

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Věra Pospíšilová

Školský management

Vize a hodnoty školy

School vision and values

Závěrečná bakalářská práce

vedoucí práce: PhDr. Zuzana Tichá, Ph.D.

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Lipníku nad Bečvou dne 15. března 2011

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování:

Děkuji především vedoucí práce paní **PhDr. Zuzaně Tiché Ph.D.** za podporu a účinnou pomoc při vypracování této závěrečné bakalářské práce.

Obsah

ANOTACE	7
ANNOTATION	8
ÚVOD	10
POJMY A DEFINICE	11
1 VÝCHOVNĚ VZDĚLÁVACÍ PROCES, VIZE A HODNOTY ŠKOLY	11
1.1 VÝCHOVNĚ VZDĚLÁVACÍ PROCES	11
1.2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ TRADIČNÍ PEDAGOGIKY	11
1.2.1 OBECNÁ PEDAGOGIKA	12
1.2.2 POJMY MODERNÍ PEDAGOGIKY	12
1.3 VÝCHOVNĚ VZDĚLÁVACÍ PROCES A KURIKULUM ŠKOLY	13
1.3.1 RÁMCOVÝ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM, UVEDENÝ RÁMEC PRO TVORBU ŠVP	13
2 VIZE A HODNOTY	15
2.1 VIZE NEBO MISE	15
2.2 FORMULACE VIZE A POSLÁNÍ	16
2.2.1 VIZE ŠKOLY V PRAXI	17
2.2.2 PŘÍKLADY VIZE ŠKOLY	18
3 NÁVAZNOST VIZE NA HODNOTY ŠKOLY A VÝCHOVNĚ VZDĚLÁVACÍ PROCES	19
3.1 SDÍLENÍ HODNOT	19
3.2 UZNÁVANÉ NORMY A HODNOTY ŠKOLY TVOŘÍ JEJÍ KULTURU	20
3.2.1 KULTURA ŠKOLY	20
3.3 VIZE, HODNOTY A VÝCHOVNĚ VZDĚLÁVACÍ PROCES	21
3.4 VIZE A HODNOTY, JAKO VZÁJEMNĚ PŮSOBÍCÍ FAKTORY	21

<u>PRAKTICKÉ ŠETŘENÍ</u>	23
4 <u>POSTUPY ŠETŘENÍ, METODY A ZÁZNAM VÝSLEDKŮ</u>	23
5 <u>VZOREK ŠETŘENÍ, METODY A KRITERIA JEHO VÝBĚRU</u>	24
5.1 ZVOLENÍ METODY VÝBĚRU VZORKU	24
5.2 POROVNÁNÍ VZORKU ŠETŘENÍ SE STANOVENÝMI TEORETICKÝMI PODPORAMI	24
5.3 KRITERIA VÝBĚRU ŠETŘENÉHO VZORKU	25
5.4 VYHODNOCENÍ VÝBĚRU ŠETŘENÉHO VZORKU	25
6 <u>ZDROJE INFORMACÍ</u>	26
6.1 METODY A POSTUPY ZÍSKÁVÁNÍ ZDROJŮ	26
6.2 IDENTIFIKACE ZDROJŮ K ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	26
6.3 KLÍČOVÉ ZDROJE INFORMACÍ	27
6.3.1 ŠKOLNÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM PRO ZÁKLADNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	27
6.3.2 VÝROČNÍ ZPRÁVA ŠKOLY	27
6.3.3 KONTROLNÍ ZPRÁVA ČESKÉ ŠKOLNÍ INSPEKCE	28
6.4 POROVNÁNÍ ZDROJŮ INFORMACÍ SE STANOVENÝMI TEORETICKÝMI PODPORAMI	29
7 <u>STANOVENÍ KRITERIÍ ZÁZNAMŮ VÝSLEDKŮ</u>	30
7.1 IDENTIFIKACI VIZE, KRITERIA VIZE, ZPŮSOB ZÁZNAMU	30
7.1.1 VIZE, KRITERIA, ZÁZNAM	30
7.2 IDENTIFIKACE HODNOT, KRITERIA, ZPŮSOB ZÁZNAMU	30
7.2.1 KRITERIA ZAZNAMENÁNÍ HODNOT:	30
7.2.2 ZPŮSOB ZÁZNAMU PRO VYHODNOCENÍ	31
7.3 POSTUP PRO ZAZNAMENÁNÍ HODNOCENÍ KVALITY VVP	31
7.3.1 ZÁZNAM PRO VYHODNOCENÍ	32
7.4 PŘÍKLAD A ZPŮSOB HODNOCENÍ (ŠABLONY)	33
8 <u>ZÁZNAM ZJIŠTĚNÝCH SKUTEČNOSTÍ (ŠABLONA 1-10)</u>	35
8.1 VÝSLEDEK ŠETŘENÍ	45

9 VÝSTUPY Z ŠETŘENÍ	46
9.1 VIZE, HODNOTY A VVP V ŠETŘENÝCH ŠKOLÁCH	46
9.1.1 VIZE	46
9.1.2 POSLÁNÍ A VIZE VYJÁDŘENO POMOCÍ 3P	48
9.1.3 POSLÁNÍ VYJÁDŘENO POMOCÍ 3C	49
9.1.4 POSLÁNÍ VYJÁDŘENO KOMBINACÍ FAKTORŮ 3P;3C	50
9.2 HODNOTY	51
9.2.1 PREFEROVANÉ HODNOTY U VZORKŮ ŠKOL S VIZÍ	51
9.3 VÝCHOVNĚ VZDĚLÁVACÍ PROCES VE VZTAHU K VIZI A HODNOTÁM	52
ZÁVĚR	53
SEZNAM LITERATURY	55
SEZNAM ZKRATEK	56
SEZNAM TABULEK	57
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM GRAFŮ	57
SEZNAM ŠABLON	57
PŘÍLOHY	58
SEZNAM PŘÍLOH	58

Anotace

Bakalářská práce se zabývá otázkou, zda stanovení vize a promítnutí této vize do hodnot školy má pozitivní vliv na kvalitu výchovně vzdělávacího procesu v základní škole. V teoretické části jsou popsány tři klíčové pojmy. Prvním pojmem je výchovně vzdělávací proces, druhým vize a třetím jsou hodnoty školy. Vymezení pojmů bude opřeno o odbornou diskusi uvedenou v současné literatuře zabývající se touto problematikou. Praktická část se nejprve zabývá identifikací vize v rámci komplexního kurikula u vybraného vzorku škol a šetří, zdali stanovení vize pozitivně ovlivňuje výchovně vzdělávací proces škol. Zhodnocení vlivu vize a hodnot na výchovně vzdělávací proces je provedeno v souvislosti s analýzou evaluačních dokumentů školy.

Mezi klíčové dokumenty patří školní vzdělávací program školy, dále jen ŠVP, hodnotící zpráva České školní inspekce, dále jen ČŠI a výroční zpráva vybrané základní školy, dále jen VZŠ. Výstupem praktické části je záznam a vyhodnocení zjištěných a ověřených skutečností.

V závěru práce jsou uvedeny celkové výsledky šetření a další poznatky, ke kterým se v průběhu šetření dospělo.

Annotation

This bachelor thesis addresses the issue of whether setting a school vision and determining values does have positive impact on learning in a primary school. The theoretical part attempts to clarify the key terms – namely what is meant by learning, school vision and school values – since these determine the overall school culture. Clarification of the key terms in the first theoretical part is followed by a thorough analysis of selected schools and their “complex curricula.” That is the written *formal curriculum*, the *informal curriculum* with extra-curricular activities and the *hidden curriculum* such as the school environment, teaching staff, school’s communication tools and school’ cooperation with other partners.

The analysis of the “complex curriculum” serves to identify the school vision and values of the selected schools. The impact of the vision and values on learning is studied using the self-evaluation reports of the selected schools and reports published by Czech School Inspectorate (CSI). The outcomes of the practical part are presented in the form of table in the conclusion to the practical analysis of the selected schools.

The overall conclusion attempts further to analyse the outcomes of the practical parts in relation to the main question about the relationship between the school vision and values, and the quality of teaching and learning.

Motto:

„Vize spojuje lidi v rámci organizace. Propojuje to, co lidé dělají a co je pro ně důležité, s tím, čeho chce dosáhnout organizace. Každý ve firmě musí vizi znát a musí také cítit, že je její součástí, má-li dojít naplnění!“

Ian McDermott

Úvod

Školy se stávají podobné firmám, které si musí vybojovat své místo na vzdělávacím trhu. Většina škol jsou veřejnými neziskovými institucemi, financované na základě stanovených pravidel a předmětu činnosti, čímž je výchova a vzdělávání. Převyšující nabídka nad poptávkou klade vyšší nároky na oslovení zákazníků a zajištění potřebné naplněnosti školy. Odlišit se, to je současný požadavek ze strany všech partnerů školy. Školy se musí snažit být jedinečné, autonomní a vykazovat kvalitní výstupy. Obsahem této bakalářské práce je odpovědět na otázku, zda stanovením vize a jejím promítnutím do hodnot, potažmo kultury školy, lze přispět k dosažení tohoto cíle. Pokud si organizace nebo firma stanoví vizi, musí k ní definovat hodnoty. Stanovit si, co musí dělat, co dělat chce a rovněž to, co nikdy dělat nebude (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 216). Tento systém práce musí spojovat úsilí všech zúčastněných osob a zároveň se promítnout do výchovně vzdělávacího procesu školy (Eger, 2002; Prášilová, 2006; Světlík, 2006). K dosažení cíle bakalářské práce použiji metodu analýzy komplexního kurikula školy (Světlík, 2006). Kvalitu výchovně vzdělávacího procesu ověřím v evaluačních dokumentech šetřených škol.

První část práce je zaměřena na vysvětlení pojmů: výchovně vzdělávací proces a jeho vztah ke kurikulu školy. Výchovně vzdělávací proces je uveden v pojetí obecné pedagogiky, a moderní pedagogiky. Vymezení pojmů vize a hodnoty je opřeno o odbornou diskusi uvedenou v současné literatuře zabývající se touto problematikou. Hodnoty vychází z vize a souvisí s celkovou kulturou organizace. Kultura může být chápána, jako systém sdílených hodnot, které jsou dále promítány do symbolů, sdílených názorů, hodnot chování, které přímo ovlivňují procesy probíhající uvnitř organizace (Eger, 2002; Prášilová, 2006; Světlík 2006).

Druhá část práce se zabývá identifikací stanovení vize a hodnot vybraného vzorku škol v rámci „*komplexního kurikula školy*“ (Světlík, 2006, s. 156). Stěžejními dokumenty pro identifikaci vize v rámci komplexního kurikula bude školní vzdělávací program vybrané školy. Podle Světlíka se jedná o „*formální kurikulum školy*“ (Světlík 2006, s. 156). Pro identifikaci hodnot bude využito „*neformální kurikulum a skryté kurikulum školy*“ (Světlík 2006, s. 156). Jedná se o nastavbovou činnost, která je uvedena ve výroční zprávě školy a může být následně ověřena na internetových stránkách školy. Pro ověření kvality výchovně vzdělávacího procesu bude klíčovým dokumentem kontrolní zpráva České školní inspekce a opět výroční zpráva školy. Zde je možné zjistit, jak je hodnocen výchovně vzdělávací proces kontrolním orgánem státu a jak je výchovně vzdělávací proces hodnocen vlastní školou.

Závěr práce je o prezentaci výsledků, získaných nových zkušeností a poznatků nabytých v praktickém šetření.

Pojmy a definice

1 Výchovně vzdělávací proces, vize a hodnoty školy

Obsah této části je rozdělen do tří kapitol. První kapitola je zaměřena na pojem výchovně vzdělávací proces, vztah výchovně vzdělávacího procesu a jeho propojení s kurikulem školy v systému kurikulárních dokumentů v České republice. Druhá kapitola se zabývá termínem vize a jejího uplatnění v profilování školy. Třetí je zaměřena na promítnutí vize do hodnot školy za účelem jejího naplnění. Dosažení vize spojené s hodnotami by mělo mít přímý vliv na výchovně vzdělávací proces v základní škole. V poslední části budou získané poznatky shrnuty do vizuálního provedení, které jasně znázorní vzájemně na sebe působící vztahy, mezi vizí, hodnotami a výchovně vzdělávacím procesem na základní škole.

1.1 Výchovně vzdělávací proces

Činnosti, které probíhají uvnitř vzdělávací instituce, obsahují termíny jako vyučování, výchova, vzdělávání aj. (Kantorová a kol., 2008). Prostřednictvím těchto termínů jde o pojmenování si procesu, který ve škole nazýváme výchovně vzdělávací proces. Bude na něj pohlíženo jako na celkový soubor činností probíhajících v základní škole, které se „*vyznačují systematičností, jsou plánovány a řízeny. Žák by se prostřednictvím těchto činností měl stát osobností, která se dokáže orientovat, samostatně rozhodovat a dále se rozvíjet*“ (Kantorová a kol., 2008, s. 96).

Výchovně vzdělávací proces, jak naznačuje jeho název, předpokládá, že uvnitř tohoto procesu probíhá především výchova a vzdělávání. Tyto pojmy jsou v tradiční pedagogice zařazeny do základní terminologie a jsou uváděny odděleně (Jansa 2008). V obecné pedagogice jsou uvedeny další termíny jako např. vzdělání, vyučování, učení (Kantorová a kol. 2008). Jinak se k tomu staví moderní pedagogika, která dává tyto pojmy dohromady, bere je jako neoddělitelné, vzájemně se podporující. Výchovně vzdělávací proces v moderním pojetí je nazýván jednoslovně „*edukace*“ (Jansa, 2008).

1.2 Definice základních pojmů tradiční pedagogiky

Výchova je „proces záměrného působení na osobnost člověka s cílem dosáhnout pozitivních změn v jejím vývoji. Je tedy procesem cílevědomého vytváření a ovlivňování podmínek umožňující optimální rozvoj každého jedince v souladu s jeho individuálními dispozicemi a stimulující jeho vlastní snahu stát se integrovanou a socializovanou osobností“ (Jansa, 2008).

Vzdělávání je „proces utváření a získávání zkušeností, poznatků a duchovních hodnot nashromážděných lidskou společností za dobu její existence a osvojované jako vědomosti (poznatky), senzomotorické a intelektové dovednosti, postoje jako hodnotové orientace a charakterové vlastnosti osobnosti“ (Jansa, 2008).

1.2.1 Obecná pedagogika

Z obecné pedagogiky je vybrán ve vztahu k výchovně vzdělávacímu procesu termín vyučování. Je považován za určitou formu výchovně vzdělávací práce. Vyučování je cílevědomý, záměrně organizovaný proces. Vyznačuje se systematičností, považuje se za činnost řízenou a plánovitou (Kantorová a kol., 2008). Kantorová a kol.(2008, s. 96) dále uvádí, že „v rámci vyučování jako organizované formy, která má svou společensky-historickou tradici, dochází ke komunikaci vychovatele s vychovávaným, uskutečňuje se vlastní výchovně vzdělávací proces“.

1.2.2 Pojmy moderní pedagogiky

Pojmy, jak je uvádí moderní pedagogika, více reflektují proces, který probíhá uvnitř vzdělávací instituce. Rovněž celkové kurikulum školy neřeší pouze vzdělávání, ale dává důraz na propojení těchto cílených, specificky řízených činností, které jedna bez druhé nemají hodnotu (Kantorová a kol., 2008).

- **Edukace**

„Označuje pojmy výchovy a vzdělávání souhrnně, více tím respektuje pedagogickou realitu ve smyslu prolínání výchovného působení s osvojováním vědomostí a poznatků z různých oborů“ (Jansa, 2008).

- **Edukační prostředí**

„Jsou všechny časové a prostorové činitele (možnosti) charakterizují místo, kde se žák, cvičenec či sportovec bude učit. Např. velikost tělocvičny, vybavení nářadím, náčiním apod.“ (Jansa, 2008).

- **Edukační procesy**

„Jsou všechny činnosti, při nichž dochází k učení řízeného subjektu (žák, cvičenec, sportovec aj.), kterému jsou předkládány učební informace subjektem řídícím (učitel, trenér, cvičitel aj.)“ (Jansa, 2008).

- **Edukační konstrukty**

Pod tímto pojmem jsou zahrnuty kurikula, modely, plány, všechny teorie, programy, standardy, které mají ovlivňovat výchovně vzdělávací procesy, respektive edukační procesy (Jansa, 2008). Pro potřeby této práce bude pohlíženo na výchovně vzdělávací proces jako na celkový soubor činností probíhajících v základní škole, které se vyznačují „systematičností, jsou plánovány a řízeny. Žák by se prostřednictvím těchto činností měl stát osobností, která se dokáže orientovat, samostatně rozhodovat a dále se rozvíjet“ (Kantorová a kol., 2008, s. 96).

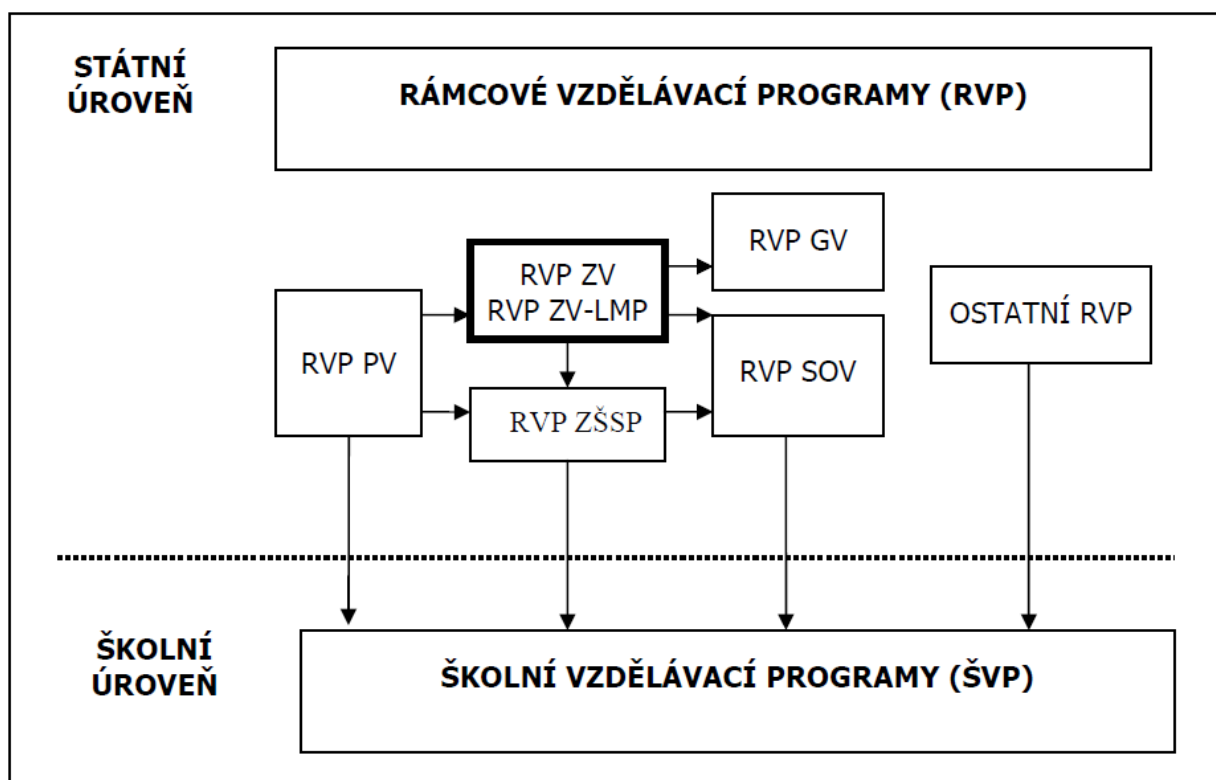
1.3 Výchovně vzdělávací proces a kurikulum školy

Výchovně vzdělávací proces, je realizován v základní škole prostřednictvím školních vzdělávacích programů. Podle Světlíka je vzdělávací program školy součástí tzv. „komplexního kurikula školy“ (Světlík, 2006, s. 156). V praktické části bude vhodně použit systém členění kurikula školy dle Světlíka (2006), neboť odpovídá současné tvorbě kurikula školy. Jedná se o tzv. „komplexní kurikulum“ školy, které se následně rozděluje na „formální, neformální a skryté“ (Světlík, 2006, s. 158). Školní vzdělávací program reprezentuje, v tomto případě „formální kurikulum školy“. Výchoviskem pro tvorbu školních vzdělávacích programů je tzv. Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, dále jen RVP ZV.

