

Příklad dobré praxe

Zpracoval Jan Zouhar

Škola: Gymnázium Ladislava Jaroše Holešov

Sledovaná oblast: Klima školy, podpora žákům

Úvod

Historické budovy českých gymnázií mají zvláštní kouzlo: působí většinou vznešeně a přísně. U gymnázia v Holešově to platí také. Ale je to jen do okamžiku, kdy vstoupíme do budovy. Tam je ruch veskrze moderní. Poznáme to nejen na zjevech mladých lidí, ale také na stylu práce pedagogického sboru. A to mne právě přivedlo do této budovy: zjistit, jak probíhá na této škole evaluační proces. Škola se již v minulých letech snažila budovat dobré klima pro své žáky. A nyní chtěla svou činnost podrobit evaluaci, aby poznala, kde je možno výchovně-vzdělávací proces dále zkvalitnit. Zároveň chtěla dostat zpětnou vazbu o průběhu procesu evaluace.

Kontext fungování školy a její vize

Škola sídlí v historické budově z roku 1902, která je doplněna o přístavbu z roku 1999. Kapacita školy zajišťuje vzdělávání 480 žáků v 16 třídách. Areál je doplněn o přilehlé moderně upravené školní hřiště a školní park. Škola je výhodně umístěna v bezprostřední blízkosti vlakového a autobusového nádraží na hlavní ulici města. Gymnázium je spádovou školou pro žáky ze základních škol těchto obcí: Holešov a okolní obce, Bystřice pod Hostýnem, Hulín, Fryšták, Kroměříž, Zlín.

Škola poskytuje vzdělání v osmiletém a čtyřletém studiu.

Pedagogický sbor tvoří ředitelka, 2 zástupci ředitelky (z toho jeden statutární) a interní učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů. Početní zastoupení mužů a žen je vyrovnané. Ve škole působí také lektor anglického jazyka.

Zaměření školy je patrné z jeho vymezení ve školním vzdělávacím programu školy (viz Příloha č. 1, s. 8):

„Jaká je naše škola?“

Gymnázium poskytuje všeobecné vzdělání a připravuje žáky pro studium na různých typech vysokých škol. Naším cílem je vytvořit pro žáky takové vzdělávací, výchovné i materiální podmínky, aby mohli rozvíjet své studijní předpoklady. Nabízíme jim možnost individuální a průběžné volby studijního programu přírodovědného nebo společenskovedního zaměření, dle zájmu, potřeb a v souladu s jejich další studijní orientací. Studijní program je postaven na principu profilace studentů prostřednictvím volitelných předmětů, kterým jsou v závěrečném ročníku studia věnovány téměř všechny disponibilní hodiny ředitelky školy. V rámci studijního programu věnujeme velkou pozornost nejen předávání vědomostí a poznatků, ale dovednosti učit se, řešit samostatně problémy s učením i řešit osobní problémy.

„Čím se naše škola odlišuje a co specifického žákům nabízí?“

Otevřená a přátelské prostředí, umožňující diskusi a názorovou různorodost.

*Velmi dobrou úroveň komunikace mezi žáky, učiteli a vedením školy.
Vysokou úroveň pedagogické práce s žáky.
Přiměřenost kladených nároků a požadavků na žáky.
Vzájemný respekt a úcta ve vztahu učitel žák.
Velkou nabídku mimoškolních aktivit (práce s žáky mimo vyučování).
Průběžné, systematické a cílené vzdělávání učitelů.
Zkušenosti s mezinárodními, celostátními i regionálními projekty.*

„K čemu směřujeme?“

Vedeme žáky k samostatnému studiu, motivujeme je k celoživotnímu vzdělávání, připravujeme je k vysokoškolskému studiu. Učíme žáky pracovat s informacemi, spolupracovat s ostatními a připravujeme je k zapojení do reálného života. Směřujeme žáky k vytvoření vlastního názoru a zároveň k respektování názorů druhých.

Možnosti školy:

Nabízíme nadstandardní nabídku výuky cizích jazyků, volný přístup k internetu, studijním materiálům a literatuře ve školní studovně. Umožňujeme žákům využívání sportovního areálu školy, organizujeme sportovně turistické kurzy, zahraniční poznávací zájezdy a mnoha dalších mimoškolních aktivit. Zapojujeme se do mezinárodních projektů.

Shrnutí předcházejících autoevaluačních procesů

Informace o autoevaluačních procesech v minulé době jsem získával jen z informací vedení školy, protože některé dokumenty byly vinou kolapsu školního informačního systému vymazány. Autoevaluační procesy v minulých letech odpovídaly míře zkušeností školy s těmito procesy. Škola byla již v minulých letech zapojena do procesu pilotního ověřování RVP od roku 2004. Teprve s povinností vytvořit vlastní ŠVP v roce 2008, kdy se museli zapojit do jeho tvorby všichni vyučující, začala škola systematicky uvažovat o způsobech a cílech evaluačního procesu. V ŠVP byl zpracován plán autoevaluace v poslední kapitole. Popisoval celkový plán jednotlivých evaluačních kroků. Zahrnoval všech šest ukazatelů, které je potřeba podle zákona sledovat. Podle vyjádření samotných tvůrců bylo slabinou to, že škola nedostatečně specifikovala indikátory, podle kterých by zjišťovala úroveň kvality autoevaluace a jejich jednotlivých kroků. Ve sledovaných ukazatelích byly stanoveny dva sledované jevy: rozvoj lidského faktoru a materiální zdroje patřící do podmínek vzdělávání a podpora žáků hlavně formou podávání lepší zpětné vazby. Ale provádění autoevaluace nebylo důsledně rozvedeno. Hodnocení žáků kopírovalo klasifikační řád, bylo tak zaměřeno jenom na sumativní hodnocení. Chyběly naopak způsoby formativního hodnocení.

Hodnocení školy, které zjišťovalo stav těchto ukazatelů, konstatovalo nutnost zlepšení materiálních podmínek pro žáky – vybudování počítačové učebny a modernizaci školní knihovny. Tyto úkoly byly podle vyjádření školy splněny. Lidské zdroje, které jsou pro vytváření klimatu ve škole nejdůležitější, byly popsány obecně a nekonkrétně. Bylo stanoveno rozvíjet lidské zdroje dvěma směry: dalším vzděláváním pedagogických pracovníků a projekty. Další zdokonalení mělo směřovat k rozvoji učitelských kompetencí. Součástí hodnocení školy ovšem nebyla analýza potřeb učitelů v oblasti jejich dalšího vzdělávání. Pokud se týká dalšího nástroje rozvoje učitelů (projektů) nebyly stanoveny žádné indikátory, podle kterých by se dalo zjišťovat, zda bylo dosaženo stanovených cílů.

Jako specifikum školy bylo prezentováno otevřené a přátelské prostředí, umožňující diskusi a názorovou různorodost. Škola dále nabízí velmi dobrou úroveň komunikace mezi žáky, učiteli a vedením školy. Vysokou úroveň pedagogické práce s žáky (Příloha č. 1, s. 8).

V materiálech školy jsem však nenašel ani indikátory ani nástroje, které by mohly být použity k ověření těchto skutečností.

Při diskusi s pracovníky školy jsem pak zjistil, že tyto skutečnosti považovali ve škole za reálné, ale nedovedli popsat, čím se to projevuje. Koordinátor ŠVP o tom hovoří: „Byl jsem sice v pracovní skupině, která ověřovala a oponovala RVP – G, ale v té době nám to moc neříkalo. Bylo to mnoho informací, kterým chyběl teoretický základ, který byl potřebný pro pochopení mnoha nových pojmů, mezi jinými i autoevaluace. Teprve když jsem začali tvořit poslední kapitulu našeho ŠVP, tak jsem začali do problematiky trochu pronikat. Uvědomili jsme si, jak je důležité zformulovat si jasně cíle naší práce. Bez jasně stanovených cílů totiž není možno hodnotit výsledky naší práce. Těžkosti nám dělalo hlavně stanovit si konkrétní cíle pro oblast klíčových kompetencí. To je také v našem ŠVP vidět. S dnešními zkušenostmi bychom mnoho věcí formulovali jinak. Uvědomil jsem si, jak je důležité věci si vyzkoušet ve vlastní praxi.“

Zdůvodnění vybraného zaměření PDP v dané škole.

