



Kdy a jak měnit kurikulum

Praha 2010



Kdy a jak měnit kurikulum

Praha 2010

Kdy a jak měnit kurikulum

Zdeněk Slejška, Lucie Slejšková (EDUin, o.p.s.) ve spolupráci s kolektivem autorů
členských organizací SKAV:

Asociace domácího vzdělávání - Judita Kapicová

Asociace domácího vzdělávání - Jaroslava Simonová

Asociace předškolního vzdělávání - Ivana Lacinová

Asociace waldorfských škol - Ivan Smolka

Asociace waldorfských škol - Petr Šimek

JOB - Zdeněk Dlabola, Jiří Hruška

Kritické myšlení - Hana Košťálová


Sdružení TEREZA - Petr Daniš

Společnost Montessori - Anna Jelínková

Společnost pro mozkově kompatibilní vzdělávání - Jana Nováčková

Step by Step ČR - Mirka Škardová

SKAV, o.s., EDUin, o.p.s., 2010

Licence Creative Commons-Uvedte autora-Neužívejte dílo komerčně-Nezasahujte do díla
3.0 Česko 

Obsah

Úvod — Proč vznikla tato studie.....	6
A. Shrnutí nejdůležitějších doporučení.....	7
B. Revize kurikula jako změna, kterou je třeba řídit	8
I. Širší kontext revize kurikula jako řízené změny.....	8
II. Klíčové kroky řízení změny.....	9
III. Předpoklady úspěšného zvládnutí změny	9
C. Klíčové otázky revize kurikula	11
Revize kurikula versus revize cílů vzdělávání.....	11
Cyklus revize kurikula.....	12
I. Analýza zdrojů a situace	13
II. Obsah změny - zjištění, co je nutné měnit.....	16
III. Odsouhlasení změn.....	18
IV. Proces úprav kurikula.....	19
V. Schválení změn.....	21
VI. Implementace do škol.....	22
VII. Monitoring zavádění změny	26
VIII. Evaluace výsledků změn	27
IX. Frekvence cyklu revizí.....	27
D. Příloha.....	29
E. Použitá literatura.....	30

Úvod — Proč vznikla tato studie

Diskuse o revizi kurikula¹, které byly zahájeny na půdě MŠMT ČR (dále také jen ministerstvo) a Výzkumného ústavu pedagogického v Praze (dále také jen VÚP), vedly Stálou konferencí asociací ve vzdělávání (dále jen SKAV) k formulování společného stanoviska na tuto věc. Studie, která je výsledkem odborné debaty členských organizací SKAV, si neklade za cíl podat vyčerpávající vodítko k této otázce, ale upozorňuje na některé zásadní momenty, které by neměly být při plánování celého procesu opominuty, nebo k nimž by mělo ministerstvo zaujmout jasný postoj.

Zároveň považujeme za důležité hned v úvodu říct, že snahu zahájit proměnu kurikula debatou o cyklu revizí vnímáme jako nekonceptní. Jako nezbytný krok se nám jeví provést nejprve revizi cílů vzdělávání, jejichž chápání je dosud nejednotné a chybí zastřešující strategický dokument, který by je formuloval (viz dále).

Nicméně je-li nyní otázkou diskuse právě téma revize kurikula, bylo naší snahou přispět k ní odborným názorem, byť na nutnost věnovat se nejprve dalším koncepčním krokům upozorňujeme dále ve studii a považujeme jejich provedení za podmínku úspěchu samotné revize kurikula.

Studie má tři části. První část prezentuje nejdůležitější doporučení a shrnutí problematiky. Druhá část se věnuje obecně tématu změny a nabízí k diskusi několik postřehů k tomu, jak změnu, do níž řadíme i revizi kurikula, efektivně řídit. Smyslem této kapitoly není suplovat odborné teoretické publikace o managementu změny, ale upozornit na některé zajímavé souvislosti, které by nás měly při revizi kurikula zajímat. Závěrečná část nabízí jeden z pohledů na cyklus revizí kurikula a věnuje se postupně všem fázím tohoto procesu.

Věříme, že náměty uvedené ve studii přispějí k diskusi (nejen) o tématu revize kurikula a že se k této debatě připojí další instituce a odborníci.

¹ Používáme v celé studii pojem kurikulum pro vzdělávací programy na státní i školní úrovni. Pokud máme na mysli konkrétní kurikulum, je to výslovně specifikováno.

A. Shrnutí nejdůležitějších doporučení

Tato studie se věnuje dvěma oblastem – 1) principům souvisejícím s řízením změny, které je z našeho pohledu nutné respektovat při provádění revize kurikula, a 2) návrhu, které fáze při revizi kurikula realizovat a jakým způsobem.

Za nejpodstatnější doporučení, které pro další diskusi o revizi kurikula vyplývají z této studie, považujeme následující body:

- **Dobudovat chybějící části systému, s nimiž revize kurikula souvisí**, protože jinak nebude revize úspěšná. Tzn.
 - definovat cíle vzdělávání, společnou vizi – Národní program vzdělávání – a zajistit jeho legislativní přijetí na úrovni nařízení vlády,
 - zavést systém podpory učitelů (standard, systém atestací, systém DVPP a systém financování),
 - vytvořit komplexní evaluační nástroje pro hodnocení kurikula, speciálně pro hodnocení vzdělávacích výsledků žáků,
 - dořešit financování škol odpovídající nárokům současného kurikula,
 - inovovat přípravné vzdělávání učitelů, včetně studijních programů v oblasti kurikula, vytvořit požadavky na akreditaci programů.
- **Při revizi kurikula dodržovat pravidla řízení změn.** Tzn.
 - postupovat od analýzy stavu, přes přípravu všech aktérů a cílových skupin na změny a plánování změny, po její realizaci a vyhodnocení,
 - pamatovat na širší kontext prováděné změny (např. nakolik byly přijaty změny předchozí, s nimiž prováděná změna souvisí) a vyvozovat z něj důsledky pro plánování a realizaci změny,
 - zaměřit se na efektivní a soustavnou komunikaci s aktéry a cílovými skupinami vtaženými do změny,
 - zajistit sdílení společné vize, v našem případě mezi politickou reprezentací a odborníky a posléze mezi učitelskou veřejností.
- **Zřídít nezávislou odbornou skupinu (centrální skupinu, Radu pro kurikulum či podobný orgán), který by shromažďoval světově proškolené odborníky na kurikulum a který by garantoval celý proces revizí.**
- **Zajistit transparentnost, strukturovanost a kontinuitu celého procesu.**
- **Maximálně posílit princip participativnosti všech zainteresovaných stran, nevyjímaje sociální partnery (zaměstnavatele atd.).**
- **Nastavit taková opatření, která by zamezila nepromyšleným nebo účelovým zásahům do kurikula, minimalizovat riziko lobbyingu.**
- **Revize kurikula opírat o provedené analýzy, využít již provedené analýzy a zkoumání.**
- **Pečlivě se věnovat mediální podpoře celého procesu a komunikaci s cílovými skupinami, nevyjímaje rodiče žáků, laickou veřejnost.**

B. Revize kurikula jako změna, kterou je třeba řídit

I. Širší kontext revize kurikula jako řízené změny

Máme-li kurikulum revidovat úspěšně a jestliže se má změna navíc v praxi reálně odrazit, pak **celý proces revize musí být řízený a pečlivě naplánovaný**. „Celkové ponaučení, které lze z neúspěchů i úspěchů jiných zemí odvodit, zní: úspěh může pouze nekompromisní implementace, která dodržuje několik kritických pravidel řízení změn.“²

Pamatovat musíme zároveň na širší kontext prováděné změny, protože revize kurikula je komplikovaný proces, který je provázán s řadou dalších změn ve školském terénu:

- **Jak úspěšně byly implementovány změny předchozí? Přijal je terén, nevyskytují se problémy?** Zásadní změna, kterou školy prošly od zavedení rámcových a školních vzdělávacích programů, proběhla na většině škol zatím spíše formálně. Pedagogové nebyli a dosud nejsou na takový úkol připraveni a nemají prostředky k jeho profesionálnímu vykonávání.³ Jakékoliv další změny mohou být proto ve školách postaveny na nepevných základech, které již dopředu předurčují revizi kurikula k neúspěchu.
- **O jakou změnu se bude jednat? Jak bude „velká“ a jakého bude druhu?** Pro pochopení změny je vhodné zhodnotit její dopad na cílové skupiny. Nepatrné změny, které vedou pouze k doladování stávajícího stavu, nejsou pro cílové skupiny tak ohrožující, zvláště, pokud je vnímají jako potřebné a žádoucí. Naopak čím více změna zasahuje známé struktury, nebo dokonce nutí ke změně vize či myšlení (nejhlubší typ změny), tím větší nejistotu působí v těch, kterých se dotýká a tím je hůře přijímána.
- **Jak změnu komunikovat s cílovými skupinami?** Vidíme jako vhodné provést analýzu toho, jakým způsobem probíhala komunikace na počátku kurikulární reformy, při zavádění RVP do praxe. Poctivá analýza toho, které prostředky byly využity (jednalo se například o tzv. spanilé jízdy po krajích, debaty s řediteli škol, články v odborných časopisech, mailovou komunikaci s řediteli škol, v mnohem menší míře o články v masmédiích, vstupy v TV nebo v rozhlase) a především jejich **účinků na cílové skupiny**, by mohla ukázat, které nástroje jsou pro komunikaci s učitelskou veřejností a veřejností vůbec vhodné a efektivní, a které méně. Ministerstvo by v těchto případech mělo spoléhat na odborníky, kteří se komunikací a PR zabývají a mají s nimi zkušenosti, a nemělo by propagaci podceňovat. Komunikace by měla probíhat obousměrně, aby měly všechny cílové skupiny možnost připravované změny komentovat a měly reálnou možnost ovlivnit celý proces.
- **Představuje revize kurikula pro školy jen obsahovou, nebo i procesní změnu?** Při revizi kurikula je pravděpodobné, že zavádění změn bude probíhat odlišným způsobem, než tomu bylo doposud (zavádění RVP a ŠVP) a školy se budou muset na tuto změnu adaptovat (procesy jako analýza ŠVP, pilotáž, monitoring, evaluace budou probíhat nejspíše odlišně, případně u nás nemají svou tradici vůbec). Již

2 Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. McKinsey&Company, Inc., 2010.

3 Viz studie Simonová, J., Straková, J. Vymezení hlavních problémů ohrožujících realizaci kurikulární reformy. SKAV, o.s., 2005, str. 24. Domníváme se, že situace nedoznala od r. 2005 v plošném měřítku změn.

samotné zavedení sledování a vyhodnocování kurikula je proces, který přinese řadě učitelů pocit nejistoty (ten vychází například z dojmu, že se bude znovu měnit něco již velmi složitě vybudovaného). Ošetřit se musí proto oba typy změn - obsahové i procesní.

II. Klíčové kroky řízení změny

Klíčovými kroky řízení změn, kam revizi kurikula řadíme, jsou: 1) analýza stavu, 2) příprava na změnu, 3) plánování změny, 4) její realizace a 5) vyhodnocení. Problém nastává ve chvíli, kdy není provedena analýza současného stavu⁴, nebo se změna začne přímo realizovat a její jednotlivé kroky se „doplánovávají“ až v jejím průběhu. To vede k velkým obtížím, počínaje tím, že vyvstanou nečekané souvislosti, na které realizátoři nepomysleli a které je nutné narychlo zohlednit, objeví se problémy, které se daly při plánování předpokládat a které zbrzdí, či dokonce zastaví realizaci, nebo ovlivní kvalitu výsledku, až po finanční obtíže (nepromyšlený rozpočet, nečekané výdaje, nezajištěné příjmy...).

Revize kurikula je natolik významný a rozsáhlý „podnik“, že si její realizátoři nemohou dovolit některé z kroků opominout. Tím spíše se na ně musí zaměřit, že s největší pravděpodobností bude realizací celé akce pověřena řada subjektů, které budou nuceny spolupracovat a spoléhat se v dílčích částech na sebe navzájem.

Klíčové kroky řízení změny na sebe navazují, ale mohou se cyklicky opakovat. V zásadě představují kruh, v němž se neustále opakují dané aktivity. V příloze je uvedena tabulka zachycující schematicky podstatu těchto kroků.

III. Předpoklady úspěšného zvládnutí změny

Úspěšné zvládnutí a zavedení jakékoliv změny je závislé na tom, do jaké míry jsou lidé, jichž se týká, **se změnou srozuměni, a do jaké míry ji přijali**. Jestliže dnes najdeme stále mnoho učitelů, kteří nepřijali již (byť víceméně formálně) provedenou reformu, nemůžeme očekávat, že další změny budou u těchto lidí úspěšné. Je proto nutné identifikovat problémová místa, která přetrvávají v zavádění školské reformy, a vytvořit plán na jejich eliminaci⁵.

Podmínky úspěchu zavedení změny, jako je revize kurikula, lze shrnout do těchto bodů:

- **Sdílená vize:** v našem případě to znamená široce vykomunikovaný záměr politické reprezentace s odbornou veřejností, kam se kurikulum má ubírat, jaké jsou cíle vzdělávání (vizi musí v první řadě sdílet ti, kdo mají kompetence takové vize nastavovat a jsou za ně fakticky odpovědní). Politici i odborníci musí dojít ke konsensu, který bude jak odborně, tak politicky průchozí a obstojí déle než jedno volební období.

4 Simonová, J., Straková, J. Vymezení hlavních problémů ohrožujících realizaci kurikulární reformy. SKAV, o.s. 2005, str. 11.

5 Čerstvou zprávu o současných problémových jevech v českém základním a středním školství nabízí studie Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. McKinsey&Company, Inc., 2010.

- **Porozumění „kultuře“ a kontextu, do něhož změna přichází:** na co jsou učitelé zvyklí? Jak je třeba změnu podat? Jak bude změna fungovat ve školách — jak zde fungují nové věci?
- **Silné vedení, leadership:** respektované osobnosti, které revizi zaštití odborně i procesně, mohou být pro učitele zárukou, že změně je věnována náležitá péče a že je promyšlená.
- **Získání všech, kterých se změna týká:** oproti prvnímu kroku, kdy vizi nastaví a sdílí politická reprezentace a odborníci, nyní musí tato skupina pro vizi získat učitelskou a laickou veřejnost.
- **Dostatečná připravenost těch, kterých se změna týká:** změna se týká učitelů — mají takové znalosti, a především dovednosti, aby byli schopni navržené změny realizovat kvalitně? Týká se decision makerů – bude potřeba změny ve školství vzata v úvahu při tvorbě rozpočtu, což je věc politického konsensu a změny uvažování na této rovině? Změna se týká rodičů...
- **Komunikace:** můžeme si položit několik jednoduchých otázek, na něž by realizátoři revize měli najít odpovědi:

KDO by měl být o změně informován? Pouze učitelé? Jaké další instituce? Vysoké školy? Kontrolní orgány? Mají změně rozumět rodiče? Atd.

KDY by měl být o změně informován? Komunikační plán bude jistě rozvrstven do více etap a je nutné informace správně „načasovat“, aby cílové skupiny měly informaci dostatek a v pravý čas, ale zároveň nebyly přetížené, vystrašené nebo měly pocit, že „se něco děje, a oni opět nic nevědí“. Důležité je také informovat nejprve vnitřní zainteresované strany a pak vnější - jistě by nebylo dobře, aby se například o uvažovaných změnách v kurikulu dozvěděly například pedagogické fakulty až z médií.

CO by mělo být předmětem sdělení? Co je důležité sdělovat různým cílovým skupinám? Jaké věci je zajímají především? Co chceme my, aby se dozvěděly?

JAK informace podat? Které způsoby jsou efektivní a které méně? Na které způsoby jsou cílové skupiny zvyklé? Jakým způsobem pro změnu získat, jak motivovat?

KDE by se informace měly objevit? Odkud se různé cílové skupiny informace dozví? Prostřednictvím jakých médií?

KDO by měl ŘÍDIT proces komunikace? Někomu může připadat tento požadavek přemrštěný, ale dobře odvedená komunikace si žádá svůj promyšlený plán a dobré vedení. Kdo dokáže tento proces řídit?

C. Klíčové otázky revize kurikula

Revize kurikula versus revize cílů vzdělávání

Při revizi kurikula budeme nutně analyzovat zda a do jaké míry naplňuje kurikulum stanovené cíle vzdělávání. Problémem je, že odborníci, politici, ani laická veřejnost se neshodují v tom, o jaké cíle se jedná.

V současné době existuje několik desítek rámcových vzdělávacích programů, z nichž každý obsahuje cíle vzdělávání. Jejich pojetí je velmi různé. Existuje nějaký svorník, o který se mohou programy opírat? Jediný dokument, který by mohl takto být vnímán, je tzv. Bílá kniha, přičemž analýza naplňování jejích cílů v r. 2009 ukázala, že zcela chybí monitorovací ukazatele pro hodnocení naplnění cílů a že cíle nejsou veřejnosti srozumitelné⁶. Z diskusí s odborníky i pedagogy vyplývá, že stále postrádáme konsensuální vizi týkající se žádoucí podoby českého vzdělávání a že v odborné i laické veřejnosti panují velké nejasnosti a rozpory týkající se cílů reformy.⁷

Národní vzdělávací program, který dodnes nebyl vytvořen, ačkoliv figuruje ve školském zákoně jako normativní dokument, zcela zásadním způsobem chybí. Právě tento dokument by měl obsahovat jednoznačně formulované cíle vzdělávání a indikátory pro jejich naplňování. Těmito cíli by se musely řídit všechny rámcové vzdělávací programy, a pokud by byl dokument dobře zpracován, nemělo by docházet k desinterpretaci nebo nepochopení cílů vzdělávání. Existenci tohoto dokumentu požadují odborníci opakovaně. Školský zákon přitom jeho podobu definuje již od roku 2004: *„Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „ministerstvo“) zpracovává Národní program vzdělávání, projednává jej s vybranými odborníky z vědy a praxe, s příslušnými ústředními odborovými orgány, příslušnými organizacemi zaměstnavatelů s celostátní působností a s kraji a předkládá jej vládě k projednání. Vláda předkládá Národní program vzdělávání Poslanecké sněmovně a Senátu Parlamentu ke schválení. Národní program vzdělávání rozpracovává cíle vzdělávání stanovené tímto zákonem a vymezuje hlavní oblasti vzdělávání, obsahy vzdělávání a prostředky, které jsou nezbytné k dosahování těchto cílů. Národní program vzdělávání ministerstvo zveřejňuje vždy způsobem umožňujícím dálkový přístup.“⁸*

Považujeme za podstatné uvést, že dokument tohoto typu by měl podle nás obsahovat politický konsensus, což je možná právě důvod, proč stále nevznikl. Oblast vzdělávání je strategická záležitost a měl by se jí zabývat stát na nejvyšší úrovni. Napříč politickým spektrem by měla vzniknout dohoda, jakým směrem se naše vzdělávání má ubírat, a ta by měla být přetavena do státního dokumentu normativní povahy. Ten pak definuje vlastně veřejnou zakázku na službu, kterou vzdělávání bezesporu je. Nemělo by se zároveň jednat o stanovisko, které nebude podloženo odbornými argumenty (na jeho zpracování mají být zaangažováni respektovaní odborníci), ale bez politické podpory a konsensu bude docházet neustále k různým výkladům cílů reformy vzdělávání, k roztříštěnosti působení na náš vzdělávací systém a k plýtvání finančních i lidských zdrojů. Zároveň nemá jít o zpolitizované stanovisko, politický konsensus zde chápeme spíše jako záruku, že vize

6 Straková, J. a kol. Analýza naplňování cílů Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice (Bílé knihy) v oblasti předškolního, základního a středního vzdělávání. Praha: MŠMT, 2009.

7 Simonová, J., Straková, J. Vymezení hlavních problémů ohrožujících realizaci kurikulární reformy. SKAV, o.s., 2005, str. 7.

8 Zákon č. 561/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, § 3, odst. 1.

bude stabilní a bude zaručena snaha o její naplňování, která přežije více jak jedno volební období.

Národní vzdělávací program nebo obdobný dokument by měl zásadní vliv i na revizi kurikula, protože by bylo zřejmé, jaký je referenční stav a s čím současnou situací porovnáváme. Náš názor zaštitit kurikulum takovým dokumentem se shoduje s doporučením Konsorcia institucí pro výzkum a rozvoj vzdělávání (CIDREE), které zaznělo na diskusním setkání v Praze v březnu 2010.⁹ Obdobný dokument je považován za nutné východisko, bez něhož se revize neobejde.

Cyklus revize kurikula

V následujících kapitolách bychom se rádi zastavili u několika klíčových momentů, o nichž by se mělo dle našeho mínění dopředu uvažovat, rozhodneme-li se kurikulum podrobit (a pravidelně podrobovat) revizi.

K našim úvahám nás vede fakt, že revize kurikula má dvě zcela rovnocenné stránky – svůj obsah (uvažujeme o tom, co je dobré měnit) a proces (jak to celé udělat, aby změna proběhla tak, jak chceme).

Jestliže o revizi kurikula uvažujeme jako o procesu, který by se v daných intervalech cyklicky opakoval, jako je tomu v řadě zemích EU, pak se dá jeden cyklus revize představit například následovně:



Schéma 1 - Cyklus revize kurikula

⁹ Závěry diskuse lze najít například ve článku Jany Hrubé: Hrubá, J. Jak udržovat kurikulum aktuální [online], Učitelství [cit. 2010-08-16]. Dostupné na: <http://www.ucitelske-listy.cz/2010/03/jana-hruba-jak-udrzovat-kurikulum.html>

Celý cyklus kopíruje obecné teze o řízení změny, začíná analýzou stavu a končí evaluací změny, která opět přináší podněty pro další analýzy. Počínaje další kapitolou si dovoluujeme k jednotlivým fázím procesu připojit několik postřehů a otázek, na něž by bylo dobré najít odpovědi, a to ještě před zahájením prvního cyklu revizí kurikula.

Před tím se ale ještě krátce zastavíme u otázky **řízení procesu revize kurikula**.

Domníváme se, že řízením by měla být od počátku pověřena speciální odborná skupina, kterou budeme v tomto materiálu nazývat **centrální skupina**. Analogicky VÚP spolu s MŠMT uvažuje o zřízení **Rady pro rozvoj kurikula**, složené ze zástupců kurikulárních ústavů, MŠMT a expertů na vzdělávání. Rada by měla ministerstvu pomáhat v posuzování námětů na revize a změny a jejich koordinaci. Považujeme tento postup za vhodný s výhradou ke složení skupiny. V edukačně vyspělém světě existují speciálně vyškolení odborníci na kurikulum, kterými u nás zatím nedisponujeme. Považovali bychom přesto za rozumné, aby skupina zahrnovala skutečně světově vyškolené odborníky na kurikulum, kteří se nebudou pokud možno měnit a budou mít jasně zpracovaný názor na podobu kurikula. Kontinuita celého procesu, která je nezbytná pro další revize, by pak spočívala v lidech, kteří procesu rozumí. Pak by nemělo vadit, že skupina bude na MŠMT závislá finančně - bude jí placená - ale neměla by být ministerstvem řízená. Takový způsob nemá v naší zemi tradici, ale v zahraničí se osvědčuje a velmi bychom jej doporučovali, pokud chceme zachovat odbornou nezávislost celého procesu. Práce skupiny by neměla být narušena žádnými politickými vlivy nebo změnou ministra. Při této příležitosti znovu upozorňujeme na riziko politických vlivů a lobbyingu zájmových skupin – odborný názor skupiny nesmí být těmito vlivy zatížen a návrhy na změny by se měly opírat čistě o výsledky analýz a konfrontace kurikula s cíli vzdělávání.

Složení skupiny by mělo být naprosto transparentní, aby bylo pro odbornou i laickou veřejnost zřejmé, na koho se mohou obracet. Tato pověřená skupina by se samozřejmě musela během celé své činnosti vztahovat k odsouhlaseným cílům vzdělávání i k výsledkům analýz.

I. Analýza zdrojů a situace

Do značné míry je analýza současného stavu kurikula jedna z nejdůležitějších částí cyklu revize, protože právě ona určí, kam se celý proces bude ubírat. Metody, které při analýze zvolíme, předurčí, co nakonec zjistíme. Je proto naprosto nutné, aby analytická fáze byla provedena profesionálně, a to odborníky, kteří vládou vhodnými metodami.

Analýza by neměla předem naznačovat, že hodláme měnit konkrétní části kurikula. Její smysl je v tom, že konstatuje, v jakém stavu se kurikulum nachází – kde se vyskytují problémy, které části jsou zastaralé, které se neosvědčily v praxi, se kterými není v praxi problém, pro které chybí metodická podpora, kterým učitelé nerozumí atd. Každá analýza se ovšem musí k něčemu vztahovat. Dokud nemáme formulovány jasně vzdělávací cíle (viz výše), tak například nevíme, co znamená, že se něco neosvědčilo v praxi – znamená to, že to nevede k dosahování ujasněných vzdělávacích cílů, nebo by to mohlo vést k cílům, kdyby to učitelé uměli? Takto podaný smysl analýzy bude také učitelská i laická veřejnost mnohem lépe vnímat, protože drtivá většina učitelů má jen velmi malou potřebu něco v kurikulu měnit.

Co je potřeba analyzovat a jak?

Zde se vracíme k tomu, že revize kurikula se musí vztahovat k nějakému referenčnímu bodu. V ideálním případě by to byl společný Národní vzdělávací program, který by definoval konkrétní cíle vzdělávání. Tyto cíle by pak byly přezkoumány v tom smyslu, nakolik jsou v rámcových a školních vzdělávacích programech naplňovány a jak vše funguje v praxi.

Dále by měla vzniknout **hypotéza, které části kurikula jsou potenciálně nevyhovující nebo působí v terénu problémy**. Analýza by měla nestranně ověřit, v jaké situaci se tyto části kurikula nachází (neměla by předem evokovat, jak se tyto části případně změní).

Podstatné je, že analýza, kterou budeme provádět, by neměla být pouze kvantitativní, ale mělo by jít i o kvalitativní analýzu. To znamená dotazovat se mj. i na názory různých cílových skupin, zjišťovat jejich postoje. To nutně nepovede k tomu, že budou zohledněny při rozhodnutí, co měnit, ale jednak poskytnou důležitý přehled o tom, jak se veřejnost ke kurikulu staví, jak mu rozumí, co o něm soudí, jednak tato data umožní dlouhodobé srovnání vývoje postojů veřejnosti.

Jako dobré se jeví **provést analýzu sekundárních informačních zdrojů** a vzít v potaz již všechna existující data, která byla ke kurikulu shromážděna – ušetří se tím jak finanční, tak lidské zdroje. Máme na mysli například výroční zprávy ČŠI, rychlá šetření ÚIV a zvláště výzkumy prováděné fakultami a jejich výzkumnými centry. **Jsme přesvědčeni, že pro řadu rozhodnutí, jak kurikulum změnit, již existují podklady, nebyly však buď zohledněny kompetentními orgány, nebo nebyly vyhodnoceny v takové podobě, aby na jejich základě bylo možno přijmout konkrétní opatření.** Také samotné školy disponují výsledky vlastní evaluace, kterou provádějí v různých oblastech. Tyto výsledky budou určitě zatíženy mnoha neobjektivními faktory nebo malou zkušeností některých škol s autoevaluací, přesto by bylo dobré mít je k dispozici a moci je interpretovat. Mimo jiné tak školy získají pocit, že jsou na revizi kurikula osobně zaangażovány.

Na druhé straně je pravda, že pro řadu zásadních rozhodnutí průkazná data chybí. S tímto problémem se potýkal při evaluaci naplňování cílů Bílé knihy autorský tým: *„Při posuzování míry naplnění cílů jsme se snažili zachovat maximální objektivitu. To bylo jednoduché tam, kde bylo posouzení možno opírat o data z výzkumných šetření. V řadě případů však nejsou žádné empirické údaje k dispozici. Tam vycházíme při posuzování situace z vlastních znalostí a zkušeností.“¹⁰*

Dovolíme si nabídnout několik konkrétních oblastí, které by bylo dle našeho názoru vhodné při analýze prozkoumat. Nejde ovšem zdaleka o vyčerpávající seznam.

- **Zpracování RVP vzhledem k obecnějším cílům kladeným na vzdělávání:** Zásadní výchozí otázka, všechny ostatní body lze smysluplně zodpovědět až ve chvíli, kdy si odpovíme na tento. Revizi kurikula je nutné podle našeho mínění vnímat především jako dobrý impuls k přehodnocení celého systému strategického vedení vzdělávání počínaje obecnými a současně sdílenými cíli a vizemi. Napadají nás otázky: Nakolik RVP odpovídají obecnějším cílům kladeným na vzdělávání? Jak se tyto cíle promítají do dílčích částí RVP (promítají se například do všech vzdělávacích oblastí stejně)? Do jaké míry je základem RVP rozvoj klíčových kompetencí (do jaké míry se promítá do vzdělávacích oblastí, očekávaných výstupů)? Nakolik RVP splňují požadavek na autonomii škol (poskytují

¹⁰ Straková, J. a kol. Analýza naplňování cílů Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice (Bílé knihy) v oblasti předškolního, základního a středního vzdělávání. Praha: MŠMT, 2009, str. 5.

předpokládanou míru autonomie různým typům škol s původně různými programy)? Nakolik RVP vedou ke skutečné diferenciaci, nebo naopak nivelizaci školních vzdělávacích programů?

- **Aktuální požadavky na vzdělávání:** Vytanuly nové požadavky na vzdělávání od té doby, co bylo kurikulum vytvořeno? Obsahují RVP vše potřebné? Nekolidují některé části RVP s aktuálními požadavky na vzdělávání?
- **Porovnání RVP se zahraničními kurikuly:** Jaké jsou trendy v zahraničí? Které zahraniční zkušenosti a jak můžeme zúročit v našem kurikulu?
- **Výzkum věkové přiměřenosti:** Pokud je nám známo, nebyl při zpracování kurikula proveden výzkum věkové přiměřenosti vzdělávacího obsahu – tzn. nakolik přiměřený je vzdělávací obsah (myšleno hlavně činnostní očekávané výstupy), zařazený do konkrétních období vzdělávání, vzhledem ke kognitivnímu vývoji žáků. Domníváme se, že tento výzkum by byl užitečný především u kurikula pro základní vzdělávání. Současně by bylo možné zjišťovat zkušenosti učitelů s obtížností učiva, zkoumat, jaké učivo by učitelé považovali za klíčové, nebo postoje rodičů k tomu, které učivo považují za důležité, které učivo považují za klíčové žáci a které jim ve škole chybí (co se nenaučili a měli naučit), který vzdělávací obsah by učitelé oželeli apod. – informace tohoto typu zatím postrádáme. K dispozici je ale například studie zkoumající potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol, která nabízí přehled zaměstnavateli nejžádanějších dovedností a kompetencí.¹¹ Věková a kognitivní přiměřenost kurikula je jen jedním aspektem, který se týká vzdělávajících se. Je třeba brát v úvahu, že na straně dětí jsou i další biologické i psychické danosti, na něž v současné výuce není brán dostatečný zřetel. Máme na mysli jednak základní lidské potřeby, které jsou tradiční výukou frustrovány (např. pohyb, individuální tempo, pocit bezpečí, potřeba seberealizace, úcty a sebeúcty, úspěšnosti), jednak vývojové potřeby jednotlivých období. Respekt k potřebám dětí mají zejména dva pedagogické systémy, které se stále více prosazují i u nás – Montessori a Waldorfská pedagogika. Srovnání současného kurikula s těmito systémy by bylo velmi žádoucí.
- **Konzistentnost zpracování RVP:** Jsou jednotlivé části RVP zpracovány konzistentně v rámci jednoho RVP a napříč různými RVP (mají například obory stejnou vnitřní strukturu, stejnou filozofii)?
- **Míra podpory učitelů v práci s kurikulem:** Co učitelům pomáhá při práci s kurikulem, a co mu naopak brání?
- **Celkový způsob práce učitelů s RVP a se ŠVP:** Jednou z klíčových věcí může být zjištění, jak je kurikulum skutečně realizováno v praxi. Takové údaje se samozřejmě zjišťují obtížně, ale neznamená to, že to je nemožné, záleží na volbě vhodných metod. Musíme mít ovšem na paměti, že při nedostatečné analýze toho, co se opravdu děje v praxi, může dojít k mylným závěrům. Dosud nemáme k dispozici ucelené informace o tom, jakým způsobem pracují školy a konkrétní učitelé s RVP a zejména se ŠVP. Přitom právě to může mít velkou souvislost s úspěšností realizace celé reformy.
- **Způsob práce se vzdělávacím obsahem v RVP, resp. ŠVP:** Tento bod je v zásadě součástí předchozího, ale zasluhuje si speciální pozornost: jak učitelé

¹¹ Kalousková P., Vojtěch J. Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol - souhrnný přehled. Praha: NÚOV, 2008.

zachází s učivem a očekávanými výstupy? Jak plánují výuku? Jak se jim daří rozvíjet klíčové kompetence – jaké používají metody, jak vše hodnotí? Jak se mezi školami liší úroveň rozpracování vzdělávacího obsahu? Nakolik jsou ŠVP škol rozdílné – je opodstatněná obava z příliš velké rozmanitosti toho, co se žáci učí? Nakolik je opodstatněné spirálovité pojetí učiva v RVP?

- **Vzdělávací výsledky žáků vzhledem ke kurikulu:** Zkoumat bychom měli v neposlední řadě také to, zda současné kurikulum přispívá ke zlepšování vzdělávacích výsledků. Existují výzkumy (PISA, PIRLS, TIMSS) a jiná data (včetně například výsledků testů komerčních firem Kalibro nebo Scio), která mohou být použita, pozornost však musí být věnována tomu, na jaké metodice byly testy založeny (co testovaly), neboť to ovlivňuje interpretaci závěrů.

Ačkoliv se může zdát, že některý rámcový vzdělávací program žádnou změnu nevyžaduje, měly by být analýze alespoň po nějakou dobu podrobovány všechny kurikulární dokumenty (výjimku mohou tvořit například ty, které jsou zatím v pilotním režimu apod.). Důvodem je především to, že smysl analýzy, jak již bylo řečeno, není primárně v tom naznačit, že konkrétní RVP vyžaduje změny, ale zjistit aktuální stav a postoje cílových skupin. Tato data mohou být velmi cenná pro další srovnání a jejich výsledkem může být samozřejmě i konstatování, že konkrétní RVP nevyžaduje žádnou změnu. Obava z případných změn by ovšem neměla být překážkou k tomu, aby byl analýze podroben každý RVP.

Shrnutí

- **Smyslem prováděných analýz je zjištění, v jakém stavu se kurikulum nachází a které problémy jsou způsobené celkovou nekonceptností v řízení vzdělávání a absencí konsensuálních vizí a cílů.**
- **Analýze by měly být podrobovány všechny RVP s výjimkou těch, které jsou v pilotním režimu.**
- **Vhodné je provést analýzu sekundárních informačních zdrojů a využít již shromážděné informace, aby byly šetřeny lidské i finanční zdroje.**
- **Mezi oblastmi, které by měly být zkoumány, patří: aktuální požadavky na vzdělávání, zahraniční trendy v rozvoji kurikula, věková přiměřenost vzdělávacího obsahu, zpracování RVP vzhledem k obecným cílům vzdělávání, konzistentnost zpracování RVP, míra podpory učitelů v práci s kurikulem, celkový způsob práce učitelů s RVP a ŠVP, způsob práce se vzdělávacím obsahem, vzdělávací výsledky žáků.**

II. Obsah změny - zjištění, co je nutné měnit

Na otázku, co bude potřeba v kurikulu měnit, by měla přinést odpověď analýza, resp. interpretace jejích výsledků. Ta musí být udělána citlivě a nestranně, aby nedošlo k nežádoucím lobby a ovlivnění.

Bez ohledu na konkrétní změny, které budou při revizi provedeny, by podle našeho názoru bylo vhodné stanovit **obecná pravidla, která se budou vztahovat na jakékoliv změny kurikula.**

Navrhujeme, aby mezi nimi figurovala tato pravidla (řadu z nich potvrdila například také diskuse odborníků CEDREE, viz výše):

- Požadované změny v kurikulu konfrontovat s cíli vzdělávání a celkovou vizí, kam se vzdělávání má ubírat (což by mělo být stanoveno v takovém dokumentu, jako je např. zatím neexistující Národní vzdělávací program). Provádět jen takové změny, které jsou s těmito cíli a s vizí v souladu. Je nutné ovšem počítat i s tím, že i vizí bude nutné podrobovat zkoumání, zda nezastarává a neměla by být revidována.
- Změny by neměly být politizovány, nesmí být ovlivněny jakýmkoliv lobby, ale měly by vycházet pouze z jasně rozpoznávaných potřeb společnosti. Revize kurikula by se měla opírat o data získaná v analytické části, jako jsou např. mezinárodní výzkumy, kritické analýzy, inspekční šetření, národní testy, testy na vzorku atd.
- Do kurikula by nemělo být možné přidávat další vzdělávací obsah bez toho, že by byl jiný vzdělávací obsah redukován, nebo došlo k revizi počtu hodin. Za poznámku ovšem stojí to, že vlastně nemáme relevantní údaje, podle kterých bychom dokázali říci, zda současné kurikulum obsahuje vzdělávacího obsahu přiměřeně, málo nebo nadměru vzhledem k penzu vyučovacích hodin. Rozhodující přitom není ani tak kvantita, jako kvalita – tedy „hloubka“ očekávaných výstupů, kvalita znalostí a dovedností, které by měli žáci získat.
- V případě jakýchkoliv zásahů do vzdělávacího obsahu by mělo být nutné klást důraz na činnostně pojatý obsah, na klíčové kompetence, na úkor izolovaných poznatků.

Nejpozději zde je nutné se začít intenzivně věnovat **komunikaci celého procesu s veřejností a odborníky**. V každém případě by měl být umožněn co nejširší přístup do diskuse v jednotlivých fázích vzniku návrhu, a to už od okamžiku, kdy se začne rozhodovat o tom, které části kurikula a proč je potřeba měnit. Je nutné zapojení všech partnerů, tzn. samozřejmě učitelů a ředitelů škol, pedagogů připravujících učitele, zřizovatelů škol, odborníků na vzdělávání, studentů učitelství, ale informovaní by měli být také rodiče žáků nebo zaměstnavatelé. Ti totiž jako klienti veřejné služby, kterou vzdělávání je, by měli velmi dobře rozumět tomu, k jakým změnám dojde a především proč. Neinformovaní rodiče, kteří nebudou se změnami ztotožnění, mohou nakonec stát proti nutným změnám, které bude muset škola v návaznosti na změny kurikula učinit, a celý proces bude neúspěšný. Takovou zkušenost máme například se zaváděním méně obvyklých metod výuky. Z internetových diskusí je zřejmé, že rodiče podezírají učitele ze špatně odvedené práce, pokud učitel volí metody aktivního učení a vnitřní motivace žáků a děti pak učení baví. Podle české tradice „učení musí bolet“, jinak ztrácí hodnotu.

Diskuse o návrzích by ovšem měla být jasně strukturovaná, aby bylo možné ji rozumně řídit a vytěžit. Malý pokus s takovým typem debat byl učiněn u příležitosti připomínkování tzv. Standardu učitele. Diskuse byla moderována, pravidelně shrnována, analyzována po obsahové stránce a reportována kompetentním orgánům¹² a především všem, kteří se do diskuse zapojili. Tento způsob komunikace považujeme za vhodný, setkat se s ním lze i v jiných zemích. Příslušný návrh se vystaví na internetu, prostor pro připomínky je jasně strukturovaný (může jít například o online dotazníky, pozornost by ovšem měla být věnována nejen kvantitativní analýze, ale především kvalitativní – takový dotazník se neobejde již ve fázi svého vzniku bez zásahu statistika, protože následné vyhodnocování

¹² Bohužel odkaz na původní diskusi již není funkční, není proto možné ukázat, jak byla diskuse vedena. Do budoucna by se nemělo stát, že údaje z online diskusí budou po čase veřejnosti nedostupné.

otevřených odpovědí není úplně triviální). Návrh obsahuje také popis předkládaného modelu, jeho pozitiva, ale zároveň případná rizika. Společným jmenovatelem by měl být princip participativnosti – snaha zatáhnout do této aktivity co nejvíce partnerů. Někdy se setkáváme s obavou, že taková diskuse bude nepřehledná a že půjde o „všelidové hlasování“. Z těchto důvodů se pak diskuse uskuteční jen mezi úzkým kruhem odborníků nebo částí veřejnosti a výsledkem bývá obvykle neinformovaná a odmítající většina. Této zkušenosti bychom se měli vyhnout a měli bychom vyvinout takový mechanismus, který by byl udržitelný a efektivní. Je zcela určitě možné využít zkušenosti odborníků na využití technologií, bez nichž se takový proces v žádném případě neobejde. Kromě online mechanismů by bylo podle nás vhodné organizovat také osobní setkání – kulaté stoly, workshopy, diskusní fóra – pro jednotlivé cílové skupiny. Hlavním smyslem je opět především vyvolat co největší míru participativnosti a co nejvíce informovat o smyslu, průběhu a výsledcích celého procesu. K tomuto účelu by bylo možné využít například krajská pracoviště Národního institutu dalšího vzdělávání, přímořízené organizace MŠMT nebo sítě pracovišť krajů.

Otevřené diskuse vtahující veřejnost ztrácejí kredit, pokud nejsou příspěvky náležitě vypořádány. To je personálně, časově i finančně náročné. Před spuštěním jakékoli diskuse je potřeba mít jistotu, že je finančně udržitelná po celou naplánovanou dobu.

Z minulosti nemáme moc dobré zkušenosti s popularizací podobných aktivit (např. tvorby RVP). Domníváme se, že propagace celé akce by neměla být brána na lehkou váhu a že by k ní měli být přizváni skuteční odborníci na public relations, sociologové a další, kteří budou schopni naplánovat PR proces efektivně vzhledem k potřebám cílových skupin.

Shrnutí

- **Rozhodnutí o tom, které změny budou prováděny, musí být provedeno transparentně, bez možnosti nežádoucího lobbyingu.**
- **Vhodné je zavést obecná pravidla, kterými by se revize kurikula měla řídit: navrhované změny konfrontovat s cíli vzdělávání a celkovou vizí, vyvážení přidání a redukce vzdělávacího obsahu, důraz na činnostně, kompetenčně pojatý vzdělávací obsah.**
- **Navrhované změny je nutné komunikovat se všemi zainteresovanými stranami, nevyjímaje rodiče nebo zaměstnavatele.**
- **Je potřeba co nejvíce uplatnit princip participativnosti, vyvinout a financovat takové mechanismy, které umožní strukturované veřejné diskuse.**

III. Odsouhlasení změn

Ve chvíli, kdy jsou interpretovány výsledky analýz, dojde k vytvoření doporučení, co v kurikulu měnit. Návrhy by měla podle našeho názoru zpracovávat opět **centrální skupina**, která povede celý proces revize. Skupina vyjde z výsledků analýz a provede zhodnocení všech získaných dat. Návrhy by měly mít podobu „prováděcích plánů“, o nichž se zmiňujeme níže v kapitole V. Schválení změn.

Zatím jsme zde nezmínili možnost, kterou by měly mít jakékoliv organizace, totiž právo navrhopvat v průběhu analytické části vlastní změny v kurikulu. Pravidlem by ovšem mělo být to, že i tyto návrhy projdou oponenturou a budou potvrzeny, či vyvráceny. Návrhy by v každém případě měly být od svých navrhovatelů podloženy jasnými argumenty, případně daty.

Jakmile jsou návrhy na změny v kurikulu připraveny, musí dojít k **veřejné oponentuře**. Považujeme za důležité, aby mezi oponenty byli jak respektovaní zástupci odborníků na vzdělávání z různých organizací a působišť, (včetně učitelů), tak ovšem také zástupci laické veřejnosti nebo odborníci z jiných oborů - zde máme na mysli například zaměstnavatele, psychology, odborníky na rozvoj lidských zdrojů, sociology apod. Škola není izolovaná jednotka, a jestliže myslíme vážně, že dnešní škola je „školou pro život“, měli bychom do vzdělávání logicky vtahovat právě ty, pro které žáky připravujeme nebo kteří mohou říci ke vzdělávání něco inspirativního z jiných oborů. Pokud bychom mezi oponenty zařadili pouze úzkou skupinu odborníků, u nichž lze navíc předpokládat souhlas s navrženými změnami, bude mít oponentura jen formální charakter a v důsledku zdiskredituje důvěryhodnost celého procesu. Samozřejmostí by mělo předkládat návrhy k oponentuře spolu se závěry analýz, aby bylo zřejmé, z čeho návrhy centrální skupiny plynou. Součástí oponentury by měla být také možnost pro širokou veřejnost komentovat jakýkoliv návrh, ideálně za pomoci IT technologií – moderované online diskuse apod. Výsledky oponentního řízení a výsledky veřejných debat musí být rovněž publikovány, aby bylo zřejmé, jak se s nimi pracovalo a na základě čeho byly vytvořeny definitivní návrhy.

Ve chvíli, kdy jsou připraveny definitivní návrhy, co a jak v kurikulu změnit, musí dojít k **politickému rozhodnutí o změně a o jejím finančním zajištění**. O financích na celý „projekt“ je nutné uvažovat již před započítím analýz (jaké analýzy budou provedeny, z jakých zdrojů budou pokryty), nyní ovšem musí vzniknout přesná kalkulace, jaké finanční prostředky si provedené změny vyžádají. Politici pak nesou odpovědnost za to, že tyto prostředky budou skutečně k dispozici a že nebude schválena žádná změna, na níž nebudou v rozpočtu kapitoly prostředky. Bohužel i s takovými situacemi máme zkušenost, je proto potřeba věnovat této části zvýšenou pozornost.

V podstatě většina plánovaných změn vyžaduje pokrytí finančními prostředky. Může se jednat například o nutnou metodickou podporu, kterou bude potřeba učitelům a dalším partnerům poskytnout, aby byli schopni změnu realizovat v praxi, může jít o změny v časových dotacích vzdělávacího obsahu, o tvorbu nových výukových materiálů nebo „pouze“ o informační kampaň nutnou na vysvětlení celé změny.

Shrnutí

- **Návrhy změn by měly mít podobu „prováděcích plánů“ a předkládat by je měla centrální skupina.**
- **K návrhům musí proběhnout veřejná oponentura zahrnující kromě odborníků na vzdělávání také zaměstnavatele, psychology, odborníky na rozvoj lidských zdrojů, sociology apod.**
- **Souhlas s připravovanými změnami musí být podložen finančním plánem na pokrytí jejich realizace a politickým souhlasem.**

IV. Proces úprav kurikula

V této fázi již víme, co a proč chceme v kurikulu měnit, a nastává fáze zpracování konkrétních úprav. Domníváme se, že největší rizika, která v této fázi hrozí, jsou čtyři:

- **absence kritérií pro změnu:** jakmile existuje politický konsensus, jakým směrem se vzdělávání v naší zemi má ubírat, je možné vytvořit kritéria pro změny - jak mají výsledné produkty vypadat, co mají splňovat. Může jít například o rozpracovaná obecná pravidla pro změny, která jsme uvedli v kapitole II. Obsah změny - zjištění,

co je nutné měnit. Bez kritérií hrozí, že nebudeme schopni posoudit, nakolik úprava odpovídá původnímu záměru a celý proces zde selže, nebo bude prosazena taková úprava, která bude ovšem v rozporu s cíli vzdělávání a s celkovou vizí. Kritéria budou také jasným vodítkem pro posuzování jakýchkoliv dalších návrhů na úpravy (např. návrhy alternativních oborů nebo nově zpracovaných oborů, které předloží neziskové a jiné organizace).

- **nízká míra spolupráce a komunikace:** skupiny, které budou pověřeny přípravou úprav, musí být opět transparentní. Mělo by být veřejně známo jejich složení a mandát jejich členů. Odborná i laická veřejnost by měla mít reálnou možnost ovlivnit složení autorských skupin i podobu návrhů (obdobně jako jsme již uvedli výše v pasáži o komunikaci návrhů). Za velmi podstatné považujeme také vzájemnou spolupráci autorských skupin zpracovávajících dílčí části RVP. Jejich práce musí být vzájemně koordinována centrální skupinou, aby nedocházelo například k nežádoucím překryvům apod. Připomínková řízení, která se budou k návrhům připravovat, by měla být vícekolová a veřejnost by o nich měla být prokazatelně a opakovaně informována.
- **uspěchanost procesu úprav:** příprava návrhů a jejich následné schválení je proces, který je nutné pečlivě naplánovat a věnovat mu dostatečný čas. Bohužel z minulosti máme dostatek příkladů, kdy obdobné úpravy probíhaly z nařízení ministerstva pod časovým tlakem a nebyly tudíž řádně promyšleny a naplánovány. Dopředu je potřeba plánovat, kdo se do přípravy návrhů zapojí a jak (v jaké roli, nesmí se například zapomenout dopředu promyslet, kdo bude návrhy oponovat atd.) a také, z jakých zdrojů se celý proces bude financovat. Lze očekávat, že procesu se zúčastní řada externích odborníků a organizací, na jejichž spolupráci je nutné vyhradit finanční prostředky. Připravené změny by měly být široce projednané s odborníky, zástupci organizací, komunikované s veřejností, připomínkové řízení by mělo být určitě vícekolové, aby se zabránilo ukvapeným rozhodnutím. Domníváme se, že nepřeháníme, když bychom na přípravu návrhů a jejich oponenturu vyčlenili nejméně jeden rok.
- **formální oponentura návrhů:** zmínili jsme již výše, že je potřeba dopředu naplánovat, kdo a jak bude návrhy oponovat. Oponentura již vytvořených nových částí kurikula bude vyžadovat co nejtransparentnější přístup a její výsledky musí být dobře komunikovány s odbornou i laickou veřejností. Pro oponenturu musí být zvoleny takové prostředky komunikace a v takovém čase, aby byla reálná šance, že se do diskuse mohou zapojit důležité cílové skupiny. Nemělo by se tedy například stát, že oponentura proběhne v době letních prázdnin, jako jsme zažili u některých RVP, nebo bude velmi časově omezena apod. Pro oponentní řízení jinak platí vše, co již bylo řečeno v kapitole III. Odsouhlasení změn.

Speciálně se chceme zastavit u způsobu, jakým byly dosud připomínkovány kurikulární dokumenty. Materiály byly zasílány k připomínkám například na všechna ministerstva nebo krajské úřady. Vše probíhalo písemnou formou, bez jakékoliv další osvěty. Materiály sice obsahovaly tzv. předkládací zprávu, která byla ovšem pro vysvětlení celého kontextu nedostačující. A protože u nás dosud neexistuje politický konsensus na podobě vzdělávání, záleželo v podstatě na tom, který pracovník dostal zpracování připomínek na starosti. Běžně docházelo tedy k naprostému nepochopení materiálů, byly připomínkovány naprosté detaily nebo prosazovány nesmyslné požadavky. Velmi záleželo na tom, jak silné

bylo lobby připomínajících. Situace vykazovala typické problémy, kterým bychom se měli nadále vyhnout.

V řízení celého procesu přípravy návrhů by měla pokračovat centrální skupina, přičemž organizačně může dle našeho mínění proces zaštitit některá z přímořízených organizací ministerstva, nejspíše VÚP a NÚOV. Jestliže budou dobře nastavena kritéria pro změnu, jak jsme již uvedli výše, nemělo by se stát, že skupiny odborníků, které budou pověřeny zpracováním návrhů, předloží takové výsledky, které nebudou kompatibilní s cíli a vizí kurikula, případně že budou takové změny schváleny. Považujeme za důležité, aby skupiny vytvářející nové části kurikula tvořili kromě odborníků na dané téma také psychologové, zaměstnavatelé, učitelé, případně další zástupci, aby se předešlo jednostrannému zaměření návrhů. Složení skupin by mělo být naprosto zřejmé (zveřejnění například na internetu a práce skupiny by měla být velmi adresná (mělo by být přesně známo, kteří odborníci zpracovali které části kurikula). Kontrolním orgánem během práce na úpravách by měla být centrální skupina, která se bude zodpovídat MŠMT.

Shrnutí

- **Pro tvorbu nových či upravených částí kurikula musí být dopředu stanovena kritéria.**
- **Všechny skupiny a týmy zpracovávající změny kurikula mezi sebou musí spolupracovat, koordinací má být pověřena centrální skupina.**
- **Přípravě návrhů musí být věnován dostatečný časový prostor, celá etapa musí být dopředu naplánována (kdo, kdy, za kolik, jak) a návrhy musí být funkčně oponovány.**

V. Schválení změn

Schválení změn je v kompetenci ministra školství. Ten rozhodne, kdo bude pověřen garancí za změny a kdo mu předloží navržené změny ke schválení.

Za podstatné považujeme upozornit v této fázi na dvě věci:

- **kvalita podkladů pro rozhodnutí o schválení změn:** podíváme-li se na revizi kurikula ještě jednou jako na projekt, pak by ministra školství mělo u předložených návrhů na změny zajímat několik velmi důležitých věcí:
 - cíl (záměr) změny: proč ke změně dochází, co je jejím cílem,
 - časový rámec změny: kdy bude změna provedena v kurikulu, kdy se promítne do škol,
 - způsob provedení změny: jaká bude nutná metodická podpora, jak proběhne zavedení změny,
 - finanční dopad změny: jaké finanční prostředky jsou nutné na zavedení změny a její realizaci,
 - evaluace změny: navržený způsob, jak bude probíhat vyhodnocování úspěšnosti zavedení změny a jejích dopadů.

Jinými slovy ti, kdo budou zodpovědní za předložení návrhů (centrální skupina), nevystačí

pouze s „texty“ nových částí RVP, ale měli by ministři předložit ucelené „**prováděcí plány**“ na zavedení změn.

- **lobbying:** riziko lobbyingu bude velmi silné po celou dobu revize kurikula, v momentech, kdy se budou návrhy na změny schvalovat bude logicky nejsilnější. Je přímou zodpovědností ministra školství, potažmo celé politické reprezentace, aby k takovým situacím nedocházelo, nebo aby byly jasně odhalovány a nebyly trpěny.

Shrnutí

- **Navržené změny musí být schváleny v podobě „prováděcích plánů“, tzn. musí být předem znám cíl změny, její časový rámec, způsob jejího provedení, finanční nároky na zavedení a udržení změny a evaluace úspěšnosti zavedení změny.**

VI. Implementace do škol

Plán implementace změny do terénu (nejen do škol) by měl být již součástí „prováděcího“ plánu změny, která je předložena ministři ke schválení. Již v tento okamžik musí být zřejmé vše, co konkrétní změna vyžaduje, aby její zavedení bylo úspěšné.

Při zavádění změn vzešlých v průběhu procesu revize kurikula si musíme uvědomit, že kurikulum a jeho revize jsou jen jednou z částí systému, který je vzájemně propojen a ovlivňuje se. Jednou z nejčastějších chyb je právě to, že se na tento fakt zapomíná a ministerstvo se soustředí vždy jen na jednu oblast školského systému, aniž by řešilo souvislosti a vzájemné vazby na další. Zavádění změn se neobejde bez podpory různého charakteru (již jsme uváděli, že jde například o metodickou podporu, finanční zajištění...). Jednou z důležitých oblastí, s nimiž budou zaváděné změny v úzké vazbě, je profesní podpora pedagogů. **Nelze se domnívat, že pedagogové budou ochotně zapracovávat změny a pracovat na svém profesním růstu bez systémového a efektivního nástroje, který zaručí kontinuální a promyšlenou podporu učitelům.** Je nezbytné vytvořit a zavést funkční nástroj typu „**standard učitele**“, který byl za fungování ministra Ondřeje Lišky připraven a diskutován, během působení Miroslavy Kopicové byl ovšem celý projekt zastaven. Standard učitele úzce souvisí s funkčním systémem podpory pedagogických pracovníků. Bez něj je iluzorní předpokládat, že změny budou do škol implementovány úspěšně.

Příprava standardu učitele jako součást systému podpory učitelů vykazuje zcela klasické nešvary, kterých bychom se měli vyvarovat při plánování revize kurikula. Tyto procesy nebyly dostatečně naplánovány, chyběl jasný prováděcí plán zahrnující také finanční pokrytí, chyběla mediální podpora, díky které by chystaným změnám porozuměly důležité cílové skupiny, chyběl souhlas s plánovanými změnami napříč ministerstvem atd. Výsledkem je, že ačkoliv ve školách reforma oficiálně běží od roku 2004, postrádáme dosud systematickou podporu učitelů, kteří jsou klíčovými aktéry při její realizaci. Podobných chyb bychom se již do budoucna neměli dopouštět.

Pro představu nabízíme schéma znázorňující klíčové oblasti školského systému související s rozvojem a realizací kurikula.

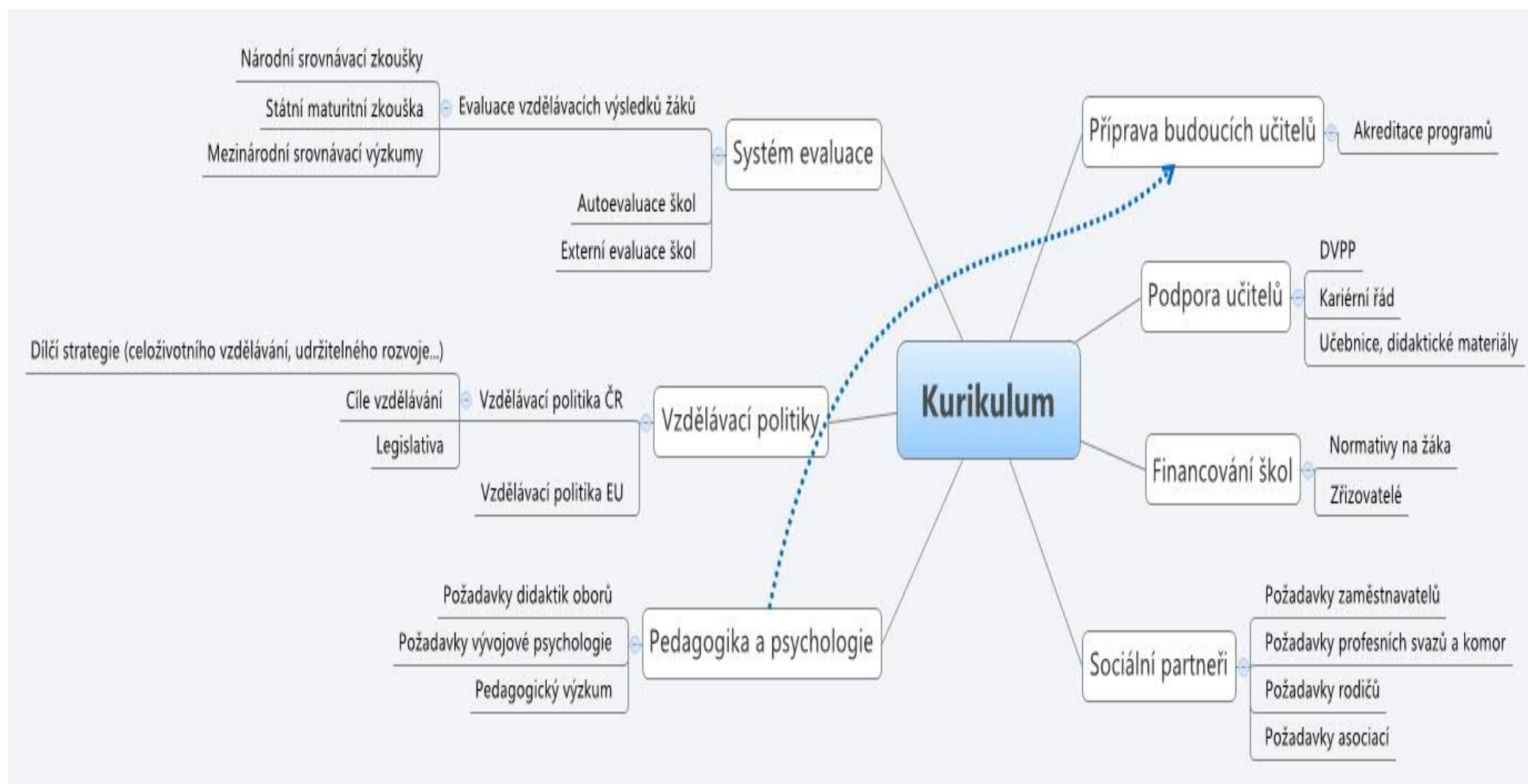


Schéma 2 - Klíčové oblasti školského systému související s rozvojem a realizací kurikula

Obecně by se pak měla pozornost věnovat především několika záležitostem:

- **povinnost x dobrovolnost zavedení změny na konkrétní škole:** jakákoliv změna v ŠVP bude pro učitele představovat značný stres spojený s přebudováním dokumentu, který složitě vytvářeli několik měsíců, ne-li let. A to nehovoříme o tom, že skutečná změna se uděje následně v samotné práci pedagoga, v proměně příprav na hodinu, metod práce atd. Měli bychom tedy vždy podle charakteru plánované změny uvážit, zda zavedení změny bude povinné pro všechny příslušné školy bez výjimky (u některých změn to bude zcela určitě nutné), zda bude změna zaváděna postupně (bude existovat například období, kdy si školy budou moci samy zvolit, kdy změnu zavést, než se stane povinnou), nebo zda bude záviset čistě na rozhodnutí školy (může se týkat některých drobných metodických doporučení).
- **přechod školy na upravený ŠVP:** souvisí s předchozím bodem – podle charakteru změny by mělo být stanoveno, zda je žádoucí, aby žáci dokončili docházku školy podle „starého“ ŠVP, nebo zda musí přejít na „nový“ ŠVP a co je s tím spojeno. Zároveň by mělo být o to více pamatováno na situace, kdy do školy přestoupí žák z jiného kurikulárního prostředí.
- **modelový ŠVP:** existují zastánci i odpůrci modelového školního vzdělávacího programu. Zda bude něco takového v budoucnu školám k dispozici, je na rozhodnutí ministerstva, dovolíme si jen upozornit na pozitiva a rizika této možnosti. Dlouhodobě se ukazuje, že mnohé školy mají potíže s vytvořením funkčního ŠVP. Některé části opisují školy z Manuálů pro tvorbu školního vzdělávacího programu, některé dokonce přímo z příslušného RVP. Obava tvůrců RVP z toho, aby školy z případného modelového ŠVP neopisovaly, je proto irelevantní, protože toto se děje stejně a situace je o mnoho horší, že školy opisují z materiálů, které k tomu nejsou ani vhodné. Pokud by existoval dobře zpracovaný modelový ŠVP nebo několik jeho variant, a učitelé by byli vzděláni v tom, jak s ním pracovat a co obsahuje, je podle nás vysoce pravděpodobné, že by se jím inspirovali, ovšem s mnohem vyšším porozuměním obsahu ŠVP, než je tomu dnes. Navíc se domníváme, že by pak mezi učiteli byla větší ochota některé části ŠVP přizpůsobovat svým konkrétním potřebám, protože škola by měla na invenční práci mnohem více prostoru díky tomu, že by jí odpadla složitá tvorba některých – pro učitele zatím velmi složitých – kapitol, jako např. autoevaluace školy aj. Modelový ŠVP by školám mohl pomoci s těmi pasážemi, které bývají pro učitele natolik metodicky obtížné, že je zpracují často velmi formálně, jako například rozpracování klíčových kompetencí. Nejspíš největším problémem v současné době by bylo, jak by modelový ŠVP vypadal a kdo by jej zpracoval, a to díky velmi odlišným názorům odborníků na některé části RVP, resp. ŠVP. Dosud neexistuje ucelený, státem prezentovaný metodický postup, jak pracovat například s klíčovými kompetencemi, s průřezovými tématy, jak pracovat s hodnocením. Manuály nabízí sice základní orientaci, ale nenabízí již postupy, jak s klíčovými kompetencemi pracovat, jak vytvářet a využívat hodnotící nástroje atd. Je paradoxní, že právě k těm částem, které tvoří pilíře kurikulární reformy, existují zatím jen spíše obecné metodické pomůcky.
- **zainteresování koordinátorů ŠVP:** koordinátoři ŠVP plnili nezastupitelnou úlohu v průběhu tvorby ŠVP. Na některých školách se z nich stali garanti ŠVP a mají na starosti jeho realizaci. V praxi by to mělo znamenat především evaluaci realizace – nedokážeme ovšem říci, nakolik se to koordinátorům daří a spíše sdílíme obavu, že

jsou k této činnosti zatím málo profesně vybaveni. Ministerstvo představu o tom, jak by měli koordinátoři ŠVP dále fungovat, nejspíše nemá, nebo ji nesděljuje. Domníváme se, že tito lidé by měli hrát znovu významnou roli při zavádění změn do ŠVP, ale že potřebují kvalitnější podporu, než tomu bylo na počátku kurikulární reformy. Máme na mysli například ještě významnější finanční zajištění jejich práce (dnešní specializační příplatek činí 1000 - 2000 Kč měsíčně) nebo možnost snížení úvazku.

- **zainteresování ředitelů škol:** stejně jako na počátku kurikulární reformy je klíčovou postavou na každé škole ředitel. Na jeho podpoře závisí, nakolik se na škole podaří reálně prosadit požadované změny. Nejen koordinátor ŠVP nebo osoba pověřená organizací změny na škole, ale také ředitel musí požadované změně rozumět a měl by ji přijmout. Absurdní je ovšem představa, že by ředitelé škol měli o změnách přesvědčovat rodiče svých žáků. Tuto úlohu by měl plnit stát a měl by se své mediální úlohy ujmout rychle.
- **zainteresování pedagogů připravujících učitele:** dosud jedno z nejslabších míst v práci s kurikulem - domníváme se, že na stavu, který popisuje Straková, Simonová ve své studii z roku 2005, se změnilo jen málo, na několika konkrétních fakultách či oborech: „*Významná část fakult připravujících učitele nepřipravuje své studenty na realizaci reformy. Studenti se dozvídají v lepším případě skutečnosti, které reformu popisují, prakticky chybí výuka postupů, které by je naučily tvořit školní a oborové kurikulum, budovat u žáků kompetence, stanovovat si kritéria, na základě kterých lze budování kompetencí sledovat, nemluvě o tvorbě hodnotících nástrojů. Úsilí tvůrců reformy by mělo směřovat k tomu, aby získali vysokoškolské pedagogy pro reformu a aby dosáhli konsensu v postupech, kterými budou připravovat své studenty k její realizaci.*“¹³ Pracujeme zde s deficitem ještě z doby zavádění kurikulární reformy, takže musíme počítat, že o to větší péči bychom měli vysokým školám a pedagogům připravujícím učitele věnovat při revizi kurikula.
- **mediální podpora, komunikace:** ještě více se nyní musíme zaměřit na rodiče žáků - ti by měli prováděným změnám rozumět, měli by vědět, co změny obnáší a co mohou od škol očekávat. Rodiče, kteří změny nepřijmou nebo jim neporozumí, mohou velmi snadno ovlivňovat školy a dožadovat se původního stavu věcí. Změnám musí ovšem rozumět i další stakeholdeři, jako jsou zřizovatelé (musí vědět, kam se školy ubírají, v čem je mají podpořit, co je kvalitní atd.) nebo ČŠI.

Ještě na jednu věc bychom rádi upozornili. Provedené změny mohou mít krátkodobý vliv na výkyv úrovně vzdělávacích výsledků žáků. Měli bychom proto velmi pečlivě **plánovat procesy zjišťování vzdělávacích výsledků žáků**, abychom nezískávali zkreslené informace nebo abychom nečinili ukvapené závěry.

Shrnutí

- **Implementace změn do škol by měla být naplánována již před reálným zaváděním změn do praxe v „prováděcích plánech“.**
- **Zavedení změn kurikula do praxe je závislé na dalších částech systému (viz schéma) – bez dořešení některých neuralgických bodů v tomto systému nebude revize kurikula úspěšná.**
- **Pozornost bychom měli věnovat především těmto tématům: míře povinnosti**

¹³ Simonová, J., Straková, J. Vymezení hlavních problémů ohrožujících realizaci kurikulární reformy. SKAV, o.s., 2005, str. 39.

nebo dobrovolnosti přijetí změn na školách, způsobům, jak školám pomoci v přechodu na upravená ŠVP, otázce modelového ŠVP, způsobům zainteresování koordinátorů ŠVP do revize kurikula a speciálně ředitelů škol, práci s pedagogy připravujícími učitele a mediální podpoře implementace změn.

VII. Monitoring zavádění změny

Již během období, kdy bude změna zaváděna, by měl být vytvořen systém monitoringu, který bude mít spíše podpůrnou, než-li kontrolní funkci. Máme na mysli to, že mnohé školy, mnozí pedagogové, budou během zavádění změny potřebovat mimořádnou pomoc nebo podporu a měli by mít vždy možnost obrátit se na kompetentní odborníky nebo získat pomoc jiným, pro ně nezátěžujícím způsobem. Monitoring by měl proto sloužit k mapování situace na školách, kde je změna prováděna, a to například s těmito cíli:

- zjišťovat, zda školy mají dostatečnou podporu a zda není potřeba vytvořit další prostředky podpory (ať už plošné, nebo výběrové),
- zjišťovat, zda nedochází k neočekávaným potížím při zavádění změn, zda se neobjevily nečekané souvislosti, které jsou překážkou zavedení změny,
- zjišťovat, zda jsou změny implementovány v duchu cílů kurikula a nastavené vize, nebo zda je nutná další informační či jiná podpora různých cílových skupin,
- zjišťovat, jak různě se školy zavedení změny chopily.

Tato data mohou být nesmírně zajímavá a užitečná nejen pro jeden konkrétní cyklus revizí, ale mohou nás poučit do dalších podobných procesů a pomoci je zefektivnit. Otázkou je, kdo by měl monitoring provádět a jakým způsobem. Obvykle lépe fungují ty mechanismy, které počítají s podporou škol v místě, zatímco se spíše vyhýbají pomoci školám na dálku. V dnešní době máme z různých projektů zavedené některé metodické a konzultační jednotky (například z projektu Koordinátor), které působily přímo na školách, takže by podle našeho názoru nemusel být velký problém tyto způsoby oprášit a použít. Svou úlohu může určitě sehrát také ČŠI, podmínkou pro všechny subjekty, které se monitoringu zúčastní, je ale samozřejmě dobrá koordinace s centrální skupinou řídící celý proces revize.

Metody monitoringu budou muset být zvoleny až v závislosti na vydefinování cílů sledování. Za jeden z vhodných způsobů bychom ale považovali například práci se vzorkem škol, který by byl určen pro intenzivnější sledování.

K diskusi předkládáme dále tyto otázky:

- Jak poznáme, že změna reálně probíhá a s jakými problémy/úspěchy?
- Kdo a jak (pomocí jakých nástrojů) bude sledovat zavádění změny po obsahové i procesní stránce?
Kdo a jak bude zjištěná data vyhodnocovat a jak s nimi naložíme?

Shrnutí

- **Monitoring by měl mít spíše podpůrnou, než-li kontrolní funkci.**
- **Jako vhodné se zdá využít těch mechanismů, které mohou školy využít přímo v místě svého působení (konzultace, návštěvy ve školách...).**

VIII. Evaluace výsledků změn

Poslední fáze cyklu revize kurikula, evaluace, je v podstatě již jednou ze součástí další analytické části nového cyklu. Evaluace se zaměří na zhodnocení dopadů zavedené změny a přinese informace o tom, jak se změna projevuje v praxi a zda přinesla žádoucí výsledky.

Otázka, kdy začít změny hodnotit, souvisí s tím, jak často se budou revize kurikula provádět. V každém případě je ale nutné dát školám i několikaletý prostor, aby změnu vstřebaly a aby se začaly žádoucí výsledky projevovat. Není možné myslet si, že po roce, kdy bude změna zavedena, bude vše fungovat tak, jak má, a dostaví se očekávaná pozitiva.

Hlavní problém, který budeme v této fázi řešit (resp. měli bychom jej začít řešit mnohem dříve, než tato fáze nastane), je **absence systému průběžného hodnocení vzdělávacích výsledků žáků**. Ve chvíli, kdy učiníme změnu ve vzdělávacím obsahu, budeme potřebovat evaluovat výsledky žáků - nemáme se ale zatím čeho chytit. Z tohoto příkladu je hezky vidět, co je potřeba před spuštěním celého „projektu“ revize kurikula domyslet a zavést, aby celý cyklus mohl fungovat. Můžeme samozřejmě využít výsledků z mezinárodních srovnání, ale tyto výzkumy sledují pouze vybrané části kurikula a nemusí nám poskytnout vhodná data.

Pro evaluaci změn v kurikulu nám zatím chybí kritéria. Je to vlastně identický příklad, s jakým se setkávají koordinátoři ŠVP již nyní na školách. Měli by vyhodnocovat kvalitu ŠVP, nejsou si ale jisti, podle jakých kritérií. Potřebujeme společná, všem srozumitelná kritéria kvality ŠVP, a pokud bychom je měli, mohly by se školy nakonec hodnotit samy.¹⁴ Český školský systém potřebuje komplexní evaluační nástroje, které je nutné vytvořit a vyzkoušet.

Shrnutí

- Pro evaluaci změn v kurikulu nám dosud chybí kritéria a komplexní evaluační nástroje, které je nutné vytvořit a vyzkoušet.
- Speciální pozornost musí být věnována evaluaci vzdělávacích výsledků žáků (změny v kurikulu zasáhnou zcela jistě obsah a to povede k nutnosti evaluovat vzdělávací výsledky žáků). Postrádáme systém jejich průběžného hodnocení.

IX. Frekvence cyklu revizí

Jedním z doporučení CEDREE, která jsme zde již několikrát citovali je také to, že je velmi důležité poskytnout časový prostor pro vývoj a začlenění kurikula, a to 10 až 15 let. Může se nám to jevit jako dlouhá doba a můžeme již nyní pocítovat potřebu provést konkrétní změny, které jsou podle mínění řady odborníků evidentní. Jak ale řekl Jan van den Akker na setkání se zástupci CEDREE, „*Kurikulum je zranitelný fenomén – selže, když se napřete jen jedním směrem*“, kurikulum je složitý systém, v němž není možné vyměnit

¹⁴ V současné době je jednou z částí projektu Kurikulum G, realizovaného Výzkumným ústavem pedagogickým v Praze, aktivita Kvalitní škola. Jejím smyslem je vytvořit kritéria kvalitní školy. Zatím jsou k dispozici jen dílčí závěry, viz Janík T. a kol. Kurikulární reforma na gymnáziích. Výzkumná zpráva. Praha: VÚP, 2010.

snadno jednu součástku a myslet si, že vše bude fungovat samo. **Domníváme se proto, že je vhodnější připravit celý proces revize a související opatření (systém DVPP, kariérní řád učitelů, kritéria evaluace aj.) a pak teprve začít s revizí kurikula.**

Samotný cyklus revize nemůže být v každém případě kratší než 5 let, což je zhruba období, kdy žáci přecházejí na jiný vzdělávací stupeň. V zahraničí je obvyklá mnohem delší doba. MŠMT předběžně hovoří o tom, že by pravidelné cyklické revize všech částí RVP měly probíhat v rozmezí 12 let. Tento interval se nám zdá přiměřený. Zároveň ale také uvažuje o dílčích revizích, které by ověřovaly dílčí obsahové podněty nebo reagovaly na zjištěné výsledky vzdělávání¹⁵. Vzhledem k tomu, co jsme již uvedli, považujeme tento přístup za riskantní, neboť otevírá možnost pro lobbying a nedostatečně podložená rozhodnutí. Změny mimo pravidelný cyklus nejsou podle našeho mínění žádoucí, neboť bývají většinou motivovány politicky a nebývá dostatek prostoru podložit je potřebnými analýzami.

Předpokládejme, že by **cyklus revize kurikula** byl skutečně dvanáctiletý. Pokusili jsme se naznačit, jak by – velmi schematicky – mohl být takový cyklus **vnitřně rozdělen**. I když reálně může být vnitřní rozdělení trochu odlišné, považujeme takovou úvahu za užitečnou, a to především proto, že vede k zamyšlení, jak organizačně a časově jsou jednotlivé procesy náročné. Z našich úvah vyplynulo, že zhruba polovinu celého cyklu by probíhala realizace inovovaného kurikula na školách, školy by se změnou sžívaly a prováděly by ji v praxi. Zároveň by probíhal monitoring zavádění změny a postupně také evaluace. Na tuto etapu by navazovala analýza vybraných jevů (překrývá se částečně s etapou evaluace). Po tuto dobu je stále možné zadávat nové požadavky na analýzu a evaluaci a shromažďovat potřebná data. Ve chvíli, kdy má dojít k odsouhlasení změn (rozhodnutí, které části budou změněny), měly by být již všechny potřebné údaje k dispozici. Během procesu úprav, který považujeme za časově relativně náročný (odhadujeme cca 2 roky včetně oponentur) by se již do rozhodnutí, co a jak měnit, nemělo zasahovat. Konečné schvalování změn vyžaduje několikakolové oponentury, a z toho důvodu je potřeba počítat také s delším časovým obdobím (odhadujeme cca 1 rok).

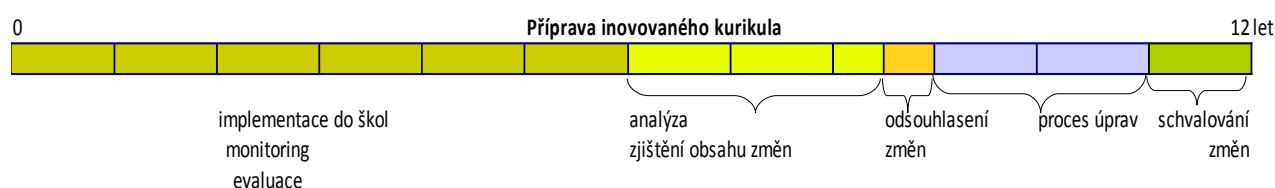


Schéma 3 - Příprava inovovaného kurikula

15 Hrubá, J. Jak udržovat kurikulum aktuální [online], Učitel'ské listy [cit. 2010-08-16]. Dostupné na: <http://www.ucitelske-listy.cz/2010/03/jana-hruba-jak-udrzovat-kurikulum.html>

D. Příloha

Klíčové kroky řízení změny¹⁶

	CÍLE	ÚKOLY	METODY	VÝSTUPY
ANALÝZA	Porozumět současné situaci, aktérům změny, vyhodnotit možnosti změny a její typ.	Posoudit vnější i vnitřní struktury, do kterých změna vstoupí.	Zvolit vhodné metody, např. dotazníková šetření, rozhovory, statistiky, analýzy sekundárních zdrojů...	Analýza stavu, přehled potenciálně možných změn, možnosti změny.
PŘÍPRAVA	Učinit rozhodnutí o změně (co se bude měnit, proč), vytvořit tým, který se bude řízením změny a její realizací zabývat, získat souhlas důležitých aktérů.	Vytvořit vizi, sestavit tým, získat lidi pro změnu.	Zvolit vhodné metody, např. semináře, kulaté stoly, online diskuse...	Vize, tým souhlas, podpora vedoucích pracovníků.
PLÁNOVÁNÍ	Naplánovat realizaci změny.	Vytvořit plán, zpracovat do něj možná úskalí, naplánovat zdroje, dohodnout se na časovém harmonogramu, vytvořit plán monitoringu a evaluace (v teorii projektového řízení jde o tzv. trojimperativ - co, za kolik, kdy).	Zvolit vhodné metody plánování, např. práce s LRM, WBS, síťové grafy, analýza rizik, stakeholder analýza... ¹⁷	Plán změn, analýza rizik, finanční plán, časový harmonogram, plán monitoringu a evaluace.
REALIZACE	Uskutečnit změny.	Začít realizovat změnu, komunikovat změnu s různými cílovými skupinami, zvládnout rizika, nastavit systém monitoringu.	Zvolit vhodné metody, např. komplexní informační kampaně, práce s analýzou rizik, monitorovací návštěvy, rychlá šetření, řízené rozhovory, analýzy dokumentů...	Realizovaná změna (zde změněné kurikulum).
VYHODNOCENÍ	Vyhodnotit úspěšnost zavedení změn a jejich dopad.	Zahájit evaluaci a komunikovat průběžně její výsledky.	Zvolit vhodné metody, např. dotazníky, testy, rozhovory, pozorování....	Výsledky evaluace, jejich interpretace a přijatá opatření.

¹⁶ Inspirováno: Russel-Jones, N. Management změny. Praha: Portál, 2006.

¹⁷ LRM (Logická rámcová matice), WBS (Work Breakdown Structure), síťové grafy, analýza rizik, stakeholder analýza jsou osvědčené nástroje používané v rámci projektového řízení pro plánování aktivit a monitoring jejich průběhu.

E. Použitá literatura

Hrubá, J. Jak udržovat kurikulum aktuální [online], Učitelské listy [cit. 2010-08-16].

Dostupné na: <http://www.ucitelske-listy.cz/2010/03/jana-hruba-jak-udrzovat-kurikulum.html>

Janík T. a kol. Kurikulární reforma na gymnáziích. Výzkumná zpráva. Praha: VÚP, 2010.

Kalousková P., Vojtěch J. Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol - souhrnný přehled. Praha: NÚOV, 2008.

Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení. McKinsey&Company, Inc. 2010.

Russel-Jones, N. Management změny. Praha: Portál, 2006.

Simonová, J., Straková, J. Vymezení hlavních problémů ohrožujících realizaci kurikulární reformy. SKAV, o.s., 2005.

Straková, J. a kol. Analýza naplňování cílů Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice (Bílé knihy) v oblasti předškolního, základního a středního vzdělávání. Praha: MŠMT, 2009.