Škola: Základní škola T. G. Masaryka, Studénka, 2. května 500, okres Nový Jičín

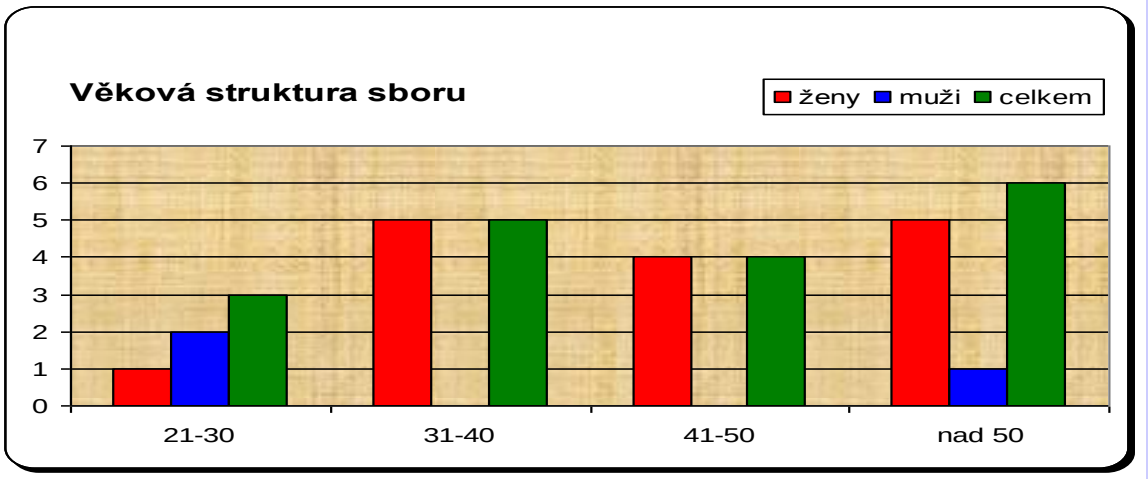
Profesní rozvoj pedagogického sboru jako základ kvality školy

Ředitelství školy si je dobře vědomo, že změnu realizuje především učitel. Proto jedním z prvořadých úkolů školy je profesní růst učitelů. V období jejich plánovaného vzdělávání se v souvislosti s potřebami školy měnily i cíle a nároky na kvalitu tohoto vzdělávání. Škola je učící se organizací, v níž se učitelé učí i ze svých chyb. Berou je jako příležitost neustále se zlepšovat. Identifikují své vlastní potřeby, sdílejí je, formulují konkrétní vzdělávací cíle ve svých plánech dalšího vzdělávání a cíleně vyhledávají kvalitní vzdělávání učitelů včetně kvalitních lektorů. Korigují tím i zpracování nabídky DVPP v regionu. Profesní rozvoj pedagogického sboru jako v této škole vnímán jako základ kvality, což objasní následující text.

1. Údaje o škole

Škola je plně organizovaným zařízením tvořeným několika součástmi – **základní školou** (260 žáků), **školní družinou** (30 žáků), **školním klubem** (140 žáků) a **školní jídelnou** (680 strávníků).
Vzhledem k svému umístění na okraji města v místní části Studénka 1 má spíše venkovský charakter. Součástí školního areálu je dvůr, školní pozemek a hřiště, které spravuje zřizovatel. Autobusová zastávka u školy umožňuje dojíždět do školy i žákům ze sousedních Albrechtiček.
Škola má pro výuku k dispozici 19 učeben, z nich je 6 odborných (např. informační centrum složené z literární pracovny a počítačové učebny) a 3 poloodborné. Pro výuku přírodovědných předmětů je v areálu školy vybudována školní naučná stezka. Vybavení školy je standardní. Velmi dobře je škola vybavena ICT technikou. Bezdrátová síť umožňuje učitelům používat notebooky.
Ve škole pracuje 18 pedagogických pracovníků, ředitelkou je Mgr. Alena Dvorská.
Na I. stupni vyučuje 6 učitelek, na II. stupni působí 10 učitelů, ředitelka a její zástupce. Výuku náboženství zajišťuje odborník z místní římskokatolické farnosti. Všichni pedagogové jsou plně kvalifikovaní (odborně i pedagogicky – OPZ), ve většině předmětů se jedná o učitele - experty v daných oborech. Ve školní družině pracuje jedna vychovatelka, která zároveň organizuje činnost interních pracovníků (učitelů) a externistů (vedoucích odborných kroužků) ve školním klubu.

Sbor je smíšený, s převahou žen. Délka pedagogické praxe učitelů je v průměru 23 let. Průměrný věk učitelského sboru je 44 let. Podrobnější věkové složení uvádí následující graf:



V současné době je toto zařízení jednou ze tří škol Moravskoslezského kraje zařazených do konzultačně metodických center Krajského zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informačního centra Nový Jičín (dále jen KVIC) pro tvorbu a implementaci školních vzdělávacích programů. Někteří učitelé jsou členy krajských poradních sborů KVIC Nový Jičín či lektory metodických i odborných seminářů pro oblast kurikulární reformy.

