



STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

INFORMACE

pro jednání zastupitelstva města dne 1.9.2016

Střednědobé cíle kvality vzdělávání v ZŠ

Předkládá: PhDr. Mgr. Ivan Langr, náměstek primátora

Zpracoval: PhDr. Mgr. Ivan Langr, náměstek primátora

Telefon: 485 243 142

Dokument Střednědobé cíle kvality vzdělávání v ZŠ usiluje o postupné zvyšování kvality vzdělávání ve školách zřizovaných statutárním městem Liberce, zlepšení jejich vnitřního klimatu, komunikace směrem k veřejnosti i dovnitř školy, rozvoj jazykového vzdělávání i prevence rizikových jevů aj. Materiál, který plynule navazuje na tzv. Přehled základních škol v Liberci a kritéria jejich srovnání, projednaný radou města 22/3/2016 (usnesení č. 211/2016), je souborem cílů i jejich měřitelných výstupů v osmi základních oblastech, na nichž by školy měly pracovat počínaje 1/9/2016 a které jsou plánovány jako každoročně vyhodnotitelné. Materiál je v souladu se zákonem 561/2004 Sb., tzv. školský zákon, v platném znění, který v §12, odst. 5 umožňuje zřizovatelům ZŠ provádět jejich hodnocení na základě předem zveřejněných kritérií. Rezort školství na základě předchozích analýz, dokumentů s vyšší platností, aktuálních i očekávaných výzev českého školství a po důkladném projednání s řediteli škol a experty vymezil celkem osm základních oblastí, v nichž školám stanovil hlavní střednědobé cíle a také měřitelné indikátory, jejichž prostřednictvím chce naplňování těchto cílů pravidelně posuzovat. Je přitom zřejmé, že v řadě případů půjde o udržení/ prohloubení již školami realizovaných aktivit, jinde naopak o vstupní nastavení ucelených systémů.

Oblasti sledování jsou následující:

- A. Komunikace a participace aktérů,
- B. Strategie rozvoje školy a vzdělávání,
- C. Prostupnost vzdělávací soustavy a trhu práce,
- D. Rozvoj jazykového vzdělávání a jeho forem,
- E. Rozvoj technického a přírodovědného vzdělávání a jeho forem,
- F. Zapojování žáků do chodu školy,
- G. Stravování a zdravý životní styl,
- H. Primární prevence a monitoring rizikových jevů.

Je plně na školách, jakým způsobem se ke splnění cílů postupně dopracují. Mohou tedy zohlednit jak svou tradici, již vyzkoušené postupy, příklady dobré praxe apod., přičemž zřizovatel jim ke každému cíli souběžně předkládá i sadu doporučených a prověřených nástrojů. Materiál v kapitole 4 zároveň školám přináší jakéhosi průvodce, jakým způsobem práci na zavádění střednědobých cílů začít, nastavuje způsoby kontinuální komunikace mezi školami a zřizovatelem, implementační plán na školní rok 2016/2017 i metody plánovaného vyhodnocování.

V kapitole 3 pak rezort školství a sociálních věcí popisuje aktuální ekonomické souvislosti v oblasti základního vzdělávání (dlouhodobé podfinancování provozu škol) a stanovuje si ambice usilovat v dalších dvou letech o zlepšení této situace, která má přímou vazbu na kvalitu vzdělávání i na některé předepsané cíle, navýšením celkových prostředků do škol z rozpočtu města.

Dokument má za sebou v období červen až srpen 2016 proces mnohaúrovňového projednání – ředitelé základních škol se k němu mohli vyjádřit jak v rámci osmičlenného kolegia náměstka, tak na plenárním zasedání ředitelů všech 20 základních škol, souběžně s nimi ještě byly vedeny individuální konzultace, stejně jako s vybranými experty. Materiál byl také v červnu 2016 projednán ve výboru pro vzdělávání. Ze všech těchto fór vzešla řada připomínek, které byly postupně vypořádány. V září 2016 pak střednědobé cíle představí rezort i při plánované debatě s veřejností, v průběhu nového školního roku bude dále pokračovat i diskuze s řediteli škol (kolektivní i individuální).

Střednědobé cíle kvality vzdělávání v ZŠ byly projednány a schváleny na 14. schůzi rady města dne 23. srpna 2016, nyní jsou předkládány Zastupitelstvu města Liberec jako Informace.

Příloha: Střednědobé cíle kvality vzdělávání v ZŠ (elektronicky)

Statutární město Liberec
Rezort školství, sociálních věcí, cestovního ruchu a kultury
Odbor školství a sociálních věcí

**Střednědobé cíle kvality vzdělávání v základních školách
zřizovaných statutárním městem Liberec**

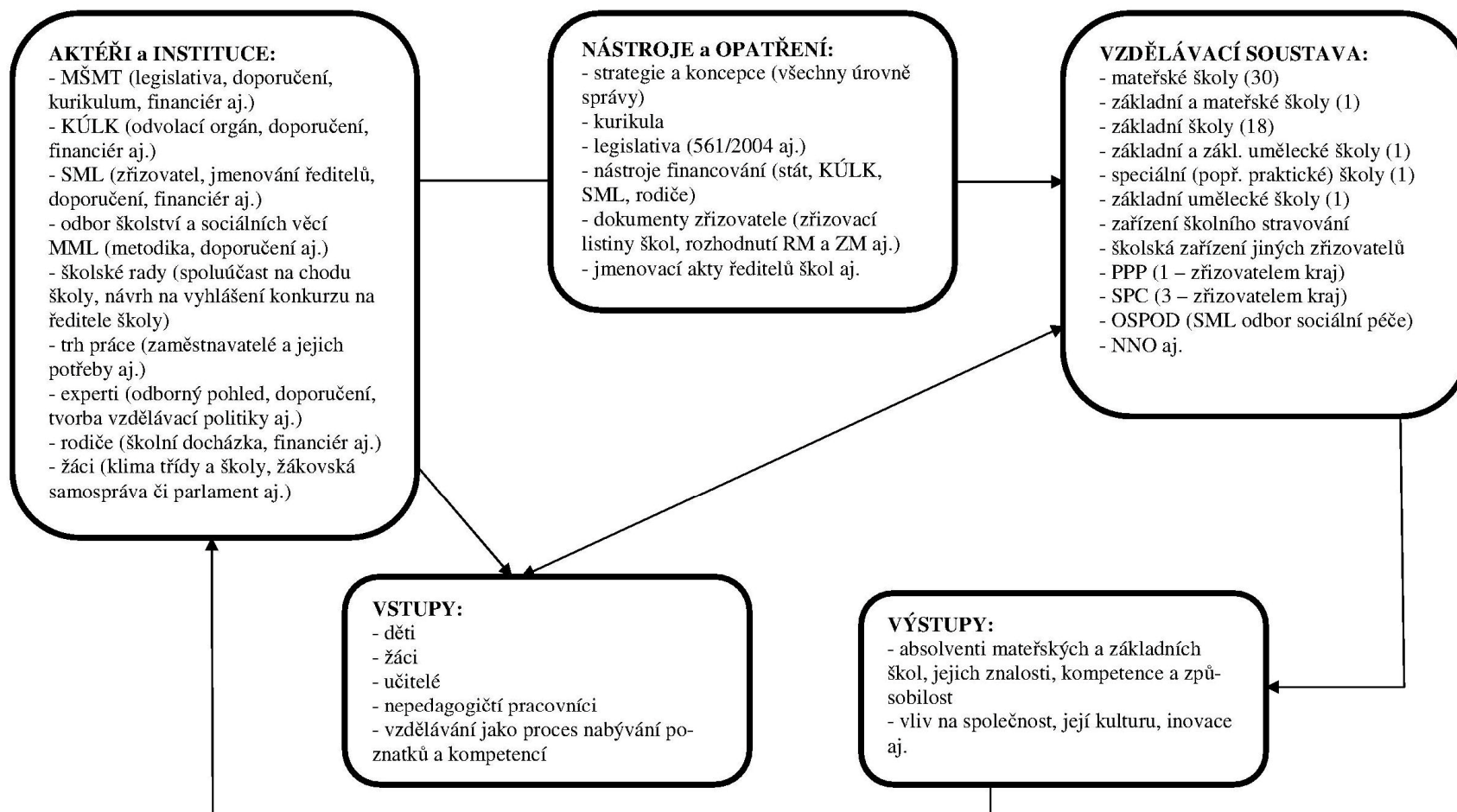
Liberec, 04 – 08/2016

ÚVOD

Zřizovatel základních škol, tedy obec, může podle §12, odst. 5 zákona 561/2004 Sb., tzv. školský zákon, provádět hodnocení škol a školských zařízení na základě předem zveřejněných kritérií. V případě statutárního města Liberec, které zřizuje 20 tzv. zápisových škol (z nich jednu základní a základní uměleckou, ZŠ a ZUŠ Jabloňová), dále 1 speciální a praktickou (ZŠ Orlí) a 1 samostatnou základní uměleckou školu (ZUŠ Frýdlantská), jsme vstupní bázi takových kritérií implicitně stanovili v poměrně rozsáhlé analýze ([Přehled základních škol v Liberci a kritéria jejich srovnání](#)), která v rámci 30 ukazatelů rozpoznala alespoň některé slabiny i silné stránky každé z libereckých zápisových škol. Zahájili jsme tak nejen proces pravidelného srovnávání škol a postupného nastavení střednědobých cílů a skutečně vyhodnotitelných indikátorů kvality, ale také rozšiřování pole aktérů, kteří by měli do našeho školství promlouvat a diskutovat o něm. V mnoha případech totiž byla tato diskuze zatím jen jednostrannou, od škol směrem k veřejnosti, a tedy už bez potřebné zpětné vazby od rodičů, žáků či subjektů na trhu práce. Máme přitom i školy, jimž chybí i dostatečná komunikace vnitřní, tedy mezi samotnými zaměstnanci.

Pokud se zaměříme na schéma na s. 3, které rezort školství a sociálních věcí vetknul již v roce 2015 do dokumentu [Draft dalšího rozvoje předškolního a základního vzdělávání ve městě Liberec do roku 2020](#), zjistíme, jak široká mohou být pole aktérů, nástrojů i opatření, která by měla do vzdělávací politiky statutárního města promlouvat. Pro reálnou funkčnost oboustranně efektivní komunikace ale toto poznání samo o sobě nestačí. Je především nezbytné na jedné straně překonat dosavadní většinově praktikovaný model zapouzdření škol do sebe a jejich jistého odtržení od vnějšího prostředí, na straně druhé ostych, nezájem a nedostatek příležitostí řady vnějších aktérů do ovlivňování školního prostředí promlouvat. Jinak řečeno, pokud mají mít veřejná i soukromá správa, veřejnost, experti a do jisté míry i žáci zájem podílet se na tvorbě či úpravě vzdělávací politiky ve svém městě či škole, musíme k tomu na školách vytvořit elementární podmínky a prostor. Každá diskuze, byť sebekritičtější, může totiž stát na počátku celé škály pozitivních kroků a základní cíl bychom měli mít všichni společný: rozvíjet kvalitu základního vzdělávání na území statutárního města Liberec.

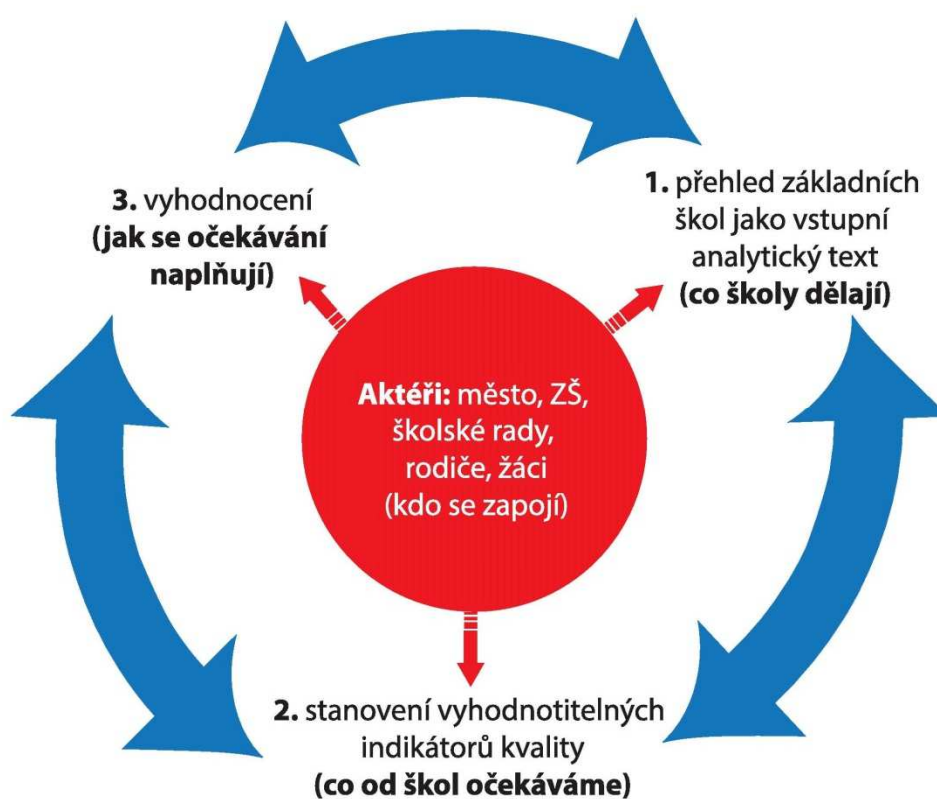
Obrázek 1 Model vzdělávací politiky z pohledu SML a jeho školských zařízení



Zdroj: Draft dalšího rozvoje předškolního a základního vzdělávání ve městě Liberec do roku 2020, SML 2015: 19 (upraveno 2016)

Definice cílů kvality, jejich naplňování a ověřování (tj. nástroje sběru dat a měřitelné výstupy, indikátory) nemůže být naprosto rigidním procesem, nastaveným shora zřizovatelem. Naopak. Zřizovatel po expertní i veřejné diskuzi předkládá jen **tzv. hlavní cíle**, které by školy měly postupně splnit, ale způsob, jakým se toho zhostí, bude čistě na nich – v kapitole 2 tedy předkládáme jen omezený výčet tzv. doporučených forem realizace či nástrojů v praxi. Cesty, jednotlivými školami zvolené, pak mohou sloužit jako vzájemná inspirace či příklady dobré praxe ostatním.

Obrázek 2 Stanovení a vyhodnocování indikátorů jako obecný proces



Zdroj: *Přehled základních škol v Liberci a kritéria jejich srovnání*, SML 2016: 3

Z obrázku 2 je patrné, že na druhou stranu vůbec neskrýváme, že cíle, resp. jejich indikátory plnění by měly být v pravém smyslu slova vyhodnotitelné, přičemž na procesu vyhodnocování by se měla rovněž podílet veřejnost (v tom nejširším pojetí). Jinak řečeno a shrnuto, chceme veřejně diskutovat nejen to, čeho by školy měly dosahovat, ale i to, jak se jim to daří. Šíře diskuze bude záviset na míře zapojení jednotlivých aktérů. Cíle jsou přitom míněny jako střednědobé, takže nelze jejich plnění očekávat v horizontu jednoho dvou let. Na

každý školní rok ale zřizovatel připraví soubor těch indikátorů, které by měly být v perspektivě 10 měsíců zvládnutelné (viz kapitola 4.2).

Součástí dokumentu jsou i ekonomické ambice rezortu školství (kapitola 3), který navrhuje postupné zvyšování neinvestičního příspěvku základním školám a také participaci zřizovatele, statutárního města Liberec, na odměňování učitelů. Chceme tak souběžně deklarovat, že poskytneme svým základním školám nejen plnou podporu celého spektra možností při vytváření kvalitních podmínek pro vzdělávání (financování provozu, technická infrastruktura, komunikace se státní správou a rodičovskou veřejností, zápisy do 1. tříd aj.), ale i v oblasti postupného posilování společenské vážnosti škol a jejich pracovníků.

Dokument má v zásadě dvě části: první zaobírá celky 1, 2 a 3, které jsou deskripcí již provedené vstupní analýzy, návrhem jednotlivých cílů a již avizovanou ekonomickou rozvahou rezortu v základním školství pro další dva rozpočtové roky. Kapitola 4 stojí samostatně a je jakýmsi stručným průvodcem pro školy, jak nejlépe při plánování a realizaci cílů začít. Obsahuje také stručný implementační plán pro školní rok 2016/2017 se sadou vytčených cílů a nastínění způsobů, jakými bude proces vyhodnocován.

Dokument *Střednědobé cíle kvality vzdělávání v základních školách zřizovaných statutárním městem Liberec* byl postupně projednán v těchto orgánech a fórech: kontinuální expertní posouzení (od května 2016), kolegium ředitelů ZŠ (květen 2016), plénum ředitelů ZŠ (červen 2016), výbor pro vzdělávání (červen 2016), další individuální konzultace (července, srpen 2016), rada města (srpen 2016), *veřejná debata (září 2016) – plán*.

1 Kde jsou problémy?

Už výše zmiňovaná srovnávací analýza ([Přehled ZŠ ...](#)) obnažila některé problémy, které naše školy trápí, protože se jim buď místně, nebo globálně¹ dostatečně nevěnují. Právě ony se dílem staly vstupními podněty pro stanovení cílů kvality. Dalším zdrojem jsou pak ty aktivity, které již naše školy v mnoha ohledech splňují, přičemž nám jde o jejich udržitelnost, příp. o jejich další vylepšování. Zohlednili jsme i pohled, deklarovaný již v předchozích letech v dokumentech s vyšší platností, které v rámci zvyšování kvality českého školství definují sedm klíčových oblastí: čtenářská a informační gramotnost, cizí jazyky, využívání ICT, matematika, přírodní vědy, finanční gramotnost a inkluzivní vzdělávání.

Jaké hlavní slabiny libereckých základních škol vyplývají z naší analýzy?

Problémy s místní platností

- testování klimatu školních sboroven
- využívání pestrých forem vzdělávání (především činnosti a projektové učení) a jejich kombinace, stejně jako alternativních metod a nových trendů

Problémy s globální platností

- zapojování vnějších aktérů (rodiče, žáci, subjekty trhu práce aj.) do tvorby rozvojových plánů škol
- využívání známých metod výuky cizím jazykům
- budování prostupnosti MŠ a ZŠ i ZŠ a SOU/SSŠ, stejně jako spolupráce se subjekty na trhu práce (budoucí zaměstnavatelé a jejich poptávka po kvalifikované síle)
- průběžná komunikace škol se zákonnými zástupci (nad rámec třídních schůzek a individuálních konzultací) a formy získávání zpětné vazby od dalších aktérů vzdělávací politiky (rodiče, žáci, neziskové organizace aj.)
- žákovská participace

¹ Místně znamená, že více než polovina škol takové problémy nevykazuje. Globálně znamená, že více než polovina škol takové problémy vykazuje.

- využívání individuálních výchovných plánů při práci s rizikovými jedinci, což může (jako jeden z faktorů) implicitně indikovat nedostatečnou činnost v oblasti primární prevence rizikových jevů

Souběžně musejí školy účinně čelit zcela novým výzvám, souvisejícím s aktualizací národní vzdělávací politiky (např. intenzifikace společného vzdělávání, změny v kurikulu, časté změny v právních předpisech, zvyšování transparentnosti a zveřejňování smluv), aktuální poptávkou trhu práce (např. rozvoj technické vzdělávání) či globálními (zvyšování míry zabezpečení škol) a lokálními potřebami společnosti (např. rozvoj primární prevence rizikových jevů) aj.

Už nyní například víme, že pro další léta bude žádoucí v cílech kvality relevantně zohlednit i péči o žáky s potřebou podpory (zjednodušeně řečeno pro děti s různými handicapami zdravotními a sociálními, s poruchami učení a na straně druhé děti nadané; vymezení dle § 16 a § 17 školského zákona). Vzhledem k tomu, že teprve k 1/9/2016 vejde v účinnost tzv. inkluzivní novela školského zákona (společné vzdělávání), nechceme zcela programově v prvním roce, kdy budou muset řešit četné metodické záležitosti a úskalí, naše školy zatěžovat dalšími aktivitami z této oblasti. Na druhé straně by školy měly aktivně připravovat projekty (tzv. šablony) pro čerpání prostředků MŠMT vyčleněných právě do oblasti inkluzivního vzdělávání.²

² Samo statutární město Liberec uspělo v červenci 2016 na MŠMT s žádostí o podporu projektu Vzdělávejme společně děti předškolního věku v Liberci (finanční podpora 28, 95 miliónu Kč), do nějž je kromě města zapojeno 5 mateřských škol, Technická univerzita v Liberci, Člověk v tísni a společnost ITveSkole.cz.

2 Cíle, nástroje a měření výstupů (indikátory)

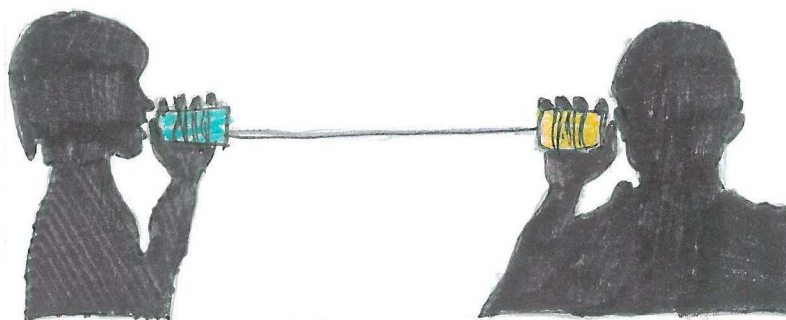
Po diskuzi s experty, řediteli základních škol i s veřejností jsme stanovili následujících 8 hlavních cílů (položky A-H), návrhy možných řešení jejich plnění (nástroje pro získávání dat), indikátory měření a způsoby vyhodnocování. Jak už bylo řečeno výše, pro každou školu je závazná pouze specifikace cíle, naopak formy, jakými se jejich splnění zhostí, budou čistě na jejich invenci, tradici, kapacitě, schopnostech apod. Podmínkou je pouze to, aby zvolená řešení byla objektivně vyhodnotitelná, a to na prostupném kvantitativně-kvalitativním základě. Souběžně je třeba zdůraznit, že neusilujeme o formální plnění různých (izolovaných) aktivit, ale o zahájení procesu nastavování celých funkčních systémů. Tento proces nemůže být a ani nebude jednoduchý, natož krátkodobý.

Uveďme si následující ilustrační příklad. Nejmenovaná ZŠ se pro dílčí naplnění cíle *B1, B2 – Strategie školy* rozhodne pořádat pravidelné pracovní besedy či workshopy s rodiči o vizi a dalším rozvoji školy. **To lze považovat za jednu (!) z vhodných a vyhodnotitelných forem získávání dat**, protože řediteli ZŠ může přinést třeba následující evidenci: beseda 3x za rok, Σ účast 160 rodičů (kvantita), 15 akceptovatelných námětů pro další rozvoj školy (kombinace kvantity a kvality) a posléze jejich zhmotnění v praxi apod. **Podstatný je zejména kvalitativní přínos námětů pro rozvoj školy, nikoli samotná statistika uskutečněných aktivit!**

Na druhou stranu týž cíl, tedy *B1, B2 – Strategie školy*, základní škola nenaplní v případě, že vypracovanou strategii školy či dílčí koncepcí vůbec nerealizuje v praxi, pravidelně je nevyhodnocuje, nebo jsou jako školní dokumenty veřejně nedostupné. **V tomto případě jde tedy o neplatné nástroje, které nevedou k dosažení stanoveného cíle.**

STŘEDNĚDOBÉ CÍLE KVALITY ZÁKLADNÍCH ŠKOL

A. KOMUNIKACE A PARTICIPACE AKTÉRŮ



CÍL A1 – Zintenzivnit obousměrnou komunikaci mezi školou a podstatnými aktéry vzdělávací politiky (zkráceně Intenzivní komunikace škol a dalších aktérů)

A2 – Zlepšovat vnitřní prostředí a klima školy (zkráceně Vhodné klima školy)

A3 – Zlepšovat vnější prezentaci školy v médiích, na sociálních sítích a ve veřejném prostoru (zkráceně Budování image školy)

DOPORUČENÉ NÁSTROJE Besedy, ukázkové hodiny, přímé zapojení aktérů do výuky, zapojení aktérů do tvorby rozvojových plánů, rozvoj dobrovolnictví, neformální společenské akce, den otevřených dveří, tzv. tripartity na bázi učitelé – rodiče – žáci, workshopy, kvantitativní a kvalitativní metody zjišťování dat (dotazníky, online nástroje, focus group aj.), programy neziskového sektoru na participaci vnitřních i vnějších aktérů, testování klimatu školních sboroven a tříd a jejich vyhodnocování, vnější výstupy škol v médiích různého druhu a na sociálních sítích, výstupy školy na veřejnosti (např. akce pořádané zřizovatelem, komunitní život aj.) aj., tj. *nad rámec standardně užívaných nástrojů, jako jsou třídní schůzky, individuální konzultace učitel – rodiče a zasedání školských rad*

MĚŘITELNÝ VÝSTUP/ INDIKÁTOR

A1

- i. vytvoření „komunikační strategie“ školy s ostatními aktéry vzdělávání a její přenos do praxe
- ii. jednotlivé podpůrné aktivity a jejich přínos ke splnění cíle (počty, typy a způsob zapojených aktérů, hodnocení přínosu aj.)

A2

- i. zavedení a udržení testování klimatu třídy, školy a školní sborovny jako vstupního analytického nástroje³

³ Liberecké ZŠ testovaly školní třídy (7., 8. a 9. ročník) plošně na doporučení rezortu školství SML už ve školním roce 2015/2016 (testovací nástroj KLIT), testování školních sboroven ale zatím není tak rozšířeno, nebo k němu není přistupováno pravidelně. Více v [Přehled ZŠ ...](#) K testování lze využít libovolné standardizované nástroje.

- ii. nastavení uceleného systému práce s výsledky testování a zavádění odpovídajících podpůrných opatření
- iii. zlepšování klimatu třídy a školy (s důrazem na formování hodnotových kritérií, postojů, kritického myšlení a sebehodnocení žáků) i prostřednictvím rozvoje výuky estetickým výchovám (mezioborové využití a nadpředmětový přístup)

A3

- i. reálné vyhodnocení stávajícího vnějšího obrazu školy (slabiny, silné stránky aj.)
- ii. navržení a realizace (kombinace) podpůrných aktivit k udržení/ vylepšení prezentace školy (tzv. mediální plánování)⁴

AKTÉŘI VYHODNOCOVÁNÍ Škola (autoevalace), školská rada (zasedání, zápisy), zřizovatel (komunikace s řediteli škol individuální i plenární a dalšími aktéry), rodiče (veřejná debata, vnější podněty od veřejnosti), experti

⁴ Např. rezort školství a sociálních věcí plánuje vydávat pro posílení prezentace ZŠ vlastní elektronický čtvrtletník s příspěvky ze života všech základních škol, zřizovaných SML. První číslo je plánováno již na září 2016.

B. STRATEGIE ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ



CÍL B1 – Aktualizovat a pravidelně vyhodnocovat strategii (koncepti) rozvoje školy a vzdělávání při zapojení široké škály aktérů – sbor, předmětové komise, rodiče, školské rady, žáci, experti, zřizovatel, trh práce, neziskové organizace, školská poradenská zařízení aj. (zkráceně Strategie školy jako dokument)

B2 – Realizovat strategii školy a dílčí koncepce v praxi (zkráceně Strategie školy v praxi)

DOPORUČENÉ NÁSTROJE Tvorba či aktualizace a realizace strategie školy, tvorba či aktualizace a realizace dílčích koncepcí (např. koncepce rozvoje jazykového vzdělávání, koncepce přírodovědného a technického vzdělávání, koncepce vzdělávání žáků s potřebou podpory, koncepce primární prevence sociálně patologických jevů, koncepce participace vnitřních i vnějších aktérů na chod školy aj.), pravidelné každoroční vyhodnocování strategie a koncepcí aj.

NEPLATNÉ NÁSTROJE Neaktualizovaná, nevyhodnocená strategie či dílčí koncepce, bez zapojení vnějších aktérů, veřejně nedostupná strategie a dílčí koncepce

MĚŘITELNÝ VÝSTUP/ INDIKÁTOR

- i. aktualizovaná strategie rozvoje školy
- ii. zpracované dílčí koncepce
- iii. jednotlivé podpůrné aktivity k realizaci strategických/ koncepčních dokumentů v praxi
- iv. vyhodnocování strategických/ koncepčních dokumentů

AKTÉŘI VYHODNOCOVÁNÍ Škola (autoevaluace), školská rada (zasedání, zápisy), zřizovatel (komunikace na bázi škola – zřizovatel – další aktéři)

C. PROSTUPNOST VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVY A TRHU PRÁCE



CÍL Zvýšit a zkvalitnit systém prostupnosti předškolního vzdělávání a 1. stupně ZŠ, 1. a 2. stupně ZŠ, 2. stupně ZŠ a SOU/SŠ s ohledem na ulehčení adaptace, úspěšný a všestranný rozvoj žáků, začleňování žáků s potřebou podpory a budoucí kariérové uplatnění (zkráceně Prostupnost vzdělávání)

DOPORUČENÉ NÁSTROJE Funkční spolupráce mezi MŠ a ZŠ, ZŠ a SOU/SŠ, příp. ZŠ a TUL (tj. společné aktivity a programy), adaptační dny a projekty MŠ na ZŠ, exkurze ZŠ na SOU/SŠ a TUL, systém patronů (žáci ZŠ → děti MŠ, žáci 2. st. → žáci 1. st., studenti SOU/SŠ → žáci 2. st. ZŠ), pracovní dílny ZŠ na SOU/SŠ, ZŠ v laboratořích TUL, komplexní kariérové poradenství žáků 2. st. ZŠ, budování systémových kontaktů s trhem práce aj.

MĚŘITELNÝ VÝSTUP/ INDIKÁTOR

- i. funkční systém prostupnosti vzdělávání mezi všemi stupni vzdělávací soustavy a trhem práce/ jednotlivé podpůrné aktivity (počty, typy a způsob zapojených aktérů aj.)
- ii. zavedení tzv. kariérového poradenství⁵

AKTÉŘI VYHODNOCOVÁNÍ Škola (autoevaluace), školská rada (zasedání, zápisy), zřizovatel (komunikace MŠ, ZŠ, SŠ, trh práce, podpora jednotlivých aktivit)

⁵ Tzv. kariérové poradenství je společným pilotním projektem rezortu školství SML, vzdělávací a poradenské společnosti AABYSS, s. r. o., základních škol Česká a Kaplického a výrobních podniků z Liberce a okolí. Jeho ověřování a vyhodnocování je plánováno na školní rok 2016/2017, následně se počítá s rozšířením na další školy.



CÍL Rozvíjet vzdělávání cizím jazykům a diverzitu jeho forem (zkráceně Jazykové vzdělávání)

DOPORUČENÉ NÁSTROJE Tvorba a realizace koncepce jazykového vzdělávání, aktualizace ŠVP, testovací nástroje úrovně jazykových dovedností, propojování předmětů při výuce cizím jazykům (CLIL), zavádění dalších vyučovacích pomůcek (komunikační a počítačové technologie) a metod do výuky, budování kontaktů s živým jazykem (různé aktivity a projekty), eTwinning, program partnerská škola v zahraničí, přeshraniční jazykové projekty aj.

MĚŘITELNÝ VÝSTUP/ INDIKÁTOR

- i. zavedení testování dosažené úrovně anglického jazyka pro 5. – 8. ročníky ZŠ⁶ s důrazem na vstupní testování v 5. ročníku a výstupní v 8. ročníku,
- ii. pravidelné vyhodnocování pokroku jednotlivých žáků, tříd, školy
- iii. realizace koncepce jazykového vzdělání školy (možná alternace s cílem B2)
- iv. jednotlivé podpůrné aktivity vedoucí ke zvyšování úrovně jazykového vzdělávání s ohledem na pestrost forem a jejich účinnost

AKTÉŘI VYHODNOCOVÁNÍ Škola (autoevaluace), školská rada (zasedání, zápisy), zřizovatel (komunikace ZŠ, podpora aktivit)

⁶ Pro školní rok 2016/2017 počítáme se vstupním zavedením plošného testování do škol, od dalších let pak i s detailním sledováním očekávaných výstupů, jichž by školy (ročníky) měly dosahovat. Školy si samy mohou vybrat typ testovacího nástroje dle svých zvyklostí – např. komerční SCIO (testování Scate) aj., nekomerční NIQUES - ČŠI (InspIS SET) aj.

E. ROZVOJ TECHNICKÉHO A PŘÍRODOVĚDNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO FOREM



CÍL Rozvíjet technické a přírodovědné vzdělávání a diverzitu jeho forem (zkráceně Odborné vzdělávání)

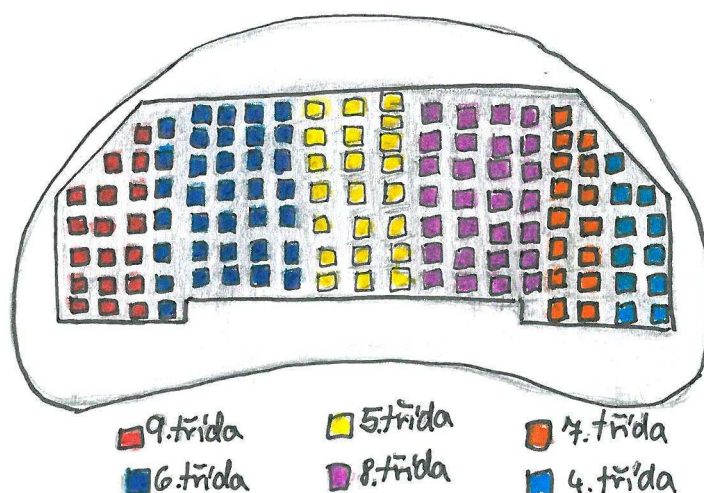
DOPORUČENÉ NÁSTROJE Tvorba a realizace koncepce technického a přírodovědného vzdělávání, budování technické infrastruktury zřizovatelem (odborné učebny a jejich zázemí, zázemí v externím prostředí), budování systémových kontaktů se subjekty trhu práce a využívání jejich zázemí (exkurze, laboratoře aj.), budování kontaktů s technicky zaměřenými SOU/SŠ a TUL a využívání jejich zázemí (aktivity, projekty aj.), propojování vzdělávání s nabídkou subjektů širší vzdělávací soustavy (muzea, SEV, IQ Landia, DDM Větrník aj.) v rámci tzv. blokové výuky aj.

MĚŘITELNÝ VÝSTUP/ INDIKÁTOR

- i. realizace koncepce rozvoje technického a přírodovědného vzdělávání školy (možná alternace s cílem B2)
- ii. nastavení systému postupného rozvoje technického a přírodovědného vzdělávání s důrazem na pestrost forem a jejich účinnost (komplementarita s cílem C)/ jednotlivé podpůrné aktivity (počty aktivit i zúčastněných dětí)

AKTÉŘI VYHODNOCOVÁNÍ Škola (autoevaluace), školská rada (zasedání, zápisy), zřizovatel (komunikace ZŠ, SŠ, TUL, trh práce, ostatní subjekty vzdělávání, investiční podpora aktivit)

F. ZAPOJOVÁNÍ ŽÁKŮ DO CHODU ŠKOLY



CÍL Zavést a rozvíjet prvky participace žáků na chodu školy (zkráceně Žákovská participace)

DOPORUČENÉ NÁSTROJE Zavedení systému participace žáků do školních dokumentů, třídní samospráva, žákovský parlament, kvantitativní a kvalitativní metody zjišťování dat (ankety, dotazníky, online nástroje, focus group, sebehodnocení aj.), tzv. mapování školy a jejích potřeb, realizace projektů s prostorem pro vyjádření žáků (školní časopis, webové stránky, školní nástěnka, školní rozhlas, třídní a žákovský diář aj.), funkční schránka důvěry, programy neziskového sektoru na participaci vnitřních i vnějších aktérů, programy DDM Větrník aj.

MĚŘITELNÝ VÝSTUP/ INDIKÁTOR

- i. zřízení žákovských parlamentů⁷
- ii. funkční systém zapojování žáků v praxi, jeho formy a jednotlivé podpůrné aktivity
- iii. počty a struktura zapojených žáků

AKTÉŘI VYHODNOCOVÁNÍ Škola (autoevaluace), školská rada (zasedání, zápisy), žáci (skupiny, parlament, dotazníky aj.), zřizovatel, neziskový sektor (pokud je do aktivit zapojen)

⁷ Zřizovatel zvažuje i propojování témat, příkladů dobré praxe či výměny zkušeností z jednotlivých žákovských parlamentů v rámci celoměstského setkání vybraných parlamentářů ze základních škol (např. vždy 2 zástupci ZŠ v periodicitě 1-2x rok), nabízí se i spolupráce s DDM Větrník (od 1/9/2016 je jeho zřizovatelem statutární město).

G. STRAVOVÁNÍ A ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL



CÍL Usilovat o účast v projektech na zlepšování stravování v prostoru školy a jídelny (zkráceně Zdravé stravování)⁸

DOPORUČENÉ NÁSTROJE Zapojení do systému certifikace [Zdravá školní jídelna](#),⁹ zapojení do systému [Jídelna snů](#),¹⁰ zapojení do systému [Skutečně zdravá škola](#),¹¹ sdílení dobré praxe, účast na workshopech pořádaných zřizovatelem, zdraví prospěšné potraviny v automatech a školních kantýnách aj.

MĚŘITELNÝ VÝSTUP/ INDIKÁTOR

- i. účast v systému certifikace
- ii. získání certifikátu
- iii. udržitelnost certifikátu

AKTÉŘI VYHODNOCOVÁNÍ Škola (autoevaluace), certifikační autorita (report), státní dohledové orgány (report), zřizovatel (podpora aktivit, pořádání workshopů, kontrola doporučení rady města)

⁸ Všechny projekty certifikace (viz níže poznámky 8, 9 a 10) pomáhají školám se zaváděním nejmodernějších poznatků v oblasti zdravé výživy, nabízejí konzultace s výživovými odborníky, připravují řadu praktických workshopů apod. Pokud se tedy škola do procesu certifikace zapojí, je specialisty systematicky vedena ke zlepšování stravování a ke zdravému životnímu stylu. Pilotní projekt certifikace (Jídelna snů) se uskutečnil v letech 2015 a 2016 na **ZŠ Kaplického** – škola úspěšně prošla vstupním auditem i dalšími povinnými kroky a získala certifikát Jídelna snů. V tuto chvíli je jedinou ZŠ, zřizovanou SML, která vlastní jeden z možných certifikátů zdravého stravování.

⁹ Jde o společný projekt hygieniků a odborníků na výživu ze Státního zdravotního ústavu. Projekt je souběžně propojen s cíli strategického programu Zdraví 2020 a podpořen Ministerstvem zdravotnictví ČR.

¹⁰ Jde o projekt mezinárodní organizace Slow Food spojený se vstupním auditem chodu jídelny.

¹¹ Jde o projekt odborníků stejnojmenného spolku, jenž následuje už více než 100 škol.

H. PRIMÁRNÍ PREVENCE A MONITORING RIZIKOVÝCH JEVŮ



CÍL H1 – Realizovat v praxi a pravidelně vyhodnocovat koncepci primární prevence rizikových jevů (zkráceně Primární prevence)

H2 – Monitorovat výskyt rizikových jevů v prostředí školy

DOPORUČENÉ NÁSTROJE Vyhodnocování a aktualizace koncepce, realizace primárních programů v prostředí školy, spolupráce s neziskovými organizacemi při realizaci programů primární prevence, testování a vyhodnocování klimatu třídy a školy, funkční schránka důvěry, aktivní práce s rizikovými jedinci a jejich rodiči (individuální výchovné plány aj.), aktivní monitoring tzv. rizikových jevů v prostředí školy aj.

MĚŘITELNÝ VÝSTUP/ INDIKÁTOR

- i. zapojování škol do aktuálních projektů MŠMT v oblasti rizikových jevů a inkluze (tzv. šablony)
- ii. realizace koncepce primární prevence v praxi (možná alternace s cílem B2)
- iii. monitoring výskytu rizikových jevů – nastavení (aktualizace) systému sledování a vyhodnocování, zavedení podpůrných opatření

AKTÉŘI VYHODNOCOVÁNÍ Škola (autoevaluace), školská rada (zasedání, zápisy), zřizovatel, neziskový sektor (pokud je do podpůrných opatření zapojen), žáci

PLÁN CÍLŮ PRO ŠKOLNÍ ROK 2016/2017

Rezort školství a sociálních věcí plánuje po diskuzi s řediteli škol vytyčit pro každý školní rok sadu cílů, které by základní školy měly v průběhu 10 měsíců plnit primárně. Neznamená to však, že by nemohly pracovat i na cílech jiných, protože ty se nejen vzájemně prolínají, ale některé z nich už navíc mohou mít školy zavedeny z minulosti. Plán pro školní rok 2016/2017 tak počítá se základním splněním osmi výstupů (blíže viz kapitola 4.2):

- ✓ zapojení do certifikace zdravého stravování,
- ✓ zavedení testování anglického jazyka,
- ✓ vyhodnocení a aktualizace existující strategie rozvoje školy,
- ✓ vstupní vyhodnocení vnějšího image školy,
- ✓ zavedení testování klimatu,
- ✓ návrh konkrétní komunikační strategie s vnějšími aktéry,
- ✓ aktivity vedoucí k zapojení žáků do chodu školy
- ✓ účast na projektech MŠMT (šablony) především v oblasti primární prevence.

2.1 Komplementarita s programem Kvalitní škola

Kriteriální posuzování kvality základních škol zahájila v roce 2015 i Česká školní inspekce (dále jen ČŠI), a to v rámci programu [Kvalitní škola](#) (ZŠ na s. 28-36). Cíle kvality vzdělávání, stanovené statutárním městem Liberec (dále SML), ale záměry ČŠI nijak nekopírují, ani s nimi nejsou ve filozofickém rozporu, naopak, oba přístupy jsou vzájemně komplementární.

Jestliže SML silně akcentuje především takové prvky, jako je komunikace, participace, propustnost vzdělávacích soustav navzájem a ve vztahu k trhu práce, prevence rizikových faktorů či pozitivní image školy, pak ČŠI komplexně zhodnocuje vzdělávání jako proces vč. vzdělávacích výsledků žáků a zapojování alternativních metod vzdělávání, kvalitu pedagogického sboru a jeho další rozvoj či problematiku rovných příležitostí ve vzdělávání.

Odlišné jsou i způsoby naplňování cílů a způsoby jejich hodnocení: SML sází na každoroční průběžné vyhodnocování předem pevně daných indikátorů, což souběžně umožňuje potenciální žádoucí korekce a flexibilní změny zaměření jednotlivých cílů, ČŠI pak sleduje pokrok a rozvoj konkrétní školy v šestiletých cyklech, tedy výhradně v uceleném střednědobém horizontu. Vzájemným paralelním sledováním obou přístupů tedy můžeme dostat skutečně celostní pohled na kvalitu našich základních škol.

3 Ekonomické souvislosti

Předložení cílů kvality by samozřejmě nebylo úplné bez ekonomických souvislostí. Pokud totiž po školách požadujeme zvyšování úrovně vzdělávání, musíme jim vytvořit dostatečný prostor v jejich rozpočtech (neinvestiční příspěvek na činnost) pro nákup pomůcek, učebních textů, softwaru a dalších podpůrných nástrojů (I.), popř. nad rámec zákona posílit sféru odměňování řadových učitelů i z rozpočtu města (II.).¹²

(I.) Shrňeme-li vývoj souhrnného neinvestičního příspěvku do běžných ZŠ (bez ZŠ Orlí, speciální a praktická) za poslední tři léta, zjistíme, že v letech 2014 a 2015 měl prakticky stejnou úroveň, v roce 2016 už pak ale došlo k jeho zvýšení o 3,89 miliónu korun, tedy o 16 %. Průměrný přírůstek na jednu běžnou základní školu tak meziročně (2015 – 2016) činil 194 tisíc Kč; rozptýl se pohyboval od – 134 tisíc do + 365 tisíc.¹³

Tabulka 1 Vývoj neinvestičního příspěvku pro běžné ZŠ, (bez ZŠ Orlí, speciální a praktická)

Skutečnost 2014	Skutečnost 2015	Upravený rozpočet 2016	Návrh do 2018
23 895 762,00	23 830 134,00	27 716 234,00	33 259 480,00

Zdroj: vlastní zpracování/ rezort školství a sociálních věcí

V případě ZŠ Orlí, speciální a praktická, došlo v roce 2016 k meziročnímu nárůstu jen o 8 tisíc korun. Svou roli sehrálo sloučení se ZŠ praktická Gollova (k 1/1/2016), jejíž příspěvek kvůli snižujícímu se počtu žáků v předchozích letech už výrazně klesal (v letech 2014 a 2015 o 103 tisíce korun). Na ZŠ Orlí lze přitom i v dalších letech očekávat kontinuální odliv žáků ve prospěch běžných základních škol (vliv společného vzdělávání). Předpokládáme souběžně i integraci ze dvou současných budov školy (hlavní v Orlí ulici, odloučená v Gollově ulici) do hlavní budovy v Orlí ulici a v souvislosti s tím spíše stagnaci příspěvku.

Financování provozu ZŠ vychází z tzv. normativů (vizte přílohu), které v roce 2011 společně vypracovaly odbory školství a ekonomiky a které zohledňují jak kapacity škol, tak počty žáků. Je ale skutečností, že rozpočtové možnosti statutárního města Liberec zatím neumožňovaly normativy pro ZŠ naplnit. Například pro rozpočtový rok 2016 by totiž souhrnný provozní příspěvek pro běžné ZŠ (bez ZŠ Orlí, praktická a speciální a ZUŠ Frýdlantská) dosáhl bezmála 31 miliónů korun.

Přes neutěšený stav rozpočtu města ale musí být ambicí rezortu posouvat provozní příspěvek pro základní školy stále výš, abychom tak dokázali adekvátně reagovat jak na rostoucí ceny

¹² Platy pracovníků ve školství běžně hradí stát prostřednictvím krajů.

¹³ Záporný přírůstek příspěvku zaznamenala ZŠ Sokolovská, z níž se pro školní rok 2014/2015, a tedy i rozpočtový rok 2015, oddělila ZŠ Nám. Míru.

zboží i služeb v oblasti vzdělávání, tak postupně snižovali dlouhodobé podfinancování našich škol. Jak je vidět z posledního sloupce tabulky 4, navrhuje proto rezort školství pro následující dvouleté období **navýšit souhrnný příspěvek do běžných ZŠ alespoň o 20 %, tedy o celkovou částku 5,54 miliónu korun** s poměrným rozprostřením do každého rozpočtového roku. Tím dojde k průměrnému nárůstu příspěvku na jednu běžnou školu o 277 tisíc korun/ 2 roky.

(II.) Tabulka 5 ukazuje platové podmínky pedagogických pracovníků* běžných libereckých ZŠ v rozpočtovém roce 2015, tabulka 6 pak tytéž údaje u ZŠ Orlí, speciální a praktická. Průměrný měsíční plat jednoho pedagogického pracovníka* bez nenárokových složek (a bez započtení platu ředitele) na běžné ZŠ v roce 2015 činil **Kč 25 169,- hrubého**.

Platové podmínky na ZŠ Orlí vykazujeme zvlášť, protože srovnáním s běžnými základními školami by agregovaný souhrn byl zkreslující už proto, že učitelé na této škole jsou vzděláním speciálními pedagogy, a započítávají se jim mj. i zvláštní příplatky za práci s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami. Průměrný měsíční plat jednoho pedagogického pracovníka bez nenárokových složek (a bez započtení platu ředitele) na této škole v roce 2015 činil **Kč 27 524,- hrubého**. Jak je patrné, vyšší jsou zde logicky i nenárokové složky platu.

Tabulka 2 Platy učitelů na běžných ZŠ v roce 2015 (v tis. Kč)

Pedagogové ZŠ vč. ředitele				Pedagogové ZŠ bez ředitele (orient.)			
<i>přep. počet pedagogů</i>	Σ plat	Σ nárok. složka	Σ nenárok. složka	<i>přep. počet pedagogů</i>	Σ plat	Σ nárok. složka	Σ nenárok. složka
490,535 484,892*	169 790,910	150 781,713	19 009,197	470,535 464,892*	158 104,038	142 112,857	15 991,181
$\uparrow \Sigma$ rok							
\emptyset měsíc \rightarrow	28 845 28 976*	25 615	3 229	X	28 001 28 127*	25 169	2 832

* jen učitelé = bez ostatních pedagogických pracovníků, asistentů pedagoga, speciálních pedagogů apod.

Tabulka 3 Platy učitelů – speciálních pedagogů na ZŠ Orlí, speciální a praktická, v roce 2015 (v tis. Kč)

Pedagogové ZŠ vč. ředitele				Pedagogové ZŠ bez ředitele (orient.)			
<i>přep. počet pedagogů</i>	Σ plat	Σ nárok. složka	Σ nenárok. složka	<i>přep. počet pedagogů</i>	Σ plat	Σ nárok. složka	Σ nenárok. složka
29,851 26,950*	11 570,349	10 126,746	1 443,603	28,851 24,95*	10 908,577	9 657,086	1 251,491
$\uparrow \Sigma$ rok							
\emptyset měsíc \rightarrow	32 300 34 079*	28 270	4 030	X	30 764 32 506*	27 524	3 239

* jen učitelé = bez ostatních pedagogů, bez asistentů pedagoga apod.

Zdroj: vlastní zpracování/ rezort školství a sociálních věcí

Je zjevné, že vyjadřovat platové podmínky ve školství, tak závislém na počtu odpracovaných let a na souvisejícím automatickém tarifním řazení, jako průměrnou hodnotu, je přinejmenším sporné a do jisté míry zkreslující. Daleko přesnějším statistickým ukazatelem by byl medián (střední hodnota), který dokáže zohlednit např. věkové profily učitelů (počty odsloužených let); pro jeho výpočet však nemáme k dispozici detailní data.¹⁴

Jakkoli není přímé zapojení obcí do platové oblasti v (nejen) základním školství zcela systémové, protože primárně by tuto oblast měl řešit stát jako garant národní vzdělávací politiky, není na druhou stranu ani zcela výjimečné. Naopak. Tyto benefity jsou poměrně běžné jak u menších obcí a měst, která si chtějí získat či udržet dobré učitele (problém je především u nastupujících absolventů či učitelů s nižším počtem odučených let), tak i u velkých aglomerací, jako je třeba Praha, která učitele ve svých školách podporuje už od roku 2004. Oprávnění zřizovatele škol posílit sféru odměňování přitom vyplývá z § 180 odst. 2 školského zákona.¹⁵

Participací statutárního města Liberec v této sféře bychom jasně signalizovali zájem zřizovatele o další směřování škol, podporu dalšího rozvoje kvalitního vzdělávání na území města, související s tímto dokumentem, i pozitivní identifikaci města s pedagogickými pracovníky*, kteří tradičně patří k nejvzdělanějším i nejaktivnějším vrstvám komunity. Z pohledu stávajících rozpočtových možností města se patrně nejvíce možné posílit přímo nárokovou složkou učitelových platů, ale spíše zavedení prémiových finančních bonusů formou např. účelové dotace pro každou základní školu, která by řediteli každé školy umožňovala posílit nenárokovou složkou odměňování pedagogických pracovníků např. dle jejich zásluh (spolupráce na naplňování cílů kvality), dle jejich potřeb (začínající učitelé), posílení polytechnické výuky (např. dělení tříd), na základě plošného přístupu aj. **Rezort školství navrhuje stanovit výši bonusu na rok 2017 na Kč 2000,-/ učitel/ rok, což souhrnně z rozpočtu města činí zhruba 1 milión korun.**

(* jen učitelé = bez ostatních pedagogických pracovníků, asistentů pedagoga apod.)

¹⁴ Uvádí se, že v oblasti odměňování se průměr jako parametr pohybuje na hodnotě 70. percentilu, tedy že 30 % započítaných pracovníků bere více než průměr, 70 % méně než průměr. U mediánu jde o střední hodnotu, tedy 50. percentil, tj. existují dvě stejně velké skupiny pracovníků, kteří berou méně/ více než je hodnota mediánu. (*Učitelské noviny 8/2008*) Mediánová hodnota platu je tedy logicky nižší, ale souběžně i více odpovídající skutečnosti. Pokud např. nahlédneme do Informačního systému o průměrných výdělcích (ISPV) MPSV, pak zjistíme, že v roce 2015 dosáhl v Česku průměrný plat učitelů 1. stupně základních škol (vč. vedoucích pracovníků) Kč 28 615,-, mediánový pak Kč 28 247,-. U učitelů 2. stupně základních škol (vč. vedoucích pracovníků) byl poměr průměru a mediánu Kč 28 209,- ke Kč 28 147,-. (<http://www.mpsv.cz/ISPV.php>)

¹⁵ „Obec může právníckým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení, které zřizuje, přispívat na další neinvestiční výdaje jinak hrazené ze státního rozpočtu podle tohoto zákona.“ (§ 180, odst. 2 zákona 561/2004 Sb.)

4 Jak na to?

V této části dokumentu předkládáme základním školám praktického průvodce, jakou cestou přistoupit k přípravě a plánování střednědobých cílů, jakých pomocných nástrojů mohou využívat, jaký je plán implementace (předepsané cíle pro školní rok 2016/2017) a také způsoby vyhodnocování. Zatímco příprava a plánování cílů jsou plně v režii škol, jimž ale zřizovatel poskytne plnou individuální i kolektivní podporu, plán implementace a způsob hodnocení je nastaven shora, bude však kontinuálně diskutován v průběhu celého roku.

4.1 Vstupní inventura a plánování

Jako vstupní krok je vhodné diskutovat s ostatními pracovníky ZŠ, školskou radou, popř. s rodiči i žáky,

a) jestli a do jaké míry už daná škola projektované cíle A – H vlastně plní,



TIP: využívejte škál na bázi: plníme – částečně plníme – neplníme aj., použijte k bližší analýze materiál [Přehled ZŠ ...](#), vypracujte si jednoduchou SWOT analýzu jednotlivých cílů a jejich možného plnění atd.

b) jakou cestou je pro danou ZŠ žádoucí se vydat a též jaké se nabízejí nástroje, a to rovněž i mimo sadu doporučených,



TIP: zohledněte svou vlastní zkušenost, tradici i zkušenosti druhých základních škol

c) stěžejní je rozhodně i pečlivé plánování ve výhledu celého školního roku, které škole pomůže pojmout aktivity komplexně a utříbit si ty z nich, které mohou sloužit k souběžnému naplnění vícero cílů.



TIP: ideální je celý rozvrh činností už předem zveřejnit, aby se jednotliví aktéři mohli na zapojování připravit a přinášet prospěšné nápady, stanovit si předem skupiny/ typy aktérů, které byste si přáli zapojit přednostně aj.

Je naprosto zjevné, že jednotlivé cíle, resp. jejich formy naplňování lze slučovat, vzájemně prostupovat či kombinovat, a získávat tak jednodušší cestou daleko komplexnější data. Typicky lze uvést příklad kombinace (funkční koalice) cílů *A1 Intenzivní komunikace škol a*

dalších aktérů, B1 Strategie školy jako dokument a třeba F Žákovská participace, dále A1 Intenzivní komunikace škol a dalších aktérů, C Prostupnost vzdělávání a třeba E Odborné vzdělávání apod. Možných kombinací existuje celá řada a je jen na škole, jak k jejich stanovení přistoupí.

Následující tabulka přináší rychlý přehled hlavních cílů s jejich zkrácenými názvy, výčtem aktérů, kteří by se měli do jejich plnění zapojit, a také souborem definovaných indikátorů. Obrázek 3 pak velmi schematicky ilustruje jen některé možné funkční koalice cílů pro efektivnější sběr dat.

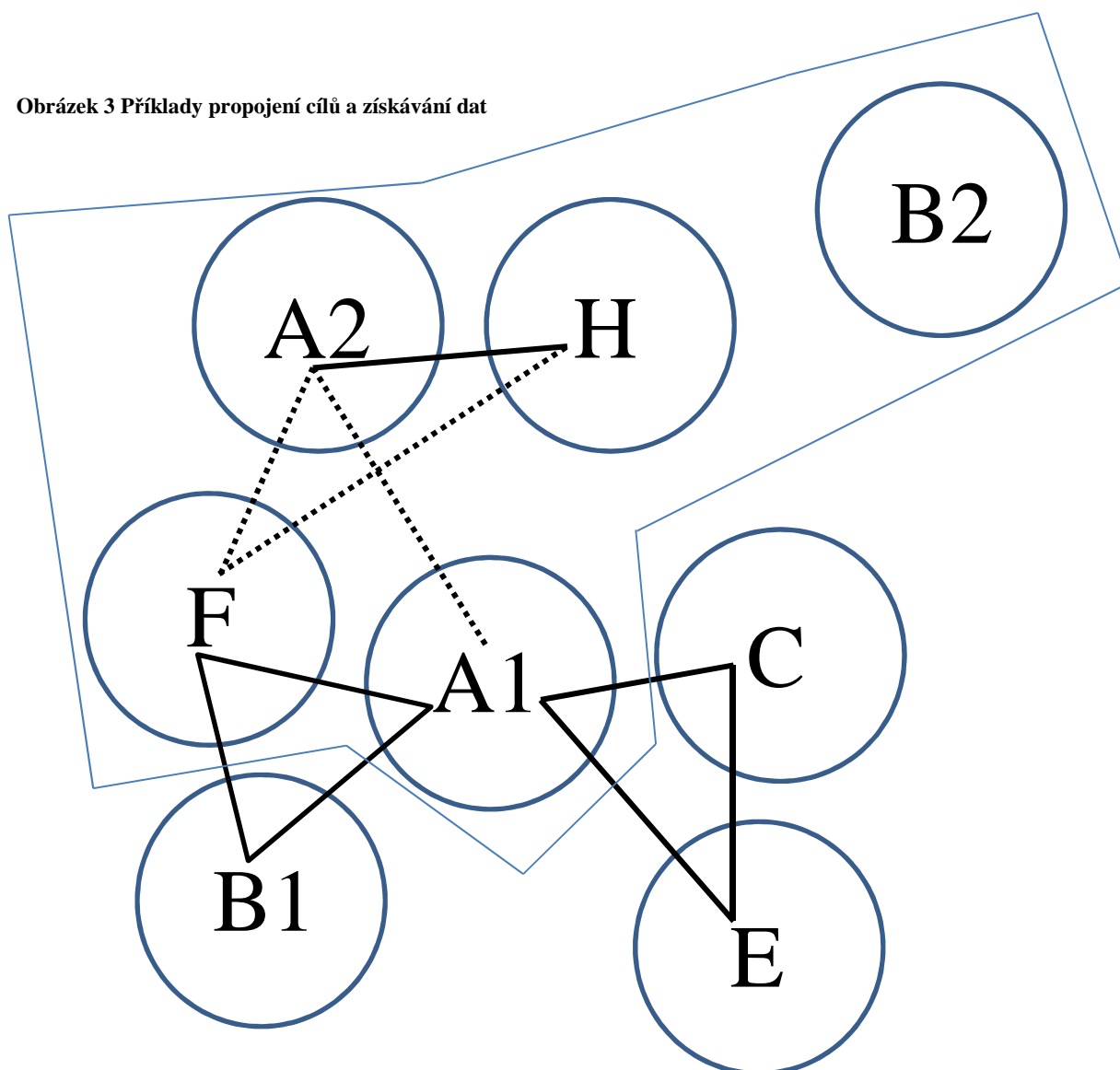
Tabulka 4 Přehled hlavních cílů a aktérů participace

	Cíl (zkrácené názvy)	Relevantní aktéři pro zapojení	Indikátory
A1	Intenzivní komunikace škol a dalších aktérů	ZŠ, zřizovatel, školské rady, rodiče, žáci, místní komunity, experti, subjekty TP, neziskový sektor, média	komunikační strategie a její realizace v praxi (aktivity);
A2	Vhodné klima školy		plošné testování klimatu, práce s výsledky a podpůrná opatření, estetické výchovy;
A3	Budování image školy		vyhodnocení image školy, plán udržení/ vylepšení prezentace;
B1	Strategie školy jako dokument	ZŠ, školské rady, rodiče, žáci, experti, subjekty TP, neziskový sektor, experti	aktualizace strategie rozvoje školy a tvorba dílčích koncepcí;
B2	Strategie školy v praxi		přenos dokumentů do praxe;
C	Prostupnost vzdělávání	ZŠ, MŠ, SOU/SŠ, TUL, žáci/ studenti, experti, subjekty TP	funkční systém prostupnosti jednotlivých stupňů vzdělávací soustavy a trhu práce; kariérové poradenství;
D	Jazykové vzdělávání	ZŠ, rodiče, zahraniční partneři, rodilí mluvčí, experti	plošné testování AJ (5. – 8. ročník) a vyhodnocování pokroku koncepce jazykového vzdělávání a jednotlivé aktivity v praxi;
E	Odborné vzdělávání	ZŠ, SŠ, TUL, zřizovatel, školské rady, rodiče, subjekty TP, experti, subjekty širší vzdělávací soustavy	koncepce rozvoje přírodovědného a technického vzdělávání a jednotlivé podpůrné aktivity v praxi;
F	Žákovská participace	ZŠ, žáci, neziskový sektor, DDM Větrník	žákovský parlament; funkční systém zapojování žáků v praxi a jednotlivé aktivity;
G	Zdravé stravování	ZŠ, školní jídelny, experti, externí poskytovatelé stravování	účast v systému certifikace zdravého stravování; získání certifikátu; udržitelnost certifikátu;

H	Primární prevence	ZŠ, žáci, rodiče, experti, neziskový sektor	koncepce primární prevence; účast v projektech MŠMT (šablony); monitoring výskytu rizikových jevů a podpůrná opatření;
----------	-------------------	---	--

Zdroj: vlastní zpracování/ rezort školství a sociálních věcí

Obrázek 3 Příklady propojení cílů a získávání dat



Zdroj: vlastní zpracování/ rezort školství a sociálních věcí

Legenda k obrázku 3:

koalice cílů A1 – B1 – F: pro sběr části dat k tvorbě strategie rozvoje školy např. v oblasti plánování či vylepšování zázemí pro trávení přestávek či volných hodin, nabídky mimoškolní činnosti apod. lze využít třeba zasedání žakovského parlamentu, dotazníkového šetření (ankety) ve školních třídách, skupinové diskuze (focus group) aj.,

koalice cílů A1 – C – E: pro souběžné dílčí naplnění této trojice cílů lze sdílet komunikaci a společné aktivity se subjekty trhu práce či středními školami technického zaměření aj.

koalice cílů A2 – H: pro správné nastavení vhodných preventivních programů, vycházejících z koncepce primární prevence (B2), je fakticky nezbytné využívat jako nástroje testování

klimatu tříd; *A1, F* jako žákovská participace (parlament) může být dalším podpůrným pilířem pro získávání potřebných dat aj.

4.2 Implementace a vyhodnocování

Jak už bylo uvedeno, přechod základních škol na systém nastavení cílů kvality vzdělávání bude postupný a nemůže se odehrát během jednoho školního roku. Byť na druhou stranu lze od některých měřitelných výstupů očekávat jejich velmi rychlou realizaci, resp. potvrzení jejich dlouhodobé udržitelnosti, jak ukazuje tabulka 2 (část B). **Ve školním roce 2016/2017 by tedy školy měly bez obtíží naplnit těchto 8 výstupů:** *zapojení do certifikace zdravého stravování, zavedení testování anglického jazyka, vyhodnocení a aktualizace existující strategie rozvoje školy, vstupní vyhodnocení vnějšího image školy, zavedení testování klimatu, návrh konkrétní komunikační strategie s vnějšími aktéry, aktivity vedoucí k zapojení žáků do chodu školy a účast na projektech MŠMT (šablony)*. Rezort školství a sociálních věcí navíc připravuje kontinuální diskuzi k celému procesu se všemi řediteli škol i veřejností, protože klade důraz především na kvalitu a dlouhodobost procesu, nikoli formální plnění.

Tabulka 5 Návrh zjednodušeného implementačního plánu pro školní rok 2016/2017 (zřizovatel a ZŠ)

A. aktivita ↓	měsíc →	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07
fórum ředitelů ZŠ		+			+			+				+	
veřejná debata SML			+						+				
školské rady*				+			+			+		+	
sebehodnocení cílů A-H											+	+	
detailní vyhodnocení vybraných ZŠ												+	+
B. →	splněno/ nesplněno (+/-)	indikátor ↓											
	+	zapojení do/ získání certifikace zdravého stravování (G)											
	+	zavedení testování AJ (5. – 8. ročníky) (D)											
	+	vyhodnocení a aktualizace strategie rozvoje (B1)											
	+	vstupní vyhodnocení image školy (A3)											
	+	zavedení/ udržení testování klimatu třídy, školy, sborovny (A2)											
	+	návrh komunikační strategie (A1)											
	+	funkční systém zapojování žáků/ žákovský parlament (F)											
	+	účast na projektech MŠMT (tzv. šablony) (H)											

* Podle školského zákona se školská rada schází nejméně 2x ročně, je žádoucí její zasedání zintenzivnit nejméně na 4x ročně. Termíny zasedání jsou na dohodě zvolených zástupců ŠR, návrh v tabulce je ilustrační.

Zdroj: vlastní zpracování/ rezort školství a sociálních věcí

Jak vyplývá z implementační tabulky, fáze každoročního vyhodnocování naplňování cílů bude probíhat v několika na sebe navazujících rovinách:

1. nejméně třikrát do roka se nad cíli vzdělávání sejde plénum všech ředitelů ZŠ, přičemž bude se zřizovatelem diskutovat dosavadní průběh procesu, možné změny nastavení, potíže s výběrem a implementací vhodných nástrojů, s plněním jednotlivých cílů apod.,
2. na konci sledovaného období vyplní školy do předem připravených online formulářů nezbytná data za končící školní rok a projednají je v rámci svých komunikačních kanálů s vnitřními aktéry (pedagogický sbor, žáci, rodiče) = **autoevaluace** (sebehodnocení),¹⁶
3. souběžně se průběžného projednávání a vyhodnocování dostatečnosti/ nedostatečnosti plnění cílů zhodnotí i školské rady, které zasedají ve složení: zástupce pedagogického sboru – zástupce rodičů – zástupce zřizovatele,



TIP: pro body 2a 3 je ideální použít některé ze standardizovaných hodnotících škál, např. ZŠ plní – ZŠ částečně plní – ZŠ neplní aj. s komentovaným hodnocením – viz např. tabulka 3 (připraví zřizovatel jako univerzální online výstup)

4. statutární město Liberec jako zřizovatel ZŠ pak posoudí výše dodané hodnocení všech škol globálně na základě získaných dat a autoevaluačních komentářů, popř. k nim popotá stanoviska dalších vnějších aktérů, souběžně vybere několik škol (dle zatím neurčeného klíče) a společně s jejich zástupci vyhodnotí plnění cílů v dané ZŠ detailně.

Tabulka 6 Příklad zjednodušeného škálového hodnocení školy s komentovaným hodnocením aktivit (autoevaluce)

↓ Škola/ Cíl →	A1	A2	A3	B1	B2	C	D	E	F	G	H
ZŠ Liberec	-	o	o	+	o	-	+	o	+	o	o
<i>Legenda:</i>	<i>cíl zatím neplní (-)</i>			<i>cíl plní částečně (o)</i>			<i>cíl plní beze zbytku (+)</i>				

¹⁶ Autoevaluační hodnocení nemůže být prostým názorem ředitele školy, mělo by jít o společný výstup vícero aktérů!

Komentované sebehodnocení ZŠ Liberec, 2016/2017 (fiktivní příklad dle tabulky 3, číslování odpovídá sledu jednotlivých cílů a měřitelných výstupů z návrhové části)	
cíl A1	i. nepodařilo se sestavit komunikační strategii školy, protože (...) ii. x
cíl A2	i. stejně jako ve školním roce 2015/2016 jsme testovali klima v těchto třídách ... prostřednictvím nástroje AB. Zatím jsme netestovali klima školní sborovny ii. Výsledky testování ve třídě CD jsme debatovali s rodiči žáků, konzultovali s (...) a nastavili jsme tato opatření (...) iii. jako škola se zaměřením na estetické výchovy jsme dále prohlubovali nadpředmětový přístup, a to takto (...)
cíl A3	i. provedli jsme vstupní hodnocení aktuálního vnějšího obrazu školy a vymezili jsme tyto slabiny/ silné stránky (...). Slabiny (...) chceme odstranit pomocí (...) ii. nerealizovali jsme zatím komplexní mediální plán, pouze jsme posílili tyto aktivity (...)
cíl B1, B2	i. aktualizovali jsme strategii rozvoje školy a spolupracovali jsme přitom s těmi aktéry (...). Strategie byla obohacena o následující cíle (...), po vyhodnocení jsme naopak ustoupili od těchto předchozích cílů (...) z důvodů (...) ii. zpracovali jsme koncepci jazykového vzdělávání (viz cíl D) iii. z nově navržených cílů strategie se do praxe zatím podařilo přenést pouze (...), v dalších letech se chceme více soustředit na (...), protože předpokládáme tyto efekty (...) iv. viz bod i.
cíl C	i., ii. nepodařilo se zatím naplnit žádný z výstupů
cíl D	i. zavedli jsme testování úrovně anglického jazyka v 6. – 8. ročníku prostřednictvím testovacího nástroje (...) s těmito výsledky (např. percentil dané třídy v rámci ČR) ii. škola sestavila koncepci jazykového vzdělávání, v níž se zaměřila především na (...) iii. škola realizovala tyto aktivity z koncepce jazykového vzdělávání (...), které pomohou v (...)
cíl E	i. ...
cíl F	i. na základě diskuze se žáky 5. – 9. ročníků jsme přistoupili k organizaci žákovského parlamentu. Parlament se může vyjadřovat k těmto tématům (...), v aktuálním školním roce se podílel na návrhu těchto opatření, nápadů, idejí (...), v praxi jsme realizovali tyto výstupy (...), dále jsme společně (s pedagogickým sborem) diskutovali tato možná témata (...) ii. žákovský parlament má X členů z těchto školních tříd (...), zasedá x-krát/ rok, jeho zasedání se účastnili tito pracovníci školy (...)
cíl G	i. ZŠ se přihlásila do systému certifikace X, prošla vstupním jednáním se zástupci certifikační autority a začala realizovat tyto kroky (...)
cíl H	i. ZŠ uspěla s projektem Snižování rizikových jevů na ZŠ (MŠMT, OP VVV) a získala (...)

Zdroj: vlastní zpracování/ rezort školství a sociálních věcí

Přílohy

Výpočet provozního příspěvku ZŠ a MŠ z tzv. normativů

č. řádku	Základní normativ poskytovaný formou tzv. globální (nezúčtovatelné) dotace	Kč
1	počet žáků přihlášených ke školní docházce (ke dni návrhu rozpočtu)	
2	výše normativu (základnou jsou provozní náklady bez odpisů, nákladů na energie a bez nákladů na potraviny v ŠJ)	
3	výše základního příspěvku na provoz školských zařízení (ř. 1 x ř. 2)	
	<i>vyplňují pouze MŠ</i>	
4	výše školného na 1 žáka/ rok (v Kč)	
5	počet žáků osvobozených od placení školného celkem - z toho ze sociálních důvodů	
6	plánované školné celkem	

Přepočty žáků na normativ

<p>základní školy</p> <p>školy do 250 žáků včetně: normativ = 4.500 Kč/žák/rok</p> <p>školy od 251 do 350 žáků: normativ = 4.100 Kč/žák/rok (při počtu žáků školy 251-275 lze požádat o tzv. náhradní výpočet normativu)</p> <p>školy od 351 do 450 žáků: normativ = 3.700 Kč/žák/rok (při počtu žáků školy 351-390 lze požádat o tzv. náhradní výpočet normativu)</p> <p>školy od 451 do 550 žáků: normativ = 3.350 Kč/žák/rok (při počtu žáků školy 451-500 lze požádat o tzv. náhradní výpočet normativu)</p> <p>školy nad 550 žáků: normativ = 3.050 Kč/žák/rok (při počtu žáků školy 551-600 lze požádat o tzv. náhradní výpočet normativu)</p>
<p>mateřské školy</p> <p>školy do 60 dětí včetně: normativ = 7.700 Kč/žák/rok</p> <p>školy od 61 do 95 dětí: normativ = 6.060 Kč/žák/rok (při počtu dětí 61-78 lze požádat o tzv. náhradní výpočet normativu)</p> <p>školy nad 95 dětí: normativ = 5. 420 Kč/žák/rok (při počtu dětí 96-106 lze požádat o tzv. náhradní výpočet normativu)</p>