Při diskusi s pracovním týmem vyšlo najevo, že považují klima školy a podporu žáků za základní předpoklad úspěšné pedagogické práce. Atmosféra ve škole, vztahy mezi žáky navzájem a mezi učiteli a žáky výrazně ovlivňují pracovní klima, protože základem vztahu učitel a žák musí být důvěra a otevřenost. Pomoc žákům chápou na škole v tom nejširším slova smyslu: od pomoci při studiu, pracovní prostředí školy až po volnočasové aktivity a jejich využívání žáky. Uvědomovali si však, že základem je učitel. Vedení školy si bylo vědomo, že přístupy učitelů nejsou stejné. Bylo potřeba pracovat na sjednocení působení učitelů jak po stránce hodnocení žáků, tak v přístupu k nim. Z tohoto důvodu volili toto kritérium.

První pracovní schůzka, které jsem se účastnil, byla zaměřena na analýzu faktorů, které ovlivňují sledované oblasti. Pracovní tým se až nyní pokusil precizněji analyzovat, co ovlivňuje celkové klima školy a podporuje žáky v jejich studijním úsilí. Kritéria pojaly velmi široce: od situace ve třídě (vztah učitel – žák), přes celkové klima školy, dané řádem školy a pravidly chování, materiální vybavení až po možnosti pro volnočasové aktivity. Nedostatečná zkušenost se pak projevila při hledání kvalitních indikátorů, které měly zajišťovat evaluační proces. Z tohoto hlediska nejtěžší bylo právě nalezení indikátorů pro ověřování klimatu v jednotlivých třídách. Celý evaluační proces byl však přerušen zásahem zvenčí.

Do evaluačního procesu totiž zasáhl zřizovatel školy – Krajský úřad Zlín, který nařídil všem školám zúčastnit se celokrajského zjišťování kvality vzdělávání. Hlavním cílem projektu bylo **zavedení systému hodnocení škol ve Zlínském kraji zřizovatelem**. Citujeme:

Z důvodu zajištění trvalého zvyšování kvality Zlínský kraj projektem vytvoří regionální systém hodnocení škol zřizovatelem. K tomu je nutné sjednotit systém evaluací tak, aby splňoval požadavek na potřebu srovnávat výstupy vzdělávacího procesu mezi jednotlivými školami. (<http://www.kr-zlinsky.cz/lstDoc.aspx?nid=10064>)

Projekt je rozplánován na dobu od 21. 12. 2009 do 30. 11. 2012. Jako nástroj byl vybrán produkt Barvy života. Byl rozčleněn do těchto etap:

- jaro 2010 opakované snímání tříd,
- jaro 2011 zpracování výsledků, popis přidané hodnoty,
- jaro 2012 supervizní setkání a příprava plánu dalších kroků.

Jednotlivé školy vyslaly několikačlennou skupinu k vyškolení čtení výsledků. Bohužel, v projektu bylo podceněno motivační zdůvodnění celého projektu, takže školy jej často pochopily jako jednostranný nástroj k likvidaci některých z nich. Tento hodnotící nástroj zcela

zastavil autoevaluační procesy, které byly ve škole nastartovány, a zahájil jejich novou etapu. V roce 2010 byly nasnímány jednotlivé třídy a pak následoval rozbor výsledků, který byl prezentován jednak vedení školy a dále pak pedagogickému sboru. Výsledky měly být podnětem k naplánování opatření a k nápravě. V roce 2011 pak proběhlo další snímání, které mělo ukázat, nakolik se situace v této oblasti ve škole změnila.

Evaluační skupina si chtěla potvrdit, zda správně interpretovala ukazatele snímání, a proto rozbor výsledků prvního snímání provedl odborný konzultant.

Rozbor ukázal na nejednotnost přístupu učitelů. Byly zjištěny rozdíly ve stylu výuky. V mnoha předmětech se ukázalo, že základním nástrojem učitelů je trestání. Převažuje více spontánní učení, což svědčí o tom, že žáci nejsou dostatečně podporováni v hledání vhodných metod učení. To pak vede k tomu, že snaha učitelů má menší efekt, než by bylo vhodné. Frontální výuka je často na překážku porozumění dané látce. Tlak učitelů na zvládnutí učiva je na 85 %, efektivita učení ale jen na 60 %. To svědčí o disproporcii – učení není dostatečně efektivní.

U středoškoláku by již mělo převažovat formální učení. Na škole tomu tak není. Aby se situace zlepšila, bylo by potřeba v daleko větší míře volit metody, které budou upřednostňovat spolupráci mezi žáky (partnerské učení, diskuse, týmové úkoly), což by zvýšilo efektivitu učení.

Atmosféra vztahů vypovídá o tom, že žáci se cítí na škole spokojeni. Ale míra této spokojenosti ukazuje, že na druhou stranu nejsou stanoveny hranice pro jejich chování. Nejednotný přístup učitelů je jedním z hlavních důvodů.

„Je třeba v daleko větší míře sjednotit pravidla pro chování žáků a kritéria pro hodnocení jejich práci. Někteří učitelé totiž nezasahují při porušování chování žáků ať již při omlouvání absence, dodržování termínů atd., tím je nejednotný přístup učitelů podtrhován.“ (ředitelka školy)

Výsledky také ukázaly na to, že žáci nejsou spokojeni s průběhem vyučovací hodiny, ve které nemají dostatek prostoru pro interakci mezi nimi a učitelem, a dále s ústním hodnocením jejich výkonu, které je nesystémové. (Přitom právě možnost diskuse a dobrá interakce mezi učitelem a žákem je prezentována jako přednost zdejší školy.) Postrádají také větší míru pozitivní zpětné vazby od učitelů. Jejich dobré výkony jsou brány jako samozřejmost. Řeší se jen jejich případné nedostatečnosti. Zavedení častějšího slovního hodnocení by bylo žádoucí.

Vyhodnocení výsledků testování bylo svěřeno týmu školy, který byl s touto metodou stručně seznámen. To ovlivnilo správnou interpretaci výsledků. Škola celkově vyhodnotila stav ve škole za dobrý a stanovila si za cíl jej udržet. Jako úkoly pro následující období si pak stanovila za cíl (viz Příloha č. 2):

1. Dosáhnout zlepšení původního zjištěného stavu vzhledem k průměrným hodnotám použitého nástroje (Barvy života).
2. Snižet počet přestupů žáků důslednou prevencí a přesně stanovenými pravidly chování – školní řád – a jeho respektováním jak žáky, tak i učitelé v jejich výchovné práci.
3. Podporu prevence rizikových jevů v návaznosti na MPP.

Na dotaz konzultanta, proč právě tyto tři úkoly byly stanoveny jako priorita, evaluační tým znovu zdůraznil, že stav ve škole je dobrý, a proto chtějí udržet dosavadní stav. Tyto tři cíle jsou pro ně hlavní.

Současný stav vykazuje několik problémových bodů:

- Do autoevaluačního procesu zasáhl zřizovatel direktivním nařízením zavedení jednoho nástroje, který navíc má sloužit i jiným cílům než vnitřnímu zkvalitnění práce školy.
- Rozbor výsledků nebyl pracovníky školy kvalitně proveden (ne jejich vinou), takže se nezaměřili na podstatná zjištění.

Stanovili si jako opatření pro nejbližší období:

Cíl	Forma realizace
1. Vybavit žáky potřebnými vědomostmi, které jim pomohou proti kyberšikaně.	Projekt
2. Pomoci žákovi adaptovat se při vstupu do školy.	Adaptační kurzy
3. Zlepšit vybavenost učitelů pro diagnostikování problémových jevů	Proškolení učitelů

Další vývoj ukáže, nalik jsou tyto cíle důležité pro zlepšení klimatu a podpory žáků. Následující snímání bude provedeno v jarních měsících 2011.

První okruh opatření

V lednu 2011 pracovní skupina pracovala na konkretizaci všech třech opatření. Pokud se týká prvního opatření (boj proti kyberšikaně) konkrétní kroky šly několika směry.

Nejprve bylo naplánováno teoretické proškolení učitelského sboru. Provedla jej preventistka školy spolu s příslušnicí Policie České republiky – oddělení pro počítačovou kriminalitu. Pro některé vyučující byly informace podloženy konkrétními příklady překvapující a pomohly k tomu, aby si vyučující uvědomili závažnost takových jevů.

Indikátorem byly evaluační listy ze semináře, kde 54 % vyučujících přiznalo, že o tomto jevu neměli jasnou představu, a 85 % účastníků ohodnotilo kvalitu tříhodinového semináře nejvyšší známkou.

Další akce proti kyberšikaně probíhaly v několika směrech:

1. Pro třídy nižšího gymnázia byly připraveny besedy s pracovníci policie o kyberšikaně. Besedy probíhaly v počítačové učebně a pracovnice policie je prokládala konkrétními příklady, které měla připraveny ve své prezentaci. O zájmu žáků svědčilo například i to, že beseda, které jsem se také účastnil, se díky jejich dotazům protáhla o hodinu.

2. 20 zájemců o danou problematiku pak bylo vybráno do rozsáhlejšího programu. Měli několik setkání, kde si formou besedy rozšiřovali své znalosti a pracovali také na **změně postojů** k tomuto jevu.

Signifikantní je pro tuto postupnou změnu vyjádření jednoho účastníka peerprogramu, žáka kvarty: „*Já si vždycky myslel, že to je jen taková sranda. Taky jsem se jednou takového útoku zúčastnil několika poznámkami. Ted' si uvědomuji, že to asi není správné. Když jsem ted' slyšel o tom, jak to může na lidi působit, tak si dám příště pozor.*“.

Tito studenti byli vyškoleni jako tzv peer-isté, kteří iniciativně připravili krátké pásmo o vztazích mezi spolužáky, do kterého zahrnuli i poznatky z oblasti kyberšikany. S tímto programem pak s úspěchem vystoupili na několika základních školách.

Třetí oblastí aktivit byla informace pro rodiče na třídních schůzkách v měsíci únoru. Bohužel, tato oblast nebyla podchycena žádným evaluačním procesem. Byla však nečekaně evaluována průběhem a řešením konkrétní události.

V průběhu dalších měsíců roku 2011 se ukázalo jako nejdůležitější naplnění prvního opatření – kyberšikana. Vedení školy muselo totiž řešit konkrétní případ z této oblasti, neboť došlo k útoku na jednu žákyni školy prostřednictvím Facebooku. Příznačné bylo, že na tuto šikanu upozornili právě studenti, zařazení do **peer programu**. Informovali vedení školy poměrně brzo po vypuknutí této aféry. To potvrdilo aktuálnost tohoto problému a zároveň umožnilo pracovat v dané třídě s konkrétní situací, kterou všichni žáci ve třídě i na škole prožívali. Zdroj útoku se podařilo lehce zjistit. Chlapec, který se o dívku neúspěšně ucházel, začal proti ní útočil nevybíranými příspěvky, ke kterým vyzýval i ostatní spolužáky. Dívka útoky nesla velmi

těžce. Naštěstí vedení školy velmi rychle zakročilo: jednak přímo kázeňsky proti danému chlapci, na druhou stranu situaci využilo jako prostředek prevence proti případným dalším útokům. Spolu s preventivní ředitelka navštívila danou třídu a problém otevřela k diskusi ve třídě. Dobrá práce s žáky v předcházejícím období vedla k tomu, že se všichni postavili na stranu šikanované dívky a poskytli jí morální podporu.

Ředitelka školy: „*Celou situaci se nám díky předchozí teoretické přípravě podařilo úspěšně vyřešit bez trvalých následků hlavně díky spolupráci s rodiči z obou stran. Právě ta rychlost byla v dané situaci rozhodující.*“

Výše uváděný Peer program vznikl z vlastní iniciativy studentů. Připravili hodinový program o kyberšikaně, se kterým navštěvují základní školy. Účastní se ho 15 studentů z různých ročníků.

Druhý okruh opatření

Další oblast, která byla systematicky rozpracována, se týkala **adaptace žáků při vstupu do školy**. Pracovní skupina ji rozdělila do dvou směrů:

- adaptace na vyučovací proces,
- adaptace na nový kolektiv – budování dobrých vztahů ve třídě.

Cílem adaptace na vyučovací proces bylo rozvinutí kompetence k učení u žáků při nástupu do primy a do prvního ročníku gymnázia. Tento cíl byl realizován od září. Součástí byly adaptační pobyty mimo školu a soubor dotazníků v rámci občanské výchovy. Ty měly pomoci žákům ujasnit si svůj učební styl a diskutovat o metodách studie. Jako pomocný evaluační nástroj byl zvolen hospitační formulář *Učíme děti učit se*, pomocí něhož vedení školy zjišťovalo, jak učitelé ve své výuce rozvíjejí kompetenci k učení. Hospitační archy, které vedení školy zavedlo, podrobně sledovaly tuto oblast. Porady rozšířeného vedení pak sloužily k rozboru práce učitelů.

Adaptace na nový kolektiv byla usnadněna výjezdovým adaptačním pobytem zaměřeným na osobnostní a sociální výchovu. Efekt těchto akcí byl zjišťován dotazníkem, který vyplňovali žáci v závěru pobytu. Jako další nástroj sloužilo pozorování změny v chování tříd po nástupu do školy.

Adaptační kurzy jsou praktikovány na mnoha školách. Tady byly nově zavedeny a znamenaly určitý posun v práci školy.

Třetí okruh opatření

Třetí oblastí bylo proškolení učitelů v oblasti prevence kyberšikany. Proběhlo v měsíci červnu 2011 formou víkendového výjezdního semináře. Jako evaluační nástroj sloužily dotazníkové listy na konci semináře.

Klíma školy je dotvářeno i celoškolskými akcemi, které mají pěstovat soudržnost žáků napříč třídami a ročníky a pěstovat dobrý vztah ke škole jako takové. K těmto akcím patří například beanie (přijímání nových žáků), vánoční den, stužkovací ples, společné akce pro jednotlivé ročníky, jazykové zájezdy přístupné pro všechny žáky školy, vánoční jarmark, majáles. Při rozhovorech se žáky jsem zaznamenal, že těmto akcím přikládají velký význam a hodnotí je jednoznačně kladně.

Budování klimatu školy, dobrých vztahů mezi učiteli a žáky velmi úzce souvisí s rozvojem sociálního citění žáků. Proto vedení školy podporovalo takové akce, které k tomu přispívají: akce každý má svého duchodce, návštěva a spolupráce s vesničkou SOS. Programy byly zahájeny ve školním roce 2010/2011. Dobrovolníci z řad studentů dochází do domova seniorů, kde jim pomáhají s nákupem, povídají si s nimi a čtou jim.

Odpověď jednoho studenta na mou otázku, proč to dělá, byla zajímavá. Zpočátku se trochu zdráhal, ale pak hovořil otevřeně: „*No, víte, abych to řekl popravdě, účastnila se toho jedna*

divka, se kterou jsem chtěl moc a moc chodit. Tak jsem se do té skupiny přihlásil taky. Zpočátku mi to nebylo moc příjemné. Se starými lidmi jsem se nestýkal, protože už nemám ani dědu a babičku. Ale pak jsem se tam seznámil s jedním dědou, a když jsem se s ním začal bavit, zjistil jsem, že to byl bývalý partyzán. Vykládal mi mnoho zajímavého. To mne přivedlo k tomu, že jsem si vybral téma druhé světové války v našem kraji jako seminární práci. Chodím tam stále tak jednou za měsíc.“

V červnu 2011 podstoupily jednotlivé třídy druhé kolo snímání v rámci Barev života. Vedení školy pod vlivem minulých zkušeností věnovalo jeho rozboru více času, proběhlo totiž třístupňově: vedení školy – předmětové komise – třídní testovaných tříd.

Celkové výsledky byly rozebírány na schůzce rozšířeného vedení školy: ředitelka, zástupci, výchovná poradkyně, předsedové předmětových komisí. Konzultantka předkládala srovnání celkových ukazatelů. Celková efektivita učení se zvýšila. Znalosti jsou celkově v logickém systému. Zvýšila se také motivovanost žáků. Tady se projevilo to, že žáci jsou již ve čtvrtém ročníku a blížící se maturita je nutí k větší intenzitě práce.

Sledovaná oblast, na kterou se škola zaměřila (atmosféra ve škole a podpora žáků), byla podrobně diskutována.

Výsledky ukázaly na zlepšení klimatu. Žáci pozitivně hodnotili prostředí školy, možnost mimoškolních aktivit a učitele. Celkově převažoval vstřícný přístup žáků ke škole jako takové, což je důležité pro přenositelnost do života. Určitý problém byl u hodnocení klasifikačního řádu. Je studenty vnímán jako mocenský nástroj a působí kontraproduktivně, není totiž žáky vnímán jako nástroj jejich rozvoje.

Výrazně lépe byla hodnocena žáky situace v jejich třídách. Projevilo se větší stmelení třídního kolektivu. Pracovní skupina to přisuzovala především adaptačnímu pobytu.

Dva vyučovací předměty ale zůstaly v hodnocení studentů negativní, stejné zkušenosti mělo vedení školy také z hospitační činnosti.

Podobně negativní výsledek zaznamenalo zkoušení před tabulí. O důvodech tohoto jevu diskutovala pracovní skupina, ale nedošla k jednotnému závěru.

Pracovní skupina vedla o celkových výsledcích rozsáhlou diskusi. Snažila se analyzovat, která opatření vedla ke zlepšení situace v některých ukazatelích. Členové skupiny nakonec konstatovali, že asi největší význam v této oblasti mělo zavedení důslednější kontroly ze strany vedení a diskuse o výsledcích prvního snímání mezi učiteli, rozšířeným vedením a samotným vedením. Evaluační skupina projednala vztah mezi stanovenými cíli, nástroji a indikátory, kterými bude zjišťovat úspěšnost jejich kroků. Členové hodnotili výsledky a zvažovali, kterým směrem zaměřit úsilí v dalším období. Já, jako nestranný pozorovatel, jsem oceňoval už samotný fakt diskuse nad procesem práce školy, který se opíral o srovnání určitých výsledků. Dávalo to debatě věcnost.

Na otázku, jak se dívá na výsledky testování, odpověděla třídní učitelka testované třídy a zároveň předsedkyně předmětové komise: *„Musím se přiznat, že jsem testování zpočátku nevěřila a brala ho jen jako okrajovou záležitost, která nás otravuje. Nyní už to беру vážněji. Vidím, že výsledky ukázaly některé jevy, které jsou patrné i z občasných projevů studentů: stesky na přístup některých vyučujících při zkoušení atd. Přístup vedení školy, které nás přimělo k diskusím nad kritérii hodnocení v jednotlivých předmětech, měl určitý úspěch.“*

Na otázku *„Jaké cíle si stanovíte pro příští období?“* ředitelka školy odpověděla: **„Musíme se zaměřit na důkladnější propracování strategie spolupráce s rodiči. Zde vidím ještě velký prostor pro zlepšení naší práce. S rodiči samozřejmě spolupracujeme, ale rádi bychom tomu dali větší systémovost. Aby to nebyly jen nárazové akce. Tak například zavedení elektronické klasifikace, která by byla přístupná rodičům, by určitě bylo přínosem. Vyžaduje to od učitelů povinnost zapsat známku do evidence nejpozději do pěti pracovních dnů. A od nás, vedení školy, soustavnou kontrolu. Stručně řečeno: budeme pracovat na zavedení digitálního přehledu známek a umožníme rodičům přístup. To bude vyžadovat hodně práce: seznámit se systémem**

učitele, žáky i rodiče. Také systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků musíme lépe promyslet. Peněz je málo a vzdělávání učitelů je pro další rozvoj školy nezbytné. Proto budeme důsledně aplikovat zásadu: ten kdo jede na školení, předává nabyté znalosti ostatním.“

A další člen pracovního týmu k tomu dodal: „*Teď jsem si teprve uvědomil, co znamenají slova: stanovení cílů evaluace – stanovení nástrojů evaluace – vyhodnocení výsledků – přijetí opatření.“*

Závěr

Rok a půl jsem docházel do školy a pozoroval jako nestranný pozorovatel, jak jednotliví členové pedagogického sboru prochází postupnou změnou v pohledu na autoevaluaci, ale i to, jak to dopadá na žáky a rodiče. Evaluační proces, který se stal součástí práce školy, zde měl pozitivní dopad. Tradiční hodnocení práce školy se silnými prvky formálnosti bylo vystřídáno systematictější přístupem, který se stal trvalou součástí práce: vymezení sledované oblasti – definování nástrojů jejich zjišťování – vyhodnocení – stanovení dalšího postupu. Sledování práce školy se tak stalo systematictější. Škola již ve fázi stanovení cílů autoevaluace uvažuje o tom, jak zjistí naplnění svých cílů. Zároveň se ukázalo, jak je hledání těchto indikátorů někdy velmi obtížné. Ale již systematická snaha hledání těchto indikátorů je dokladem posunu v práci školy. Zaměstnanci školy si vyzkoušeli celý cyklus průběhu evaluačního procesu, který se pro ně stal cennou zkušeností.