmětů, které tam jsou, pak je to institut výchovného poradenství, kde máme výchovného poradce, který má speciální vzdělání, po mém příchodu prošel ještě dalším vzděláním, aby měl všechno uceleno a splněno podle zákona.... Zapojil se do projektu, jako je kariérové poradenství a s tím, že pokud vznikne nějaký problém a řeší třídní učitel, výchovný poradce, rodiče, tak máme institut výchovných komisí, kde zasedá ještě více lidí, a snažíme se danou věc řešit.</p>
<p>LB: v Britskom štandarde je uvedený pojem kurikulárny tým. Funguje niečo také aj u Vás?</p>
<p>ŘŠ: Ono je to dáno ze zákona, že na škole existuje koordinátor školního vzdělávacího programu, který musí splnit nějaké studium a ten potom má na starosti školní vzdělávací program s tím, že předsedové předmětových komisí mají povinnost hlídat plnění tady tohoto-Kurikulum je osnova v překladu, takže tady těch osnov. V případě, že se vyskytne něco, kde se neplní, nebo není hotové, tak se tato informace přenáší koordinátorovi, ten potom hlídá, jestli do příštího období je to splněno nebo ne.</p>
<p>LB: Myslíte si, že zamestnanci vašej školy sú hrdí na to, že tu pracujú?</p>
<p>ŘŠ: Pevně věřím, že ano, ale jak jsme o tom již mluvili, tak v každé organizaci najdete takové i takové lidi. Takže se může stát, že třeba někdo není spokojený, ale nedává to najevo. Tady je možná pojem zajímavý: loajálnost</p>
<p>LB: to je zaujímavé v školstve. tak skúsme...</p>
<p>ŘŠ: Když je člověk loajální nebo není ke svému zaměstnavateli, ale já si myslím, že v současné době se tlačí na propouštění, na rušení škol, že každý je velice rád, že má pracovní místo, že na něm může setrvat. - Myslím, že ten tlak je tak obrovský, že snad už ani neexistují učitelé, kteří by „ nadávali“ na školu. Řeknu příklad: Není dne, kdybych aspoň dvě tři i více žádostí o místo v organizaci a samozřejmě jsou i často osobní návštěvy</p>
<p>LB: používate mentoring?</p>

ŘŠ: ne. My jsme měli možnost se do toho zapojit v rámci šablon, ale nešli jsme do toho. Mentor je opravdu člověk, který je velmi zkušený, protřelý daným oborem a myslím si, že je to časově velmi náročné a že jako škola na to nemáme prostor.

ĽB: Myslíte, že by pomohlo, keby v rámci celorepublikového školstva fungovala takáto služba pre školy?

ŘŠ: Já bych měl určitě návrhy na nějaké změny. Bavili se o výchovném poradci. Je to člověk, který musí mít vynikající profesní kariéru ve školství, musí vědět velice dobře komunikovat, musí mít specifické znalosti z té oblasti, znát postupy, úzce musí spolupracovat s vedením školy, protože v organizační struktuře je zařazen hned pod ředitele. Tak si myslím, že tady ti lidé mají snížený úvazek velice málo, oni ze zákona mají podle počtu žáků ve škole, takže jsou to např. tři nebo dvě hodiny, nebo čtyři... a že tento člověk by mohl být na půl úvazek a vykonávat tady tu funkci mentora. Člověk, který se opravdu vyzná v prostředí školy, mohl by jít do hodin, nemusel by to řešit jenom po odborné stránce, ale i po té vztahové- interakce učitel a žák, jak to funguje a tam by třeba ten prostor byl a museli by tam být finanční zdroje...

ĽB: Samozrejme...na tých financiách to začína, často to tam aj končí. Čo sa týka poslednej oblasti, to je hodnotenie, meranie výkonu a poslednou časťou je neustále zlepšovanie. My sme sa už bavili o tom, že meranie výkonu v školstve je trochu ťažšie uchopiteľné, ale dokázal by ste vy popísať alebo uviesť na nejakom príklade, to že vzdelávanie a rozvoj na vašej škole pomohli učiteľom k dosiahnutiu lepšieho výkonu?

ŘŠ: Asi nejlepší to bude popsát na příkladu, který je a to je státní maturita, kdysi se o ní hodně dlouho diskutovalo, měnila se pravidla, až nakonec poslední ministr školství, který rozhodl, že opravdu ji spustíme a maturita se začala velice intenzívně připravovat a spouštět. A tady najednou došlo k tomu, že se školili učitelé na hodnotitele jak písemné tak ústní zkoušky, především učitelé českého jazyka a cizích jazyků, tady ti učitelé získávali strašnou spoustu informací k tomu, jak bude probíhat maturitní zkouška, strašnou spoustu materiálů a přitom vlastním vzděláváním i toto přenášeli do hodin. Takže bylo najednou patrné, že se styl výuky změnil, přišly nové impulzy, žáci měli nějaký čas na to, aby se adaptovali na nové podmínky, aby se na to připravili. A pak když proběhla maturitní zkouška, tak jsme se dívali na výsledky a obchodní akademie Kroměříž byla v českém jazyce druhá ve Zlínském kraji. Takže najednou bylo vidět, že to co získali na školení

učitelé, přenesli do výuky... takže se to splnilo. Nebo i v cizích jazycích to bylo patrné.
LB: tak to ste dosiahli pekne výsledky
ŘŠ: Zatím to bylo velice pěkné, spíš teď budeme očekávat druhý rok, jestli se ty výsledky potvrdí, protože my jsme opravdu byli ve srovnání celorepublikovém vždycky v první třetině, nebo v první polovině a Zlínský kraj jako takový byl první, co se týče výsledků maturitních zkoušek, v tom přepočítaném byl druhý za Prahou, ale jinak v těch absolutních číslech byl první.
LB: Dobře. Čo sa týka neustáleho zlepšovania , čo je vlastne poslednou oblasťou , čo sa týka školstva, tak tam je to škole oveľa bližšie, než v akomkoľvek onomu podniku alebo organizácii, pretože je to o vzdelávaní a o výchove. Dokázali by ste vy popísať, akým spôsobom vy meriate rozvoj ľudí? Nevie, či máte nejaké hodnotiace rozhovory , kde porovnate, aké si dal človek ciele v rozvoji, asi to nebude také ako vo výrobnom závode, kde si dáva nejakú normu, kde sa zlepši, tu to bude skôr v osobnom a procesnom rozvoji.
ŘŠ: Tak tady musím říct, že mám ještě handicap z toho důvodu, že jsem krátce ředitelem obchodní akademie Kroměříž. Před tím jsem byl ředitelem střední školy, kde jsme to měli nastavené tak, že probíhaly osobní konzultace s tím, že vždycky daný zaměstnanec měl připraveno vlastní hodnocení na základě vlastního hodnocení, osobní konzultace a společného návrhu na další rozvoj a po roce jsme se k tomu vraceli, co se podařilo a nepodařilo. V současné době to máme nastavené tak, že proběhlo první kolečko vlastního hodnocení a probíhají individuální konzultace a je to nataženo na celý školní rok, takže máme teď uděláno 60% učitelů. Takže pevně věřím, že do cca 3 let se systém nastaví stejně a bude fungovat, ale teď jsme v průběhu
LB: ja myslím, že by to stačilo, že sme štandard prešli, sme sa ho dotkli. Chcem sa vás spýtať, aký máte vy názor na to, či by sa dalo niečo zo štandardu použiť pre české školstvo.
ŘŠ: Tak já si myslím, že ano. Principy těchto standardů jsou podobné. Já si myslím, že je tam Spousta dobrých věcí, ne všechny se dají implementovat do nevýrobní sféry, každopádně co se týče lidských zdrojů, tak ten rozvoj je tam patrný a je možný. Jde o to ale, aby ten člověk, který by se tím měl zabývat, nebo pracovník školy, který by byl vybrán ve škole, by k tomu musel opravdu být proškolený, detailně ho znát, mít to vyzkoušené, aby vi-

děl, že to funguje.

LB: to máte absolútnu pravdu, lebo čo sa týká výrobnjej sféry a určite je to v Británii aj v sfére školstva, tak sú špeciálne školení poradcovia, ktorí prechádzajú rôznymi školeniami , takže určite by to nešlo tak, že škola sama od seba začne hodnotiť, muselo by to prísť z vyšších miest a musel by ten trh byť zásobený takými ľuďmi, ktorí by to dokázali do praxe zavádzať. Ja vám veľmi pekne ďakujem pán riaditeľ, za váš čas, prajem veľa úspechov v ďalšom, štúdiu, rozvoji, nech sa darí vašej škole.

ŘŠ:I já děkuji a přeji to samé.