1.3.1 Rámcový vzdělávací program, uvedený rámec pro tvorbu ŠVP

V následující subkapitole se jedná o krátký přehled kurikulárních dokumentů, které předchází tvorbě školních vzdělávacích programů. Tyto dokumenty, jak je uvedeno v jejich názvu, tvoří závazný rámec požadavků, které musí být při tvorbě školních vzdělávacích programů splněny. Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání dostupný z <http://www.vuppraha.cz> (2007, s. 9) uvádí, že „v souladu s novými principy kurikulární politiky, zformulovanými v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílé knize) a zakotvenými v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), se do vzdělávací soustavy zavádí nový systém kurikulárních dokumentů pro vzdělávání žáků od 3 do 19 let. Kurikulární dokumenty jsou vytvářeny na dvou úrovních – státní a školní (viz obr. 1). Státní úroveň v systému kurikulárních dokumentů představují Národní program vzdělávání a Rámcové vzdělávací programy (dále jen RVP). Národní program vzdělávání vymezuje počáteční vzdělávání jako celek. RVP vymezují závazné rámce vzdělávání pro jeho jednotlivé etapy – předškolní, základní a střední vzdělávání. Školní úroveň představují školní vzdělávací programy (dále jen ŠVP), podle nichž se uskutečňuje vzdělávání na jednotlivých školách.“ Rámcový vzdělávací program klade důraz na klíčové kompetence a jejich vzájemnou provázanost s tím, o čem jsou žáci vzděláváni. Důležitým výstupem je získaná dovednost. Znamená to, že je vytvořená schopnost uplatnění získaných vědomostí v praktickém životě. Všechny Rámcové programy vychází z koncepce celoživotního vzdělávání, definují patřičnou očekávanou úroveň vzdělávání, která je stanovena pro jednotlivé absolventy vybrané etapy vzdělávání. Vytváří podporu pro určitou pedagogickou autonomii škol a odpovědnost všech zúčastněných za výsledky, které žáci na určitých úrovních vzdělávací cesty dosáhnou. Proto v úvodní části ŠVP, si pedagogové kladou zásadní otázky, kam budou svou školu směřovat, jaký bude jejich hlavní cíl do budoucnosti. Takto stanovené otázky by měly tvůrce programu dovést ke stanovení si vize a tuto vizi promítnout do hodnot školy.

Důvodem seznámení se s přehledem současného stavu v oblasti kurikulárních dokumentů uváděných v České republice, je snaha doplnit podpurnou informaci, proč bude v praktické části používáno těchto dokumentů k prokazování tvrzení, zda škola má stanovenou vizi a tuto vizi propojenou s hodnotami školy. Národní program vzdělávání, Rámcové vzdělávací programy i školní vzdělávací programy jsou veřejnými dokumenty, přístupné pro pedagogickou i nepedagogickou veřejnost.



Obrázek 1 znázorňuje systém kurikulárních dokumentů v ČR,

RVP ZV dostupný z <http://www.vuppraha.cz>, 2007, s. 9 (cit. 1. 2. 2011).¹

¹ Legenda: RVP PV – Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání; RVP ZV – Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání a příloha Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání upravující vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením (RVP ZV-LMP); RVP GV – Rámcový vzdělávací program pro gymnaziální vzdělávání; RVP SOV – Rámcové vzdělávací programy pro střední odborné vzdělávání.

* Ostatní RVP – Rámcové vzdělávací programy, které kromě výše uvedených vymezuje školský zákon – Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání, Rámcový vzdělávací program pro jazykové vzdělávání, případně další.

2 Vize a hodnoty

Stanovení vize a definování hodnot může být pojímáno různým způsobem. Ať už z pohledu osobního života jedince nebo z pohledu uplatnění vize a hodnot ve fungování organizace, vždy se jedná o proces, na jehož konci jde o splnění cíle nebo určité představy, snu apod. Pokud člověk má nějaký sen, nějaký cíl, kterého by chtěl dosáhnout, jak v osobním životě, tak v životě profesním, vždy jde o pozitivní cíl (vizi), kterým si nastavuje cestu směřující do budoucnosti. Cíl, kterým je motivován k aktivnímu životu. Pokud má být cíle dosaženo, je nutností se s ním ztotožnit, podřídit se mu a zkoordinovat požadované aktivity. Proces, který má dovést k vytýčenému cíli je spojen s určitými hodnotami a pravidly, které jsou promítnuty do každodenní činnosti lidí. Může to být chování a jednání, vystupování, ctění pravidel a plnění dílčích úkolů tak, aby bylo dosaženo vytýčeného cíle, snu neboli vize.

Z pohledu školy, jako vzdělávací instituce je stanovení vize jedním z hlavních úkolů v marketingovém řízení školy (Světlík, 2006)². Dalším důležitým krokem je zvládnutí implementace vize do procesu a všech souvisejících činností celé organizace. Touto problematikou se zabývá Prášilová (2006), která uvádí, jak je důležité získat pro naplnění vize všechny pracovníky školy, za účelem ztotožnění se s vizí, a následně jejím předáváním. I když je vize v terminologii odborníků označována různými termíny, podstata a její funkce je totožná.

2.1 Vize nebo mise

Světlík (2006) označuje „vizi“ také pojmem „mise“ jako stanovení si cílů. Poslání a cíle školy definuje tak, že každým rozhodnutím má být naplněno dosažení určitých cílů. Světlík (2006, s. 119) dále uvádí, „*na základě poznání prostředí školy a vyhodnocení příležitostí, které škola má, může management stanovit její hlavní cíle. Stanovením cílů rozumíme formulování poslání (mise) a jejich dlouhodobých a krátkodobých cílů.*“ Autor dále upřesňuje, že „*pokud si stanovíme jasný cíl do budoucnosti a ten si rozdělíme na dílčí cíle, vytvoříme si tak smysluplnou cestu. Tato cesta by nás měla dovést k naší vizi k našemu cíli*“ (Světlík, 2006, s. 121).

Heideman a Mackenzie (2006, s. 274), ve své knize prezentují vizi jako otázku, která je má nasměřovat do budoucnosti. Otázka zní „*Co je možné po dosažení všech cílů?*“ Jako důležitý moment uvádí, že je zapotřebí, aby všichni, kdo se budou podílet na společném dosažení vytčeného cíle, musí být přesvědčeni o správnosti této cesty. „*Vize se stává pro*

² Světlík (2006, s. 15) vysvětluje podstatu marketingového řízení školy, které přirovnává k řízení firmy.

všechny hnací silou a měla by dát aktérům možnost vyniknout nad ostatními“ (Heideman a Mackenzie, 2006, s. 275).

Prášilová (2006, s. 75) popisuje, že pod označením vize se skrývá vysvětlení, že jde o vidinu, zjevení, představu vidění do budoucna. Ve své knize uvádí, že „školy si stanovují vizi různým způsobem. Důležitým faktorem pro naplnění vize je její sdílení. Znamená to, že všichni zúčastnění jsou s vizí ztotožněni, jak se také říká, že ji vzali za svou a tím se stává její realizace reálná.“ Bělohlávek, Košťan, Šuleř, (2001, s. 216) uvádí, že „vize je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, o značné emocionální síle, která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměřňuje. Vedoucí, který chce svou vizi realizovat, ji musí komunikovat a přenášet na své podřízené.“ Pokud vizi spojíme s konkrétní školou, lze podle Egera (2002, s. 16) za vizi považovat „jasně definovaný, realistický a věrohodný obraz, čeho chce škola, v budoucnu dosáhnout.“

2.2 Formulace vize a poslání

Proces, ve kterém organizace stanovuje vize a poslání se nazývá strategickým řízením. Proces je velmi sofistikovaný, obsahuje spoustu na sebe navazujících analýz a dalších úkonů, které v důsledku pomáhají stanovit celkovou strategii organizace. Nejde pouze o směřování organizace, ale sleduje rovněž efektivitu využívání všech komponentů a složek, v součinnosti s příležitostí a konkurenčním postavením organizace na trhu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Cimbálníková (2007) ve svém díle uvádí, že poslání předchází tvorbě vize a organizace ji sestavuje na základě různých faktorů. Na podporu tvorby poslání uvádí dva způsoby řešení nazvané: 3P nebo 3C. První způsob je charakterizován podporou 3P, což znamená vyjádření poslání prostřednictvím komponentů nazvaných „*produkt, profit, personal*“ (Cimbálníková, 2007, s. 36). V prvním případě se jedná o nabízený výrobek nebo službu. Dalším faktorem je profit, což znamená právní formu organizace, která je zřízena za určitým účelem, například je zacílena na zisk. Třetím komponentem jsou lidské zdroje. Všechny z uvedených faktorů jsou velmi důležité, souvisí spolu a vzájemně se podporují. V oblasti školství jde např. o preferování nabídky, služby (produktu), která je silně podporována třetím faktorem, nazvaným „*personal*“, což jsou lidské zdroje (Cimbálníková, 2007, s. 36).

Druhý způsob tvorby poslání, staví na jiných, rovněž důležitých faktorech. Prvním je zacílení na zákazníka „*customer*“, dalším komponent je podnik, organizace „*company*“, kde jde především o preferenci v užívání inovačních technologií a třetím faktorem vyjádření poslání je postavení organizace na trhu, vztah ke konkurenci „*competition*.“ V některých případech může v obsahu poslání sehrát roli tradice, dlouhodobá historie v postavení na trhu (Cimbálníková, 2007, s. 36). To bývá typickým faktorem podpory pro základní školy.

Výhoda historického postavení však může být někdy na závadu. Tradice má u škol velkou setrvačnost. Školy z ní mohou neprávem těžit. Tvrdí, že jsou zaměřené na sport nebo umění. Přitom se dané činnosti věnují jen okrajově, a jiné školy, s kratší působností, mohou mít daleko lepší výsledky. V současné době, školy staví při tvorbě vize na jazykovém vzdělávání a používání inovačních technologií při výuce.

Shrnutím výše popsané teorie, by tvorbě vize, mělo předcházet stanovení poslání organizace. Na podporu definice poslání může být použito dvou pravidel: 3P nebo 3C, tato pravidla lze kombinovat. Po té, by vize měla vyjadřovat představu budoucího stavu, čeho by mělo být v budoucnu dosaženo (Cimbálníková, 2007).

2.2.1 Vize školy v praxi

Každý nový začátek při vzniku organizace, by měl být doložen důvodem, proč byla organizace založena, za jakým účelem, pro koho, jaké bude její poslání, čeho by mělo být dosaženo v její budoucnosti. Tyto otázky jsou zaměřeny nejen na ty, kteří organizaci založili, ale také na ty co v ní budou pracovat a rovněž pro koho bude určena. Stanovení vize neboli poslání školy v praxi, by nám mělo naznačit, o jakou školu jde, komu je určena. S vizí mohou být spojeny určité hodnoty nebo normy chování lidí uvnitř organizace (Cimbálníková, 2009). Tento názor je podpořen dalšími autory:

Eger (2002, s. 16) také uvádí, „že vize se stává sdílenou představou o podstatných záměrech. Důležité je, že je spojena s očekáváním a usilováním o vše, co je spojeno s organizací. Je to základní záměr, který by měla organizace nabízet nejdříve. Ten se potom stává výzvou pro všechny, kteří jsou nějakým způsobem spojeni se školou. Znamená to, že přesahuje vnitřní prostředí školy. S vizí jako s obrazem budoucnosti je spojena otázka časového horizontu. Pro školy se doporučuje horizont několika let.“ Eger (2002, s. 16) dále cituje Murgatroydovu a Morganovu (1994) teorii, v níž vize má tři funkce: Za prvé je inspirací. „Každý ve škole by měl být seznámen s vizí a měl by ji umět interpretovat. Vize by se měla stát základem pro povzbuzení, rozvoj, inspiraci, možnost uplatnění učitelů... je hybnou silou nejen pro jednotlivce, ale pro celou školu. Musíme zdůraznit, že vize musí zahrnovat žáky. Položme si otázku: „Je vize sdílena žáky?“ Za druhé je „vize základním kamenem pro rozhodování. Každá činnost ve škole by měla být zvažována v souvislosti s vizí. „Jak k ní přispívá naše činnost? Je ve shodě? Přibližuje naše činnost vizi realitě?“ Za třetí vize umožňuje všem uvnitř i vně školy najít společné body, které vedou ke zlepšení kvality. "Vize je nástrojem pro týmovou práci."

Eger (2002, s. 16) se zamýšlí, nad efektivností vize a uvádí, že vize by měla být: „výzvou náročnou, ale zároveň i realistickou.“ Vize by měla být srozumitelná, zapamatovatelná. I když se odborníci neshodují v počtu slov vyjadřujících vizi, je uváděno, že vize by měla být v rozmezí 20-25 slov (Eger, 2002). Dalšími faktory vize je motivace lidí a

silná vazba na hodnoty školy. Vize by měla podporovat odpovědnost a reflektovat přání studentů.

Pokud je deklarováno, že vize je prvotním znakem, neboli informací, kterou se škola profiluje, Eger (2002) doporučuje, že při stanovení vize by si měl ředitel školy uvědomit určité zásady. Důležitou zásadou je přesvědčit všechny zúčastněné o významu vize, neboť tvorba vize je týmovou prací. Eger (2002, s. 16) uvádí: „*zapojte jednotlivce, malé týmy, učitele, žáky i rodiče a případně ostatní partnery školy.*“ Při tvorbě vize dále doporučuje využít společně tvořených návrhů metodou brainstormingu, panelovou diskusi apod. Je zřejmé, že pokud se na tvorbě vize podílí celý kolektiv lidí, má vize reálnou šanci uspět a dojít k naplnění.

Na závěr kapitoly je nutno uvést, že žádný cíl nelze splnit, pokud není pravidelně sledován proces realizace cíle. Jedná se o nutnou kontrolu vize. Pokud neprobíhá systematická kontrola, může se stát, že vize bude pouze deklarována, ale nedojde k jejímu naplnění. Je tedy nutností podrobit vizi pravidelné kontrole (Eger, 2002; Prášilová, 2006; Světlík, 2006). Školy tuto kontrolu provádí ve své výroční zprávě. Proto v praktické části bude využit výše uvedený evaluační dokument. Obsahuje informace, které musí poskytnout každá škola a je veřejně dostupný.

2.2.2 Příklady vize školy

Pojmenováním zásad při tvorbě vize bude přiblížena její realizace v praxi. Je nutno uvědomit si přesně, jak by vize v praxi mohla být prezentována. Jde o příklady, které jsou uvedeny na základě studia názorů odborníků (Cimbálníková, 2007; Eger, 2002; Prášilová, 2006; Světlík, 2006).

- vybavíme školu moderními pomůckami, pomocí těchto pomůcek a kompetentních pedagogů připravíme žáky pro celoživotní vzdělávání,
- „*ne všichni žáci budou ve všech oblastech dosahovat vynikajících výsledků, ale jsme přesvědčeni o tom, že většina dětí může být lepší a může se do školy těšit,*“

Při tvorbě vize, nesmí být zapomenuto, na jakou cílovou skupinu má být vize zaměřena. Rozdílné znění vize bude pro základní školu nebo střední školu. V této BP bude zaměřeno na identifikaci vize v základní škole, a proto jsou uváděny příklady vázající se na tuto instituci.

3 Návaznost vize na hodnoty školy a výchovně vzdělávací proces

Na uvedených příkladech lze připomenout, že vize, která má být naplněna musí být přijata celým kolektivem pracovníků a všech ostatních osob, kteří se budou podílet na její realizaci (Eger, 2002; Kaldestad a Sedláček, 2009; Prášilová, 2006; Světlík, 2006). Každá vize rovněž vyžaduje naplnění určitých hodnot, které jsou s ní spojeny (Eger, 2002; Kaldestad a Sedláček, 2009; Prášilová, 2006; Světlík, 2006). Například, pokud chce škola dosáhnout konkrétní kvalitní výstupy, být nejlepší školou v kraji, zákonitě k tomu potřebuje kvalitní pedagogy, kvalitní provozní pracovníky, příjemné prostředí, kvalitní program atd. To jsou ty hodnoty, které musí jít s vizí a mají vliv na procesy, které probíhají uvnitř organizace.

3.1 Sdílení hodnot

Kaldestad a Sedláček (2009, s. 153) jsou dalšími autory, kteří se shodují, že smyslem společné vize je sdílení hodnot *„Pokud je vize školy sdílena, práce bývá pocíťována jako smysluplnější.“* Pro ilustraci autoři použili známý příběh: *„Muž procházející kolem kamenolomu se ptá dělníků s nástroji v rukou, co dělají, jaká je jejich práce. Jeden muž odpovídá: Lámu a opravávám kámen. Ten druhý: Účastním se stavby katedrály“* (Kaldestad a Sedláček, 2009, s. 153). Z tohoto příběhu je zřetelné, že každý přistupuje ke své práci jiným způsobem, každý ctí jiné hodnoty. Pokud by každá vize fungovala tímto způsobem, byla by nápomocna vytvoření dobrých pracovních vztahů např. v učitelském sboru. *„Pocit zodpovědnosti za dokončení společného zadání vede k tomu, že se člověk snaží o tu pověstnou trošku více, a kvalita tím roste. I práce na rozvoji učebních plánů v místních poměrech se tak mohou dostat do celostní perspektivy s nadřazenou vizí, o niž usilujeme. Pokud člověk pracuje se záměrem realizovat vizi školy, může počítat s větším akčním prostorem a podporou než v případě, že by chtěl realizovat své vlastní priority. Tvořivost s perspektivou cesty k vizi se hodnotí vysoko, dokonce i v případě, že by se neměla zdařit. V době, kdy je hodnocení škol a školství prakticky na denním pořádku a vnější hodnocení je více než kdy dříve v pokušení používat vlastní cíle jako kritéria hodnocení, je společná vize přirozeným východiskem ke stanovení evaluačních kritérií“* (Kaldestad a Sedláček, 2009, s. 153).

Výše uvedený příklad opět potvrzuje, že jen vize, která se promítne do hodnot, a hodnoty jsou společně sdíleny všemi zúčastněnými osobami, je možno vizi zrealizovat (Eger, 2002; Kaldestad a Sedláček, 2009; Prášilová, 2006; Světlík, 2006). Pokud bude při šetření nalezena vize (např.: chceme se stát kvalitní školou pro všechny žáky) půjde o identifikaci hodnot, které se budou vázat k naplnění této vize. Zdrojem šetření bude analýza dostupných evaluačních dokumentů, dále veřejně dostupných informací z webových stránek. Hodnoty mohou být rovněž identifikovány v rozšířené nabídce školy např.: nabídka společných akcí, projektové dny, netradiční volnočasové aktivity, aktivní spolupráce rodičů a jiných partnerů

školy, účast na olympiádách a soutěžích, dalšími jsou vizuální hodnoty, logo školy, barvy školy, prezentace apod. Stabilita učitelského sboru je také nedílnou součástí hodnot školy. Vztahy mezi žáky a učiteli mají vliv na celkovou atmosféru školy, kterou je vytvářena tzv. kultura školy.

3.2 Uznávané normy a hodnoty školy tvoří její kulturu

Světlík (2006) uvádí, že hodnotou je možno označit mnoho činností v lidské práci. Tato práce definuje hodnoty ve vztahu ke stanovené vizi ve vzdělávací instituci. Nepřevádí hodnoty do čísel nebo peněz, ale identifikuje je v tzv. kultuře školy. V následujícím textu jde o definici pojmu kultura školy, neboť hodnoty, které jsou předmětem šetření, vytváří kulturu školy.

3.2.1 Kultura školy

Francová (2003, s. 42) uvádí, že se „jedná o soubor představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ Kultura školy se projevuje ve specifických formách komunikace učitelů navzájem, vystupování a jednání ředitele školy, způsob jeho rozhodování. „Hodnoty školy lze tedy hledat v její kultuře“ (Světlík, 2006 s. 66).

Francová (2003, s. 42) dále rozděluje systém kultury školy na dvě kategorie znaků:

- „nehmatatelné, nemateriální“ (jsou jimi uznávané a sdílené hodnoty a normy školy),
- „viditelné“ (jsou ty, které existují ve škole v podobě verbálních a vizuálních symbolů (logo, interiér, barvy apod.)

„Handy, hovoří o typech kultury, které rozdělil do čtyř skupin“ První je „Klubová kultura, kterou přirovnává k pavoučí síti, na základě neformální sítě vlivu a sympatií skupiny lidí je podporována vize ředitele školy. Síla je v schopnosti rychlé reakce na vznikající potřeby, slabost je ve velké závislosti na řediteli školy, což může fungovat u malých škol, však u velkých škol je tato překážkou.“ (Handy, 1991 in Světlík, 2006, s. 66).

Další typy jsou uváděny následovně: „Kultura rolí – je založena na roli a odpovědnosti každého pracovníka ve škole a jeho postavení ve vytvořeném organizačním schématu. Důraz je kladen na postupy, výkon a plnění úkolů dle příslušné pracovní náplně. Kultura založena na úkolech, je založena na plnění jednotlivých úkolů, projektů. Skupina, pracující na jejich plnění se mění podle vznikajících nových zadání. Mohou zde vznikat silná spojení některých osob a naopak. Poslední je kultura zaměřená na jednotlivce, je nejméně běžnou školní kulturou. Můžeme ji vysledovat na některých školách pouze v náznamech, nebo prvcích. Jde o podporu individualit jednotlivých pedagogů, kteří jsou ve svém oboru a pro činnost školy nějak výjimeční“ (Handy, 1991 in Světlík, 2006, s. 66)

Bývá zkušeností kontrolních pracovníků, že již při prvním kontaktu se školou, při vstupu do budovy, podle výzdoby, čistoty prostředí, barevnosti a uspořádání interiéru cítí, zda atmosféra je cíleně nachystána, nebo jde o přirozené funkční prostředí.

Světlík (2006, s. 65) připomíná že *„každý pedagogický pracovník, stejně tak každý žák nebo student, který navštívil více než jednu školu, ví, že každá škola je jiná. Odlišnosti škol nejsou tak výrazné v jejich materiálním vybavení, počtu odborných učeben, či velikosti a stavu budovy, školy se od sebe odlišují především charakterem vnitřního prostředí.“* Autor dále píše, že *„každá škola, ať velká, či malá, nová či stará má vlastní kulturu, která je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které každá jednotlivá osoba do ní vnáší.“* Podle autora se jedná o nový *„skupinový fenomén.“*

Světlík (2006, s. 66) dále uvádí, že kultura školy *„vyjadřuje nadindividuální systém hodnot a norem celého sociálního systému. Každý člověk, který je tedy účastníkem školního prostředí, účastníkem chodu a života školy vnáší automaticky do tohoto specifického prostředí své vlastní životní hodnoty a postoje. Jsou to nepsaná pravidla chování a jednání pedagogů, žáků, provozních pracovníků dané vzdělávací instituce.“*

3.3 Vize, hodnoty a výchovně vzdělávací proces

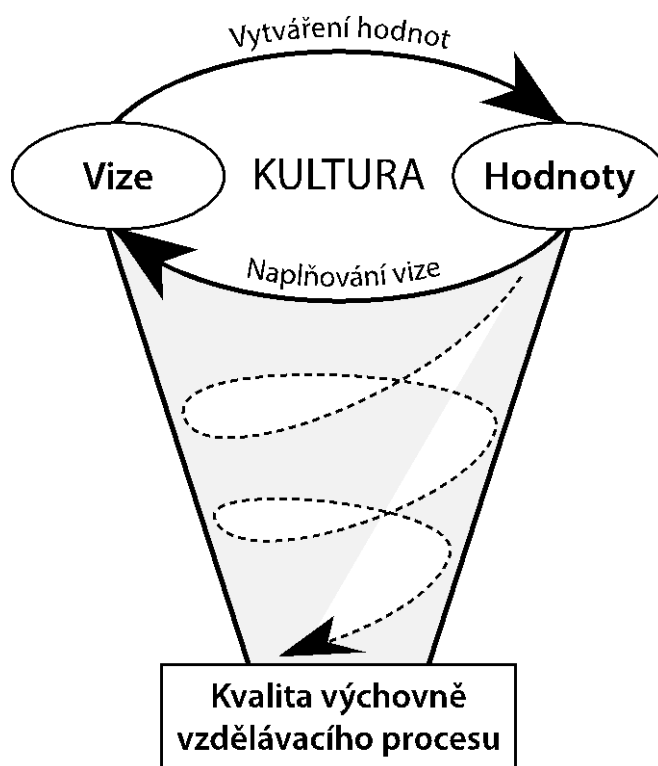
Na základě uvedených teoretických podpor, by mělo být u každé organizace prioritou stanovení si vize, jako pozitivního pohledu všech zúčastněných osob do budoucnosti (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001). Tento postup je důležitý jednak pro motivaci lidí, kteří ve škole nebo firmě pracují, ale má dopad rovněž na potencionální zákazníky, v případě školy jde o žáky a jejich rodiče. Pokud má stanovení vize a promítnutí této vize vliv na výsledky výroby firmy nebo organizace, musí mít rovněž vliv na výsledek práce pedagogů, lidí ve vzdělávací instituci. Výsledek práce pedagogů je uplatňován prostřednictvím výchovně vzdělávacího procesu. Proces je ovlivněn tím, jak se lidé ve škole cítí, jak se chovají a jaké jsou uplatňovány vzájemné vztahy mezi všemi, kteří se procesu účastní (Eger, 2002; Kaldestad a Sedláček, 2009; Prášilová, 2006; Světlík, 2006).

3.4 Vize a hodnoty, jako vzájemně působící faktory

Uzavřením této části je snaha vytvoření uceleného pohledu na jednu z dílčích činností managementu v marketingovém řízení školy. Již nyní dle názorů odborníků je rozpoznatelný význam, důležitosti stanovení si vize a její promítnutí do hodnot, které ovšem musí být sdíleny všemi aktéry instituce, firmy, školy. Bez této provázanosti, jak uvádí výše uvedení autoři nelze vizi naplnit. Jsou to na sebe navazující komponenty, které mají ovlivnit výchovně vzdělávací proces školy. Jak uvádí ve své knize Světlík (2006 s. 68.) že *„v kultuře každé školy existují určité rozpoznatelné vlastnosti, které mohou ovlivňovat její podstatu a kvalitu. Cítlivé zdůraznění některých znaků, taktické přizpůsobení se jiným, či ovlivňování*

změny některých z nich, může vést k vytvoření kultury školy, která přinese prospěch, studentům, učitelům i rodičům.“ Autor zmiňuje v tomto odstavci pouze význam kultury, ale jak bylo již uvedeno, že tato je výsledkem naplňování vize. Pokud si škola stanoví vizi a promítne tuto vizi do hodnot, mělo by se to projevit v procesu, který probíhá uvnitř organizace. Pokud jde o pozitivní vizi a všichni se na její tvorbě podíleli a jsou s ní tedy ztotožnění, následně by měla být vize naplněna. Výsledek vzájemně působících faktorů byl zaznamenán graficky do obrázku č. 2. Je v něm znázorněn rovněž názor, který uvádí Bělohlávek, a kol. (2001, s. 216), že „**Vize by měla být hodna námahy!**“

Obrázek č. 1 znázorňuje, vzájemné působení komponentů do obrazce, vyjadřující výsledek z výše uvedených argumentů, podpořených názory odborníků.



Obrázek 2: vize, hodnoty a výchovně vzdělávací proces (zdroj autor)

Praktické šetření

4 Postupy šetření, metody a záznam výsledků

Obsahem bakalářské práce bude zjištění, zdali stanovení vize a promítnutí vize do hodnot školy, ovlivňuje kvalitu výchovně vzdělávacího procesu v základní škole. Praktické šetření se zabývá identifikací vize v rámci tzv. komplexního kurikula u vybraného vzorku škol a šetří, zdali stanovení vize pozitivně ovlivňuje výchovně vzdělávací proces. Zhodnocení vlivu vize a hodnot na výchovně vzdělávací proces je provedeno v souvislosti s analýzou evaluačních dokumentů školy.

Postup šetření je rozpracován do následujících, na sebe navazujících kapitol. Tyto kapitoly kopírují způsob využití vhodných metod a způsobů tak, jak budou při šetření uplatňovány. Při naplňování cíle jsou použity teoretické podpory, např. analýza komplexního kurikula školy, jak uvádí Světlík (2006). Dále je uveden návod, rovněž podle Světlíka, jak při dosahování hlavního cíle BP, lze vytvořit smysluplnou cestu. Může být vytvořena tak, že stanovením dílčích cílů a jejich postupným naplňováním bude dosaženo cíle hlavního.

Následná kapitola je zaměřena na správný výběr vzorku šetření. Vzorek školy bude stanoven na základě analýzy seznamů škol, třídění na základě stanovených kritérií, porovnávání a ukládání vybraných škol do složek. Pokud má být vybrán vzorek šetření, je nutno vyjasnit si metody a kritéria jeho výběru. Navazující kapitola objasňuje popis zvolených metod a postupů při získávání zdrojů informací pro šetření. K tomu je uveden přesný výčet těchto zdrojů informací. Následným krokem je, stanovení kritérií k identifikaci vize a hodnot, a dále způsob, jakým budou atributy šetření zaznamenány a hodnoceny. V další kapitole jsou uvedena kritéria, kterými podpořím tvrzení, že stanovení si vize a promítnutí vize do hodnot školy, má pozitivní vliv na výchovně vzdělávací proces. Poslední kapitola této části je zaměřena na výsledky šetření, metody a postupy zaznamenávání zjištěných informací. Výsledky šetření budou znázorněny v přehledných šablonách, aby bylo prokazatelné, že stanovení si vize a promítnutí této vize do hodnot, má pozitivní vliv na výchovně vzdělávací proces v základní škole. Na konci této části budou uvedeny výsledky a vyhodnocení praktického šetření. Zjištěné informace budou shrnuty ve výsledné tabulce a převedeny do grafu.

Po potvrzení informace vyjadřující cíl BP, dojde na porovnání různých faktorů, získaných a zaznamenaných v průběhu šetření. Jedná se o dílčí výsledky, které mají vypovídající hodnotu o činnosti škol v oblasti tvorby poslání a vize školy. Všechny tyto skutečnosti budou shrnuty a vyhodnoceny v závěrečné části BP.

5 Vzorek šetření, metody a kritéria jeho výběru

Cílem šetření je analýza základních škol, proto je třeba se zaměřit na nabídku různých seznamů základních škol. Byl využit klasický internetový vyhledávač³, který nabídl možnosti, ze kterých jsem následně vybrala. Nejvhodnějším seznamem pro potřeby šetření byl vybrán rejstřík škol, který je uveden na internetových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Vzorkem šetření je základní škola, výběr provedu na základě stanovených kritérií. Pro potřeby šetření, vyhodnocení a dostatečného porovnání, jsem se snažila vybrat minimálně deset vzorků škol. K dosažení relevantního výběru jsem zvolila tyto dílčí cíle:

- zvolení metody výběru vzorku
- porovnání vzorku šetření se stanovenými teoretickými podporami
- stanovení kritérií výběru vzorku šetření
- vyhodnocení výběru vzorku šetření

5.1 Zvolení metody výběru vzorku

Základní metodou pro výběr vzorku šetření jsem použila analýzu možných seznamů základních škol v ČR. Jak bylo uvedeno, vybrala jsem rejstřík škol, který je volně dostupný, a obsahuje vhodnou nabídku škol z celé České republiky. Šlo o výběr vzorku škol, které mají volně dostupné strategické dokumenty školy, vlastní prezentační internetové stránky a hodnocení ČŠI v průběhu posledních pěti let. Po analýze a identifikaci přístupných dokumentů, byly školy vytříděny a založeny do samostatně vytvořené složky a následně uloženy do souboru nazvaného BP. Každá složka vybraného vzorku základní školy obsahuje ŠVP, výroční zprávu, hodnocení ČŠI. Odkaz na internetové stránky školy a kontaktní osobu, pro případ ověření zjištěných informací.

5.2 Porovnání vzorku šetření se stanovenými teoretickými podporami

V návaznosti na teoretické podpory půjde především o analýzu uvedených dokumentů školy. Pro zjištění a následné zodpovězení otázky bude probíhat analýza komplexního kurikula školy (Světlík, 2006). Výsledky zjištění porovnam s hodnotícím dokumentem státního kontrolního orgánu a hodnotícím dokumentem vybraného vzorku školy. Při šetření bude postupováno následně.

Identifikaci stanovení si vize zjistím analýzou formálního kurikula, což je ŠVP. Hodnoty školy ověřím prostřednictvím analýzy všech strategických dokumentů a podle potřeby prověřím neřízeným rozhovorem s kontaktní osobou. Podpurným materiálem při šetření hodnot bude prezentační internetová stránka vybraného vzorku školy.

³ internetový vyhledávač dostupný z <http://www.google.cz/>

Vliv zjištěných atributů na VVP ověřím v hodnotící zprávě ČŠI a rovněž ve výroční zprávě školy. Shrnutím výše uvedených argumentů jsem stanovila tato kritéria.

5.3 Kriteria výběru šetřeného vzorku

- úplná základní škola (ročník 1. – 9.),
- škola má volně dostupné strategické dokumenty,
- škola má dostupnou výroční zprávu (2010),
- škola má vytvořen vlastní ŠVP,
- škola pracuje dle vlastního ŠVP minimálně 3 roky,
- zpráva ČŠI hodnotí zpracované ŠVP ve vztahu k VVP,
- škola má vlastní, funkční internetové stránky,
- škola poskytla spolupracující kontaktní osobu,

5.4 Vyhodnocení výběru šetřeného vzorku

Pomocí analýz, porovnáváním a dodržením uvedených kritérií, v souladu s teoretickými oporami, se mi podařilo vybrat deset vzorků základních škol z ČR. Jedná se o úplné základní školy, které mají volně dostupné strategické dokumenty a v posledních třech letech pracují dle vlastních ŠVP, tento bývá podroben pravidelnému hodnocení ve výroční zprávě školy. Vybrané vzorky mají dostupnou hodnotící zprávu ČŠI. Zpráva obsahuje hodnocení, jak školního vzdělávacího programu ve vztahu k výchovně vzdělávacímu procesu, tak školní vzdělávací program ve vztahu k hodnotám dané školy. Dále se mi podařilo získat kontaktní osoby daných vzorků škol. Jejich vstřícnost jsem využila k průběžnému ověřování získaných informací, mimo strategické dokumenty. Například informace získané prostřednictvím prezentační internetové stránky školy. Vybrané vzorky škol splňují všechna stanovená kritéria. Změnila jsem původní záměr uvést ve svém šetření seznam názvů škol, neboť oslovení respondenti, zastupující školy, s tímto nesouhlasí. Rovněž symboly a loga školy, nebudu moci používat, prostřednictvím online kopírováním, neboť jsou majetkem dané školy. Vytvořila jsem přehlednou tabulku, kde jsem stanovila systém hodnocení a potvrzení zjištěných indikátorů.

seznam škol uvedu následovně:

vzorek 01, Praha 6,

vzorek:02, Praha 4,

vzorek 03, Praha 4,

vzorek 04, Olomoucký kraj,

vzorek 05, Moravskoslezský kraj,

vzorek 06, Olomoucký kraj,

vzorek 07, Zlínský kraj,

vzorek 08, Pardubický kraj,

vzorek 09, Zlínský kraj,

vzorek 10, Plzeňský kraj,

6 Zdroje informací

Pro samotné šetření bylo rovněž důležité stanovit, které zdroje budou nositeli informací a jakých metod a postupů bude při získávání informací použito. Pro potřebu naplnění cíle práce, jsem provedla důkladnou analýzu dokumentů školy a identifikovala jsem klíčové zdroje informací. Jde o strategické dokumenty, které jsou tvořeny na základě požadavků školského zákona (zák.561/2004Sb. v platném znění), a tudíž mají stejnou strukturu, tímto poskytují pro mne důležité informace, stejným způsobem. Obsahují kapitoly, ve kterých lze identifikovat, jak stanovenou vizi, tak hodnoty šetřeného vzorku. Rovněž poskytují relevantní způsob zhodnocení výchovně vzdělávacího procesu školy, které je v souladu s posláním školy a jejich souvisejících hodnot.

6.1 Metody a postupy získávání zdrojů

Jako metodu jsem použila analýzu online stažených a uložených dokumentů. Vyhledávání dokumentů jsem zrealizovala prostřednictvím internetového vyhledávače, Dále jsem graficky zpracovala přehledné šablony, do kterých jsem zaznamenávala zjištěné informace. Při výběru klíčových dokumentů jsem zvolila tento postup:

- na základě teoretických podpor jsem určila zdroje informací,
- provedla jsem přesný výčet klíčových zdrojů,
- opět jsem porovнала informační zdroje se stanovenými teoretickými podporami, abych se ujistila o možnosti jejich využití pro naplnění cíle BP,

6.2 Identifikace zdrojů k získávání informací

Analýzou strategických dokumentů⁴ školy jsem dospěla k zjištění, že k identifikaci stanovení si vize, použiji školní vzdělávací program a internetovou prezentaci vybrané školy. K ověření hodnot, jsem opět použila školní vzdělávací program, dále výroční zprávu školy, internetovou prezentaci a veřejné informační zdroje, např. uveřejněné články, dopisy rodičů apod.

K ověření kvality výchovně vzdělávacího procesu, jsem použila kontrolní inspekční zprávu a výroční zprávu školy. Každá základní škola pracuje od roku 2007 dle vlastního ŠVP. Dokument je veřejný a dostupný na každé škole, nebo je zavěšen na jejich internetových stránkách. Všechny dokumenty jsou zpracovány dle zákonem stanovených kritérií a postupů, proto je možné analyzovat a následně porovnávat stejné strukturované informace a výstupy.

Při šetření jsem analyzovala a porovnávala stejné kapitoly na základě stanovených kritérií stejným způsobem. Příkladem je školní vzdělávací program, který je evaluován ve

⁴ Stanovení poslání a vize školy vychází z RVP ZV, pedagogové to respektují při tvorbě ŠVP

výroční zprávě. Poskytuje ucelenou informaci o procesech probíhajících za uplynulé období ve škole, výsledky vzdělávání a hodnocení výstupů z výchovně vzdělávacího procesu. Získala jsem zde informace, v čem je škola úspěšná, a jak byla hodnocena kontrolními orgány. Významným dokumentem, na podporu vlivu výše uvedených komponentů na výchovně vzdělávací proces, má kontrolní a hodnotící zpráva ČŠI. Zvolené dokumenty obsahují informace, které jsou předmětem šetření v této práci a jsou volně přístupné veřejnosti.

6.3 Klíčové zdroje informací

Za klíčové dokumenty jsou považovány ty dokumenty, které mají nejvyšší vypovídající hodnotu v šetření, kterým má být dosaženo naplnění cíle BP. Jedná se o tyto dokumenty:

- ŠVP (školní vzdělávací program),
- Výroční zpráva školy,
- Inspekční zpráva hodnotící ŠVP a VVP,

6.3.1 Školní vzdělávací program

Dokument ŠVP je zpracován dle požadavků uplatňované školské politiky státu. Výchozím dokumentem je Rámcový vzdělávací program pro základní školy, dále jen RVP ZV. Školní vzdělávací program obsahuje, mimo jiné, stručnou charakteristiku školy, strategické zaměření školy, způsob hodnocení žáků a autoevaluaci školy. Analýzou těchto kapitol budou získány potřebné informace k zjištění, zda škola má stanovenou vizi. Podle obsahu stanovené vize bude dále sledováno, zda je vize promítnuta do hodnot školy.

6.3.2 Výroční zpráva školy

Výroční zpráva o činnosti školy a výroční zpráva o hospodaření školy je dokument školy zpracován v souladu s § 10 odst. 3 zákona 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou č. 15/2005 Sb. v platném znění, kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. Výroční zpráva školy je důležitý dokument pro identifikaci promítnutí vize do hodnot školy, např. v kapitole hodnocení vlastního školního vzdělávacího programu je možno přesně zjistit, zda nastavený cíl (vize), je plněn ve výchovně vzdělávacím procesu a jakým způsobem se toto odráží ve vzájemné interakci žák, učitel, učitel rodič apod. Jaké hodnoty má škola nastaveny v celkovém procesu, probíhajícím uvnitř školy. Podpůrným materiálem k ověření informací poslouží internetové stránky školy, stránky zřizovatele školy, články z tisku, časopis vybrané školy a kontaktní osoba.

6.3.3 Kontrolní zpráva České školní inspekce

Kontrolní zpráva ČŠI je zdroj, který umožní potvrdit, zda stanovení si vize a promítnutí vize do hodnot školy má pozitivní vliv na VVP.

Kriteria hodnocení z dokumentů ČŠI:

Předmětem inspekční činnosti je: hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání poskytovaného základní školou podle ustanovení § 174 odst. 2 písm. b) zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů; zjišťování a hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání podle příslušných vzdělávacích programů; zjišťování a hodnocení naplnění školního vzdělávacího programu a jeho souladu s právními předpisy a Rámcovým vzdělávacím programem pro základní vzdělávání podle ustanovení § 174 odst. 2 písm. c) školského zákona.

Cíle inspekční činnosti:

- zhodnotit podmínky, průběh a výsledky vzdělávání podle realizovaných vzdělávacích programů,
- zhodnotit naplňování školního vzdělávacího programu (ŠVP) a jeho soulad s právními předpisy a Rámcovým vzdělávacím programem pro základní vzdělávání (RVP ZV),

Používané hodnotící stupnice uvedené v hodnotících zprávách:

Tabulka 1: hodnotící ČŠI stupnice 2007

rizikový stav	standardní stav	příklad dobré praxe
podprůměrný stav vyžaduje změnu v mnoha oblastí	Funkční, běžný stav	vynikající, příkladné

Tabulka 2: hodnotící ČŠI stupnice 2008

Podprůměrný stav	Průměrný stav (funkční, standardní)	Nadprůměrný stav (nadstandardní)
Zjištěn výskyt kritických nebo nepřijatelných rizik, nepříznivý stav, rizika jsou kritická nebo nepřijatelná, rizika jsou až nepřijatelná, kritická.	Zjištěný stav vyhovuje standardu, škola je funkční, rizika jsou přípustná, okrajová.	Zjištěný stav bez rizik, vyskytují se některé oblasti, které lze hodnotit jako příklady dobré praxe

6.4 Porovnání zdrojů informací se stanovenými teoretickými podporami

Pokud jde o porovnání informačních zdrojů, ze kterých bude čerpáno při šetření jednotlivých vzorků, se stanovenými teoretickými podporami, jedná se v praktické části o analýzu komplexního kurikula školy (Světlík, 2006). Formální kurikulum představuje v tomto případě školní vzdělávací program základní školy, tento obsahuje vizi (poslání školy), hodnoty spojené s vizí promítnuté do procesů probíhajících uvnitř školy. Neformální kurikulum je předmětem hodnocení ve výroční zprávě školy, jedná se o evaluaci ŠVP, VVP, činnosti spojené s rozšířenou nabídkou školy, prezentuje rovněž vizuální symboly školy (logo, barvy, název školy apod.). Skryté kurikulum určuje komponenty jako klima školy, složení sboru, vztahy zúčastněných osob. Tyto aspekty jsou uvedeny rovněž ve výroční zprávě školy a kontrolní a hodnotící zprávě ČŠI.

7 Stanovení kriterií záznamů výsledků

7.1 Identifikaci vize, kriteria vize, způsob záznamu

K relevantní identifikaci vize školy a promítnutí vize do hodnot školy, je nutné stanovit kriteria a indikátory zjištěných a zaznamenaných informací, které identifikují vizi a hodnoty jsou zpracovány následovně:

7.1.1 Vize, kriteria, záznam

Identifikace vize – zaznamenám do archu pouze vizi, která odpovídá teoretickým podporám (Eger, 2002; Kaldestad a Sedláček, 2009; Prášilová, 2006; Světlík, 2006). Tabulka č. 3 prezentuje tato kriteria. Pokud zjistím, zda škola má **stanovenou vizi** bude zaznamenána ve výsledném hodnotícím archu jako – **ANO (A)**

Realistická	Motivující
Srozumitelná	Vizuální, hodnotově orientovaná
Zapamatovatelná	Spojena s potřebami studentů

Tabulka 3 Kriteria vize

(Eger, 2002; Kaldestad a Sedláček, 2009; Prášilová, 2006; Světlík, 2006).

7.2 Identifikace hodnot, kriteria, způsob záznamu

Identifikace hodnot – zaznamenám do archu pouze hodnoty odpovídající teoretickým podporám, budou potvrzeny a ověřeny u kontaktní osoby. Hodnoty budou zaznamenány z jednotlivých dokumentů odděleně. Jedná se o porovnání a vzájemnou návaznost promítání vize v hodnotách různým způsobem, což se stává dalším možným podpůrným argumentem pro tvrzení, neboť bude zaznamenávána propojenost vize s hodnotami školy.

7.2.1 Kriteria zaznamenání hodnot:

Vizuální (viditelné)

- logo, barvy školy, uniformy, vlajka,
- stabilita pedagogického sboru,

Nehmatatelné, nemateriální

- uznávané a sdílené hodnoty a normy školy spojené s vizí,
- podpora integrace žáků, podpora nadaných žáků,
- propracovaný komunikační systém,
- rozšířená nabídka školy, navazující na stanovenou vizi,
- systém měření kvality výuky v návaznosti na vizi,
- úspěšnost absolventů v přijímacích řízeních na SŠ,

7.2.2 Způsob záznamu pro vyhodnocení

Zjištění přítomnosti hodnot musím prokázat ve všech strategických dokumentech šetřeného vzorku školy, do výsledné tabulky provedu záznam formou bodování tímto způsobem:

je uvedena možnost získání počtů bodů v rozmezí 1 – 3 (je podpořeno skutečností, že hodnoty budou identifikovány ve všech šetřících dokumentech, v ŠVP, VZŠ, hodnotící zpráva ČŠI

Způsob záznamu:

- analýzou ověřeno ve třech dokumentech 3 body,
- ve dvou dokumentech 2body,
- v jednom dokumentu 1bod,
- nenalezeno 0bodů,

v šabloně uvedeno těmito symboly: 3b;2b;1b;0b

7.3 Postup pro zaznamenání hodnocení kvality VVP

Po provedení záznamů na základě stanovených kritérií doplním do výsledné šablony hotové informace z výroční zprávy školy a z kontrolní hodnotící zprávy ČŠI. Při hodnocení výchovně vzdělávacího procesu použiji dva zdroje, neboť výchovně vzdělávací proces je hodnocen jak lidmi, kteří jej realizují, tak kontrolním orgánem státu. Toto hodnocení jsem ve výsledné šabloně rozdělila do dvou výstupů, které jsem označila písmeny A), B).

Postup hodnocení ČŠI je uveden v odstavci 6.3.3. Ve výsledné hodnotící zprávě jsou kapitoly rozděleny a kontrolní orgán je hodnotí jednotlivě. Na závěr vyhodnotí ČŠI školu jako celek. Pokud jsou v něm uvedeny mimo jiné, komponenty, které jsou předmětem mého zájmu, pozitivně a funkčně, je to uvedeno v závěrečném hodnocení ČŠI následovně.

ŠVP, potažmo VVP je hodnocen: nadprůměrně, průměrně nebo jsou uvedena zvýšená rizika (odst. 6.3.3).

Vlastní hodnocení školy porovnam následovně: zaznamenám pozitiva a negativa do dvou sloupců, porovnam a vyhodnotím. Získanou informaci prokonzultuji s kontaktní osobou, která potvrdí nebo doplní tvrzení

Tvrzení bude znít, pozitiva převyšují negativa, zpráva hodnotí VVP, jako nadprůměrný, pozitiva a negativa jsou v rovném poměru, zpráva hodnotí VVP jako průměrný, negativa převyšují pozitiva, zpráva hodnotí VVP jako podprůměrný,

Hodnocení do výsledné tabulky bude uvedeno následovně:

- **vlastní hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-),**
- **hodnocení ČŠI VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-),**

7.3.1 Záznam pro vyhodnocení

Zaznamenáním výstupů z hodnotících zpráv (dokumentů) do výsledné tabulky jsem došla ke stanovení si kritérií, které by měly potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, které je cílem BP. Z logického důvodu nepodjatosti, abych se vyvarovala vlastních závěrů založených pouze na vlastních pocitech, zvolila jsem preferenci vyšší váhy založenou na výsledku hodnocení ČŠI.

A) hodnocení VVP (+) B) hodnocení VVP (+)	Oba dokumenty hodnotí VVP nadprůměrně, jedná se plnou podporu tvrzení.
A) hodnocení VVP (+) B) hodnocení VVP (=)	Jeden dokument hodnotí nadprůměrně (Výroční zpráva školy), druhý dokument hodnotí průměrně (Hodnotící zpráva ČŠI) bude se jednat o průměrnou podporu, (není vize a hodnoty-není kvalita, nebo je průměrná, nebo je nižší)

Tabulka 4 Kriterium pro podporu tvrzení hodnocení VVP

7.4 Příklad a způsob hodnocení (šablony)

Výsledek šetření škola má stanovenou vizi a promítnuté hodnoty vykazují kvalitu VVP

Tabulka 5: vzorek č. X

Škola: Základní škola, uveden pouze kraj nebo město dle dohody s kontaktní osobou.	
Charakteristika školy: Splňuje kriteria pro vybraný vzorek šetření.	
Vize:ANO Splňuje kriteria stanovení vize.	
Hodnoty (3b) Hodnoty jsou promítnuty do všech oblastí, identifikované ve všech strategických dokumentech. (ŠVP;VZŠ; Zpráva ČŠI)	
Symbols:ANO Identifikace symbolů vycházející z vize a hodnot.	Logo:ANO Vychází z vize a hodnot.
Hodnocení VVP: A) Vlastní hodnocení, B) ČŠI Protokol A) Vlastní hodnocení:(+) Pozitiva převyšují negativa (+) B) ČŠI Protokol: (+) Všech šest hodnocených oblastí bylo hodnoceno jako příklad dobré praxe. Inspekční zpráva je vyvěšena na stránkách školy.(+)	
Výstupy: Vize – ANO; Hodnoty – promítnuty do všech sledovaných oblastí (3b); Hodnocení VVP: A (+) B (+)	
Zdroje: Dokumenty z http: www.zsxxxx.cz ŠVP, (2008) VZŠ, (2009) Zpráva ČŠI, (2009)	

Výsledek zjištění existence vize a hodnot:

Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. x	A	3	+	+

Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

Tabulka 6: vzorek č. XY (je opakem vzorku X)

Škola: Základní škola, uveden pouze kraj nebo město dle dohody s kontaktní osobou.	
Charakteristika školy: Splňuje kriteria pro vybraný vzorek šetření.	
Vize:NE Nesplňuje kriteria ke stanovení vize, nebo vize stanovena není	
Hodnoty (0b) Hodnoty nejsou v souladu se stanovenými kriterii, nelze identifikovat promítnutí vize do hodnot (ŠVP;VZŠ; Zpráva ČŠI)	
Symboly:Ne Identifikace symbolů nevychází z vize a hodnot.	Logo:Ne nevychází z vize a hodnot.
Hodnocení VVP: A) Vlastní hodnocení, B) ČŠI Protokol A) Vlastní hodnocení:(=) Pozitiva jsou v rovnováze s negativy (=) B) ČŠI Protokol: (=/-) Všech šest hodnocených oblastí bylo hodnoceno jako průměrné, podprůměrné.(=)	
Výstupy: Vize – ANO; Hodnoty – promítnuty do všech sledovaných oblastí (0b); Hodnocení VVP: A (=) B (=/-)	
Zdroje: Dokumenty z http: www.zsxxxx.cz ŠVP, (2008) VZŠ, (2009) Zpráva ČŠI, (2009)	

Výsledek zjištění pokud chybí vize:

Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. XX	N	0	+	=

Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

8 Záznam zjištěných skutečností (šablona 1-10)

Vzorek školy 1: Praha 6

Škola: Základní škola, Praha 6				
Charakteristika: Základní škola, je plně organizovanou školou s 1. až 9. postupným ročníkem. Nachází se u malého sídliště nedaleko XXXXX kláštera, které je obklopeno zelení a parkem. Na první pohled působí jako škola s velkou kapacitou žáků, nicméně vnitřní prostory umožňují výuku přibližně 300 žákům. Zřizovatelem školy je městská část Praha 6. Součástí školy je školní družina a školní jídelna. Dopravní spojení umožňují městské autobusy a tramvajové linky				
Vize: ANO Naučit žáky být otevření celoživotnímu vzdělání. <i>„Protože je těžké předpovědět, jaké pracovní uplatnění na naše současné školáky čeká, snažíme se je vést k tomu, aby byli otevření celoživotnímu vzdělávání.“ (ŠVP J. A. K?)</i>				
Hodnoty: vychází z odkazu J. A. Komenského, Hodnoty jsou promítnuty do všech oblastí, identifikované ve všech strategických dokumentech. (ŠVP;VZŠ; Zpráva ČŠI)				
Symboly: ANO Odkaz J. A. Komenského prolíná celým systémem, promítnut do loga, Škola, motta v ŠVP,			Logo:ANO	
Hodnocení VVP: A) Vlastní hodnocení, B) ČŠI Protokol A) Vlastní hodnocení: VZŠ (2009/10) Posun od r. 2001 s přechodem na vytvoření ŠVP J. A. K?, pozitivita převyšují negativa (+) B) ČŠI hodnocení: ČŠI (2007) Hodnotí posun od vypracování ŠVP J. A. K?; VVP hodnotí s převažujícími pozitivy (+)				
Výstupy: Vize – ANO; Hodnoty – promítnuty do všech sledovaných oblastí (3b); Hodnocení VVP: A (+) B (+)				
Zdroje: web. www.jakomenskeho.cz (leden 2011) ŠVP J. A. K?, (2007) VZŠ , (2009/10) Zpráva ČŠI,(2001,2007)				
Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. 1	A	3	+	+



Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

Vzorek školy 2: Praha 4

Škola: ZŠ, Praha 4,				
Charakteristika školy: Základní škola XXXX, deklaruje, že je školou pro všechny děti od 6 do 17 let. Poskytuje základní vzdělání s přihlédnutím ke schopnostem a možnostem žáků. Škola se specializuje na integraci dětí se SVP, zejména s pohybovým, smyslovým a lehčím mentálním postižením, do běžných kolektivů tříd. Všem dětem nabízí efektivní a prohloubenou výuku jazyků, esteticky zaměřených předmětů a informatiky v povinných vyučovacích hodinách i formou volitelných předmětů.				
Vize:ANO ŠVP,(2007) Stavíme mosty, přímo pro tebe. Každý je odlišný, ale všichni mohou dosáhnout svého maxima.				
Hodnoty:3b Hodnoty jsou promítnuty do všech oblastí, identifikované ve všech strategických dokumentech. ŠVP,(2007);VZŠ,(2010); Hodnotící zpráva ČŠI (2007).				
Symbols:ANO Škola zařazená do projektu „Zdravá škola“ 1. bezbariérová škola v Praze 4 			Logo:ANO Souhlas s uvedením 	
Hodnocení VVP: A) Vlastní hodnocení, B) ČŠI Protokol A) Vlastní hodnocení: Pozitiva převyšují negativa. B) ČŠI Hodnocení:2007 Nadprůměrné hodnocení.				
Výstupy: Vize – ANO; Hodnoty – promítnuty do všech sledovaných oblastí (3b); Hodnocení VVP: A (+) B (+)				
Zdroje: http://www.zsnalise.cz/files/wiki-image/4776.jpeg (leden 2011) ŠVP (2007) VZŠ (2008)VZŠ (2010) Zpráva ČŠI (2007)				
Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. 2	A	3	+	+

Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

Vzorek školy 3: Praha 4

Škola: Základní škola, Praha 4,				
Charakteristika školy: Škola se nachází na rozhraní vilové a sídlištní zástavby Chodova. Zřizovatelem školy je MČ Praha 11. Výuka probíhala podle školního vzdělávacího programu Rozum a cit. Ve 20 třídách základní školy se v hodnoceném období školního roku vzdělávalo průměrně 470 žáků. Nejvyšší možný povolený počet je 500. Škola se tak řadí z hlediska tohoto koeficientu, tj. % naplněnosti k nejnaplněnějším školám na území hlavního města Prahy. Škola je spádovou pro oblast tzv. starého Chodova a Litochleb. Škola je plně organizovaná.				
Vize: Vize školy: Rozum a cit, chceme stavět na rozumném uvažování a citlivém přístupu. ŠVP (2007) „ Rozum a cit “ <i>„Hlavním úkolem pedagogů je naučit děti s informacemi pracovat, informace získávat, shromažďovat a využívat.“</i>				
Hodnoty: Hodnoty jsou promítnuty do všech oblastí, identifikované ve všech strategických dokumentech. ŠVP,(2007);VZŠ,(2010); Hodnotící zpráva ČŠI, (2009).				
Symboly:ANO (zakládají si na úspěších žáků a absolventech)			Logo:ANO	
Hodnocení VVP: A) Vlastní hodnocení, B) ČŠI Protokol A) Vlastní hodnocení: Pozitiva převyšují negativa.(+) B) ČŠI Protokol: Vzdělávání je hodnoceno nadprůměrně (+)				
Výstupy: Vize – ANO; Hodnoty – promítnuty do všech sledovaných oblastí (3b); Hodnocení VVP: A (+) B (+)				
Zdroje: http://www.zskv.cz/index.php ŠVP VZŠ (2010) Zpráva ČŠI (2009)				
Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. 3	A	3	+	+

Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

Vzorek školy 4: Olomoucký kraj

Škola: Základní škola, Olomoucký kraj,				
Charakteristika školy: Základní škola XXXXX, příspěvková organizace. Zřizovatelem školy je město. Součástí základní školy jsou školní družiny a školní jídelny-výdejny. Škola pracuje podle ŠVP s motivačním názvem zaměřeným na jazyky. Škola vzdělává formou samostatných tříd, 45 mimořádně nadaných žáků v 1. – 3. ročníku. Profilace školy ve vzdělávací oblasti je zaměřena na rozšířené vyučování předmětu cizí jazyk. Škola je plně organizovaná.				
Vize:NE Nebyla deklarována (ŠVP 2008)				
Hodnoty:0b Profilace školy – rozšířená výuka jazyků. Staví na selekci žáků, chybí vize do budoucnosti. Není návaznost výstupů mezi prvním a druhým stupněm ZŠ, jak uvádí zpráva ČŠI.(2008)				
Symboly:NE Škola se prezentuje individuálními výsledky, staví na selekci žáků ČŠI (2008).			Logo:NE znak města	
Hodnocení VVP: A) Vlastní hodnocení, B) ČŠI Protokol A) Vlastní hodnocení:(+) Pozitiva převažují nad negativy. B) ČŠI Protokol:(=) Škola nemá propracovaný systém jazykového vzdělávání s ohledem na budoucnost žáků. VVP hodnocen jako průměrný.				
Výstupy: Vize – NE; Hodnoty – nepromítnuty do všech sledovaných oblastí (2b); Hodnocení VVP: A (+) B (=)				
Zdroje: Naše škola, (2011) ŠVP (2007) VZŠ, (2010) Zpráva ČŠI, (2008)				
Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. 4	N	0	+	=



Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

Vzorek školy 5: Moravskoslezský kraj

Škola: Soukromá základní škola, Moravskoslezský kraj,				
Charakteristika školy: Soukromá základní škola, spol. s r. o. (dále škola), XXXXXXXX, je samostatný právní subjekt, který vykonává činnost základní školy (kapacita 150 žáků) Škola byla založena v roce 1992, v roce 1997 došlo ke změně právní formy na společnost s ručením omezeným (spol s r. o.), jejímiž jednateli a statutárními orgány jsou dvě fyzické osoby.				
Vize:ANO Chceme být vždy prima škola.				
Hodnoty:3b Hodnoty jsou promítnuty do všech oblastí, identifikované ve všech strategických dokumentech. ŠVP,(2007);VZŠ,(2010); Hodnotící zpráva ČŠI, (2009).				
Symboly:ANO				
				
Odpovídají vizi názvy součástí – prima družina, apod.			Souhlas s uvedením	
Hodnocení VVP: A) Vlastní hodnocení, B) ČŠI Protokol				
A) Vlastní hodnocení: Pozitiva převyšují negativa.(+)				
B) ČŠI Protokol: Vzdělávání je hodnoceno nadprůměrně (+)				
Všechny části ŠVP jsou zpracovány v souladu s RVP ZV, mají výbornou úroveň.(ČŠI, 2010)				
Výstupy: Vize – ANO; Hodnoty – promítnuty do všech sledovaných oblastí (3b); Hodnocení VVP: A (+) B (+)				
Zdroje: Naše škola http://www.primaskola.cz/default.asp ŠVP (2007) VZŠ (2010) Zpráva ČŠI (2010)				
Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. 5	A	3	+	+

Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

Vzorek školy 6: Olomoucký kraj

Škola: Základní škola, Olomoucký kraj				
Charakteristika školy: Škola je úplnou základní školou pro 1. až 9. ročník. Jedná se o školu městského typu, nikoliv však sídlištní. Do tohoto obvodu spadá i řada okolních obcí. Organizaci vzdělávání a výchovy ovlivňuje skutečnost, že více než třetina žáků je dojíždějících. Škola je umístěna velmi výhodně v klidnější lokalitě v blízkosti centra města v nepatrné vzdálenosti od autobusových zastávek ve všech směrech, odkud žáci dojíždějí. Výhodou školy je rozsáhlý pozemek se sportovním areálem, klidovými zónami. Kapacita školy je 750 žáků.				
Vize: ANO Dovedeme naše žáky ke zdravému životnímu stylu.				
Hodnoty:3b Hodnoty jsou promítnuty do všech oblastí, identifikované ve všech strategických dokumentech. ŠVP,(2007);VZŠ,(2010); Hodnotící zpráva ČŠI, (2009).				
Symboly: ANO Vše je zaměřeno na zdravý životní styl			Logo:ANO	
Hodnocení VVP: A) Vlastní hodnocení, B) ČŠI Protokol A) Vlastní hodnocení: Pozitiva převyšují negativa (+) B) ČŠI Protokol: Pouze pozitiva (+)				
Výstupy: Vize – ANO; Hodnoty – promítnuty do všech sledovaných oblastí (3b); Hodnocení VVP: A (+) B (+)				
Zdroje: Dokumenty ke stažení, (2011) z http://www.1zsbr.cz/index.php/ke-stazeni.html Kontakty, (2011) z http://www.1zsbr.cz/index.php/kontakty.html ŠVP, (2007) VZŠ, (2010) Zpráva ČŠI, (2009)				
Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. 6	A	3	+	+


Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

Vzorek školy 7: Zlínský kraj

Škola: Základní škola, Zlínský kraj				
Charakteristika školy: Základní škola XXXXXX, je úplnou školou s 1. – 9. ročníkem a nachází se v centru města s velmi dobrou dopravní obslužností. Škola vzdělává ve školním roce 2007/2008 celkem 544 žáků. Výuka probíhá následovně: od 1. do 3. ročníku vždy v jedné třídě, ve 4. a 5. ročníku ve třech paralelních třídách a od 6. do 9. ročníku ve čtyřech paralelních třídách. Škola je profilována jako škola s rozšířenou výukou tělesné výchovy ve sportovních třídách plavání, atletiky a ledního hokeje. Ve výchově sportovních talentů má již více než čtyřicetiletou tradici. Žáci sportovních tříd pod vedením svých trenérů a učitelů tělesné výchovy dosahují trvale výborných výsledků a řadí se mezi nejúspěšnější v České republice.				
Vize: ANO Škola a sport, chceme propojit zdravý životní styl s výchovou a vzděláním. (rozvíjí žáky v oblasti plavání, atletiky a ledního hokeje)				
Hodnoty:3b ŠVP je založen na vizi, propojení zdravého životního stylu s výchovou a vzděláním. Vize školy: vychází z tradice, podpořená osobností E. Zátopka.				
Symbols:ANO Název školy: XXXXX časopis Sportík, ve znaku symboly, lední hokej, atletika, plavání,			Logo:ANO  Souhlas	
Hodnocení VVP: A) Vlastní hodnocení, B) ČŠI Protokol A) Vlastní hodnocení: Pozitiva převyšují negativa (+) B) ČŠI Protokol: Škola hodnocena nadprůměrně (příklad dobré praxe)+				
Výstupy: Vize – ANO; Hodnoty – promítnuty do všech sledovaných oblastí (3b); Hodnocení VVP: A (+) B (+)				
Zdroje: Dokumenty školy z http://www.zsxxzlin.cz ŠVP (2007); VZŠ (2009) Zpráva ČŠI (2008)				
Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. 7	A	3	+	+


Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

Vzorek školy 8: Pardubický kraj

Škola: Základní škola, Pardubický kraj .				
Charakteristika školy: Plně organizovaná sídlištní škola s 1. – 9. ročníkem. V každém ročníku jsou dvě paralelní třídy. Panelová čtyřpodlažní budova školy byla otevřena v roce 1991. Kapacita školy je 500 žáků a každoročně ji navštěvuje kolem 490 žáků. Součástí školy je školní družina a školní jídelna s kuchyní.				
Vize:Ano Musíme umět a znát, abychom si v životě věděli rady				
Hodnoty:3b Hodnoty jsou promítnuty do všech oblastí, identifikované ve všech strategických dokumentech. ŠVP,(2008);VZŠ,(2009); Hodnotící zpráva ČŠI, (2007).				
Symboly: Rovněž barvy školy. Zelená, červená, žlutá.			Logo:  Souhlas	
Hodnocení VVP: A) Vlastní hodnocení, B) ČŠI Protokol A) Vlastní hodnocení: Pozitiva převyšují negativa (+) B) ČŠI Protokol: Všechny části ŠVP mají výbornou úroveň.(ČŠI, 2007)+				
Výstupy: Vize – ANO; Hodnoty – promítnuty do všech sledovaných oblastí (3b); Hodnocení VVP: A (+) B (+)				
Zdroje: Dokumenty z http://www.zsmalika.cz ŠVP, (2008) VZŠ, (2009) Zpráva ČŠI, (2007)				
Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. 8	A	3	+	+


Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

Vzorek školy 9: Zlínský kraj

<p>Škola: Základní škola, příspěvková organizace, Zlínský kraj,</p>				
<p>Charakteristika školy: Základní škola XXXX, příspěvková organizace, je úplnou školou s 1. - 9. postupným ročníkem a nachází se na panelovém sídlišti v Kroměříži, které zásobuje školu většinou žáků. Jde o panelovou budovu s pavilonem 20 tříd, 13 odborných pracoven, pavilonem tělovýchovným a školní jídelnou, jejíž součástí je moderní sportovní areál a arboretum. Škola má krásné světlé, čisté a estetické prostory. Na vzhledu školy se podílí ve velké míře žáci a učitelé. Počet žáků 358.</p>				
<p>Vize: ANO Staneme se školou pro život, chce nastartovat zdravý životní styl</p>				
<p>Hodnoty: 3b Hodnoty jsou promítnuty do všech oblastí, identifikované ve všech strategických dokumentech. ŠVP,(2008);VZŠ,(2009); Hodnotící zpráva ČŠI, (2009).</p>				
<p>Symboly:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Bezpečnost, multikult. výchova; Zdravá škola</p>			<p>Logo:ANO nepovoleno použít</p>	
<p>Hodnocení VVP: A) Vlastní hodnocení, B) ČŠI Protokol A) Vlastní hodnocení: Pozitiva převyšují negativa (+) B) ČŠI Protokol: Všech šest hodnocených oblastí bylo hodnoceno jako příklad dobré praxe. Inspekční zpráva je vyvěšena na stránkách školy.(+)</p>				
<p>Výstupy: Vize – ANO; Hodnoty – promítnuty do všech sledovaných oblastí (3b); Hodnocení VVP: A (+) B (+)</p>				
<p>Zdroje: Dokumenty z http: www.zszachar.cz ; ŠVP, (2008); VZŠ (2009); Zpráva ČŠI, (2009)</p>				
Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. 9	A	3	+	+

Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

Vzorek školy 10: Plzeňský kraj

Škola: Základní škola, Plzeňský kraj				
Charakteristika školy: Základní škola XXX, příspěvková organizace, je úplnou školou s 1. - 9. postupným ročníkem a nachází se na panelovém sídlišti v XY, které zásobuje školu většinou žáků. Jde o panelovou budovu. Počet 29 tříd, výuka 701 žáků. Součástí je školní jídelna a školní družina. Plavecká škola. Kapacita je 1900 žáků. K dispozici je 52 učeben, 13 odborných. Dále jsou k dispozici 3 tělocvičny, bazén a dvě hřiště.				
Vize:NE ŠVP pouze uveden název „Školní vzdělávací program.“ Chybí ŠVP pro plaveckou školu. (stav k únoru. 2010)				
Hodnoty:0b Nepropojeny s vizí				
Symboly: Nelze specifikovat			Logo: Znak města	
Hodnocení VVP: A) Vlastní hodnocení, B) ČŠI Protokol A) Vlastní hodnocení:(=) VZŠ, (2010) Splňuje literu zákona, výsledky standardní školy. Vybavení školy se jeví velmi nadstandardní, škola z toho však velice málo vytěžila v porovnání s ostatními šetřenými školami. B) ČŠI Protokol: (=) Škola je hodnocena průměrně, byla vyzvána k dopracování dokumentů, učebních plánů a ŠVP pro plaveckou školu.				
Výstupy: Vize – NE; Hodnoty – nepromítnuty do všech sledovaných oblastí (0b); Hodnocení VVP: A (=) B (=)				
Zdroje: Dokumenty z internetových stránek školy (nechce být uvedena) ŠVP, (2010) VZŠ, (2009) Zpráva ČŠI, (2010)				
Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. 10	N	0	=	=

Poznámky:

Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

8.1 Výsledek šetření

Výsledná tabulka zobrazuje komplexní shrnutí zjištěných a vyhodnocených informací z výše vypracovaných šablon. Všechny školy, které prošly šetřením a měly stanovenou vizi a hodnoty, které vycházely z této vize, byly hodnoceny Českou školní inspekcí ve VVP jako nadprůměrné. Ve vlastním hodnocení se školy prezentovaly stejným způsobem. Dalšími podpůrnými faktory byl stabilizovaný učitelský sbor a úspěšné výsledky přijímacího řízení žáků 9. tříd ZŠ na střední školy (viz. přílohy k šetřeným vzorkům). Veškeré záznamy a zjištění, jsem zapsala do šablon a výsledek jsem shrnula do přehledné závěrečné tabulky. Podklady k šablonám budou přiloženy jako příloha k práci. Při šetření jsem získala informace, které se budu snažit porovnat a vyhodnotit v následující kapitole nazvané výsledky šetření.

Tabulka 7: výsledek šetření

Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. 1	A	3	+	+
Vzorek č. 2	A	3	+	+
Vzorek č. 3	A	3	+	+
Vzorek č. 4	N	0	+	=
Vzorek č. 5	A	3	+	+
Vzorek č. 6	A	3	+	+
Vzorek č. 7	A	3	+	+
Vzorek č. 8	A	3	+	+
Vzorek č. 9	A	3	+	+
Vzorek č. 10	N	0	=	=

Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N).

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 3 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno ve třech dokumentech 3 body atd.).

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-).

9 Výstupy z šetření

Cílem zjištění bylo, že stanovení si vize a promítnutí vize do hodnot školy má pozitivní vliv na výchovně vzdělávací proces v základní škole. Toto tvrzení má mnoho teoretických podpor, jak je zaznamenáno v teoretické části BP (Eger, 2002; Kaldestad a Sedláček, 2009; Prášilová, 2006; Světlík, 2006). Neměla jsem obavu o pravdivosti tohoto tvrzení, jen jsem měla zájem ověřit tuto informaci ve vztahu k základní škole v praxi. V této kapitole se budu snažit vyhodnotit a porovnat získané informace, které jsem zaznamenala v průběhu šetření. Při praktické činnosti jsem sledovala, jaké faktory tvůrci poslání a hodnot, uplatňovaly při stanovení si vize, zda nedocházelo ke kopírování nápadů, mezi jednotlivými školami. Jaké hodnoty jsou pro tento typ škol charakteristické, které se opakovaly nejčastěji apod. Veškeré výsledky šetření zakomponuji do jednotlivých grafů.

9.1 Vize, hodnoty a VVP v šetřených školách

Klíčovou informací z šetření jsem získala. Nyní se zaměřím na vyhodnocení ostatních zajímavých informací, které jsem zaznamenala v průběhu ověřování a zjišťování. Informace pochází nejen z dokumentů školy, ale rovněž z hodnotících inspekčních zpráv. Při výběru vzorků jsem sledovala, jak si jednotlivé školy poradily s tvorbou školních vzdělávacích programů. Jak si poradily s definicí poslání školy, a jak stanovili vizi školy. Výběr škol byl proveden, napříč Českou republikou. Jedná se o příspěvkové organizace, kterých je většina. Zařadila jsem k nim rovněž školy soukromé. Nebudu a samozřejmě nemohu hodnotit, která škola má lepší nebo horší program, neboť k tomu nejsem kompetentní, a také to není předmětem mého zájmu. Především jsem se zaměřila, mimo naplnění svého cíle, na zajímavé informace, které mohu porovnat a vyhodnotit. Nepopírám, že jsem si zvolila celkem náročný způsob k možnému zjištění stanoveného cíle, ale proti tomu jsem získala dostatečné množství nových informací, které použiji ve své stávající profesi. Rovněž mohu uplatnit nově nabyté zkušenosti.

9.1.1 Vize

Definice vize u vzorků byla ve školních vzdělávacích programech prezentována názvem programu a vycházela z poslání školy. Při šetření jsem zaznamenávala, z jakých pravidel vycházeli tvůrci poslání a následné vize. Zda ve větší míře použili faktorů pravidla 3P nebo 3C. Někde se projevila i kombinace těchto faktorů. Výsledek jsem zaznamenala do grafu č. 2 až grafu č. 4

Vize1 – 9 (vzorek 4 a 10 neuvádí vizi).

Vzorek1: Naučit žáky být otevření celoživotnímu vzdělávání.

Vzorek2: Stavíme mosty přímo pro tebe. Každý je odlišný, ale všichni mohou dosáhnout svého maxima.

Vzorek3: Rozum a cit“ chceme stavět na rozumném uvažování a citlivém přístupu.

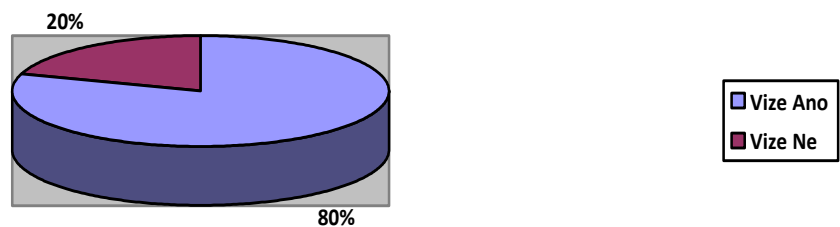
Vzorek5: Chceme být vždy prima škola.

Vzorek6: Dovedeme naše žáky ke zdravému životnímu stylu

Vzorek7: Škola a sport, chceme propojit zdravý životní styl s výchovou a vzděláním.

Vzorek8: Musíme umět a znát, abychom si v životě věděli rady

Vzorek9: Staneme se školou pro život, chceme žákům nastartovat zdravý životní styl



Graf: 1 znázorňuje přítomnost zjištěné vize a promítnutých hodnot

9.1.2 poslání a vize vyjádřeno pomocí 3P

poslání je vyjádřeno faktorem nabídka služby (produkt)

poslání je vyjádřeno faktorem zisk (profit)

poslání je vyjádřeno faktorem lidské zdroje (personal)

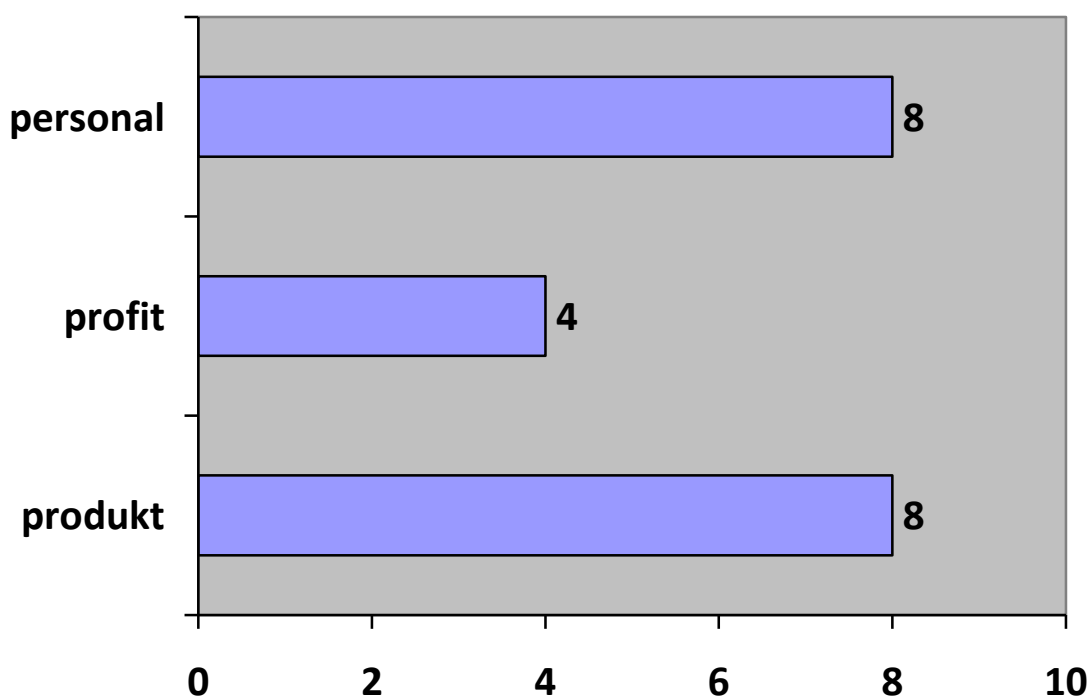
Tabulka 8: poslání a vize vyjádřeno pomocí 3P

vzorek	1.	2.	3.	5.	6.	7.	8.	9.	celkem:
produkt	1	1	1	1	1	1	1	1	8
profit	1	x	x	1	x	x	1	1	4
personal	1	1	1	1	1	1	1	1	8

1 ano, x-ne (vzorek 4 a 10 neuvádí vizi)

Hodnota ke každému faktoru je dle počtu nabízených komponentů ve vyjádřené vizi:

1 - 8 bodů (nejvyšší hodnota znamená nejvyšší zastoupení faktoru)



Graf: 2 formulace poslání a vize v organizaci vyjádřeno: 3P

Z grafu vyplývá preference tvorby poslání na faktorech odlišení se od ostatních při tvorbě programu, snaha nabídky jedinečného programu je podpořena výběrem lidí, kteří jej budou realizovat.

9.1.3 Poslání vyjádřeno pomocí 3C

poslání je vyjádřeno faktorem zacílení na žáka (customer)

poslání je vyjádřeno faktorem škola a její vybavení (company)

poslání je vyjádřeno faktorem postavení, konkurence (competition)

Hodnota ke každému faktoru je dle počtu nabízených komponentů ve vyjádřené vizi:

1 -8 bodů (nejvyšší hodnota znamená nejvyšší zastoupení faktoru)

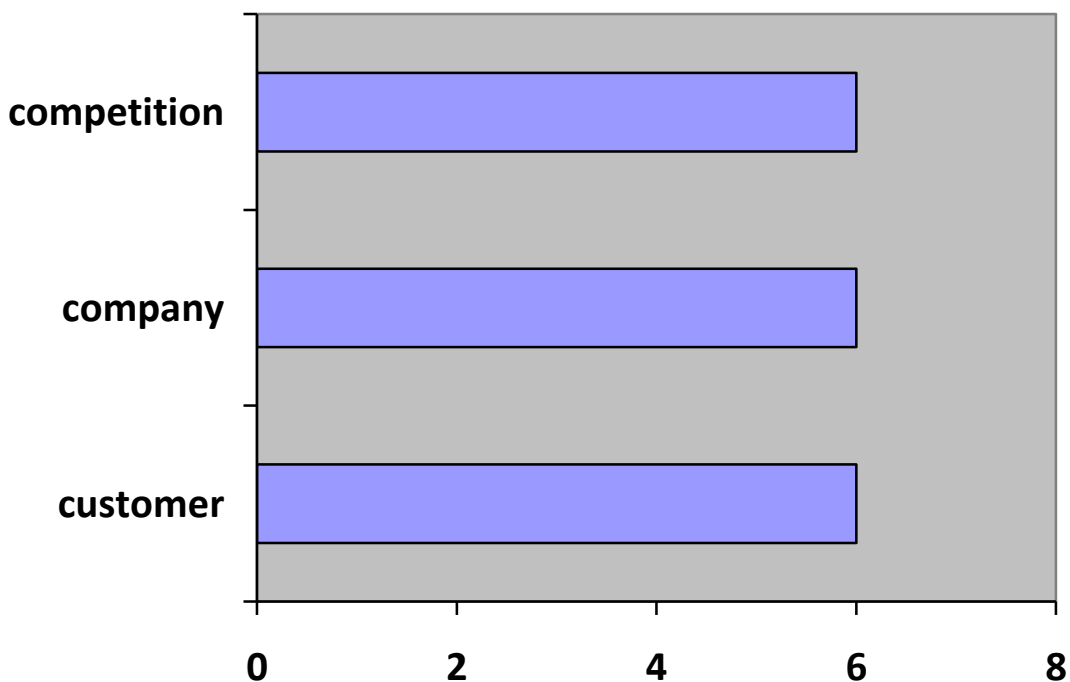
Tabulka 9: poslání a vize vyjádřeno pomocí 3C

vzorek č.	1.	2.	3.	5.	6.	7.	8.	9.	celkem:
customer	x	1	1	1	1	1	x	1	6
company	x	1	1	1	1	1	x	1	6
competition	1	1	1	1	1	1	1	1	6

1ano, x-ne (vzorek 4 a 10 neuvádí vizi)

Hodnota ke každému faktoru je dle počtu nabízených komponentů ve vyjádřené vizi:

1 -8 bodů (nejvyšší hodnota znamená nejvyšší zastoupení faktoru)



Graf: 3 formulace poslání a vize v organizaci vyjádřeno: 3C

Z uvedeného grafu č. 3 vidíme preferenci zacílenou na žáka, využití postavení školy a snahu se odlišit od ostatních škol. Rovněž u grafu č 4, vidíme preferenci hodnot zacílených na odlišení se od ostatních, zde jde o zacílení se na žáka, využití vybavenosti školy a snaha využít tradice školy, její postavení ve městě.

9.1.4 Poslání vyjádřeno kombinací faktorů 3P;3C

Z tabulky a uvedeného grafu č. 4 vyplývá, že tvůrci poslání a vize využívají při tvorbě kombinaci faktorů.

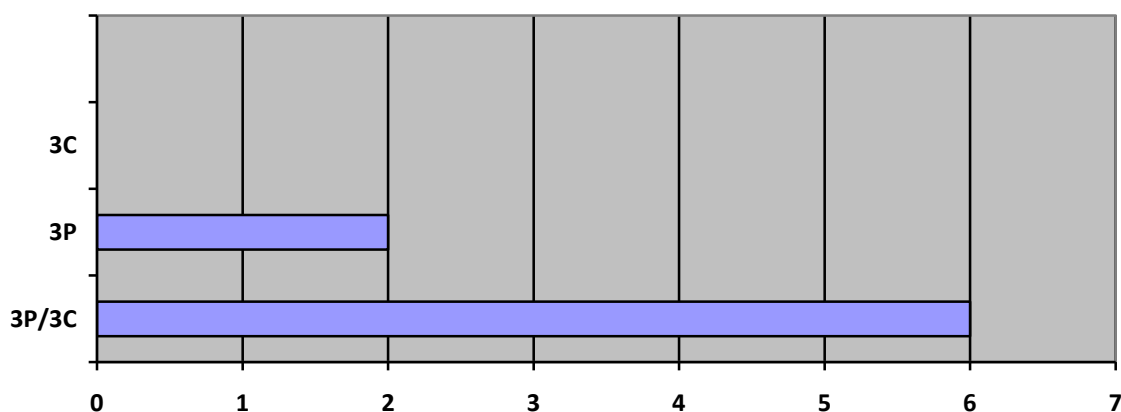
Tabulka 10: poslání a vize vyjádřeno kombinací faktorů 3P;3C

Vzorek	1.	2.	3.	5.	6.	7.	8.	9.	celkem.
3P/3C	x	1	1	1	1	1	x	1	6
3P	1	x	x	x	x	x	x	1	2
3C	x	x	x	x	x	x	x	x	0

1ano, x-ne (vzorek 4 a 10 neuvádí vizi)

Hodnota ke každému faktoru je dle počtu nabízených komponentů ve vyjádřené vizi:

1 -8 bodů (nejvyšší hodnota znamená nejvyšší zastoupení faktoru)



Graf: 4 poslání vyjádřeno kombinací faktorů 3P;3C

Většina šetřených škol využila při tvorbě poslání a následně vize faktory kombinované jak z oblasti 3P, tak z oblasti 3C. V návaznosti na hodnoty jde o zacílení na žáka, program, kvalita lidí a vztahy uvnitř a vně školy.

9.2 Hodnoty

Podle záznamů a ověřených informací jsem z velkého množství hodnot vybrala stále se opakující preference hodnot. Zaznamenala jsem je do tabulek a seřadila podle nejvyššího zastoupení. Neznamená to, že by školy hodnotily význam lidí více, nebo méně, nebo dokonce na posledním místě, opět si dovoluji upozornit, že jde o výběr nejfrekventovanějších faktorů. Podle vyhodnocení je žák a program logicky nejdůležitější hodnotou, kterou se školy prezentují. Na třetím místě jsou vztahy lidí uvnitř organizace a jedná se dvojí pohled. Učitel a žák, učitel a kolega. Žáci se většinou chovají dle příkladu dospělých.

9.2.1 Preferované hodnoty u vzorků škol s vizí

Zaměřila jsem se na zacílení hodnot, které jsem roztřídila a zaznamenala takto:

- zacílení na žáka
- zacílení na program
- zacílení na lidi
- zacílení na vztahy

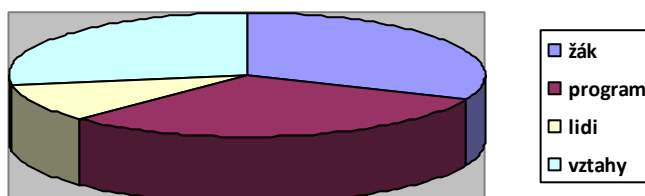
Hodnota ke každému faktoru je dle počtu nabízených komponentů ve vyjádřené vizi:

1 - 4 bodů (nejvyšší hodnota znamená nejvyšší zastoupení faktoru)

Tabulka 11: preferované hodnoty u vzorků škol

vzorek č	1.	2.	3.	5.	6.	7.	8.	9.	celkem:
žák	3	4	4	4	3	2	2	3	25
program	4	3	2	2	4	4	4	2	25
lidi	1	1	1	1	1	1	1	1	8
vztahy	2	2	3	3	2	3	3	4	22

(vzorek 4 a 10, neuvádí hodnoty z vize)



Graf: 5 preferované hodnoty u vzorků škol

Při porovnání grafu č. 5,6 vidíme propojení hodnot s posláním a následně stanovenou vizí.

9.3 Výchovně vzdělávací proces ve vztahu k vizi a hodnotám

V kapitole čtyři je na str. 21, graficky znázorněn argument (obr. č 1), který podporuje tvrzení, že stanovení si vize a promítnutí této vize do hodnot školy má určitý vliv na výchovně vzdělávací proces v základní škole. Tento argument, který podporuje rovněž odborná veřejnost, jsem si ověřila, a následně potvrdila, při svém šetření a praktické činnosti přímo na konkrétních školách. Každá škola, kterou jsem šetřila, měla snahu prostřednictvím svých vizí v dokumentech, prezentovat jakým způsobem je zaměřená, co se snaží nabídnout svým žákům do budoucnosti. Byla jsem překvapená, jak školy reagují na poptávku trhu, jak se snaží držet krok s novými trendy výuky. Při šetření jsem zjistila, jak jsou někteří pedagogové kreativní, a vždy se tento faktor projevil při hodnocení, jak ve vlastní výroční zprávě školy, tak v hodnocení státním orgánem (ČŠI). Výsledná tabulka ukazuje výsledek šetření a potvrzuje, že stanovení si vize a hodnoty školy, má pozitivní vliv na výchovně vzdělávací proces.

Výsledek šetření podporuje tvrzení, že stanovení si vize a promítnutí vize do hodnot, má pozitivní vliv na výchovně vzdělávací proces v základní škole.

Tabulka 12: výsledek šetření

Vzorek	Vize	Hodnoty	Hodnocení A	Hodnocení B
Vzorek č. 1	A	3	+	+
Vzorek č. 2	A	3	+	+
Vzorek č. 3	A	3	+	+
Vzorek č. 4	N	0	+	=
Vzorek č. 5	A	3	+	+
Vzorek č. 6	A	3	+	+
Vzorek č. 7	A	3	+	+
Vzorek č. 8	A	3	+	+
Vzorek č. 9	A	3	+	+
Vzorek č. 10	N	0	=	=

Poznámky:

Vize: Ano (A), Ne (N)

Hodnoty: bodování založeno v rozmezí 1 – 5 (je založeno na ověření v evaluačních dokumentech, nalezeno v pěti dokumentech 3 body atd.)

Hodnocení VVP: Nadprůměr (+), Průměr (=), Podprůměr (-)

Závěr

Z výsledků šetření vyplynulo, že školy, které si stanovily vizi, a u kterých bylo možné, v rámci komplexního kurikula identifikovat promítnutí vize do hodnot, byly hodnoceny Českou školní inspekcí jako nadprůměrné. Bylo překvapivé, jak si pedagogové na jednotlivých školách dokázali poradit s tvorbou vize, a jak se na základě jejího plnění, proměňovaly různé přístupy a vztahy v jejich školách. Jednalo se především o vztahy mezi žáky a pedagogy, jak bylo uvedeno v hodnotících zprávách ČŠI. K naplňování cíle BP jsem zvolila metodu analýzy komplexního kurikula vybraného vzorku škol a metodu porovnávání a ověřování získaných informací v evaluačních dokumentech školy.

Na jedné straně jsem získala potřebné informace k naplnění cíle bakalářské práce, a na druhé straně jsem zaznamenala cenné informace pro svou profesi. Zjistila jsem např., jak se školy snaží srovnávat výsledky vzdělávání svých žáků s ostatními žáky základních škol. Následně, jak pedagogové hledají nové cesty a trendy v inovaci používaných metod a postupů v přímé vzdělávací činnosti a doplňují je v činnostech nástavbových. Rovněž jsem zaznamenala širokou rozmanitost přístupů v trendech tvorby školních vzdělávacích programů. Při šetření jsem nenarazila na školu, která by byla, tak nekvalitní, kde by hrozila taková rizika, která by zakládala, u hodnocení ČŠI, na vyřazení školy ze sítě. Je pravdou, že jsem šetřila pouze minimální % základních škol. Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2009/2010 dostupná z <http://www.csicr.cz>, uvádí, že od r. 2007 vyhodnotila 3 613 ŠVP. Porovnála jsem výstupní informace výroční zprávy ČŠI s výsledky mého šetření a zaznamenala jsem tyto skutečnosti. Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2009/2010 dostupná z <http://www.csicr.cz> (2009/2010, s. 36) uvádí, že „*samotná tvorba ŠVP a jeho následná realizace byly pro školy velkou příležitostí k vnitřní pozitivní proměně.*“ Jako příklad uvádí, že v některých školách došlo k posílení spolupráce mezi pedagogy a rovněž ke zlepšení atmosféry uvnitř školy. Pozitivum se ve zprávě příkládá samotné tvorbě strategií ve školách, jejichž součástí je stanovení si poslání školy a vize. Při porovnání výsledků mé práce s výroční zprávou České školní inspekce za školní rok 2009/2010, která je dostupná z <http://www.csicr.cz> (2009/2010), jsem dospěla k závěru, že i když se školy potýkaly s mnoha problémy při tvorbě svých školních vzdělávacích programů, vznikla škála velmi dobrých kvalitních škol, které nastartovaly zdravé, konkurenční prostředí. Vytvořily se nové podmínky pro uplatnění kreativních učitelů a v souvislosti s tímto, možnost profilace žáků již na základní škole.

Na základě teoretických podpor a výsledku šetření uvádím, že stanovení si vize a její následné promítnutí do hodnot školy, má pozitivní vliv na výchovně vzdělávací proces v základní škole. Tímto faktem nepopírám uplatnění uvedeného argumentu v jiných vzdělávacích institucích. Závěrečným doporučením je, že by nebylo vhodné, ze strany státu, aby popřel původní záměr tvorby ŠVP jednotlivými školami, neboť mohou dát šanci všem aktivním pedagogům se ztotožnit s cílem a posláním školy. Při tvorbě programů dochází ke zkvalitnění procesů uvnitř i vně vzdělávací instituce. Na závěr lze dodat, že školy získaly díky kurikulární reformě možnost aplikovat dílčí principy marketingového řízení školy, čímž přispívají k zlepšení celkové kvality základních škol.

Seznam literatury

BĚLOHLÁVEK, a kol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubiko, 2001. 629 s.
ISBN 80-85839-45-8

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. 94 s.
ISBN 978-80-244-2088-2

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007.
134 s. ISBN 978-80-244-1748-6

EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: CECHTUMA, 2002. s. neuvedeno
ISBN 80-603225-6-5.

FRANCOVÁ, E. *Marketing ve školství*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003. 45 s.
ISBN 80-244-0732-9

HEIDEMA, J. M., MCKENZIE, C. A. *The Passionate Team, Praktická příručka pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: ASPI a.s, 2008. 280 s. ISBN 0-9737289-2-2.

JANSA, P. *Pedagogika dostupné z http://tiebasket.com/ts_ftvs/pedagogika/ts_20080919*

KALDESTAD, O. H., POL, M., SEDLÁČEK, M. (eds.) *Vybrané otázky školského managementu. Norská perspektiva*. Brno: MU, 2009, 153 s. ISBN 978-80-210-5078-5

KANTOROVÁ a kol. *Vybrané kapitoly z obecné pedagogiky*. Olomouc: Hanex, 2008. 96 s.
ISBN 978-80-7409-024-0.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: 2010. 240 s.
ISBN 978-80-247-2951-0.

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*.
1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 202 s. ISBN80-244-1415-5.

Rámcové vzdělávací programy dostupné z <http://www.vuppraha.cz> (cit. 1. 2. 2011).

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 300 s.
ISBN 80-7357-176-5.

Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2009/2010 dostupná
z <http://www.csicr.cz> (cit. 1. 2. 2011)

Seznam zkratk

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BP	Bakalářská práce
ČR	Čeká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
Např.	Na příklad
RVP ZV	Rámcový vzdělávací program pro základní školy
SVP	Speciálními vzdělávacími problémy
ŠVP	Školní vzdělávací program
Tzv.	tak zvané
VVP	Výchovně vzdělávací proces

Seznam tabulek

TABULKA 1: HODNOTÍCÍ ČŠI STUPNICE 2007	28
TABULKA 2: HODNOTÍCÍ ČŠI STUPNICE 2008	28
TABULKA 3 KRITERIA VIZE	30
TABULKA 4 KRITERIUM PRO PODPORU TVRZENÍ HODNOCENÍ VVP	32
TABULKA 5: VZOREK Č. X.....	33
TABULKA 6: VZOREK Č. XY (JE OPAKEM VZORKU X).....	34
TABULKA 7: VÝSLEDEK ŠETŘENÍ	45
TABULKA 8: POSLÁNÍ A VIZE VYJÁDŘENO POMOCÍ 3P	48
TABULKA 9: POSLÁNÍ A VIZE VYJÁDŘENO POMOCÍ 3C	49
TABULKA 10: POSLÁNÍ A VIZE VYJÁDŘENO KOMBINACÍ FAKTORŮ 3P;3C.....	50
TABULKA 11: PREFEROVANÉ HODNOTY U VZORKŮ ŠKOL.....	51
TABULKA 12: VÝSLEDEK ŠETŘENÍ	52

Seznam obrázků

OBRAZEK 1 ZNÁZORŇUJE SYSTÉM KURIKULÁRNÍCH DOKUMENTŮ V ČR.....	14
OBRAZEK 2: VIZE, HODNOTY A VÝCHOVNĚ VZDĚLÁVACÍ PROCES (ZDROJ AUTOR).....	22

Seznam grafů

GRAF: 1 ZNÁZORŇUJE PŘÍTOMNOST ZJIŠTĚNÉ VIZE A PROMÍTNUTÝCH HODNOT	47
GRAF: 2 FORMULACE POSLÁNÍ A VIZE V ORGANIZACI VYJÁDŘENO: 3P	48
GRAF: 3 FORMULACE POSLÁNÍ A VIZE V ORGANIZACI VYJÁDŘENO: 3C.....	49
GRAF: 4 POSLÁNÍ VYJÁDŘENO KOMBINACÍ FAKTORŮ 3P;3C	50
GRAF: 5 PREFEROVANÉ HODNOTY U VZORKŮ ŠKOL.....	51

Seznam šablon

VZOREK ŠKOLY 1: PRAHA 6	35
VZOREK ŠKOLY 2: PRAHA 4	36
VZOREK ŠKOLY 3: PRAHA 4	37
VZOREK ŠKOLY 4: OLOMOUCKÝ KRAJ	38
VZOREK ŠKOLY 5: MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ.....	39
VZOREK ŠKOLY 6: OLOMOUCKÝ KRAJ	40
VZOREK ŠKOLY 7: ZLÍNSKÝ KRAJ	41
VZOREK ŠKOLY 8: PARDUBICKÝ KRAJ	42
VZOREK ŠKOLY 9: ZLÍNSKÝ KRAJ	43
VZOREK ŠKOLY 10: PLZEŇSKÝ KRAJ	44

Přílohy

Seznam příloh

1. Výsledky z analýz – hodnoty
2. Výsledky z analýz – vize
3. Záznam z výsledků šetření - vzorek 01
4. Záznam z výsledků šetření - vzorek 02
5. CD (BP; záznamy z výsledků šetření, vzorek 03-10)

Příloha 1 Výsledky z analýz – hodnoty

Hodnoty

Hodnota ke každému faktoru je dle počtu nabízených komponentů ve vyjádřené vizi:

1 - 4 bodů (nejvyšší hodnota znamená nejvyšší zastoupení faktoru)

Vzorek1: Protože je těžké předpovědět, jaké pracovní uplatnění na naše současné školáky čeká, snažíme se je vést k tomu, aby byli otevřeni celoživotnímu vzdělávání.

vzorek č.	1.								celkem:
žák	3								3
program	4								4
lidi	1								1
vztahy	2								2

(vzorek 4 a 10, neuvádí hodnoty z vize)

Vzorek2: Stavíme mosty přímo pro tebe. Každý je odlišný, ale všichni mohou dosáhnout svého maxima.

vzorek č.		2.							celkem:
žák		4							4
program		3							3
lidi		1							1
vztahy		2							2

(vzorek 4 a 10, neuvádí hodnoty z vize)

Vzorek3: Rozum a cit“ chceme stavět na rozumném uvažování a citlivém přístupu.

vzorek č.			3.						celkem:
žák			4						4
program			2						2
lidi			1						1
vztahy			3						3

(vzorek 4 a 10, neuvádí hodnoty z vize)

Vzorek5: Chceme být vždy prima škola.

vzorek č.				5.					celkem:
žák				4					4

program				2					2
lidi				1					1
vztahy				3					3

(vzorek 4 a 10, neuvádí hodnoty z vize)

Vzorek6: Dovedeme naše žáky ke zdravému životnímu stylu.

vzorek č.					6.				celkem:
žák					3				3
program					4				4
lidi					1				1
vztahy					2				2

(vzorek 4 a 10, neuvádí hodnoty z vize)

Vzorek7: Škola a sport chce propojit zdravý životní styl s výchovou a vzděláním.

vzorek č.						7.			celkem:
žák						2			2
program						4			4
lidi						1			1
vztahy						3			3

(vzorek 4 a 10, neuvádí hodnoty z vize)

Vzorek8: Musíme umět a znát, abychom si v životě věděli rady.

vzorek č.							8.		celkem:
žák							2		2
program							4		4
lidi							1		1
vztahy							3		3

(vzorek 4 a 10, neuvádí hodnoty z vize)

Vzorek9: Jsme škola pro život, chceme žákům nastartovat zdravý životní styl.

vzorek č.								9.	celkem:
žák								3	3
program								2	2
lidi								1	1
vztahy								4	4

(vzorek 4 a 10, neuvádí hodnoty z vize)

9.4 Preferované hodnoty u vzorků škol s vizí

Zaměřila jsem se na zacílení hodnot, které jsem rozdělila takto:

zacílení na žáka

zacílení na program

zacílení na lidi

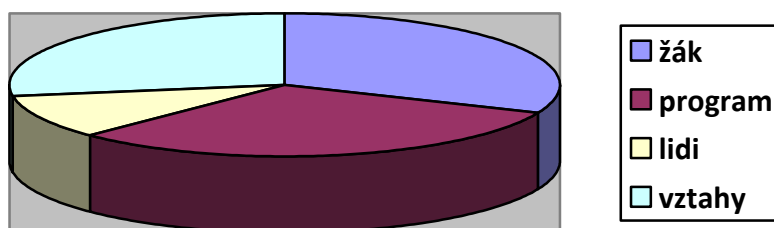
zacílení na vztahy

Hodnota ke každému faktoru je dle počtu nabízených komponentů ve vyjádřené vizi:

1 - 4 bodů (nejvyšší hodnota znamená nejvyšší zastoupení faktoru)

vzorek č.	1.	2.	3.	5.	6.	7.	8.	9.	celkem:
žák	3	4	4	4	3	2	2	3	25
program	4	3	2	2	4	4	4	2	25
lidi	1	1	1	1	1	1	1	1	8
vztahy	2	2	3	3	2	3	3	4	22

(vzorek 4 a 10, neuvádí hodnoty z vize)



Graf č. 3 Preferované, hodnoty u vzorků škol s vizí

9.5 Poslání vyjádřeno pomocí 3C

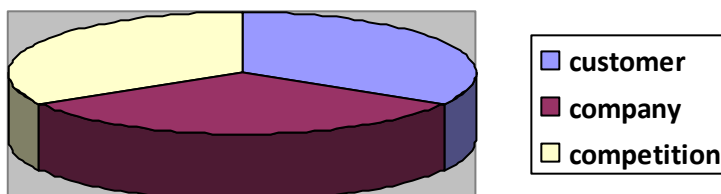
- poslání je vyjádřeno faktorem zacílení na žáka (customer)
- poslání je vyjádřeno faktorem škola a její vybavení (company)
- poslání je vyjádřeno faktorem postavení, konkurence (competition)

Hodnota ke každému faktoru je dle počtu nabízených komponentů ve vyjádřené vizi:

1 -8 bodů (nejvyšší hodnota znamená nejvyšší zastoupení faktoru)

vzorek č.	1.	2.	3.	5.	6.	7.	8.	9.	celkem:
customer	x	1	1	1	1	1	x	1	6
company	x	1	1	1	1	1	x	1	6
competition	1	1	1	1	1	1	1	1	6

1 = ano, x' = ne, (vzorek 4 a 10 neuvádí vizi)



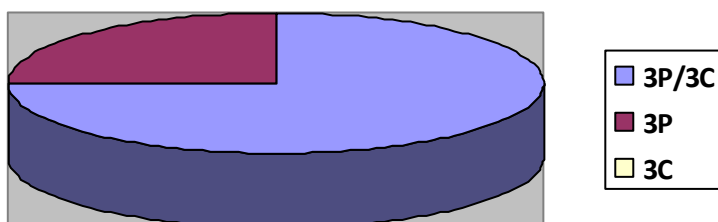
Graf č. 3 Formulace poslání a vize v organizaci vyjádřeno: 3C

9.5.1 Poslání vyjádřeno kombinací faktorů 3P;3C

Z tabulky a uvedeného grafu č. 4 vyplývá, že tvůrci poslání a vize využívají při tvorbě kombinaci faktorů.

Vzorek	1.	2.	3.	5.	6.	7.	8.	9.	celkem.
3P/3C	x	1	1	1	1	1	x	1	6
3P	1	x	x	x	x	x	x	1	2
3C	x	x	x	x	x	x	x	x	0

1 = ano, x' = ne, (vzorek 4 a 10 neuvádí vizi)



Graf č. 4 Poslání vyjádřeno kombinací faktorů 3P;3C

Formulace poslání a vize

Vzorek1: Naučit žáky být otevření celoživotnímu vzdělání.

Protože je těžké předpovědět, jaké pracovní uplatnění na naše současné školáky čeká, snažíme se je vést k tomu, aby byli otevření celoživotnímu vzdělávání.

3P	produkt	profit	personal	3C	customer	company	copmetition
body:	1	1	1				

Vzorek2: Stavíme mosty přímo pro tebe. Každý je odlišný, ale všichni mohou dosáhnout svého maxima.

3P	produkt	profit	personal	3C	customer	company	copmetition
body:	1		1		1	1	1

Vzorek3: Rozum a cit“ chceme stavět na rozumném uvažování a citlivém přístupu.

3P	produkt	profit	personal	3C	customer	company	copmetition
body:	1		1		1	1	1

Vzorek5: Chceme být vždy prima škola.

3P	produkt	profit	personal	3C	customer	company	copmetition
body:	1	1	1		1	1	1

Vzorek6: Dovedeme naše žáky ke zdravému životnímu stylu

3P	produkt	profit	personal	3C	customer	company	copmetition
body:	1		1		1	1	1

Vzorek7: Škola a sport chce propojit zdravý životní styl s výchovou a vzděláním.

3P	produkt	profit	personal	3C	customer	company	copmetition
body:	1		1		1	1	1

Vzorek8: Musíme umět a znát, abychom si v životě věděli rady.

3P	produkt	profit	personal	3C	customer	company	copmetition
body:	1	1	1				

Vzorek9: Jsme škola pro život, chceme žákům nastartovat zdravý životní styl

3P	produkt	profit	personal	3C	customer	company	copmetition
body:	1	1	1		1	1	1

9.6 Poslání je vyjádřeno pomocí 3P

- poslání je vyjádřeno faktorem nabídka služby (produkt)
- poslání je vyjádřeno faktorem zisk (profit)
- poslání je vyjádřeno faktorem lidské zdroje (personal)

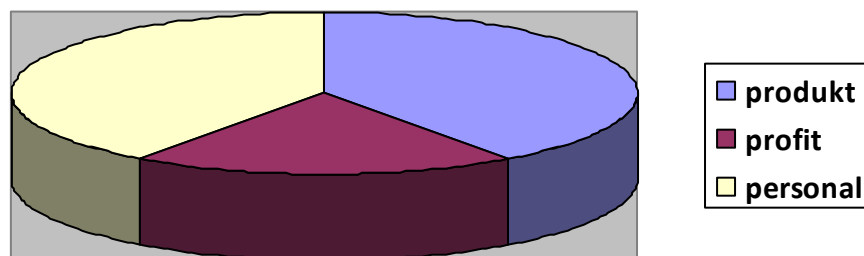
Hodnota ke každému faktoru je dle počtu nabízených komponentů ve vyjádřené vizi:

1 - 8 bodů (nejvyšší hodnota znamená nejvyšší zastoupení faktoru)

vzorek č.	1.	2.	3.	5.	6.	7.	8.	9.	celkem:
produkt	1	1	1	1	1	1	1	1	8
profit	1	x	x	1	x	x	1	1	4
personal	1	1	1	1	1	1	1	1	8

1ano, x-ne (vzorek 4 a 10 neuvádí vizi)

Graf č. 2 Formulace poslání a vize v organizaci vyjádřeno: 3P



9.7 Poslání je vyjádřeno pomocí 3C

- poslání je vyjádřeno faktorem zacílení na žáka (customer)
- poslání je vyjádřeno faktorem škola a její vybavení (company)
- poslání je vyjádřeno faktorem postavení, konkurence (competition)

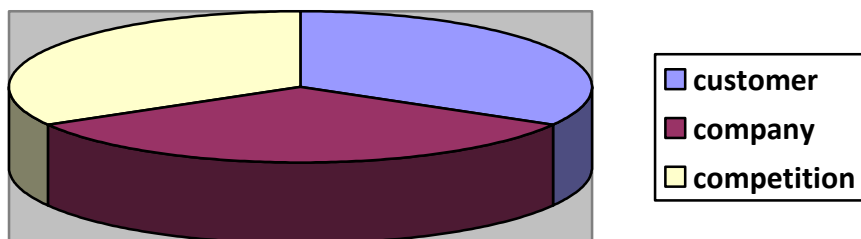
Hodnota ke každému faktoru je dle počtu nabízených komponentů ve vyjádřené vizi:

1 -8 bodů (nejvyšší hodnota znamená nejvyšší zastoupení faktoru)

vzorek č.	1.	2.	3.	5.	6.	7.	8.	9.	celkem:
customer	x	1	1	1	1	1	x	1	6
company	x	1	1	1	1	1	x	1	6
competition	1	1	1	1	1	1	1	1	6

1ano, x-ne (vzorek 4 a 10 neuvádí vizi)

Graf č. 3 Formulace poslání a vize v organizaci vyjádřeno: 3C



Příloha 3 Záznam z výsledků šetření - vzorek 01

Obsah

ZÁKLADNÍ ŠKOLA VZOREK 01	68
1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ŠKOLY	68
2 VÝSLEDKY ANALÝZY KOMPLEXNÍHO KURIKULA ŠKOLY	68
2.1 IDENTIFIKACE VIZE: ANO	68
2.1.1 ŠKOLNÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM J. A. K?(J. A. KOMENSKÝ)	68
2.2 VIZE VYJÁDŘENA V DOKUMENTECH	69
2.3 HODNOTY 3B	69
2.4 PROMÍTNUTÉ HODNOTY 3B	69
2.4.1 SYMBOLY A LOGO ŠKOLY	69
2.4.2 STRATEGICKÉ ZÁMĚRY	70
2.4.3 CHARAKTERISTIKA PEDAGOGICKÉHO SBORU	70
3 HODNOTÍCÍ ZPRÁVY	71
3.1.1 A) VÝROČNÍ ZPRÁVA (+)	71
3.1.2 B) ČŠI (+)	71
4 DOPLŇUJÍCÍ ÚDAJE	71
4.1.1 VÝSTUPY ZE VZDĚLÁVÁNÍ	71
5 POUŽITÉ ZDROJE	72

Základní škola vzorek 01

Základní škola, Praha,

10 Stručná charakteristika školy

ŠVP J. A. K?, (2007) „Základní škola J. A. Komenského je plně organizovanou školou s 1. až 9. postupným ročníkem. Nachází se u malého sídliště nedaleko kláštera, které je obklopeno zelení a parkem. Na první pohled působí jako škola s velkou kapacitou žáků, nicméně vnitřní prostory umožňují výuku přibližně 300 žákům. Zřizovatelem školy je městská část Praha. Součástí školy je školní družina a školní jídelna. Dopravní spojení umožňují městské autobusy a tramvajové linky. Bezpečný přechod přes silnici zajišťují příslušníci dopravní policie, i když v blízkosti školy je přes silnici vybudována lávka a další dva přechody se světelnou signalizací. V rámci spolupráce se Sdružením pražských matek na projektu „Bezpečná cesta“ se snaží vytvářet prostor pro bezpečný pohyb žáků v okolí školy.“

11 Výsledky analýzy komplexního kurikula školy

11.1 Identifikace vize: ANO

Naučit žáky být otevření celoživotnímu vzdělání.

ŠVP J. A. K?, (2007) cit., „Protože je těžké předpovědět, jaké pracovní uplatnění na naše současné školáky čeká, snažíme se je vést k tomu, aby byli otevření celoživotnímu vzdělávání.“

11.1.1 Školní vzdělávací program J. A. K?(J. A. Komenský)

Jde o název ŠVP výše uvedené školy, kterým si tvůrci odpovídají na položenou otázku.

Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání, J. A. K?, (2007)

Vize školy: vychází z odkazu J. A. Komenského

ŠVP J. A. K?, (2007) cit., „Náš velký pedagog **Jan Amos Komenský** kladl největší důraz na dvě oblasti vzdělávání. Jedná se o rozvoj myšlení a řeči. Věděl, že bez propojení těchto složek bude svět pro člověka pouhým labyrintem. Jako poutník bez cíle by se učil pokusem a omylem a sám by se stal zdrojem omylů cizích. Vnesl do výuky řád i lidskost. Odpověděl na otázku **J. A. K? Jeho odpověď je pro nás závazná.**“

11.2 Vize vyjádřena v dokumentech

Vize byla identifikována ve všech dokumentech, včetně hodnotící zprávy ČŠI, (2007).

11.3 Hodnoty 3b

(vybrané ŠVP, evaluované ve VZŠ)

- učit se poznávat
- učit se jednat
- učit se žít
- učit se žít mezi lidmi (zodpovědnost sám za sebe)

11.4 Promítnuté hodnoty 3b

Hodnoty jsou promítnuty do všech oblastí, identifikované ve všech strategických dokumentech. (ŠVP;(2007);VZŠ,(2010); Hodnotící zpráva ČŠI,(2007).

ŠVP J. A. K?, (2007) ve výchovně vzdělávacím procesu se pedagogové snaží odpovědět na otázku „Jak?“cit., „*Protože je těžké předpovědět, jaké pracovní uplatnění na naše současné školáky čeká, snažíme se je vést k tomu, aby byli otevřeni celoživotnímu vzdělávání.*“

VZŠ, (2010) vzdělávací cesta cit. „*Je vymezena čtyřmi pilíři vzdělávání, které podporuje UNESCO:učit se poznávat (učit se učit), učit se jednat (naučené použít v praxi, učit se žít mezi lidmi, učit se být (životní priority, zodpovědnost sám za sebe.*“

ČŠI (2007) hodnotí výsledky vzdělávání lepší než průměr, soulad ŠVP s RVP ZV plně v souladu.

11.4.1 Symboly a logo školy

- **Symboly**

Dílo J. A. Komenského

ŠVP J. A. K?, (2007) cit., „*Vaše dítě je pro nás **Poutníkem**, kterého provádíme **Labyrintem světa**, aby zhlédl celé **Divadlo světa**, předložíme mu **Svět v obrazech**, využijeme zásad **Velké didaktiky**, inspiruje nás i **Škola hrou**, nezapomeneme ani na **Ráj srdce** a kde se skrývá **Hlubina bezpečnosti**, slibujeme, že ho osvobodíme od přílišné **Všetečnosti a zvyku** a naučíme ho vidět bez **Brýlí mámení.**“*

- **Logo školy**



Motto:

„Jediným učitelem hodným toho jména je ten, který vzbuzuje ducha svobodného přemýšlení a vyvinuje cit osobní zodpovědnosti“

J. A. Komenský



Ekoškola Škola zapojená do projektu Ekoškola.

11.4.2 Strategické záměry

ŠVP J. A. K?, (2007) snaha pedagogů být školou otevřenou cit., *„Škola je otevřená všem dětem, máme několikaleté zkušenosti i s integrací žáků se speciálními vzdělávacími potřebami formou individuální nebo skupinové integrace. Žáci se speciálními vzdělávacími potřebami pracují podle individuálního vzdělávacího plánu, někteří s dopomocí asistentů učitele. Uspokojení svých potřeb u nás ve škole nacházejí i žáci nadaní.“*

11.4.3 Charakteristika pedagogického sboru

VZŠ, (2010)

Motto:

„Naši učitelé nesmějí být podobni sloupům u cest,
jež pouze ukazují, kam jít, ale sami nejdou“

J. A. Komenský

VZŠ, (2010) cit. *„Škola má stabilizovaný pedagogický sbor. Ve škole pracuje výchovný poradce, poradce pro volbu povolání, metodik prevence sociálně patologických jevů, psycholog, asistenti učitele, vychovatelé, někteří pedagogové jsou kvalifikovaní speciální pedagogové.“*

Významnou součástí rozvoje školy je podpora dalšího vzdělávání všech pracovníků školy. Učitelé jsou proškoleni v problematice ochrany při mimořádných životních událostech, pravidelně se účastní kurzů výpočetní techniky, které jsou organizovány v rámci státní informační politiky ve vzdělávání a dalších odborných kurzů z oblasti pedagogiky, psychologie a předmětových didaktik v rámci celoživotního vzdělávání.

Učitelé koordinují jednotlivé výukové oblasti, společně plánují a koordinují vyučovací proces. Připravují výuku a realizují ročníkové projekty, pravidelně hodnotí dosažené výsledky.“

12 Hodnotící zprávy

12.1.1 A) Výroční zpráva (+)

Výroční zpráva o činnosti školy a výroční zpráva o hospodaření školy byla zpracována v souladu s § 10 odst. 3 zákona 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

VZŠ (2010) se píše, že školní vzdělávací program chápe obsah vzdělání jako prostředek rozvoje osobnosti žáka, jako nástroj jeho orientace v kulturních a civilizačních výtvorech i jako klíč k pochopení společenských a technických přeměn současnosti. Zahrnuje v přiměřené rovnováze poznatky a činnosti vztahující se ke všem vzdělávacím oblastem a oborům společnosti. Školní vzdělávací program je dále zaměřen na mravní výchovu, výchovu ke zdravému životnímu stylu a k ochraně životního prostředí.

12.1.2 B) ČŠI (+)

Školní vzdělávací program zdůrazňuje pevné osvojení podstatných poznatků v jejich těsném spojení s funkčními dovednostmi a se schopností aplikovat je při řešení úkolů, učebních i běžných životních situací. Důraz na kompetence se ve školním vzdělávacím programu promítá do obsahu učiva jednotlivých předmětů a do přístupu k hodnocení žáků.

Klademe důraz na takové pojetí vyučování, v němž mají žáci dostatek příležitostí aktivně se podílet na vlastním vzdělávání, samostatně se projevovat, získávat nové vědomosti vlastní činností, řešit úkoly, navozené situace i přirozené situace ze života mimo školu. Se zřetelem k těmto záměrům podporujeme uplatňování postupů a forem práce, které umožňují žákům využívat maximálně vlastních zkušeností, provádět jednoduché demonstrace a pokusy, diskutovat, argumentovat, vyvozovat závěry. (VZŠ, 2010)

Vzdělávání žáků a VVP lepší než průměr.

13 Doplnující údaje

13.1.1 Výstupy ze vzdělávání

VZŠ, (2010)

Přijetí žáci z devátých ročníků na SŠ 100%

gymnázia	obchodní akademie	zdravotní školy	průmyslové školy	ostatní střední školy	střední odborné učiliště	celkem
2	4	1	4	2	4	17

14 Použité zdroje

Ekoškola, zapojení do projektu z <http://www.ekoskola.cz/>

Propagace školy z <http://www.xxxxxxxx.cz/skola>

ŠVP J. A. K?,

VZŠ (2010)

Zpráva ČŠI (2007)

Příloha 4 Záznam informací a výsledků šetření 02

Obsah

ZÁZNAM INFORMACÍ A VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ 02	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
ZÁKLADNÍ ŠKOLA VZOREK 02	74
1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ŠKOLY	74
2 VÝSLEDKY ANALÝZY KOMPLEXNÍHO KURIKULA ŠKOLY	74
2.1 IDENTIFIKACE VIZE: ANO	74
2.1.1 ŠKOLNÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM	74
2.2 HODNOTY 3B	74
2.3 PROMÍTNUTÉ HODNOTY 3B	74
2.3.1 SYMBOLY A LOGO ŠKOLY	74
2.3.2 STRATEGICKÉ ZÁMĚRY	75
2.3.3 STRATEGICKÉ ZÁMĚRY VYCHÁZÍ Z POLOŽENÝCH OTÁZEK (SESTAVENY DO 4. PILÍŘŮ)	75
2.3.4 ZABEZPEČENÍ VÝUKY ŽÁKŮ MIMOŘÁDNĚ NADANÝCH	76
2.3.5 VZDĚLÁVÁNÍ ŽÁKŮ SE SOCIÁLNÍM ZNEVÝHODNĚNÍM	76
2.3.6 CHARAKTERISTIKA PEDAGOGICKÉHO SBORU – PEDAGOGICKÝ SBOR STABILNÍ	76
3 HODNOTÍCÍ ZPRÁVY	77
3.1 A) VÝROČNÍ ZPRÁVA (+)	77
3.2 B) ČŠI (+)	77
4 DOPLŇUJÍCÍ ÚDAJE	78
4.1 VÝSTUPY ZE VZDĚLÁVÁNÍ	78
POUŽITÉ ZDROJE	78

Základní škola vzorek 02

Základní škola, Praha

1 Stručná charakteristika školy

ŠVP (2007) „*Základní škola XXX, je škola pro všechny děti od 6 do 17 let. Poskytuje ucelené základní vzdělání s přihlédnutím ke schopnostem a možnostem žáků. Škola se specializuje na integraci dětí se SVP, zejména s pohybovým, smyslovým a lehčím mentálním postižením, do běžných kolektivů tříd. Všem dětem nabízí efektivní a prohloubenou výuku jazyků, esteticky zaměřených předmětů a informatiky v povinných vyučovacích hodinách i formou volitelných předmětů.*“

2 Výsledky analýzy komplexního kurikula školy

2.1 Identifikace vize: ANO

ŠVP,(2007) „*Stavíme mosty, přímo pro tebe. Každý je odlišný, ale všichni mohou dosáhnout svého maxima.*“

2.1.1 Školní vzdělávací program

ŠVP,(2007) „*Stavíme mosty, je ušit přímo pro tebe. Každý je odlišný, ale všichni mohou dosáhnout svého maxima.*“

Vize školy: vychází rovněž ze sloganu: ŠVP,(2007) cit. „*Jsme škola, ve které každý, kdo na sobě pracuje, je úspěšný*“

2.2 Hodnoty 3b

(vybrané ŠVP, evaluované ve VZŠ)

- dáváme prostor nadaným žákům
- dáváme prostor tvořivým pedagogům
- integrace na všech úrovních VVP
- jedinečný program

2.3 Promítnuté hodnoty 3b

Hodnoty jsou promítnuty do všech oblastí, identifikované ve všech strategických dokumentech. (ŠVP;(2007);VZŠ,(2010); Hodnotící zpráva ČŠI,(2007).

2.3.1 Symboly a logo školy

- **Symboly**

Škola zařazená do projektu „Zdravá škola“

1. bezbariérová škola v Praze XX



- **Logo školy**



2.3.2 Strategické záměry

ŠVP, (2007) vychází z položených otázek „Chceš umět pracovat na počítači, pracovat s digitální technikou a věříš, že tě bude ICT provázet celým životem?“

„Chceš hovořit anglicky a německy, protože počítáš s tím, že budeš hodně cestovat a poznávat, pracovat v zahraniční firmě?“

„Chceš umět kreslit, malovat, modelovat, vytvářet umělecká díla, protože se ti líbí krásné věci a máš šikovné ruce?“

Pak pro tebe jsou dveře naší školy otevřené“

2.3.3 Strategické záměry vychází z položených otázek (sestaveny do 4. pilířů)

- **pilíř – zaměření na informatiku**

„Počítače provázejí našeho žáka od 1. třídy. Každá třída pravidelně dochází do učebny informatiky a využívá softwarového vybavení ve všech vyučovacích předmětech. Od 5. ročníku učíme samostatný předmět Informatika, ve kterém se žáci učí chápat principy tvorby softwaru a seznamují se s hardwarem. Pro žáky nadané na přírodní vědy otevíráme od 7. ročníku předmět Informační výchova.“ ŠVP, (2007).

- **pilíř – zaměření školy na výtvarnou výchovu**

„Talentovaným dětem na výtvarnou výchovu nabízíme rozšířené vyučování výtvarné výchovy, výtvarných technik a dalších esteticky zaměřených předmětů a projektů.“ ŠVP, (2007).

- **pilíř – zaměření školy na cizí jazyky**

„Anglický jazyk učíme od 1. třídy. Dětem se zájmem o cizí jazyk nabízíme od 6. třídy výuku druhého cizího jazyku. Během školní docházky rozšíření dovedností komunikace v cizím jazyce konverzací, mezinárodními projekty a výměnnými pobyty.“ ŠVP, (2007).

- **pilíř – zaměření na integraci**

„Vzdělávání žáků se zdravotním postižením a znevýhodněním

Protože jsme od roku 2002 bezbariérovou školou, zaměřujeme se na integraci tělesně a smyslově postižených dětí. Od školního roku 2006/2007 integrujeme chlapce s mentálním postižením.

Vzdělávání žáků se SVP se uskutečňuje formou individuální integrace v běžných třídách. Dětem vytváříme nejen materiální podmínky, ale především volbou vhodných vyučovacích metod a pedagogických postupů jim zajišťujeme právo na vzdělávání.

Každý žák má vypracovaný individuální vzdělávací plán, při jehož tvorbě vycházíme z doporučení školských poradenských zařízení a se kterým jsou seznámeni zákonní zástupci žáka. IVP plán je v průběhu školního roku pozměňován tak, aby odpovídal individuálním schopnostem a potřebám žáka. V případě nutnosti upravujeme také očekávané výstupy a obsah učiva. Pečlivě sledujeme a do IVP znamenáváme osobnostní vývoj dítěte.“ ŠVP, (2007).

2.3.4 Zabezpečení výuky žáků mimořádně nadaných

„Za mimořádně nadaného považujeme žáka, který dosahuje mimořádných výkonů nad rámec běžného průměru populace. Ředitel školy povoluje na základě písemného doporučení školského poradenského zařízení a vyjádření zákonného zástupce žáka jeho vzdělávání podle individuálního plánu.“ VZŠ,(2010).

2.3.5 Vzdělávání žáků se sociálním znevýhodněním

Celý systém vzdělávání těchto dětí je založen na poznání rodiny a prostředí, ze kterého žák pochází formou rozhovoru s rodiči a žákem. Na základě těchto poznatků je pro žáka sestaven individuální vzdělávací plán. VZŠ,(2010).

2.3.6 Charakteristika pedagogického sboru – pedagogický sbor stabilní

. počet: 29

Průměrný věk pedagogických pracovníků základní školy: 46 let VZŠ,(2010).

3 Hodnotící zprávy

3.1 A) Výroční zpráva (+)

Výroční zpráva o činnosti školy a výroční zpráva o hospodaření školy byla zpracována v souladu s § 10 odst. 3 zákona 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

Výroční zpráva, (2008) cit. „Byli jsme jednou z prvních škol, která byla již v říjnu 2007 kontrolována ČŠI podle nové metodiky zaměřené na tvorbu a ověřování školního vzdělávacího programu vytvořeného podle rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání. Kontrola se zabývala způsobem tvorby ŠVP, jeho souladem s RVP, zaváděním ŠVP v 1. a 6. třídách, informovaností žáků, rodičů a okolí školy o ŠVP.

Závěrečný protokol hodnotil naši školu ve všech bodech jako nadprůměrnou.

V červnu 2008 všichni učitelé 1. a 6. ročníků zhodnotili výsledky práce se ŠVP a své poznatky v podobě úprav po projednání o odborných komisích vzdělávacích oblastí zapracovali do nové verze ŠVP platné od 1. 9. 2008.“

3.2 B) ČŠI (+)

V průběhu uplynulých tří školních let (2004/2005 – 2006/2007) se dále zkvalitňovaly předpoklady školy k naplňování cílů vzdělávání. Zvýšila se úroveň řízení a spolupráce, zlepšilo se klima. Začaly být systematicky zjišťovány výsledky žáků.

Škola si stanovila na období let 2006 - 2011 reálné záměry, které reflektují národní a krajské strategické zájmy. Pro jejich naplňování vytváří kvalitní podmínky. Disponuje uceleným ŠVP, který navazuje na RVP ZV. Pedagogický sbor má pod vedením zkušeného a tvořivého ředitele předpoklady jej úspěšně realizovat. Vzdělávání probíhá v bezpečném, zdravém a podnětném prostředí. Jsou respektovány možnosti i potřeby žáků, nadstandardně je zajištěna péče o integrované. Škola věnuje patřičnou pozornost prevenci negativních jevů a široké nabídce mimoškolních aktivit. Přínosem pro její činnost je velmi dobrá úroveň spolupráce s odbornými pracovišti a dalšími partnery. Spolupráce se zřizovatelem pozitivně ovlivňuje úroveň materiálního zázemí vzdělávání, je nadprůměrná. Škola vypracovala vlastní hodnocení své úspěšnosti v souladu s kritérii a s přiměřenou kritičností. Finanční prostředky využívá hospodárně a v souladu s cíli vzdělávání.

Realizace ŠVP v 1. a 6. ročníku má oporu v erudici a kreativité vyučujících. Ve sledované výuce splnili vzdělávací cíle a formou i obsahem účinně podpořili všestranný rozvoj žáků. Jejich úsilí vést je k sebehodnocení a vzájemnému hodnocení je výrazné a směřuje k postizení posunu jednotlivce. Partnerský a vstřícný přístup učitelů se pozitivně odráží i v chování žáků.

Škola je v úrovni poskytovaného vzdělávání a v jeho výsledcích nadprůměrná.

4 Doplnující údaje

4.1 Výstupy ze vzdělávání

Výsledky vzdělávání z <http://www.> Výsledky vzdělávání&

Výsledky škola vykazuje v oblastech vzdělávání jako nadprůměrné.

Použité zdroje

Dokumenty školy z <http://www.zsxxxxxxx.skola>

ŠVP (2007);

VZŠ (2008)

Zpráva ČŠI (2007)