1.1 Vize a zaměření školy

Současná vize Základní školy T. G. Masaryka ve Studénce vznikala v rámci tvorby školního vzdělávacího programu v letech 2004–2005 v souladu se změnami cílů základního vzdělávání. Základem pro její stanovení bylo provedení SWOT analýzy, na níž se podíleli všichni pedagogové. Finální znění vize pak bylo zformulováno pětičlenným týmem (ředitelka školy, zástupce ředitele, koordinátor ŠVP, učitel 1. stupně, učitel 2. stupně), který řídil celou tvorbu školního vzdělávacího programu.

Vize:
Škola systematicky směřuje ke zvyšování kvality vzdělávání v součinnosti s podporou zdraví jako všeobecně uznávané hodnoty tak, aby byla přitažlivá pro žáky, jejich zákonné zástupce a zaměstnance.

K dosažení této vize si škola stanovila následující záměry:

- V souladu s projektem *Škola podporující zdraví* respektovat přirozené potřeby jednotlivce a kultivovat každého jako svébytnou, svobodnou a zodpovědnou osobnost.
- Rozvíjet u žáků i zaměstnanců jejich komunikaci a spolupráci jako stěžejní dovednosti pro uspokojování potřeb jednotlivce v kontextu třídního kolektivu, školy, obce, regionu, společnosti a světa.
- Připravit žáky k dalšímu studiu i pro život získáním dovedností učit se, kriticky myslet, řešit problémy a pracovat.
- Propojovat učivo se skutečným životem, dbát o praktickou využitelnost toho, co se žáci ve škole naučí, a zajistit tak smysluplnost vzdělávání.
- Umožnit další vzdělávání zaměstnancům, zejména pedagogickým pracovníkům, aby mohli vést výuku činnostně, přizpůsobovat ji změnám i novým poznatkům a aby zároveň hlavními aktéry výuky byli žáci a učitelé jejími koordinátory.

- Využívat zkušeností jednotlivců, skupin i celé školy s výchovou k udržitelnému rozvoji a dále ji rozvíjet jako specifickou složku vzdělávání.
- Odstranit ze školy strach, a to posilováním demokratických principů v její organizaci a respektováním domluvených pravidel.
- Vytvořit klidné a příjemné pracovní prostředí.
- Poskytovat všem účinnou zpětnou vazbu, která pro ně bude motivující do další činnosti.
- Zpřístupnit školu veřejnosti i žákům v době vyučování i v mimoškolních aktivitách, posilovat jejich vztah ke své škole.

1.2 Výchovné a vzdělávací strategie (VVS) ke splnění záměrů ve ŠVP

V návaznosti na vizi školy jsou rozpracovány konkrétní výchovně vzdělávací strategie ve školním vzdělávacím programu.

Komunikace
Učitelé působí jako model vyjadřování a vytváří modelové situace, ve kterých se žáci učí základním komunikačním dovednostem.
Do výuky zařazují takové aktivity a činnosti, které umožňují žákům porozumět verbální i neverbální komunikaci, rozvíjet ji a používat.
Ve škole vytváří bezpečné prostředí pro komunikaci.
Vytváří situace, kdy žáci mohou vyjádřit svůj názor, sdílet své pocity, mimo jiné i prostřednictvím dramatizace.
Při kladení otázek preferují otevřené otázky a trvají na odpovědích v celých větách.
Zařazují činnosti umožňující komunikaci s různými věkovými skupinami žáků i s dospělou populací různými prostředky (ústně, písemně, telefonem, e-mailem ap.).
Učí žáky naslouchat a vyjadřovat se ústně i písemně.

Řešení problémů
Vyučující vedou práci žáků tak, aby žáci objevovali, hledali různá řešení problémů a aby svá řešení dokázali obhájit.
Ve vhodných oblastech vzdělávání používají netradiční a problémové úlohy spojené se životem.
K logickému řešení problémů využívají miniprojekty.
Nabízí žákům k řešení úkoly, které vyžadují propojení znalostí z více vyučovacích předmětů i využití praktických dovedností z různých oblastí lidské činnosti.
Oceňují více cest, způsobů řešení.
Vedou žáky k aktivnímu přístupu při řešení problémů, k vyslechnutí názorů druhých, k diskuzi, k vyjádření vlastního postoje, stanoviska a k argumentování.

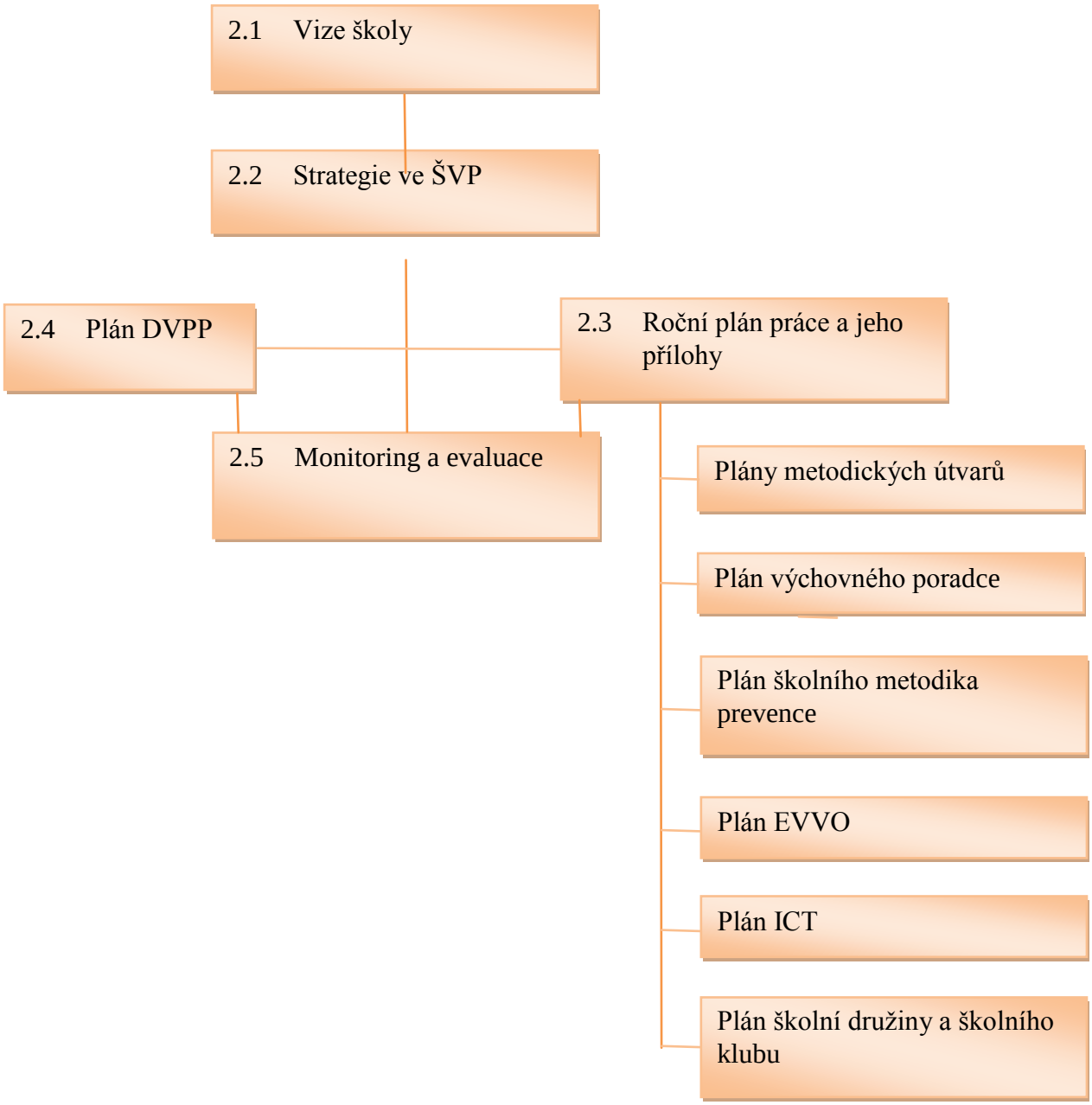
K učení
Učitelé poskytují žákům přístup k mnoha informačním zdrojům a zadávají také úkoly, při kterých žáci informace z různých zdrojů vyhledávají, vyhodnocují a kombinují, své výsledky prezentují a diskutují o nich.
Využívají třífázový model učení evokace – uvědomění – reflexe.
Využívají netradiční úlohy spojené se životem, výuku doplňují praktickými ukázkami.
Zařazují metody aktivního učení (metody osobnostní sociální výchovy, metody z kurzu Čtením a psaním ke kritickému myšlení, metody kooperativního učení).
Nabízí různé možnosti postupu učení se, a tudíž i více přístupů k vyřešen problémů a úkolů.
Zdůvodňují žákům užitečnost jejich učení.

Vedou žáky k reflexi a sebereflexi procesu učení. Zakládají portfolia a pracují s nimi.

Sociálně personální
Vyučující hodnotí žáky tak, aby rozvíjeli jejich sebehodnocení, vedou žáky k sebehodnocení.
Vytváří kritéria hodnocení ve spolupráci s žáky.
Učí žáky oceňovat vlastní práci i práci druhých.
Užívají modelových situací k tréninku norem chování, vyhledávají situace, při kterých je možné je uplatnit a využít zásad asertivity.
Individuálním přístupem k žákům zvyšují jejich šanci prožít úspěch.
Organizují projekty napříč školou, při kterých se setkávají a spolu pracují žáci různých tříd a ročníků.

2. Plánování

Plánování kvality a efektivity výchovně vzdělávacího procesu na škole probíhá formou obsahově provázaných klíčových dokumentů školy – viz následující schéma. Každý plán vychází z analýzy předchozího stavu školy.



2.1 Plán práce na školní rok

V závěru každého školního roku provádí škola za účasti celého pedagogického sboru analýzu plnění plánu práce školy. Využívá k tomu různé postupy, např. metodu Šest klobouků. Ze závěrů jsou patrné splněné, nesplněné i přetrvávající cíle, příležitosti, rizika, osvědčené postupy. V přípravném týdnu ředitelka školy na jednání širšího vedení školy připomíná výsledky analýzy minulého plánu práce a aktuální události dalšího školního roku. Členové vedení (sedm pedagogů) připraví základní návrh nového plánu, který vedoucí metodických orgánů přenesou k připomínkování a doplnění na jednání do svých pracovních týmů. Materiál je poté odevzdán ředitelce školy, která představí ucelený návrh plánu práce školy pedagogickému sboru, řídí diskuzi k němu a zpracovává finální verzi dokumentu.
Plány práce rozpracovávají stanovené strategie na jednotlivá období.

Příklad plánu práce

Žák používá různé metody „učení se“			
Činnost	***Termín nebo průběžně (P)***	***Odpovědnost***	***Ověření***
Používání metod RWCT a OSV ve výuce	P	vyučující	Četnost využití odborných pracoven a jejich vybavení (PC, knihovna) Kontrolní činnost ředitele a zástupce ředitele školy Prezentace žákovských prací
Používání učebních metod vzhledem ke stanoveným cílům	P	vyučující	
Kladení otevřených otázek vyššího řádu	P	vyučující	
Práce s různými zdroji informací	P	vyučující	
Zadávání a řešení úkolů v časovém horizontu podle věku (týden, měsíc atd.)	P	vyučující	

Žák spolupracuje, komunikuje, řeší problémy, kriticky myslí			
Činnost	***Termín nebo průběžně (P)***	***Odpovědnost***	***Ověření***
Používání metod RWCT a OSV ve výuce	P	vyučující	Kontrolní činnost ředitele a zástupce ředitele školy (tematické plány, hospitace) Stav (aktuálnost) informačních materiálů v učebnách a na chodbách Vystoupení žáků (soutěže, akce pro veřejnost) Výstupy z projektů
Práce ve skupinách, její kooperace	P	vyučující	
Řešení modelových situací	P	vyučující	
Zpracování a prezentace studijních úkolů	P	vyučující	
Pravidelná obměna informačního prostředí tříd, školy	P	vyučující	
Projektové vyučování	5x za rok projektový den (X, XI, III, IV, VI)	vyučující	

Činnosti uvedené v plánu školy následně upřesňují a konkretizují plány metodických orgánů školy. Takto provázané a rozpracované konkrétní úkoly dávají dobrý základ pro vypracovávání autoevaluace školy.

Sebelepší strategický plán implementovaný do dokumentů zůstává pouze na papíře, pokud nebudou do jeho realizace zapojeni zaměstnanci na všech úrovních a nebudou existovat vzájemné kanály komunikace (takto komentuje plán práce školy její ředitelka).

2.2 Další vzdělávání učitelů – jaký je učitel, taková je škola

„*Cíle školy jsou v souladu s kurikulární reformou, jsou náročné a splnitelné jen s připraveným, vzdělaným a průběžně vzdělávaným týmem pedagogických pracovníků,*“ konstatuje ředitelka školy. Ředitelství školy má dlouhodobý zájem neustále zvyšovat kvalitu školy v souladu s kurikulární reformou. Přibližně v průběhu deseti let využívali pedagogové každého námětu či inspirace ke zkvalitnění své práce prostřednictvím dalšího systematického vzdělávání. Jeho výsledky učitelé průběžně vzájemně sdíleli, pro svou výuku si kladli neustále vyšší cíle. Ve vzdělávání nejprve učitelů a posléze i žáků využívali cíleně projekty environmentální výchovy, myšlenky sítě Škol podporujících zdraví a partnerské role v projektu OPRLZ ESF Šance.

Své další vzdělávání konkretizovali do prioritních okruhů DVPP, které převzali od Krajského zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků v Novém Jičíně.

PRIORITNÍ OKRUHY DVPP		**KONKRETIZACE OBSAHU DVPP**
1.	**Rovnost příležitostí ke vzdělávání**	vzdělávání dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, žáků ze sociokulturně znevýhodněného prostředí a v oblasti prevence rizikových jevů
2.	**Udržitelný rozvoj**	výchova ke zdravému životnímu stylu, environmentální výchova, výchova k udržitelnému rozvoji, výchova ke zdraví
3.	**Klíčové kompetence učitele**	klíčové kompetence učitelů a jejich aplikace ve výuce, výchova k občanství a k demokracii, výchova k profesní orientaci, osobnostní a sociální výchova, výchova k evropským souvislostem, týmová spolupráce učitelů
4.	**Technická komunikace**	digitální gramotnost učitelů, zvyšování kvality výuky, resp. její individualizace využíváním ICT
5.	**Efektivní řízení škol**	evaluace školy, nová legislativa ve školství, strategie rozvoje školy, školský management, kurikulární reforma
6.	**Jazyková komunikace**	jazykové vzdělávání aprobovaných i neaprobovaných učitelů včetně metodických seminářů k výuce jazyků

7.	**Zkvalitnění a modernizace vyučování**	tvorba a implementace ŠVP, nové metody a formy práce, aktivní metody výuky a jejich uplatňování, individualizace výuky pro zlepšení efektivity rozvoje čtenářské, přírodovědné, matematické i finanční gramotnosti ve výuce, rozvíjení mezipředmětových vztahů, integrovaných obsahů, zkušenosti z tvorby a realizace ŠVP
8.	**Oborové činnosti**	aplikace nových poznatků jednotlivých předmětů, praktické činnosti a metodické semináře

Níže uvedené principy pro DVPP vznikaly souběžně s tvorbou školních vzdělávacích programů, neboť potřeba vzdělávání pro jednotlivé učitele narůstala s řešenými problémy. Zásady pro vzdělávání pedagogických pracovníků byly navrženy pětičlenným řídícím týmem pro ŠVP, projednány se zástupci odborové organizace a poté s nimi byli seznámeni všichni pedagogové.

DVPP je na škole organizováno na základě těchto principů:

- rovnost příležitostí a zákaz diskriminace – každý z pedagogických pracovníků má stejnou možnost účasti na těch formách a druzích dalšího vzdělávání, které jsou zahrnuty v tomto plánu, při současném dodržení všech podmínek stanovených tímto plánem;

- potřeby školy – základním parametrem pro výběr konkrétní formy nebo druhu dalšího vzdělávání jsou skutečné potřeby školy; tyto potřeby jsou vyjádřeny v rámci tohoto plánu DVPP;

- rozpočet školy – výběr a realizace jednotlivých vzdělávacích aktivit a organizace celého systému DVPP vychází z rozpočtových možností školy a těmto se podřizuje;

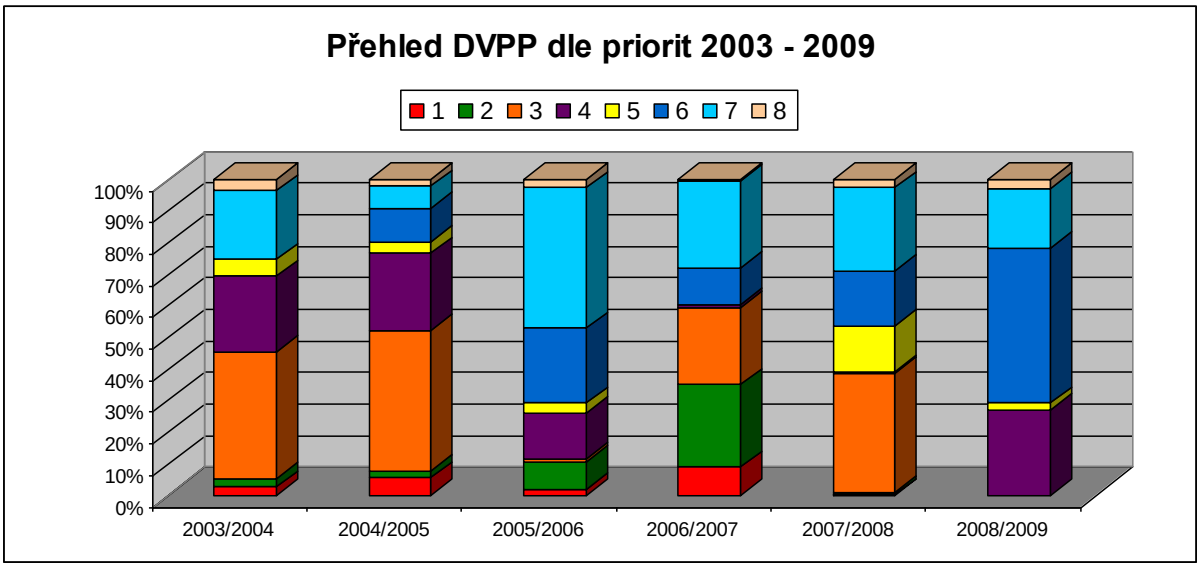
- studijní zájmy pedagogických pracovníků – při dodržení předchozích principů a podmínek jsou pro výběr konkrétní formy nebo druhu DVPP určující studijní zájmy jednotlivých pedagogických pracovníků.

V období před rokem 2000 převažovaly ve vzdělávání učitelů školy krátkodobé vzdělávací programy (rozsah 4–8 hodin) vycházející především z priority uvedené v bodě 8. Jejich následná účinnost v rámci výuky byla velmi nízká.

V souvislosti s připravovanou změnou legislativy, s dalšími poznatky psychologie i pedagogiky a se změnou přístupu k žákům i měnícímu se trhu práce vedení školy rychle pochopilo nutnost změny i ve vzdělávání učitelů. Poznalo, že nastavené oborové a krátkodobé vzdělávání nepřinese žádanou změnu přístupů učitelů k dětem, že pouze individuální vzdělávání v oboru vlastní činnosti není přínosem pro zlepšování kvality školy. Proto bylo další vzdělávání koncepčně zaměřeno především na:

- rozvoj klíčových dovedností učitele (priorita 3 – 2003/2004, 2004/2005, 2006/2007 a 2007/2008),
- zkvalitnění a modernizaci vyučování (priorita 7 – každoročně).

Protože DVPP je jednou z priorit vedení školy, průběžně sledují a vyhodnocují účast na akreditovaném vzdělávání. Celkový přehled o plnění priorit DVPP udává následující graf.



Z grafu je patrno, jak se měnila potřeba vzdělávání učitelů v jednotlivých prioritách (viz tabulka prioritních okruhů DVPP ve sledovaných školních rocích na s. 6). Tento přehled slouží škole ke sledování naplňování priorit vlastního plánu DVPP v jednotlivých školních letech.

Vedení školy na základě zpětné vazby z úzké spolupráce s metodickými orgány zařadilo do plánů DVPP pravidelné vzdělávání celého sboru jako nejúčinnější formu vzdělávání učitelů školy v obou uvedených oblastech, a to formou tzv. Sborovny s profesionálním lektorem. Velkým přínosem pro kvalitu těchto vzdělávacích aktivit byla jasná vize ředitelky školy, účast vedoucích pracovníků na každé vzdělávací akci a společná pravidla pro využití poznatků v přímé práci školy. Své vize ředitelka školy konkretizovala i pracovníkům DVPP KVIC Nový Jičín, které následně výběr lektorů i přípravu vzdělávacích programů zajišťovalo.

Zaměření Sboroven:

- Aplikace osobnostní sociální výchovy do výuky (6 h)
- Klíčové kompetence učitele (8 h)
- Typologie osobnosti učitele (32 h)
- Hodnocení žáků (10 h)
- Autoevaluací k vyšší kvalitě (20 h)
- Zdravotník zotavovacích akcí (40 h)

V individuálním vzdělávání je nosným vzdělávacím programem školy kurz aktivizačních metod a forem práce Čtením a psaním ke kritickému myšlení (RWCT) v rozsahu 80 hodin. 95 % učitelů absolvovalo uvedený kurz a kurz Osobnostní a sociální výchova v rozsahu 20 až 120 h (včetně vedení školy).

Na tomto vzdělávacím základě vznikl a pracoval ve škole celoškolní metodický orgán Klub aktivního učení – jeho členy byli všichni absolventi kurzů OSV a RWCT, kteří se začali pravidelně scházet, pořádali vzájemné náslechové hodiny a burzy nápadů zaměřené na rozbor

konkrétních prací žáků, na spojení metod s výpočetní technikou apod. Samozřejmostí v období tvorby ŠVP byly pracovní dílny učitelů, které vedli lektoři z řad učitelů školy.

Tradice pokračuje i v době implementace ŠVP. Každoročně jsou pořádány minimálně dvě pracovní schůzky všech učitelů zaměřené na otevřenou diskusi k výchovně vzdělávacím strategiím školy, k pravidlům pro hodnocení žáka, k autoevaluaci školy, k pravidlům pro hodnocení žáků a k tvorbě stěžejních hodnocených činností. Jsou to činnosti, které (pomocí kritérií a indikátorů upřesňovaných průběžně společně s žáky) vytvářejí základy hodnocení práce žáků učitelem i základy žákovského sebehodnocení. Výběr těchto činností zaručuje, že jejich prostřednictvím budou splněny základní cíle předmětu v určitém ročníku. Zároveň však učitelé usilují o to, aby umožňovali každému žákovi zvládnout určitou činnost, a tak při výuce uspět v souladu s jeho individuálními schopnostmi.

Kromě uvedených vzdělávacích programů průběžného vzdělávání k prohlubování kvalifikace (vyhl. 317/2005 Sb.) se učitelé školy účastní vzdělávání vedoucího ke zvýšení kvalifikace a ke splnění a rozšíření kvalifikace (ředitelka školy, výchovný poradce).

V rámci tohoto vzdělávání je naplňována i potřeba školy. Tři učitelé školy dosáhli dalších kvalifikačních předpokladů u následujících pedagogických pozic:

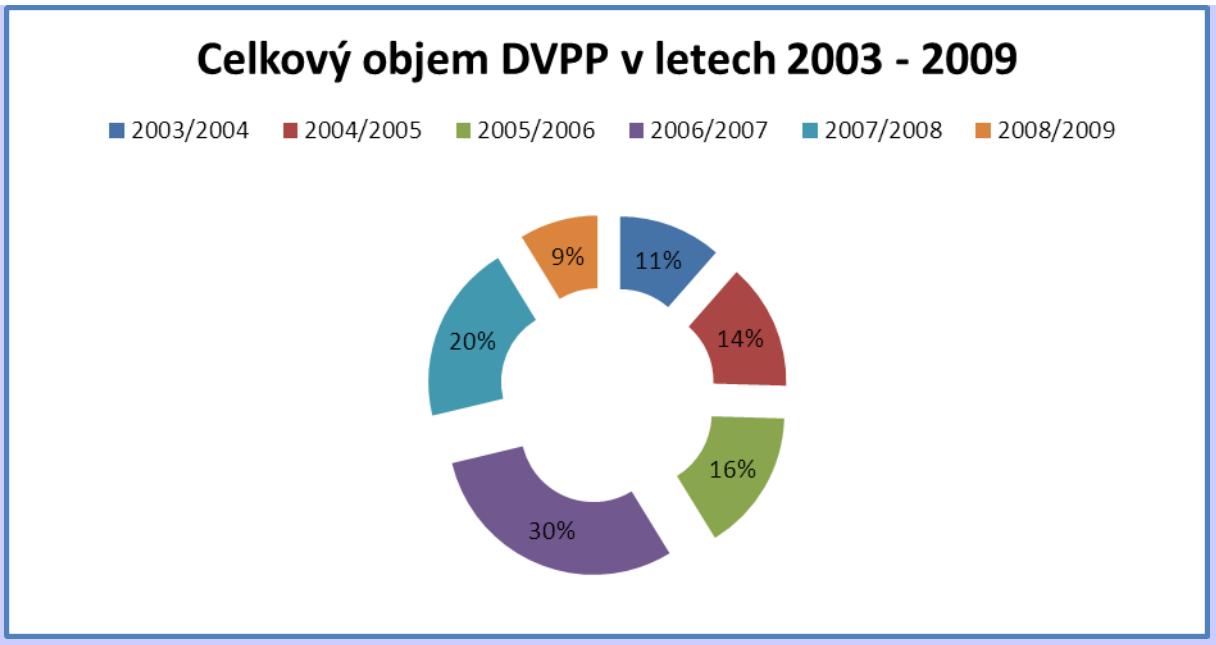
- koordinace v oblasti informačních a komunikačních technologií (metodik ICT),
- koordinace v oblasti tvorby a implementace ŠVP,
- koordinace v oblasti environmentální výchovy.

Nedílnou součástí DVPP na škole je forma **samostudia.** Každý učitel si sestaví vlastní obsahový plán pro samostudium, který je součástí jeho portfolia. Plán je individuální, vychází z provedeného pracovního hodnocení pracovníka a zaměřuje se na rozvoj oblastí, v nichž učitel dosahoval nejnižší úrovně. Pro tento školní rok je stanovena pro samostudium následující literatura:

- Košťálová, H., Miková, Š., Stang, J. *Školní hodnocení žáků a studentů.*
- Kyriacou, Ch. *Klíčové dovednosti učitele.*
- Kyriacou, Ch. *Řešení výchovných problémů ve škole.*
- Reitmayerová, E., Broumová, V. *Cílená zpětná vazba.*

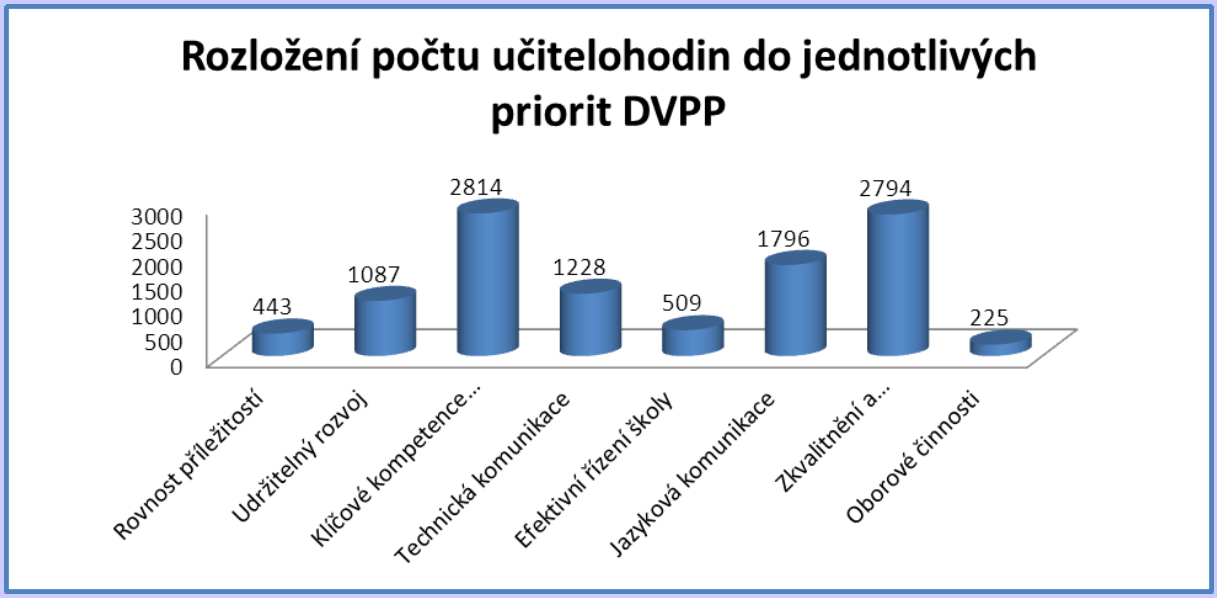
Pro ilustraci rozsahu vzdělávání učitelů je uveden přehled absolvovaných učitelohodin v jednotlivých školních letech.

Následující graf uvádí celkový objem absolvovaného vzdělávání pedagogických pracovníků školy v průběhu šesti jednotlivých školních roků:



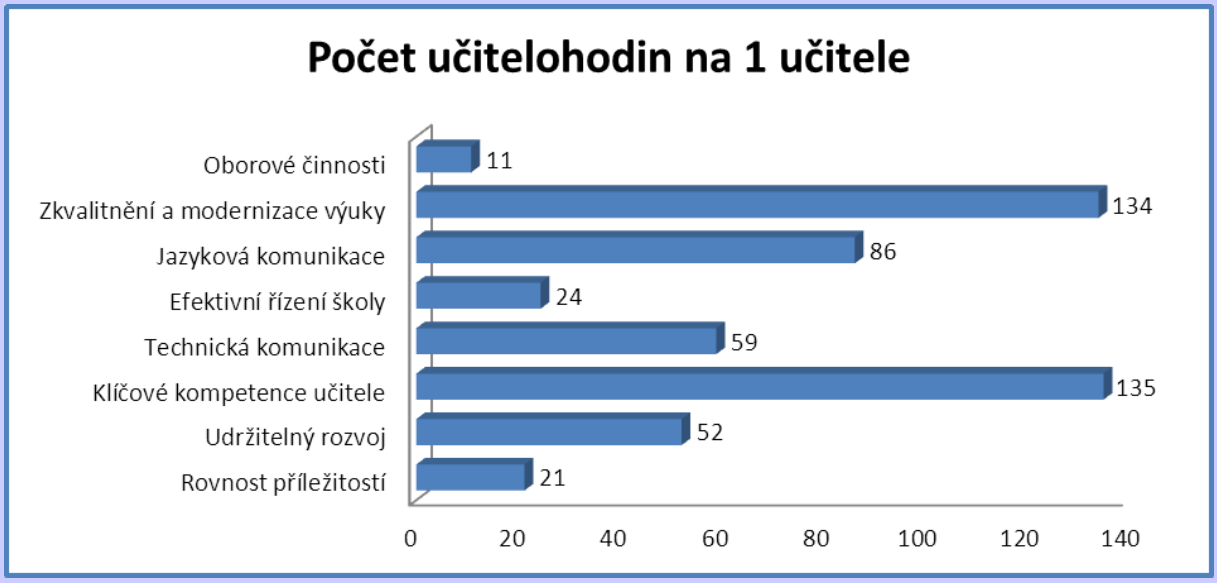
Z grafu vyplývá, že polovina objemu vzdělávání byla realizována ve školním roce 2006/2007 a 2007/2008. Důvodem tak rozsáhlého vzdělávání byla především tvorba a implementace školních vzdělávacích programů i následné využití intenzivního vzdělávání v rámci projektu Šance. Všechny vzdělávací programy měly akreditaci MŠMT, účastníci obdrželi osvědčení.

Následující graf uvádí přehled celkového počtu absolvovaných hodin učitelů dle jednotlivých uvedených priorit:



Z grafu je zřejmé, že učitelé pokryli v rámci DVPP všechny priority školy, největší pozornost školy byla věnována vzdělávacím programům v prioritě 3 a 7, což právě odpovídá záměrům školy. Nejmenší zájem byl o průběžné vzdělávání v oborových činnostech, které žádnou změnu do výuky nepřinese.

Další graf uvádí přehled průměrného zapojení každého učitele do priorit vzdělávání ve sledovaných letech 2003 – 2009:



Výsledky v grafu dokumentují veškeré vzdělávání. Každý učitel školy absolvoval v období 2003 – 2009 vzdělávání v rozsahu průměrně 522 hodin. To znamená, že vedení školy poskytlo každoročně každému učiteli v průměru 11 pracovních dnů k vlastnímu profesnímu růstu.

Ředitelka školy vede přehled dalšího vzdělávání učitelů a hodnotí každoročně jeho účinnost na základě:

1. sebehodnocení jednotlivých učitelů (dotazník, viz příloha č.1),
2. vlastní hospitační činnosti,
3. pracovního hodnocení učitele (včetně prezentace portfolia učitele při hodnotících pohovorech).

Ve spolupráci s metodickými orgány a na základě provedené analýzy účinnosti DVPP společně stanovuje úkoly pro tuto oblast na další období.

Finanční prostředky na další vzdělávání pedagogických pracovníků ředitelství školy získává nejen z přidělených zdrojů, ale i z různých projektů - vlastních či partnerských.

Ve vlastním hodnocení školy (2007) byly formulovány tyto náměty na zlepšení oblasti dalšího vzdělávání:

- Inovovat kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků,
- Vést učitele k vedení vlastních portfolií, ve kterých budou shromažďovat materiály, kterými jednotlivé indikátory hodnocení podpoří,
- Předávat zkušenosti z vlastní praxe učitelům dalších škol ve spolupráci s KVIC Nový Jičín.

Všechny hodnotící nástroje dokumentují další posun v kvalitě vzdělávání pedagogických pracovníků školy a hlavně ve využívání získaných poznatků při práci se žáky.

3. Autoevaluace školy

Autoevaluace není ve škole jednorázovou aktivitou, ale kontinuálním procesem provázaných činností se zapojením různých aktérů školního života. Je plánována v souladu s vyhláškou č. 15/2005 Sb. V prvních čtyřech letech zavádění ŠVP do praxe byla prováděna každým rokem, v dalším období v dvouletém intervalu. Dle nové vyhlášky bude prováděna ve tříletém cyklu.
Proces celého vyhodnocování práce školy se skládá z několika kroků:

1. při plánování cílů a cesty k jejich dosažení musíme určit, z čeho ~~je~~ poznáme, zda a nakolik jsme se k cíli přiblížili;
2. rozhodneme, které informace budeme potřebovat, abychom mohli posoudit svůj úspěch;
3. určíme, jak budeme získávat potřebná data;
4. proběhne vlastní sběr dat;
5. vyhodnotíme získané informace;
6. vyvodíme závěry pro další plánování.

(zpracováno dle: Školní vzdělávací program krok za krokem 5/3.1 – Dílna pro školní sbor, Nakladatelství RAABE)

Škola se věnuje procesu autoevaluace průběžně tak, jak má stanoveny termíny využívání jednotlivých hodnotících nástrojů. Vytvořené podklady dále zpracovává pětičlenný tým, který pracuje v podobném složení od zahájení tvorby ŠVP, tj. od roku 2002. Tento tým řídil tvorbu ŠVP a následně koordinuje jeho zavádění do praxe. Pracovní tým se schází pětkrát ročně.
Všechny materiály jsou touto skupinou upraveny a předloženy k diskusi na třech pedagogických radách (září, leden, červen) ostatním pedagogům.
Na tvorbě plánu autoevaluace se podíleli všichni pedagogičtí pracovníci školy. Na základě návrhu předloženého školním koordinátorem ŠVP rozhodovali zároveň o konečné podobě kritérií a indikátorů kvality včetně nástrojů sloužících k jejich vyhodnocení.
Plán autoevaluace vznikal jako poslední oddíl ŠVP, je přehledně zpracován ve formě tabulek, ve kterých jsou uvedeny podoblasti kvality, popis cílového stavu - kritéria, indikátory, nástroje zjišťování kvality, četnost a časové plnění. Aktualizace a připomenutí úkolů a termínů jsou obsaženy v týdenních plánech, které zpracovává ředitelka školy.

Pro autoevaluační činnost je stanoveno šest oblastí:

A. Pedagogický sbor.
B. