



Česká školní  
inspekce

# Společné znaky vzdělávání v úspěšných středních školách s učebními obory

TEMATICKÁ ZPRÁVA

2022

2023



# Společné znaky vzdělávání v úspěšných středních školách s učebními obory

## Tematická zpráva

---

Mgr. Karolína Chovancová

Mgr. Jiří Novosák, Ph.D., MBA

PhDr. Ondřej Andrys, MAE, MBA, MPA

Mgr. Tomáš Pavlas

Mgr. Tomáš Zatloukal, MBA, LL.M., MSc.

PhDr. Jiří Wasserburger

Mgr. Eva Nováková

Mgr. Hana Rozsypalová

Mgr. Renata Pechoušková

Ing. Magda Dirgasová

Mgr. Tomáš Šimek

Mgr. Lenka Dlabolová

Mgr. Andrea Zadinová

Mgr. Radovan Zicháček

Mgr. Ilona Hronová

Ing. Bc. Milan Vlach

© Česká školní inspekce, Praha 2022

ISBN 978-80-88492-05-4 (brožováno)

ISBN 978-80-88492-06-1 (online ; pdf)


ISBN 978-80-88492-07-8 (online ; ePub)



# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
1.1	METODIKA ŠETŘENÍ .....	7
<b>2</b>	<b>SHRNUTÍ HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>SPOLEČNÉ ZNAKY VZDĚLÁVÁNÍ SLEDOVANÝCH STŘEDNÍCH ŠKOL</b> .....	<b>14</b>
3.1	PEDAGOGICKÉ ŘÍZENÍ ŠKOLY A SPOLUPRÁCE AKTÉRŮ .....	14
3.1.1	VIZE A PEDAGOGICKÉ ŘÍZENÍ ŠKOLY .....	14
3.1.2	VNITŘNÍ KLIMA ŠKOLY A SPOLUPRÁCE AKTÉRŮ .....	15
3.1.3	SPOLUPRÁCE ŠKOLY S PARTNERY .....	17
3.2	MATERIÁLNÍ A PERSONÁLNÍ PODMÍNKY VZDĚLÁVÁNÍ .....	18
3.2.1	MATERIÁLNÍ PODMÍNKY VZDĚLÁVÁNÍ .....	18
3.2.2	PERSONÁLNÍ PODMÍNKY VZDĚLÁVÁNÍ .....	19
3.3	PODPORA ŽÁKŮ A PŘEDCHÁZENÍ STUDIJNI NEÚSPĚŠNOSTI .....	21
3.3.1	PODPORA ŽÁKŮ ŠKOLNÍM PORADENSKÝM PRACoviŠTĚM .....	21
3.3.2	STRATEGIE PŘEDCHÁZENÍ STUDIJNI NEÚSPĚŠNOSTI ŽÁKŮ .....	23
3.4	PRŮBĚH VÝUKY .....	24
3.5	SHRNUTÍ .....	25
<b>4</b>	<b>DOPORUČENÍ</b> .....	<b>28</b>
	PŘÍLOHA   ANALÝZY, DATA, PUBLIKACE ČESKÉ ŠKOLNÍ INSPEKCE .....	32



A decorative horizontal bar at the top of the page, consisting of a long grey bar on the left and a smaller grey bar on the right, with a large, outlined number '1' centered between them.

# 1

## Úvod

# 1 ÚVOD

Česká školní inspekce se ve svých dvou tematických šetřeních z let 2020 a 2021 zabývala společnými znaky vzdělávání v úspěšných základních školách<sup>1</sup>, respektive úspěšnými strategiemi základních škol vzdělávajících znevýhodněné žáky<sup>2</sup>. Hlavní zjištění, která byla v těchto tematických šetřeních učiněna, specificky ukázala na význam některých faktorů úspěšnosti sledovaných škol, především pak:

- vysoké kvality pedagogického řízení školy, které se vyznačuje vizí a hodnotami školy orientovanými na kvalitu výuky a učení a sdílenými nejen vedením, ale také dalšími aktéry ve škole;
- kvalitní spolupráce aktérů školy – vedení školy, pedagogičtí pracovníci, žáci a jejich zákonní zástupci, zřizovatel – založené na jejich vzájemné důvěře a promítající se jednak ve vysoké spokojenosti pedagogických pracovníků s jejich prací, jednak v jejich ochotě podílet se na aktivitách rozvoje a prezentace školy;
- dlouhodobého a systematického utváření pedagogických sborů s otevřeností pedagogických pracovníků jejich dalšímu profesnímu rozvoji;
- spolupráce se specialisty se zaměřením na podporu žáků a řešení jejich vzdělávacích problémů v rané fázi vývoje;
- kvalitně nastavených externích vztahů, specificky rozvinuté spolupráce s partnery;
- utváření situací podporujících sebedůvěru žáků, tj. „naprogramování“ prostředí na úspěch; víra v úspěch vzdělávacího procesu a otevřený přístup k žákům bez jakýchkoli předsudků;
- vytvoření vlastních systematických přístupů k řešení důležitých témat kvality a efektivity ve vzdělávání (např. hodnocení vzdělávacích výsledků žáků, individualizace práce žáků, projektové vyučování, profesní rozvoj učitelů).

Vedle toho zmiňovaná tematická šetření a jejich výsledky zdůraznily význam práce vedení školy (ředitele), přičemž současně poukázaly na skutečnost, že řada aktivit nejen vedení školy, ale i pedagogických pracovníků je vykonávána nad rámec běžné práce zaměstnanců školy.

Předkládaná tematická zpráva jako výsledek dalšího tematického šetření České školní inspekce navazuje svým obsahem na dvě předchozí tematická šetření, zaměřuje se však na situaci středních škol, které poskytují střední odborné vzdělání s výučním listem (dále i „učební obory“ nebo „nematuritní obory“), tj. na obory vzdělání s kódem H<sup>3</sup>. Záměrem tohoto tematického šetření, jehož výstupem je tato tematická zpráva, bylo identifikovat společné znaky, které umožňují středním odborným školám s učebními obory jejich žáky úspěšně vzdělávat, a to navzdory rozdílnosti podmínek (např. oborová struktura, regionální a místní podmínky), ve kterých dané školy působí. V tematické zprávě jsou přirozeně zohledněny specifické charakteristiky škol poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem, mezi které patří např.:

- vyšší zastoupení žáků ohrožených studijním neúspěchem, jako jsou například žáci se speciálními vzdělávacími potřebami či žáci s nižší úrovní základních gramotností (např. čtenářská gramotnost<sup>4</sup>);
- vyšší zastoupení žáků s nižší motivací k učení a s průmětem této skutečnosti do průběhu výuky;
- význam odborné přípravy pro kvalifikovaný výkon povolání s ohledem na vzdělávací obsah příslušného oboru.

Zároveň je však důležité doplnit, že obory vzdělání s výučním listem mají absolventy připravit nejen na kvalifikovaný výkon povolání, ale i na plnohodnotný život ve společnosti. Vedle odborné přípravy tak v jejich vzdělávacím obsahu zaujímá důležité místo také všeobecné vzdělávání, rozvoj dovedností (gramotností) a klíčových kompetencí, které jsou nezbytnou součástí výbavy člověka pro život v 21. století. Současná nepředvídatelná doba neumožňuje určit, jaké požadavky budou kladeny na žáky na pracovním trhu budoucnosti, a tato skutečnost dále podtrhuje nezbytnost soustředit se i na ty dovednosti a kompetence žáků, které jim umožní flexibilní adaptaci na podmínky měnícího se trhu práce i proměňující se společnosti.

<sup>1</sup> ČŠI (2021). *Společné znaky vzdělávání v úspěšných základních školách*. Praha: Česká školní inspekce (dostupné na [www.csicr.cz](http://www.csicr.cz)).

<sup>2</sup> ČŠI (2020). *Hodnocení úspěšných strategií základních škol vzdělávajících znevýhodněné žáky*. Praha: Česká školní inspekce (dostupné na [www.csicr.cz](http://www.csicr.cz)).

<sup>3</sup> Kód klasifikace BADV Kategorie dosaženého vzdělání podle KKO V.

<sup>4</sup> ČŠI (2020). *Rozvoj čtenářské gramotnosti na středních školách ve školním roce 2019/2020*. Praha: Česká školní inspekce (dostupné na [www.csicr.cz](http://www.csicr.cz)).



## 1.1 Metodika šetření

Metodika tematického šetření, které bylo realizováno v období od listopadu 2021 do května 2022, je založena na konceptu případových studií dvanácti středních škol<sup>5</sup>, které vzdělávají žáky alespoň v jednom oboru vzdělání s výučním listem (obor H) v denním studiu. Výběr středních škol pro šetření byl proveden prostřednictvím vyhodnocení předchozí inspekční činnosti a s přihlédnutím k dosahovaným výsledkům vzdělávání. Při výběru středních škol byly zohledněny také některé doplňující požadavky:

- ředitel školy je ve funkci alespoň tři roky, tj. škola nevykazuje nestabilitu pedagogického a manažerského řízení, která by byla dána změnou osoby ředitele školy;
- školy nejsou prostorově koncentrované, tj. ze stejného kraje nejsou více než dvě školy.

Střední školy, které byly vybrány pro účely tematického šetření, jsou lokalizovány v deseti krajích České republiky a jejich oborová nabídka je rozmanitá. Takto šetření respektuje záměr zohlednit ve zjištěných různorodost středního odborného vzdělání s výučním listem. Další charakteristiky hodnocených středních škol zachycuje tabulka 1.

**TABULKA 1 | Základní charakteristika středních škol vybraných pro šetření**

Škola	Počet žáků v oborech vzdělání s výučním listem (obory H)	Celkový počet žáků školy	Počet nabízených oborů vzdělání s výučním listem (obory H)
A	101–300	301–500	7
B	301–500	501–700	11
C	101–300	301–500	8
D	více než 500	více než 700	7
E	301–500	301–500	6
F	více než 500	více než 700	10
G	100 a méně	300 a méně	1
H	301–500	501–700	13
I	101–300	300 a méně	3
J	101–300	301–500	7
K	100 a méně	301–500	4
L	101–300	301–500	4

Tematické šetření ve vybraných školách prováděly speciálně připravené a proškolené týmy školních inspektorů, kteří se odborně specializují na obory středního odborného vzdělání s výučním listem. Využity byly následující metodické přístupy:

- desktop analýza relevantní školní dokumentace – např. školní vzdělávací program (dále jen „ŠVP“), výroční zprávy škol, zápisy z pedagogických rad, zápisy ze schůzí předmětových komisí nebo žákovská dokumentace;
- hloubkové rozhovory s řediteli škol, s 35 specialisty (např. výchovný poradce, školní psycholog) a se 155 skupinami žáků studujícími obory vzdělání s výučním listem;
- hospitační činnost v 185 vyučovacích hodinách teoretického vzdělávání<sup>6</sup> a 117 vyučovacích hodinách praktického vyučování žáků studujících obory vzdělání s výučním listem s následnými pohospitačními rozhovory s jejich učiteli;
- dotazování žáků studujících obory vzdělání s výučním listem (634 žáků) a jejich učitelů (351 učitelů).

Hospitační záznamy a dotazníky zahrnovaly jednak oblasti sledované během pravidelné inspekční činnosti ve středních školách, jednak oblasti speciálně definované pro toto tematické šetření. První přístup umožňuje srovnat zjištění z výběrového souboru úspěšných škol se zjištěními ze škol navštívených během pravidelné inspekční činnosti.

Získané informace byly podrobně diskutovány v rámci prezenčních setkání týmů školních inspektorů, na nichž byla společně a za účasti dalších pracovníků-analytiků vybrána a rozpracována klíčová zjištění.

<sup>5</sup> Jedna ze středních škol zároveň plnila roli pilotní školy pro realizaci šetření.

<sup>6</sup> Z toho 79 hospitovaných hodin v odborném předmětu.

Pro ilustraci některých zjištění byly dále formulovány také příklady inspirativní praxe sledovaných škol, které jsou v dalším textu uvedeny v podbarvených rámečcích a kurzívou. Takový přístup sleduje myšlenku, že jednou z důležitých cest ke zvyšování kvality vzdělávání je přenos inspirativních postupů úspěšných škol ke školám ostatním.

A decorative horizontal bar consisting of a long grey rectangle on the left, a large white number '2' with a thin black outline in the center, and a shorter grey rectangle on the right.

# 2

## Shrnutí hlavních zjištění

## 2 SHRNU TÍ HLA VNÍCH ZJI ŠTĚNÍ

- Pro sledované střední školy je charakteristická formulace promyšlené, realistické a aktéry široce sdílené vize jejího směřování. Vize se přirozeně zaměřují na dosahované vzdělávací výsledky žáků a na kvalitu faktorů se vzdělávacími výsledky souvisejícími, respektují však také specifika studujících žáků daná jejich rodinným zázemím, vzdělávacími potřebami či osobní motivací. Vize proto zdůrazňují také záměry, které nemusí být nutně vnímány ve smyslu vysoké úrovně vzdělávacích výsledků a které například usilují o předcházení předčasným odchodům žáků ze vzdělávání. Důležitým zjištěním pak je, že formulovaná vize není ve sledovaných středních školách jen formálním tvrzením, ale že se přímo promítá do jejich fungování.
- Dalším znakem typickým pro sledované střední školy je silná a charizmatická osobnost jejich ředitelů, která se příznivě projevuje v naplňování záměrů vize školy, kdy leadership ředitele hraje pozitivní roli v utváření jak vnitřních, tak i vnějších vztahů. V kontextu důležitosti osoby ředitele však bylo opakovaně zaznamenáno vnímání hrozeb souvisejících s jeho případným odchodem, a to také v kontextu jednak spíše omezené pozorovaného kolektivního leadershipu škol, jednak vysokých časových nároků kladených na práci ředitele školy.
- Dobré vnitřní klima teoretické i praktické výuky a dobré vztahy mezi účastníky pedagogického procesu byly dalšími dvěma znaky vzdělávání společnými pro sledované střední školy. Sledované školy vykazovaly velmi partnerský přístup ke svým žákům, projevovaly značné úsilí o kontinuální motivaci žáků s vírou v úspěch jejich vzdělávacího procesu, přistupovaly k žákům bez jakýchkoli předsudků, usilovaly o eliminaci negativních vlivů souvisejících s často méně podnětným rodinným prostředím, ze kterého jejich žáci pocházejí, a intenzivně pracovaly na podpoře celkového wellbeingu žáků i učitelů.
- Ve sledovaných středních školách byla akcentována dílčí témata spojená s přínosností spolupráce učitelů odborného výcviku a teoretické výuky a s potřebou posilovat nízkou sebedůvěru žáků učebních oborů. Za významný faktor přispívající k naplnění uvedených znaků vzdělávání je označována kvalita práce pedagogů odborného výcviku, kteří jsou žáky považováni za přirozené autority a odborníky se schopností předat jim mnoho přínosných znalostí a dovedností pro budoucí profesní uplatnění. Vzhledem k času, který žáci s pedagogem odborného výcviku tráví, bylo ve sledovaných školách poukázáno na vysoký potenciál pedagogů odborného výcviku (neformálně) ovlivňovat zájem žáků učebních oborů o vzdělávání.
- V kontextu popisované důležitosti odborného výcviku pro stimulaci zájmu žáků o vzdělávání byla ve sledovaných středních školách vyzvednuta důležitost dalších dvou společných znaků vzdělávání, které významně zvyšují atraktivitu vzdělávání v učebních oborech. Prvním z těchto znaků je vysoká kvalita spolupráce škol s oborovými partnery, ať již ze soukromého, veřejného, neziskového, nebo akademického sektoru. Podoba spolupráce přitom nabývá řady forem majících vztah nejen k průběhu vzdělávání, ale také k finanční a materiálně-technické podpoře škol, k realizaci společných aktivit a projektů či ke spolupráci v oblasti zaměstnávání absolventů školy. V rámci rozšířené spolupráce se základními a případně i mateřskými školami cílí sledované střední školy na potenciální zájemce o studium a zároveň přispívají k propagaci učebních oborů. Druhým znakem, který byl zaznamenán na většině sledovaných středních škol, je vysoká kvalita materiálně-technických podmínek pro odborné vzdělávání. Možnost pracovat s moderním vybavením, které odpovídá aktuálním podmínkám praxe, je jedním z významných podnětů pro vzdělávání žáků těchto škol. V této souvislosti ovšem platí, že i když jsou materiální podmínky velmi důležité, tak existují v systému i školy, které jakkoli disponují horšími materiálními podmínkami, přesto dokáží své žáky kvalitně vzdělávat.
- Pro sledované střední školy je charakteristické, že jejich ředitelé (vedení) přisuzují vysokou důležitost osobnímu rozvoji pedagogů. Ten je typicky založen na systematickém přístupu k plánování osobního rozvoje pedagogů, a to nejen v souladu s jejich potřebami, ale také s potřebami školy. Zvláštní pozornost je věnována adaptačnímu období začínajících učitelů.
- Pro sledované školy byla charakteristická o něco vyšší aprobovanost hospitovaných hodin výuky, než tomu bylo v hodinách jiných středních škol poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem. Přesto i na sledovaných středních školách se ukazuje potřeba věnovat otázce personálního zajištění teoretické i odborné výuky vysokou pozorností, a to také v kontextu generační obměny pedagogických sborů. Významné příležitosti zde nabízí školami uplatňovaná praxe založená na spolupráci s absolventy, jejichž úspěch může být další motivací pro aktuálně studující žáky.
- Na sledovaných středních školách byla pozitivně hodnocena práce specialistů školních poradenských pracovišť vůči žákům, kteří s nimi navíc pracovali i mimo školu, např. ve specifickém prostředí domovů mládeže, kde měly jejich intervence velmi pozitivní dopady. Oceňovány byly především přínosy v oblastech pedagogické diagnostiky a analýzy školní neúspěšnosti, možnosti rané intervence na výchovné i vzdělávací problémy a podpory práce pedagogů s více problémovými žáky. Zdůrazněny byly dále výhody spolupráce aktérů školy a využívání širší strategie předcházení studijní neúspěšnosti žáků, která zahrnovala různé intervence od

individuálních konzultací s žáky a jejich zákonnými zástupci přes různé podpůrné programy až po zvyšování dostupnosti studia mezi obory vzdělání. Zde je vhodné připomenout, že různé aktivity směřující ke snižování studijní neúspěšnosti žáků nestačí ze strany školy pouze nabízet, ale škola by měla konkrétními činnostmi usilovat o to, aby se žáci těchto aktivit skutečně účastnili. I v případě specialistů školních poradenských pracovišť byly řediteli navštívených středních škol vnímány potřeby personálního posílení jejich práce, které však v praktické rovině narážely jednak na finanční překážky (např. nedostatek finančních prostředků, nejistota projektového financování některých pozic), jednak na nedostatek specialistů na trhu práce obecně.

- V hospitovaných hodinách výuky na sledovaných středních školách byly opakovaně zaznamenány jak pozitivní, tak negativní znaky výuky. Mezi pozitivní znaky výuky patřily především příjemná a vstřícná pracovní atmosféra, zájem o zavádění a využívání moderních a inovativních metod výuky a provázanost teoretické a praktické výuky s uváděním příkladů z reálných situací. Mezi negativní znaky výuky se pak především řadily problémy s aktivizací žáků zejména v hodinách teoretického vzdělávání, a to také v kontextu reálně volených metod a forem výuky, a nízká úroveň individualizace a diferenciací výuky. Pedagogové by rovněž přivítali silnější podporu své práce v oblastech souvisejících s chováním žáků. Důležitým se ukazuje rovněž zjištění o slabších výsledcích žáků sledovaných středních škol v základních vzdělávacích oborech – v českém jazyce a matematice. Nižší čtenářská a matematická gramotnost může žáky znevýhodňovat při jejich dalším uplatnění při měnících se podmínkách trhu práce i společnosti.
- Hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání ve sledovaných středních školách ukazuje na existenci významných vazeb mezi zaznamenanými znaky vzdělávání. Takto se například leadership ředitelů (vedení) škol pozitivně projevuje ve schopnosti zajištění finančních prostředků (např. projekty, doplňková činnost školy), které jsou potřebné pro zvyšování kvality materiálně-technických podmínek odborného výcviku, přičemž tento aspekt byl dán do kontextu stimulace zájmu žáků učebních oborů o učení. Takto jsou dobře ilustrovány přínosy přístupu, který zohledňuje vazby mezi společnými znaky vzdělávání (nejen) v úspěšných středních školách poskytujících střední vzdělání v oborech vzdělání s výučním listem.





# 3

Společné znaky vzdělávání  
sledovaných středních škol

## 3 SPOLEČNÉ ZNAKY VZDĚLÁVÁNÍ SLEDOVANÝCH STŘEDNÍCH ŠKOL

Tato kapitola shrnuje poznatky týkající se společných znaků vzdělávání v úspěšných středních školách poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem.

### 3.1 Pedagogické řízení školy a spolupráce aktérů

Kvalita pedagogického řízení školy a spolupráce aktérů patří mezi klíčové znaky úspěšných škol prezentovaných Českou školní inspekcí v tematických zprávách ze specifických šetření<sup>7</sup> i v samotném modelu tzv. kvalitní školy. Zdůrazňována je role (leadership) ředitele (vedení) školy jako iniciátora pozitivních změn a jako tvůrce a ochránce vize školy, pro niž je navíc schopen získat přízeň dalších aktérů, případně se rozloučit s těmi, kteří formulovanou podobu vize odmítají akceptovat. Vedle práce ředitele školy je jako významný znak úspěšných škol vyzdvihována také kvalita spolupráce hlavních aktérů vzdělávání – vedení školy, učitelé, žáci a jejich zákonní zástupci –, jež může být rovněž spojena s:

- kolektivním charakterem pedagogického řízení školy, které nespolečně pouze na osobu ředitele, ale může se opírat o širší okruh osob;
- posilováním vzájemné důvěry a kvality komunikace aktérů při realizaci školních aktivit;
- zvyšováním spokojenosti aktérů, a tím i jejich ochoty podílet se na realizaci školních aktivit;
- utvářením přínosných externích vazeb školy, včetně vztahů s případnými partnery v zahraničí;
- utvářením pocitu hrdosti aktérů na školu a jejich sounáležitostí s ní.

Obecně je poukazováno na dlouhodobý charakter utváření uvedených znaků úspěšných škol, a to také v kontextu přínosů kontinuální práce ředitele (vedení) školy.

#### 3.1.1 Vize a pedagogické řízení školy

Formulace promyšlené, realistické a široce sdílené vize jejich dalšího směřování je charakteristickým znakem téměř všech sledovaných středních škol, o čemž svědčí také ta skutečnost, že hned čtyři z nich byly v rámci kritéria 1.1 „Škola má jasně formulovanou vizi a realistickou strategii rozvoje, které pedagogové sdílejí a naplňují“ ze souboru kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání vycházejících z modelu tzv. kvalitní školy<sup>8</sup> Českou školní inspekcí hodnoceny na té nejvyšší, tedy na výborné úrovni. Zároveň je hodnocení uvedeného kritéria sledovaných středních škol výrazně lepší, než je tomu v případě početnějšího výběrového souboru středních škol poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem, které byly hodnoceny v rámci běžné inspekční činnosti mimo rámec tohoto tematického šetření.

Obsahové zaměření vize sledovaných středních škol musí přirozeně zohlednit specifika studujících žáků, ke kterým rovněž patří jejich častější původ v méně podnětném rodinném zázemí. Orientace vize na dosahované vzdělávací výsledky tak vedle zájmu o vysokou úspěšnost žáků v závěrečné zkoušce a jejich dobrou uplatnitelnost na trhu práce zdůrazňuje i další záměry, jako je např. nízký podíl žáků předčasně odcházejících ze studia. Vize sledovaných středních škol nicméně obsahuje také řadu dalších témat úzce spojených s kvalitou vzdělávání na středních školách poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem. Vůbec nejdůležitější témata dobře ilustrují odpovědi ředitelů navštívených škol na otázku: „Co je podle vás nejdůležitější aspekt, který může škola zavést pro výchovu úspěšných absolventů v učebních oborech?“

**TABULKA 2 | Pohled ředitelů sledovaných škol na nejdůležitější aspekty, které škola může zavést pro výchovu úspěšných absolventů učebních oborů**

Aspekt	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Spolupráce se subjekty praxe / sociálními partnery	•			•	•			•	•		•	
Propojení teorie a praxe ve výuce a kvalita materiálního vybavení		•			•	•						•
Individuální přístup ke vzdělávání žáků, motivace		•				•				•	•	
Kvalita personálního zajištění, vzor mistra a absolventů	•		•				•		•			
Společenská prestiž učebních oborů (např. řemesel)		•										

<sup>7</sup> Tematické zprávy České školní inspekce (2021) a (2020) věnující se společným znakům úspěšných základních škol, resp. úspěšným strategiím základních škol vzdělávajících znevýhodněné žáky, dostupné na [www.csicr.cz](http://www.csicr.cz).

<sup>8</sup> Plné znění [Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání](#) je k dispozici na [www.csicr.cz](http://www.csicr.cz).



Pozitivním zjištěním je, že formulované vize sledovaných středních škol nejsou pouze formálními tvrzeními, nýbrž se viditelně promítají do jejich fungování. K této skutečnosti významně přispívá dlouhodobé působení ředitelů škol, kterými jsou silné charismatické osobnosti s vynikajícími manažerskými, komunikačními a pedagogickými schopnostmi. Ve většině škol je osobnost ředitele nepostradatelná pro udržení kvality vzdělávání. V tomto kontextu lze za hrozbu považovat zjištění, že i přes delegování řady odpovědností vyžaduje práce ředitele sledovaných středních škol mnoho hodin přesčasů, což se promítá také do jejich osobních životů. Pozitivně může v takovém případě působit kolektivní charakter řízení školy, který byl nejlépe patrný v případě školy D, na níž ředitel spolupracuje se svými zástupci v partnerské rovině a sdílí s nimi všechny podstatné záležitosti školy. Takový charakter řízení školy je výhodný v tom, že i při odchodu ředitele je možné udržet nastavené směřování školy. Doplňme, že opakovaným jevem v navštívených školách se ukázala být částečná obměna pedagogického sboru při nástupu nového ředitele do funkce. Důležitost tohoto kroku je spojena s odchodem těch pedagogů, kteří nebyli ochotni přijmout novou vizi dalšího směřování školy.

*Ředitelka školy E má svou jasnou vizi jejího směřování a dokáže o kvalitě své vize přesvědčit všechny aktéry vzdělávání. V souladu s vizí je cíleně vytvářeno esteticky příjemné a podnětné pracovní prostředí obou budov školy. Neustále jsou rozvíjeny materiální a personální podmínky pro vzdělávání, sledovány jsou praktiky, které zlepšují wellbeing žáků i učitelů. V návaznosti na formulovanou vizi se vedení školy nezaměřuje jen na pozitivní vývoj v oblasti pedagogického řízení, ale také na funkčnost a kvalitu řízení procesů.*

*Na vzniku jasně formulované a promyšlené vize dalšího rozvoje školy A se vedle jejího vedení aktivně podílejí také pedagogičtí pracovníci a významnou měrou rovněž sociální partneři ze zaměstnavatelské sféry. Takový přístup umožňuje posilovat ztotožnění zaměstnanců školy s formulovanou vizí.*

### 3.1.2 Vnitřní klima školy a spolupráce aktérů

Dobré vnitřní klima teoretické i praktické výuky a dobré vztahy mezi účastníky pedagogického procesu jsou dalšími důležitými znaky vzdělávání, které byly opakovaně pozorovány ve sledovaných středních školách. Více specificky se tyto znaky projevíly:

- ve spolupráci učitelů, a to včetně spolupráce učitelů odborného výcviku a teoretické výuky (např. výměna informací, vzájemné poskytování zpětné vazby, výměna učebních materiálů, spolupráce v předmětových komisích a metodických orgánech);
- partnerským přístupem k žákům jak v teoretické výuce, tak také v odborném výcviku ve školních dílnách, respektive na pracovištích partnerů, přičemž v případě žáků učebních oborů významně narůstá potřeba posilovat jejich sebedůvěru při řešení zadaných úkolů;
- posilováním sounáležitosti zaměstnanců a žáků se školou v rámci atmosféry respektu a tolerance (např. nabídka mimoškolních a zájmových aktivit).

Za významné lze považovat také aktivity škol spojené s pravidelným monitoringem a hodnocením jednak klimatu školy pohledem žáků či zaměstnanců, jednak chování žáků s přijímáním opatření k posílení kázně při neplnění povinností stanovených školním řádem (např. škola K). Právě téma chování žáků nicméně zůstává jedním z nejdůležitějších témat, v němž by učitelé navštívených středních škol uvítali podporu pro zlepšování své práce.

*Příkladem zdařilého nastavení funkční spolupráce a komunikace mezi pedagogy a vedením školy je škola A, která zavedla tzv. skupinu „Pátečníci“. Podstata práce této skupiny spočívá v pravidelném pátečním setkávání vedení školy a pedagogů, kde jsou průběžně řešeny veškeré problémy jak v teoretické, tak v praktické výuce, vyměňovány informace o žácích, o jejich vzdělávacím pokroku a potřebách. Tato setkávání zároveň posilují sounáležitost vedení školy a jejich pedagogických pracovníků se školou, a přispívají tak k upevnování její jednotné vize.*

*V případě školy E je možné hovořit o kvalitním pedagogickém sboru, který tvoří jednotný celek a panují v něm vztahy na velmi dobré úrovni. Prostředí kabinetů, které jsou vybaveny tematicky, poskytují učitelům pohodlné a příjemné zázemí. S žáky komunikují učitelé na přátelské úrovni, dávají jim najevo, že věří v jejich úspěch. Tato podoba vztahů mezi učiteli a žáky je viditelná i v hospitacích, kdy jsou důsledně motivováni také nejslabší žáci, kteří tak mají šanci být v hodinách úspěšní.*

*Respekt a úcta k žákům učebních oborů je jedním z klíčů úspěšného vzdělávání. Ředitel školy F upozornil na skutečnost, že tito žáci potřebují zažít úspěch, přičemž však prakticky neumí přijímat pochvalu, a proto je nutné kontinuálně pracovat na jejich sebedůvěře. Partnerský přístup k žákům posiluje i jejich sounáležitost se školou.*

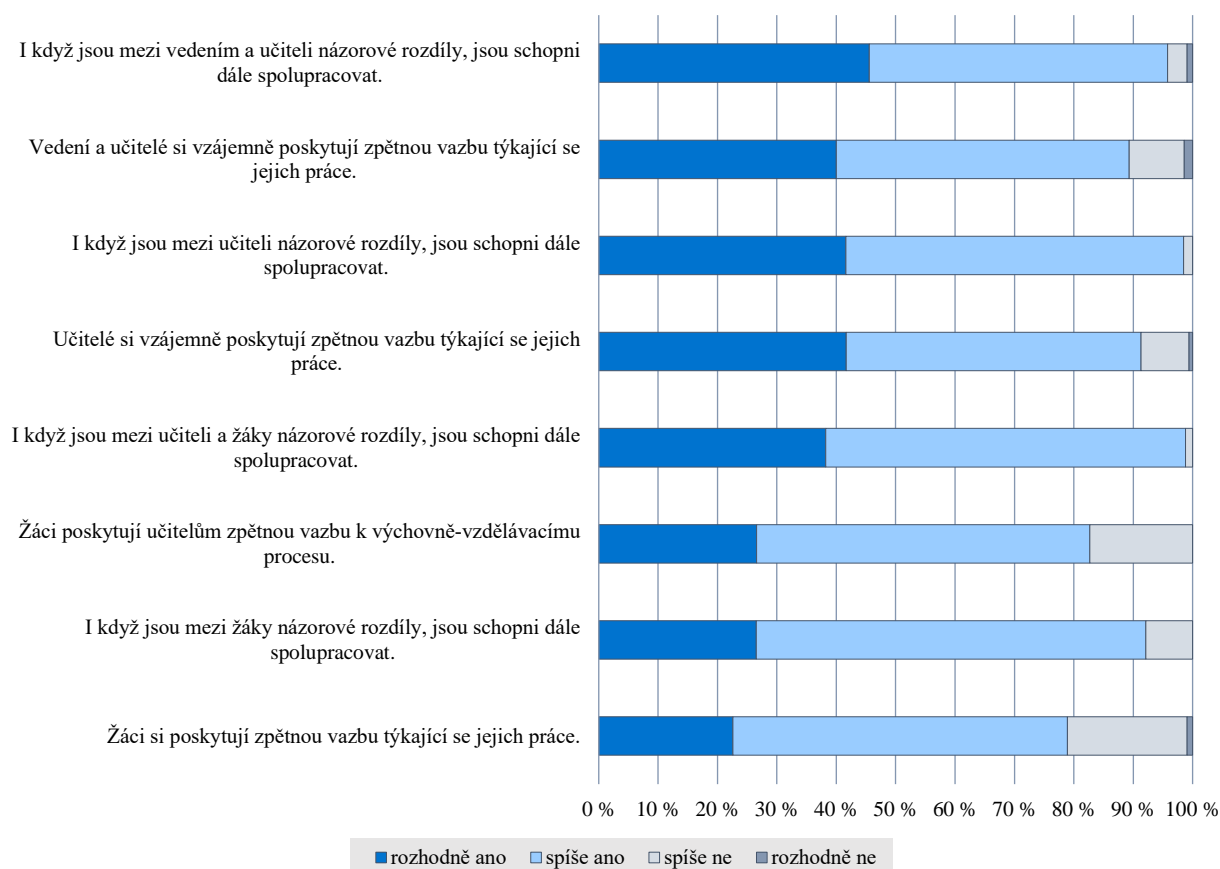
*Zapojení žáků do participace na správě školy napomáhá významnou měrou k posilování vize školy. Příkladem takového zapojení žáků je škola D, kde úspěšně funguje studentský parlament a studentská rada. Obě platformy sdružují zástupce žáků ze všech ročníků na škole. Jde o žákovské platformy, které jsou aktivní a respektované všemi účastníky vzdělávání. Studentský parlament se schází kvartálně a studentská rada jednou za měsíc.*

O kvalitě vztahů a spolupráce mezi hlavními účastníky pedagogického procesu ve sledovaných středních školách také svědčí, že:

- učitelé pozitivně vnímají schopnost vedení školy, učitelů a žáků spolupracovat mezi sebou i při existenci názorových rozdílů (viz graf 1);
- učitelé pozitivně vnímají schopnost vedení školy, učitelů a žáků poskytovat si zpětnou vazbu ke své práci (viz graf 1);
- téměř všichni odpovídající učitelé považují školy, kde učí, za úspěšné.

Pozitivní postoj ke škole lze zaznamenat také v odpovědích žáků, kdy některé z nich jsou zachyceny v následujícím rámečku.

**GRAF 1 |** Hodnocení vybraných aspektů vnitřního klimatu sledovaných středních škol (podíl odpovídajících učitelů)



*Vztahy mezi žáky a učiteli jsou na úrovni férového jednání, klidná a pohodová atmosféra panuje také ve vztazích mezi žáky. (...) Žáci nic negativního nevnímají, naopak cítí hrdost a sounáležitost ke škole (skupina žáků školy L).*

*Všichni máme kladný vztah ke škole. Jsme z různých základních škol a tam jsme takto jednotní nebyli. Se spolužáky máme také velmi dobré vztahy. Žádné problémy jsme za tři roky nezaznamenali, vždy si vyjdeme vstříc (skupina žáků školy L).*

*Ke škole máme kladný vztah zejména z důvodu přístupu učitelů jak teoretické výuky, tak odborného výcviku. Vyučující jsou důslední a zdá se nám, že jim na nás záleží. Také vztahy se spolužáky jsou dobré (skupina žáků školy L).*

*Jsme hrdí na to, že máme možnost studovat zrovna zde. Se spolužáky máme fajn kolektiv (skupina žáků školy A).*

*Líbí se nám především přístup mistra odborného výcviku, který umí vše, vysvětlí i vícekrát, dá všem prostor se věci naučit. Se spolužáky máme bezproblémové vztahy, i když jsme někdy spojeni s dalším oborem, nemáme problémy (skupina žáků školy A).*

*Školu jsme si vybrali, protože má v okolí dobré jméno. Vztahy se spolužáky jsou v pohodě (skupina žáků školy A).*

### 3.1.3 Spolupráce školy s partnery

Klíčovým faktorem úspěšné přípravy žáků učebních oborů, která napomáhá jejich uplatnění na trhu práce, je spolupráce školy s oborovými partnery soukromého, veřejného, neziskového i akademického sektoru. Taková spolupráce umožňuje žákům vyzkoušet si poznatky studovaného oboru na reálném pracovišti a zároveň napomáhá školám držet krok s aktuálním vývojem trhu práce. V tomto kontextu je možné vnímat také další znak vzdělávání, který je společný navštíveným středním školám – vysokou kvalitu jejich spolupráce s partnery (viz tabulka 3 pro hodnocení souvisejícího kritéria ze souboru kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání vycházejících z modelu tzv. kvalitní školy, na jehož základě Česká školní inspekce školy hodnotí). Podoba této spolupráce je přitom různá a zahrnuje:

- účast zástupců partnerů, tj. odborníků z praxe, na tvorbě a úpravách školních vzdělávacích programů;
- účast zástupců partnerů, tj. odborníků z praxe, na výuce;
- účast zástupců partnerů, tj. odborníků z praxe, v komisích závěrečných zkoušek;
- poskytování zpětné vazby ke kvalitě absolventů škol při jejich působení na pracovištích partnerů;
- spolupráce škol s partnery při organizaci odborných soutěží a jiných akcí;
- podpora škol při zajištění prostorových, materiálních a technických podmínek vzdělávání;<sup>9</sup>
- spolupráce s partnery v oblasti prezentace a propagace školy;
- finanční podpora škol;
- spolupráce s partnery v projektové činnosti;
- přijetí žáků škol jako nových zaměstnanců spolupracujících partnerů.

Některé z navštívených středních škol hrají významnou roli při poskytování vzdělávání v rámci vyučovaných oborů (např. v roli center odborného výcviku), kdy cílovými skupinami vzdělávání mohou být žáci a zaměstnanci jiných škol, stejně jako veřejnost či partnerské subjekty.

**TABULKA 3 |** Hodnocení navštívených škol v rámci kritéria 1.5 „Škola spolupracuje s vnějšími partnery“ modelu tzv. kvalitní školy České školní inspekce

Kritérium	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1.5 Škola spolupracuje s vnějšími partnery	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

Pozn.: 1 = nevyhovující úroveň; 2 = úroveň vyžadující zlepšení; 3 = očekávaná úroveň; 4 = výborná úroveň

Škole J se daří výborně udržovat spolupráci s partnery, a to zejména s ohledem na uplatnitelnost absolventů školy po ukončení studia. Ve spolupráci s partnery probíhá také prezentace školy J na veřejnosti, klíčovou roli zde především hraje zřizovatel školy, kterým je soukromý subjekt. Škola J hraje významnou roli v podpoře polytechnického vzdělávání v regionu, kdy se její aktivity zaměřují na žáky mateřských a základních škol.

Mezi partnery školy K, která je fakultní školou nedaleké univerzity, patří především regionální zaměstnavatelé a profesní komory, přičemž se jedná o malé i velké podniky, zastoupeny jsou také nadnárodní společnosti. Různorodost spolupracujících podnikatelských subjektů umožňuje žákům seznámit se s různými typy pracovních činností a procesů, např. formou realizace praktického vyučování, organizací exkurzí, besed či firemních prezentací. Škola K přitom klade důraz na vytváření reálných podmínek pro praktické vyučování a na kvalitu technologického vybavení, k čemuž opětovně napomáhá podpora partnerů. Spolupráce se školou K je však výhodná i pro samotné partnery, neboť ne náhodou se škola opakovaně umísťuje na předním místě v anketě „Škola doporučena zaměstnavateli“.

Prezentace školy D na veřejnosti je velmi výrazná. Prostřednictvím svého Centra dalšího vzdělávání hraje škola D výraznou roli ve vzdělávacím segmentu středních škol v kraji, tuto pozici si uvědomuje a dále ji posiluje celou škálou aktivit pro širokou veřejnost a partnerské firmy.

Škole L se daří výborně udržovat spolupráci se sociálními partnery zejména s ohledem na uplatnitelnost absolventů školy po ukončení studia. Takto tři čtvrtiny žáků školy L zůstává pracovat ve firmách, kde vykonávali svůj odborný výcvik.

<sup>9</sup> Zaznamenaným příkladem tohoto druhu je zvýhodněné poskytnutí stavebních materiálů k výstavbě vzorové stavby při výuce žáků stavebních oborů.

*Příkladná spolupráce s partnerem může vést k obnově a rozvoji oboru, kterému hrozí zánik i přes to, že je po řemesle v regionu poptávka. Takto se díky spolupráci s partnerem podařilo škole C, i přes malý počet žáků v ročníku, zachovat výuku oboru řezník-uzenář.*

Dalším důležitým partnerem spolupráce sledovaných středních škol jsou základní školy. Tento typ spolupráce je veden zájmem motivovat potenciální uchazeče ke studiu na dané škole. Takto téměř všechny navštívené střední školy zvou alespoň jednou ročně žáky základních škol na exkurzi, kde žáci mohou vidět prostředí školy, dílny, učebny, vybavení, stejně jako hovořit s učiteli a žáky. Jinou formou spolupráce, která byla explicitně uvedena v případě sedmi navštívených středních škol, je vyslání jejich zástupců na základní školy, kde je prezentována nabídka oborů vzdělání školy. Pět navštívených středních škol využívá intenzivnější spolupráci se základními školami, kdy je výuka žáků základních škol realizována přímo v dílnách spolupracujících škol středních. Méně často se objevují aktivity i pro žáky mateřských škol.

*Spolupráce základních škol a navštívených středních škol probíhá různými způsoby. Škola D pořádá pro žáky základních škol celodenní programy manuálních činností, které vedou i samotní žáci střední školy. Žáci si vytvořené výrobky (např. lampička) mohou odnést domů. Škola K pořádá pro žáky základních škol technicky zaměřené soutěže, škola L organizuje kroužky a škola J pořádá řemeslné hry. Škola G zavedla pro žáky základních škol akci s názvem „technická angličtina“, pomocí které představuje nabízené obory. Těmito způsoby se navštívené střední školy snaží motivovat žáky základních škol ke studiu a zároveň přispívají k popularizaci učňovských oborů.*

*Příkladem spolupráce středních škol a mateřských škol jsou aktivity školy J, která organizuje aktivity pro žáky mateřských škol s cílem budovat vztah dětí k řemeslu již od raného věku. Pro předškoláky připravují zaměstnanci a žáci školy hry, kdy například různé pohádkové bytosti provádějí děti po škole a dávají jim úkoly, jako jsou zatloukání kolíků, sestavování ozubených koleček, či dokonce sestrojení celého vláčku.*

## 3.2 Materiální a personální podmínky vzdělávání

Kvalita personálních podmínek je považována za jeden z klíčových faktorů pro uplatnění pozitiv plynoucích z pedagogického řízení školy a související spolupráce aktérů, a tím také za jeden ze znaků úspěšných škol.<sup>10</sup> Naopak materiální podmínky vzdělávání nebývají za kritický faktor úspěchu školy nutně označovány.<sup>11</sup> V případě učebních oborů středních škol však lze, s ohledem na charakter výuky a snahu utvářet reálné podmínky pracovních činností, očekávat výrazně vyšší význam faktoru materiálních podmínek vzdělávání.

### 3.2.1 Materiální podmínky vzdělávání

I když materiální podmínky dvou škol byly v kritériálním modelu kvalitní školy České školní inspekce hodnoceny na úrovni vyžadující zlepšení, je vysoká kvalita materiálních podmínek společným znakem vzdělávání většiny sledovaných středních škol (viz tabulka 4). Pozitivně v tomto ohledu působí jednak spolupráce škol s partnery, jednak schopnost především vedení školy zajistit potřebné finanční prostředky. Dodatečné zdroje škol mohou mít svůj původ v doplňkové činnosti a projektových aktivitách, ale také v účelových dotacích či ve sponzorských darech.

**TABULKA 4 | Hodnocení navštívených škol v rámci kritéria 2.4 „Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání“ modelu tzv. kvalitní školy České školní inspekce**

Kritérium	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2.4 Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání	4	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3

Pozn.: 1 = nevyhovující úroveň; 2 = úroveň vyžadující zlepšení; 3 = očekávaná úroveň; 4 = výborná úroveň

*Škola A dosáhla svými profesními kvalitami, včetně nadstandardního materiálního a technického vybavení, úrovně umožňující zřízení a plnění funkce centra odborného výcviku. Dosažení tohoto postavení bylo usnadněno zajištěním dodatečných příjmů školy z její doplňkové činnosti, z účelových dotací a dotací z evropských fondů, respektive ze sponzorských darů.*

*Škola C se vyznačuje velmi dobrým materiálně-technickým vybavením pro zajištění jak teoretické, tak i praktické výuky (např. strojní vybavení, učební pomůcky). Učitelé uvádějí svou vysokou spokojenost s pracovním zázemím školy C, k tomuto stavu významně napomáhá její rozsáhlá doplňková činnost (např. zajištění vzdělávání pro profesní kvalifikace, provoz školní jídelny, prodej výrobků spojených se vzděláváním).*

<sup>10</sup> Podrobněji v tematických zprávách České školní inspekce (2021) a (2020) věnujících se společným znakům úspěšných základních škol a úspěšným strategiím základních škol vzdělávajících znevýhodněné žáky.

<sup>11</sup> Více viz tematická zpráva České školní inspekce ke společným znakům úspěšných základních škol (2021).

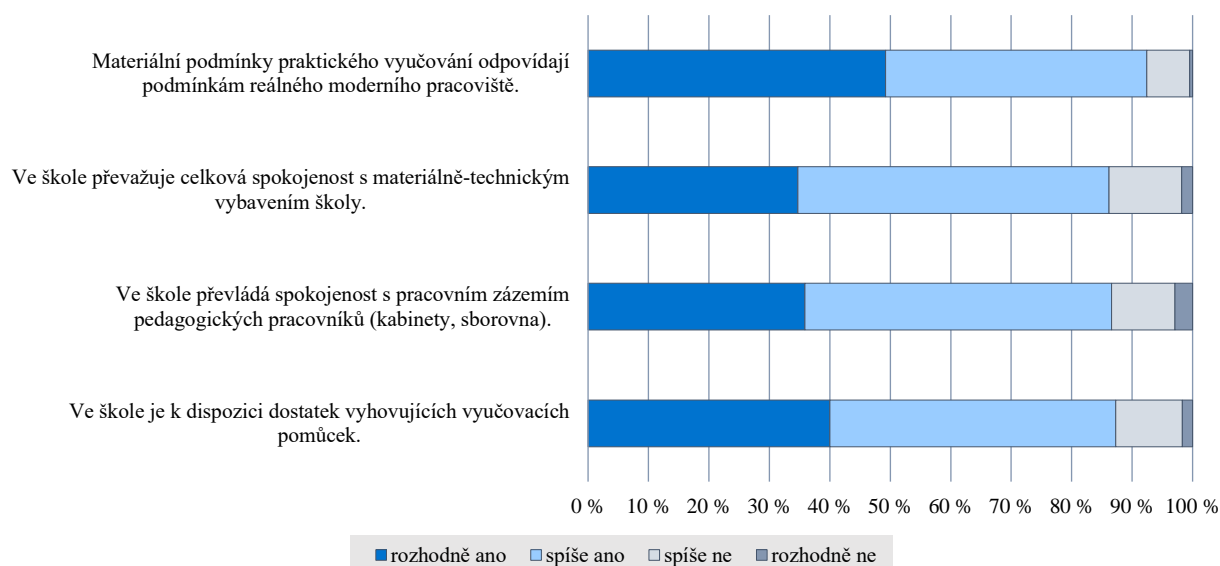
Škola E má nadstandardní materiální podmínky pro výuku všech oborů. Pozitivně v tomto ohledu působí jednak rozsáhlá doplňková činnost školy E (např. pronájmy, zajištění oprav a údržby), díky níž není také problémem financování provozních pomůcek a ostatního materiálního vybavení, jednak spolupráce s partnery. Nadstandardně materiálně vybaveny tak jsou také pracoviště odborného výcviku, což se odráží v kvalitě vzdělávání, kdy žáci pracují s moderními přístroji a vybavením a mohou si vykládanou látku prakticky vyzkoušet. Také běžné učebny jsou vybaveny moderním nábytkem a digitální technikou, některé z nich pak také kamerovými systémy pro usnadnění realizace distančního vzdělávání.

Ředitel školy K aktivně vyhledává a realizuje projekty zaměřené na zkvalitňování jejího materiálního zázemí pro vzdělávání. Při průběžné modernizaci školní infrastruktury (např. učebny, dílny, školní jídelna, vybavení) je důraz kladen nejen na funkčnost a estetičnost realizace, ale také na vytváření reálných podmínek pro praktické vyučování. Velký význam v tomto ohledu má spolupráce školy K s partnerskými firmami.

Príznivě jsou materiální podmínky sledovaných středních škol hodnoceny jejich žáky, kdy si jen necelá pětina žáků myslí, že vybavení škol pro praktické vyučování ve studovaném oboru neodpovídá podmínkám reálného moderního pracoviště. Rovněž pohled učitelů na materiálně-technické podmínky navštívených středních škol je výrazně pozitivní (graf 2).

I když představují materiální podmínky velmi důležitý předpoklad pro efektivní vzdělávání, existují v systému školy, které i přes nižší úroveň materiálního zabezpečení dokáží své žáky kvalitně vzdělávat.

**GRAF 2 | Hodnocení vybraných aspektů materiálně-technických podmínek sledovaných středních škol (podíl odpovídajících učitelů)**



### 3.2.2 Personální podmínky vzdělávání

Společným znakem sledovaných středních škol je vysoký význam, který jejich ředitelé (vedení) přisuzují osobnímu rozvoji pedagogických pracovníků. I zde se projevuje leadership ředitelů (vedení) škol, kteří se pedagogy snaží motivovat svým osobním příkladem. Ředitel školy B vyjádřil tuto myšlenku explicitně: „Snažím se jít pedagogům příkladem v dalším vzdělávání. Jestliže budeme dobře vést náš tým, tak se bude dařit i škole.“ Zároveň je zažitou praxí sledovaných středních škol, že jejich vedení sleduje a vyhodnocuje práci pedagogických pracovníků a v souladu s vizí školy navrhuje případná opatření pro uchopení příležitosti ke zlepšení. Koncepční přístup v podobě každoročních plánů je využíván také pro plánování osobního rozvoje pedagogů, který se z tematického hlediska dotýká řady oblastí (např. znalosti a dovednosti ve vyučovaných vzdělávacích oborech, metody a formy výuky, pedagogické kompetence, vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, chování žáků a management třídy). Různorodé jsou i využívané nástroje osobního rozvoje pedagogů, které také zahrnují:

- spolupráci mezi pedagogy, a to včetně vzájemných hospitací pedagogů;
- účast na kurzech dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků;
- samostudium;

- zpětnou vazbu, která je v navštívených středních školách v relativně vyšší míře<sup>12</sup> poskytována ze strany metodických orgánů, žáků a jejich zákonných zástupců;
- speciální programy na podporu začínajících učitelů (např. využití mentorské podpory, účast pedagogů na vzdělávacích programech pro začínající učitele).

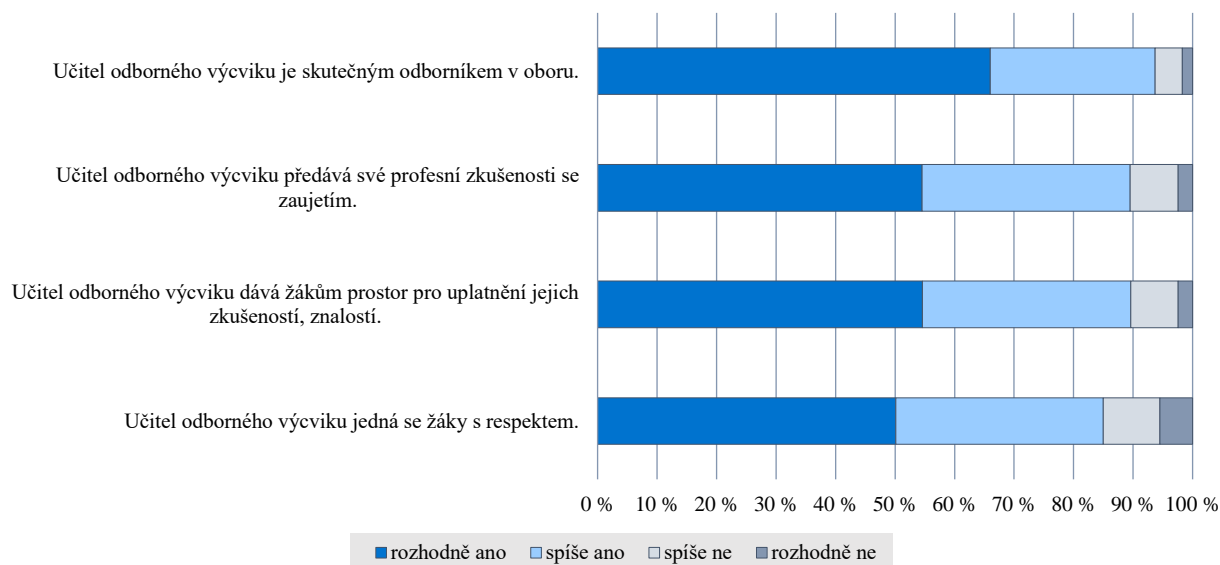
V tomto kontextu lze především ocenit systematický přístup některých škol k profesnímu rozvoji pedagogických pracovníků.

*Pro školu E je charakteristický systém promyšlené podpory osobního rozvoje pedagogických pracovníků, kdy jsou využívány nástroje jako školení, exkurze, semináře, interakce s odborníky z praxe ve výuce či další vzdělávání pedagogických pracovníků ve vazbě na zjištěné potřeby jak samotných pedagogů, tak školy. Ve škole E působí několik začínajících pedagogů, kteří jsou cíleně podporováni formou mentoringu, ale také studiem k získání kvalifikačních předpokladů ve spolupráci s programem „Učitel naživo“.*

*Vedení školy G aktivně vyhodnocuje práci pedagogických pracovníků a na základě tohoto hodnocení přijímá opatření. Pro jednotlivé pedagogy, případně předsedy předmětových komisí a třídní učitele, jsou nastaveny plány každoročních činností, které jsou kontrolovány. Pedagogové si poskytují zpětnou vazbu, využívána je také forma vzájemných hospitací. Začínající pedagogové mají v adaptační fázi své mentory, kteří se jim věnují nejen v administrativní, ale především v pedagogické oblasti.*

Důležitý znak společný pro sledované střední školy souvisí se zjištěním, že žáci těchto škol vnímají učitele odborného výcviku jako přirozené autority a odborníky z praxe, kteří jim předávají praktické zkušenosti přínosné pro další pracovní uplatnění (graf 3). Sami učitelé odborného výcviku často hovořili o tom, že některým žákům nahrazují otce/matku. To umožňuje do značné míry neformálnost prostředí odborné výuky, kdy je možné „popovídat si o životě“.

**GRAF 3 | Hodnocení vybraných aspektů práce učitelů odborného výcviku žáky sledovaných středních škol (podíl odpovídajících žáků)**



Na některých sledovaných středních školách byly zaznamenány problémy se zajištěním kvalifikované výuky, především všeobecně vzdělávacích předmětů. Příležitosti nicméně existovaly také ve zlepšení zabezpečení dostatečného množství kvalifikovaných učitelů pro výuku odborných předmětů a praktických činností, neboť ředitelé tří škol označili právě tuto oblast za nejdůležitější z hlediska potřeby podpory pro zvyšování kvality vzdělávání. S tímto úzce souvisí i další dvě dílčí témata:

- využití absolventů školy jako učitelů či instruktorů odborného výcviku<sup>13</sup>;
- generační obměna učitelů.

<sup>12</sup> Tj. ve srovnání s dalšími středními školami poskytujícími střední odborné vzdělání s výučním listem.

<sup>13</sup> Takto je utvářen také motivační aspekt pro výuku žáků, kdy úspěšní absolventi školy mohou hrát pozitivní modelovou roli.

Doplňme, že kvalifikovanost i aprobovanost učitelů hospitovaných hodin výuky ve sledovaných středních školách byly o něco vyšší než v hodinách výuky žáků učebních oborů hospitovaných při běžné inspekční činnosti.

*Učitelé odborného výcviku jsou žáky školy F považováni za odborníky z praxe, kteří dokážou své profesní zkušenosti naprosto beze zbytku zúročit. Také učitelé odborného výcviku školy H jsou žáky přijímáni jako odborníci z praxe, kteří jim poskytují praktické zkušenosti užitečné pro jejich další profesní rozvoj.*

*Pro školu J je charakteristické výborné didaktické vedení žáků učiteli odborného výcviku, žáci dobře zvládají pracovní činnosti. Učitelé odborného výcviku školy J dokážou pracovat se širokým spektrem žáků, jsou přijímáni jako odborníci z praxe, kteří žákům mohou předat mnoho praktických zkušeností pro jejich další profesní rozvoj. Své profesní zkušenosti dokážou učitelé odborného výcviku předávat se zaujetím.*

*Z pedagogického hlediska klade škola A důraz na vysokou specializační odbornost ve všech oblastech teoretické i praktické výuky. Především učitelé odborného výcviku jsou přitom žáky vysoce ceněni.*

*Většina učitelů školy G je kvalifikovaná. S chybějící kvalifikací pedagogických pracovníků se škola G potýká hlavně ve výuce všeobecně vzdělávacích předmětů, přičemž tento stav má nepříznivý dopad do výuky.*

*Na školách C a D je patrná snaha o generační obměnu učitelů odborného výcviku.*

*V oblasti personálního zabezpečení praktického vyučování se škole B daří oslovovat absolventy školy. Ti pak osobním příkladem i vysokou odbornou erudovaností působí motivačně na žáky, kteří se ve škole B vzdělávají.*

### 3.3 Podpora žáků a předcházení studijní neúspěšnosti

Složení žáků studujících učební obory je specifické tím, že jsou zde ve vyšší míře zastoupeni žáci často pocházející z méně podnětného prostředí, žáci s horšími vzdělávacími výsledky či žáci se speciálními vzdělávacími potřebami. Tyto podmínky kladou vyšší nároky jednak na podporu poskytovanou žákům pracovníky na specializovaných pozicích (školní poradenská pracoviště), jednak na tvorbu a implementaci strategií předcházení školní neúspěšnosti.

#### 3.3.1 Podpora žáků školním poradenským pracovištěm

Personální složení školních poradenských pracovišť sledovaných středních škol je různé, zásadní roli hraje také velikost školy. Nejčastěji jsou v těchto pracovištích zastoupeny pozice metodika prevence a výchovného poradce, oproti minulosti je častěji zastoupena pozice kariérového poradce, jehož činnost je zaměřená na uplatnění žáků na trhu práce. Méně často působí ve sledovaných středních školách školní psycholog či školní speciální pedagog (tabulka 5). Personální zajištění školních poradenských pracovišť sledovaných středních škol je dlouhodoběji stabilizované, až na výjimky je pozitivně hodnocena i odbornost zaměstnanců.

**TABULKA 5 | Vybrané typy podpůrných pozic působících ve sledovaných školách**

Pozice	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Školní speciální pedagog					•		•	•				
Školní psycholog		•	•	•		•		•		•		
Výchovný poradce	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•
Kariérový poradce		•	•	•	•	•		•	•	•	•	•
Metodik prevence	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•

*Zaměstnanci školního poradenského pracoviště školy J – výchovná poradkyně, koordinátorka inkluze, školní psychologka, primární preventista – jsou vysoce odborně zdatní, empatičtí a vstřícní k žákům. Žáci mají k těmto zaměstnancům důvěru a využívají jimi nabízené konzultace. Velmi výrazná je role zástupkyně ředitele školy, která plní roli koordinátorky školního poradenského pracoviště.*

*Školní poradenské pracoviště školy K pracuje ve složení výchovná poradkyně, metodička prevence a kariérová poradkyně. Výchovná poradkyně neabsolvovala specializační studium a toto se negativně odráží především v oblasti péče o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, kdy převažuje formálnost vykonávaných činností.*

Spokojenost ředitelů sledovaných středních škol s personálním zajištěním školních poradenských pracovišť je rozdílná, polovina z nich by přivítala personální posílení činnosti pracoviště, nicméně o přínosnosti takového rozšíření hovořili zaměstnanci i ostatních navštívených středních škol.<sup>14</sup> Hlavními překážkami naplnění takového záměru se ukazují být jednak finanční možnosti škol, jednak nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce.

<sup>14</sup> Významně se v tomto ohledu projevuje také narušení standardních podmínek vzdělávání v období pandemie nemoci covid-19.

Zároveň praxe časově ohraničeného projektového financování podpurných pozic školních poradenských pracovišť snižuje jejich atraktivitu pro potenciální zájemce.

Hlavní přínosy činnosti specialistů školních poradenských pracovišť sledovaných středních škol spatřují jejich ředitelé v:

- možnosti včasných intervencí pro řešení problémů výchovného i vzdělávacího zaměření (např. pohovory s žáky a jejich zákonnými zástupci);
- diagnostice vzdělávacích potřeb a problémů žáků, stejně jako informovanosti o jejich rizikovém chování, sociálních a psychických problémech;
- podpoře pedagogických pracovníků při vzdělávání žáků;
- podpoře utváření kvalitního vnitřního prostředí školy, a to včetně komunikace se zákonnými zástupci žáků;
- průběžné práci s potenciálně problémovými žáky již od začátku jejich studia (např. adaptační kurzy a jiné aktivity pro úspěšný přechod na střední školu, konzultace k vyskytujícím se problémům, komunikace se zákonnými zástupci).

Celkově školní poradenská pracoviště umožňují školám lépe pracovat s různorodostí typů žáků, která je pro střední školy poskytující střední odborné vzdělání s výučním listem charakteristická. Zároveň je takto možné snižovat míru předčasných odchodů žáků sledovaných středních škol ze vzdělávání. Příznivě se projevuje spolupráce širšího spektra aktérů, ke kterým vedle zaměstnanců školního poradenského pracoviště patří:

- učitelé teoretické přípravy i odborného výcviku, popř. předmětové komise či metodické orgány;
- školská poradenská zařízení (pedagogicko-psychologické poradny, speciálně pedagogická centra);
- partneři školy.

Pokud není nastaven systém spolupráce, vede to mimo jiné k nedostatečnému předávání informací, a tím ke snížení efektivity potřebné podpory žáků ve vzdělávání. Celkově pak účinnost služeb poskytovaných školními poradenskými pracovišti navštívených středních škol není vždy hodnocena jednoznačně.

*Nastavený systém výchovného poradenství a preventivní péče má na škole A dobrou úroveň. Žákům je nabízena odborná individuálně poradenská a konzultační činnost založená na profesionalitě, důvěře a vzájemné akceptaci. Důraz je kladen na včasnou intervenci co nejdříve po zjištění. Činnost koordinují dvě výchovné poradkyně a jedna metodička prevence, které uplatňují vstřícný a empatický přístup v kontaktu se žáky a které se snaží co nejdříve podchytit žáky z méně podnětného rodinného prostředí, žáky s problémovou docházkou i nižším zájmem o vzdělávání. Na škole A je dodržován rovný přístup při vytváření podmínek pro úspěšné vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, škola A zajišťuje potřebné podklady pro jejich diagnostiku a respektuje doporučení školských poradenských zařízení.*

*Kvalita práce školního poradenského pracoviště školy G je nadstandardní. Tým, který je tvořen výchovnou poradkyní, speciálním pedagogem a metodičkou prevence, se schází pravidelně s týdenní frekvencí. Pro tento účel mají zaměstnanci školního poradenského pracoviště vyhrazenou hodinu ve svém pracovním rozvrhu. Všichni učitelé i žáci školy G jsou o této skutečnosti informováni a v případě potřeby využívají možnosti podpory. Výborně funguje také spolupráce školy G se školskými poradenskými zařízeními. Pracovnice těchto zařízení docházejí v průběhu roku do školy G a společně s pedagogy vyhodnocují práci se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Ve školním systému je pro všechny pedagogické pracovníky přístupný dokument s názvem „Žáci s potřebou zvýšené pozornosti, problémoví žáci, příklady dobré praxe“, do kterého jsou zapisovány aktuální informace. Pracovníci školního poradenského pracoviště s informacemi z dokumentu pracují a pro jednotlivé žáky přijímají účinná opatření. Velmi dobře je nastavena i pedagogická intervence v průběhu odborného výcviku, kdy škola G aktivně spolupracuje s chráněnou dílnou. Ve svém okolí má škola G pověst školy velmi dobře pečující o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Škole G se tak daří omezovat riziko předčasných odchodů nejen u svých žáků, ale také u žáků, kteří na ni přecházejí z důvodu neúspěšnosti z jiných škol.*

*Poskytované služby školního poradenského pracoviště školy H jsou na nadstandardní úrovni. Všechny pracovnice školního poradenského pracoviště mají srovnání díky komunikaci se specialisty jiných škol, se kterými spolupracují. Žáci školy H mají k pracovním školního poradenského pracoviště důvěru a využívají jimi nabízených konzultací. Ve škole H se pak daří dovést žáky k úspěšnému ukončení vzdělávání.*

*Příklad úspěšné spolupráce aktérů – vedení školy, pedagogové, školní poradenské pracoviště, zákonní zástupci žáků – lze dobře dokumentovat ve školách G a H. Škola G přijala ke studiu a úspěšně vzdělává žákyni ve 4. stupni podpurných opatření, k čemuž přispívá také podpora asistenta pedagoga. Žákyně je zapojena i do praktického vyučování na smluvním pracovišti. Ve škole H díky spolupráci aktérů zdárně prospívá žák s 3. stupněm podpurných opatření.*



*Školní poradenské pracoviště školy C pracuje ve složení výchovná poradkyně, metodička prevence a kariérová poradkyně. Přes zřízení školního poradenského pracoviště se v případě potřeby obrazejí žáci o pomoc spíše na své třídní učitele a učitele odborného výcviku, nikoliv na zaměstnance školního poradenského pracoviště. V tomto ohledu se školám B a H velmi dobře osvědčila přítomnost školního psychologa nejen ve škole, ale zejména v domově mládeže. Zde má školní psycholog svou konzultační místnost, a je tak k dispozici ubytovaným žákům po vyučování. Díky vhodnému prostorovému umístění jsou služby psychologa žáky častěji využívány.*

### 3.3.2 Strategie předcházení studijní neúspěšnosti žáků

Vedení a pedagogové sledovaných středních škol si uvědomují důležitost včasného podchycení vzdělávacích problémů a potřeb žáků, kdy osvědčeným prostředkem pro jejich identifikaci a nalezení řešení je pravidelná analýza příčin školní neúspěšnosti. Klíčová role v tomto procesu je přiznána třídním učitelům, významná je přitom podpora specialistů školních poradenských pracovišť. Vysoký potenciál se ovšem skrývá také v učitelích odborného výcviku, kteří se s žáky dostávají do častého kontaktu. Psycholožka školy F explicitně uvedla: „Mistři jsou lepší pro komunikaci s žáky, protože jsou s nimi často a učí žáky to, co je baví (...). Mistři mi o žákovi řeknou více než běžný učitel.“ Bohužel potenciál učitelů odborného výcviku pro předcházení studijní neúspěšnosti žáků se nezdá být ani ve sledovaných středních školách plně využit.

Společným znakem sledovaných středních škol je využívání různých strategií předcházení studijní neúspěšnosti žáků. Takové strategie rovněž zahrnují:

- nastavení striktních pravidel pro eliminaci důležitých faktorů studijní neúspěšnosti (např. pravidla pro omlouvání absencí, plnění zadaných úkolů);
- vytvoření a realizaci speciálních programů adaptace a motivace žáků (např. adaptační kurzy pro zvládnutí přechodu žáků na střední školu, stipendijní programy<sup>15</sup>);
- socializaci žáků prostřednictvím (bezplatných) volnočasových aktivit a zájmových kroužků;
- realizaci programů individuálních konzultací a doučování, které vycházejí z diagnostiky vzdělávacích problémů a potřeb žáků;
- zajištění vysoké prostupnosti studia, např. prostřednictvím umožnění bezproblémového přestupu žáků mezi obory.

Nejrůznější aktivity ke snižování studijní neúspěšnosti však nestačí ze strany školy pouze nabízet, ale škola by měla konkrétními kroky a činnostmi usilovat o to, aby se žáci těchto aktivit skutečně účastnili. Významnou roli tak mohou hrát např. absolventi školy, kteří působí jako učitelé a kteří svými osobními zkušenostmi mohou žáky vhodně motivovat, případně se do podpory vzdělávání žáků aktivně zapojují také učitelé odborného výcviku, kteří v těchto školách mají u žáků přirozený respekt a důvěru.

Opětovně poukážme na významnou podpůrnou roli školních poradenských pracovišť, případně externích školských poradenských zařízení. Zde je ovšem třeba připomenout, že školy využívají služeb těchto specialistů nejen v prostředí samotné školy, ale třeba i v domovech mládeže, kde mají např. intervence školních psychologů s ohledem na specifičnost tohoto prostředí velmi příznivé dopady.

*Partneři školy K poskytují vybraným žákům učebních oborů např. úhradu nákladů na ubytování a stravování nebo úhradu pracovního oblečení a obuvi v I. ročníku. Součástí motivační nabídky je rovněž možnost placené brigády či získání perspektivního zaměstnání po absolvování studia. Na motivaci žáků spolupracujeme také se zřizovatelem, tj. krajem.*

*Škola E má dobře nastavenou funkční vertikální i horizontální prostupnost. Neúspěšní žáci či žáci ohrožení neúspěchem u maturitní zkoušky mohou z maturitních oborů přestoupit na učební obor, žáci učebních oborů si mohou zase dodělat maturitu.*

*Škola L řeší problémy se školní neúspěšností žáků především průběžnými individuálními konzultacemi. Žáci mají rovněž možnost přestupu na jiný obor, který svou náročností lépe odpovídá jejich znalostem a dovednostem či je v souladu s jejich zájmy.*

<sup>15</sup> Uplatnění stipendijních programů je na sledovaných středních školách častější než na jiných středních školách poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem, které byly navštíveny při běžné inspekční činnosti.

### 3.4 Průběh výuky

Průběh výuky byl ve sledovaných středních školách posuzován prostřednictvím hospitací v hodinách teoretického i praktického vyučování. Zjištění ukázala na existenci pozitivních i negativních znaků průběhu výuky. Mezi pozitivní znaky především patří:

- příjemná a vstřícná pracovní atmosféra;
- zájem o zavádění a využívání moderních a inovativních metod výuky;
- provázanost teoretické a praktické výuky s uváděním příkladů z reálných situací a se zohledněním závěrů ze spolupráce učitelů teoretických a odborných předmětů.

Na některých školách byly zaznamenány i další inspirativní přístupy k výuce, ke kterým například patří výuka vedená v cizím jazyce (např. anglický jazyk na škole D, německý jazyk na škole G lokalizované v česko-německém přihraničí), modulová výuka efektivně propojující teoretickou a praktickou část výuky (škola D), spolupráce se zástupci partnerů při kontrole naplňování cílů školního vzdělávacího programu (školy A, G) či aktivní přístup k rozvoji čtenářské a matematické gramotnosti žáků na praktických příkladech (škola E).

*Struktura vyučovací hodiny byla ve škole J dodržena téměř ve všech zhlédnutých hodinách, což platí také pro využití moderních metod výuky. Škola J klade důraz na zavádění inovativních metod výuky (např. kritické čtení a psaní, myšlenkové mapy, badatelská výuka, problémové učení, workshopy). Ve výuce odborných předmětů bylo zaznamenáno propojení teoretické a praktické výuky a využití poznatků v reálné situaci. Obecně škola J usiluje o vysokou provázanost teoretické a odborné výuky s cílem zvýšení uplatnitelnosti absolventů na trhu práce.*

*Výuka ve škole K je organizována s ohledem na potřeby vyučovaných oborů a optimální koordinaci teoretické výuky a praktického vyučování. Navštívené hodiny zohledňovaly dosavadní znalosti žáků, výuka byla v různé míře doplňována názornými pomůckami a praktickými ukázkami. Příjemná a vstřícná pracovní atmosféra sledovaných hodin byla odrazem dodržování nastavených pravidel a respektujícího způsobu komunikace mezi žáky a pedagogy.*

*Ve výuce teoretických odborných předmětů ve škole L bylo zaznamenáno propojení teoretické výuky s praktickou výukou a využití poznatků v reálné situaci. Ve výuce odborného výcviku bylo spatřováno napříč všemi obory dobré klima a vztahy mezi účastníky pedagogického procesu, partnerský přístup, jasně nastavená pravidla a také dobré metodické vedení žáků.*

Za pozornost stojí, že odpovědi ředitelů sledovaných středních škol na otázku „Co škola dělá pro to, aby byla výuka pro žáky zajímavá?“ dobře korespondují se zjištěními o pozitivních znacích výuky v hospitovaných hodinách (tabulka 6). Důležité je také zjištění vycházející ze situací, které bývají pozorovány na jiných středních školách poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem, kdy ve velmi dobře materiálně vybavených školách nejsou moderní a drahé stroje a přístroje využívány. Toto se však na sledovaných středních školách nestává, protože vedení i pedagogové těchto škol si uvědomují, že je třeba žáky připravit pro praxi, k čemuž práce na moderních strojích a přístrojích významně napomáhá.

**TABULKA 6 | Pohled ředitelů sledovaných škol na nejdůležitější typy aktivit, které školy dělají pro zajímavost výuky**

Typ aktivit	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Odbornost výuky, propojenost s praxí a zájmy žáků	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Materiální vybavení školy, moderní technologie		•	•	•	•			•			•	•
Podpora zaměstnanců ve vazbě na kvalitu výuky				•								
Moderní metody výuky					•					•		•

Naopak nepříznivě byly Českou školní inspekcí hodnoceny především následující dva znaky průběhu výuky v hospitovaných hodinách sledovaných středních škol:

- problémy s aktivizací žáků především v hodinách teoretického vzdělávání, a to také v kontextu reálně volených metod a forem výuky;
- nízká úroveň individualizace a diferenciací výuky.

Potenciál zlepšování byl spatřován také v oblasti detailnější analýzy vzdělávacích výsledků žáků s následným průmětem vhodných opatření pro zlepšení průběhu výuky. Důležité je rovněž zjištění o slabších výsledcích žáků sledovaných středních škol v základních vzdělávacích oborech – v českém jazyce a matematice. V tomto kontextu může mít nižší úroveň čtenářské a matematické gramotnosti žáků učebních oborů negativní dopad také do odborného výcviku tam, kde je potřebné čtení textů (např. návody) či provádění prakticky založených výpočtů. Tématům

čtenářské, matematické a dalších relevantních gramotností (např. také finanční, informační apod.) je proto žádoucí věnovat na středních školách poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem náležitou pozornost.

*Hospitované hodiny ve škole B byly z hlediska použitých forem a metod výuky na rozdílné úrovni. V hodinách, v nichž převažovaly frontální činnosti kombinované se samostatnou prací, nebyl dostatečný prostor pro aktivní zapojení žáků do procesu učení, jejich vzájemnou komunikaci či diskusi o probíraných otázkách. Pro řadu žáků tak byla výuka jednotvárná a vedla k pasivnímu přejímání informací, což se projevovalo např. nepozorností, poleháváním na lavici či hraním si s mobilem.*

*Ve výuce teoretických odborných předmětů ve škole C se nestřídal metody a formy výuky vedoucí k dosažení cíle výuky. Byla tak také malá aktivizace žáků a aktivní role převládala na straně učitele, chyběla individualizace, která by zohledňovala různé schopnosti žáků.*

*Ve škole H převažovala ve většině sledované výuky všeobecně vzdělávacích předmětů frontální výuka bez aktivizačních forem. Téměř v každé třídě byli přítomni žáci se speciálními vzdělávacími potřebami, diferenciací zadávaných úkolů a přístupu k těmto žákům však nebyla zaznamenána.*

*Ve škole K byly požadavky kladené na žáky přiměřené a srozumitelné, diferenciovaná podpora žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a nadaných žáků však nebyla vždy patrná. Pouze v některých hodinách dokázali vyučující efektivně využít menší skupiny žáků k důkladnějšímu uplatňování individualizace výuky učiva a přístupu k žákům.*

*Ve škole K dosahují žáci nejhorsích výsledků v českém jazyce a matematice, naopak v odborných předmětech dosahují velmi dobrých výsledků. Také ředitelka školy E si dobře uvědomuje, že v matematice dosahují žáci slabších výsledků.*

### 3.5 Shrnutí

Hodnocení společných znaků vzdělávání sledovaných středních škol poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem opětovně potvrzuje důležitost faktorů uvedených ve dvou dřívějších tematických zprávách České školní inspekce, které se zaměřily jednak na společné znaky vzdělávání v úspěšných základních školách, jednak na úspěšné strategie základních škol vzdělávajících znevýhodněné žáky.<sup>16</sup> Specifika středoškolských učebních oborů však současně podtrhují význam některých faktorů vzdělávání, ke kterým mimo jiné patří partnerský přístup k žákům bez jakýchkoli předsudků, snaha eliminovat negativní vlivy často málo podnětného rodinného prostředí, ze kterého žáci pocházejí, kvalita externí spolupráce škol s partnery nebo kvalita materiálně-technických podmínek vzdělávání.

Provedené šetření ve sledovaných středních školách dále poukázalo na existenci významných vazeb mezi identifikovanými společnými znaky vzdělávání. Takto se například kvalita leadershipu ředitelů (vedení) bezpochyby projevuje také v jejich schopnosti zajistit dodatečné finanční prostředky (např. projektová činnost, doplňková činnost školy) pro dosahování vysoké kvality materiálně-technických podmínek vzdělávání. Zjištění ze sledovaných středních škol přitom ukazuje, že možnost pracovat s moderním technickým vybavením je pro žáky učebních oborů významným stimulem jejich spíše nižší motivace k učení. Leadership ředitelů (vedení) škol a kvalita pedagogických sborů zároveň vede k tomu, že kvalitní materiálně-technické podmínky vzdělávání jsou skutečně využívány, což je jev, který není vždy během inspekční činnosti v hodinách odborného výcviku učebních oborů pozorován. Šetření také ukázalo, že určitou alternativou k horším materiálně-technickým podmínkám vzdělávání některých sledovaných středních škol může být kvalitní externí spolupráce se subjekty praxe. I v tomto případě však leadership ředitele (vedení) školy hraje zásadní roli. Příkladů provázanosti společných znaků vzdělávání, které byly zaznamenány ve sledovaných středních školách, je pochopitelně více (např. vazba vnitřního klimatu a partnerských vztahů mezi jednotlivými aktéry, zejména učiteli a žáky, důvěra a účinnost poskytování podpory žákům školními poradenskými pracovišti). Celkově se tak potvrzují přínosy provázaného pohledu na společné znaky vzdělávání úspěšných středních škol poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem.

<sup>16</sup> Obě tyto tematické zprávy České školní inspekce (2021, 2020) jsou ke stažení na [www.csicr.cz](http://www.csicr.cz).



A decorative horizontal bar consisting of a long grey rectangle on the left, a large white number '4' in the center, and a shorter grey rectangle on the right.

# 4

## Doporučení

## 4 DOPORUČENÍ

### Doporučení pro školy

- Formulovat vizi směřování školy tak, aby byla akceptována a sdílena širokým okruhem aktérů a zároveň aby nešlo jen o formální dokument. Přijímat opatření v souladu se záměry vize směřování školy a se zohledněním vazeb mezi souvisejícími faktory. Zvyšovat kvalitu kolektivního charakteru pedagogického vedení školy.
- Neustále usilovat o dobré vnitřní klima teoretické i praktické výuky a pozitivní vztahy mezi účastníky vzdělávacího procesu. K žákům přistupovat s pochopením, bez předsudků, na základě partnerského vztahu a s vírou v úspěch jejich vzdělávání a průběžně žákům poskytovat kvalitativní zpětnou vazbu a oceňovat i dílčí úspěchy.
- Věnovat vysokou pozornost posilování sebedůvěry a motivace žáků učebních oborů ke vzdělávání (např. moderní materiálně-technické podmínky výuky, kvalita personálního zajištění především odborného výcviku, kvalita a atraktivita odborného výcviku, propojování teoretické a odborné výuky s důrazem na příklady z praxe).
- Při výskytu výchovných a vzdělávacích problémů důsledně sledovat přístup rané intervence ve spolupráci se školním poradenským pracovištěm. Aktivně využívat různé nástroje pro předcházení studijní neúspěšnosti žáků, včetně vysoké oborové prostupnosti studia. Konkrétními kroky usilovat o to, aby se žáci nabízených aktivit směřujících ke snižování studijní neúspěšnosti skutečně účastnili, a aby tedy nešlo jen o nabídku, která zůstane bez větší reakce.
- Systematicky podporovat wellbeing žáků i učitelů.
- Vedle odborného výcviku respektovat důležitost hlavních gramotností (čtenářská, matematická, informační apod.) pro úspěšné uplatnění žáků nejen na trhu práce, ale také ve společnosti a osobním životě.
- Systematicky podporovat osobní rozvoj pedagogů odborné i teoretické výuky. Uplatňovat moderní nástroje řízení osobního rozvoje pedagogů, včetně plánování osobního rozvoje pedagogů v souladu s jejich potřebami a potřebami školy a včetně podpory začínajících pedagogů v jejich adaptačním období.
- Věnovat pozornost zachování kvalitního personálního zajištění odborné i teoretické výuky, stejně jako specialistů školních poradenských pracovišť, a to se zohledněním generační obměny pedagogů. Využívat příležitosti, které jsou založeny na spolupráci s úspěšnými absolventy školy, především k personálnímu zajištění odborné výuky a k motivaci aktuálně studujících žáků.
- Zachovávat či dále zvyšovat jednak kvalitu spolupráce školy s oborovými partnery soukromého, veřejného, neziskového či akademického sektoru, a jednak kvalitu materiálně-technických podmínek jako dvou důležitých aspektů kvality a atraktivity odborného výcviku. Zohlednit širší oblasti možné spolupráce školy s partnery.
- Neustále hledat možnosti zajištění dodatečných finančních prostředků pro zachování či další zvyšování kvality především odborného výcviku, ať již formou projektů, doplňkové činnosti nebo jinými způsoby.
- Spolupracovat se základními školami se záměrem oslovit potenciální zájemce o studium, stejně jako propagovat vzdělávání v učebních oborech obecně.

### Doporučení pro zřizovatele

- Usilovat o zvyšování společenské prestiže učebních oborů v území, a to včetně propagace příkladů inspirativní praxe. Podporovat zřizované školy při využívání nástrojů, které motivují žáky ke studiu učebních oborů (např. prezentace atraktivity konkrétních profesí a jejich potřebnosti ve společnosti apod.).
- Respektovat důležitost osoby ředitele školy jako přirozeného leadera pedagogického řízení školy – klást vysoký důraz na kvalitu procesů výběru ředitele školy, osobního rozvoje ředitele školy a pedagogického vedení školy a ředitele zřizovaných škol v jejich práci maximálně a všemi směry podporovat.
- Podporovat vzájemnou spolupráci a sdílení inspirativních přístupů mezi řediteli (školami), zejména v oblastech snižování školní neúspěšnosti žáků a podpory jejich motivace ke vzdělávání.
- Respektovat důležitost kvalitních materiálně-technických podmínek pro odborný výcvik v učebních oborech a v této oblasti podporovat zřizované školy při utváření prostředí, které co nejlépe odpovídá podmínkám reálného pracoviště v daném oboru.
- Podporovat zřizované školy při dosahování vysoké kvality spolupráce s oborovými partnery soukromého, veřejného, neziskového či akademického sektoru.
- Pomáhat zřizovaným školám v utváření pozitivní, přátelské a partnerské atmosféry ve škole.

### Doporučení pro Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

- Usilovat o zvyšování společenské prestiže učebních oborů.
- Věnovat pozornost příkladům inspirativní praxe úspěšných středních škol s učebními obory a využívat tyto příklady pro propagaci vzdělávání v nematuritních oborech.
- Metodicky podporovat školy v tématech souvisejících s prevencí a s řešením náročného chování žáků a v tématech wellbeingu žáků i učitelů, zejména ve složitém prostředí středního odborného vzdělávání v nematuritních oborech.
- Systematicky podporovat osobní a odborný rozvoj ředitelů škol ve všech oblastech pedagogického vedení školy a řízení pedagogického procesu, včetně kultury autoevaluace.
- Vytvořit podmínky motivující odborníky z praxe ke vstupu do pozic učitelů odborného výcviku.
- Při utváření finančních schémat podpory rozvoje středního vzdělávání zohlednit význam faktorů úspěšnosti středních škol poskytujících střední odborné vzdělání s výučním listem.
- Podporovat zlepšení dostupnosti služeb specialistů, především školních psychologů a školních speciálních pedagogů. Systematicky řešit (primárně neprojektové) financování stálých pracovních pozic specialistů a podporovat jejich profesní rozvoj.







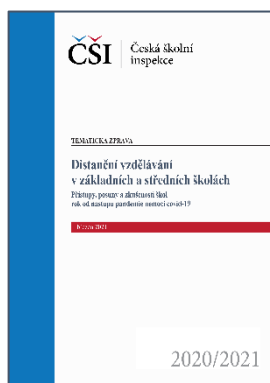
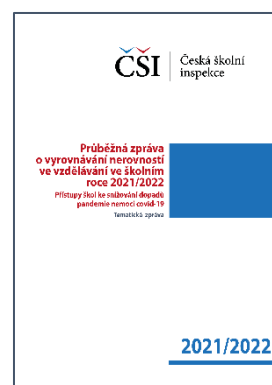
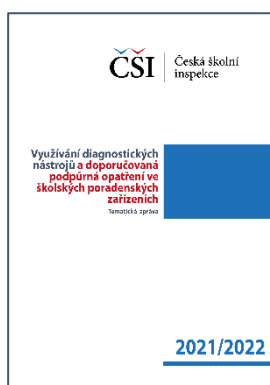
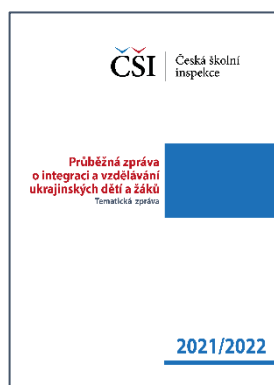
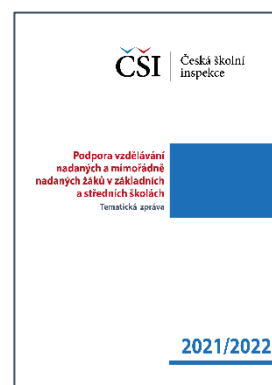
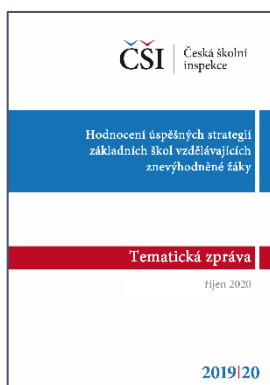
P

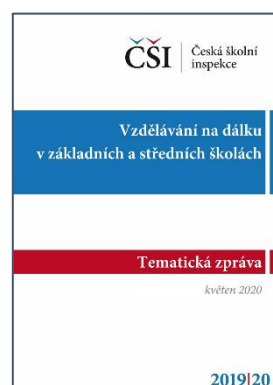
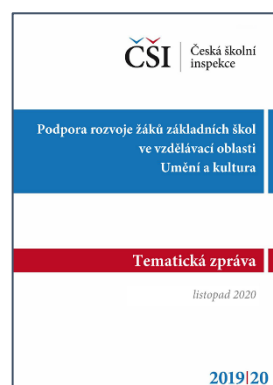
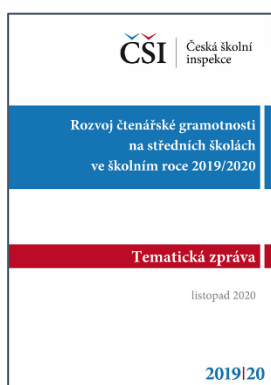
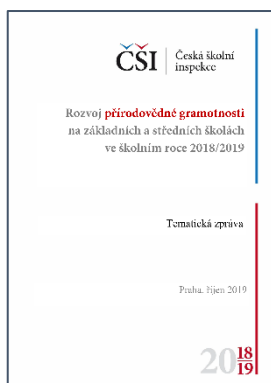
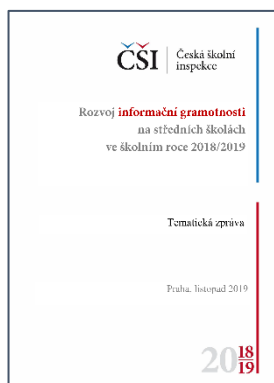
PŘÍLOHA

# PŘÍLOHA | Analýzy, data, publikace České školní inspekce

## Tematické zprávy

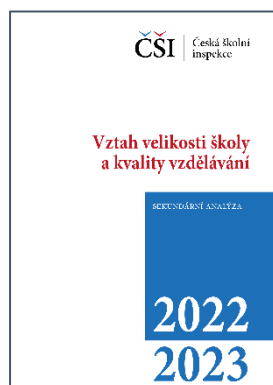
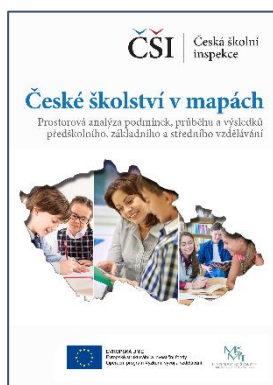
Tematické zprávy nabízejí pohled na kvalitu a efektivitu vzdělávání ve vybraných tématech, která jsou předmětem sledování a hodnocení ze strany České školní inspekce. Také tyto výstupy poskytují zcela zásadní soubor zjištění, dat, závěrů a doporučení využitelných při přijímání opatření směrem k podpoře vzdělávání v České republice.

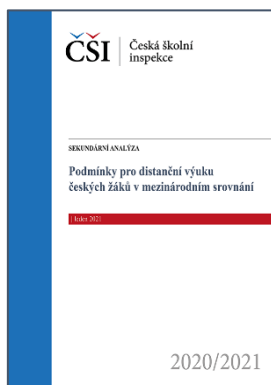
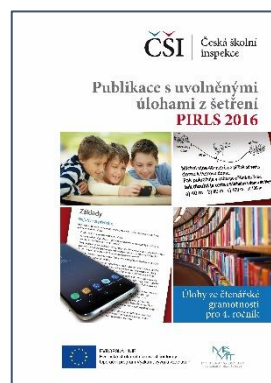
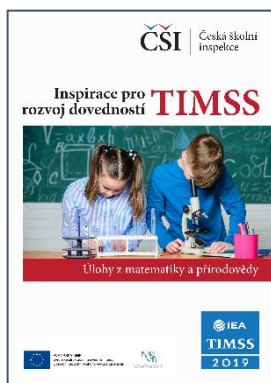
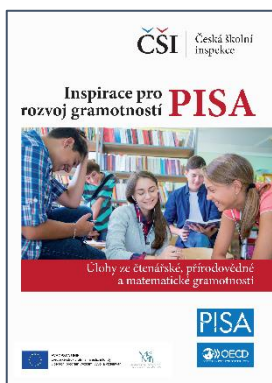




## Další výstupy

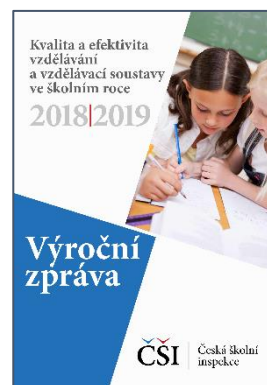
Česká školní inspekce připravuje a zveřejňuje také další výstupy analytického či metodického charakteru, z nichž některé jsou využitelné i přímo jednotlivými školami a školskými zařízeními.





## Výroční zprávy

Výroční zprávy České školní inspekce každoročně poskytují komplexní výpověď o kvalitě a efektivitě vzdělávání a vzdělávací soustavy České republiky za příslušný školní rok a jsou důležitým zdrojem informací pro řízení vzdělávání a nastavování podpory pro školy a školská zařízení.



Sledujte výstupy České školní inspekce na Facebooku, Twitteru a YouTube



ANALÝZY | DATA | PUBLIKACE



ČŠI Česká školní inspekce



Česká školní inspekce - Analýzy, data, publikace

@CSInspekce

Česká školní inspekce je správním úřadem ČR provádějícím hodnocení a kontrolu kvality a efektivitě vzdělávání.



Česká školní inspekce

DOMOVSKÁ STRÁNKA VIDEO PLAYLISTY KANÁLY INFORMACE

České školství v mapách

1 161 zhlédnutí · před 5 měsíci

Prostorová analýza podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. Charakteristiky českých vzdělávacích dat na úrovni okresů. Množství dosud nezveřejněných dat a informací v podobě přehledných kartogramů. Zaměření na mateřské, základní i střední školy.





Fráni Šrámka 37 | 150 21 Praha 5 | [www.csicr.cz](http://www.csicr.cz)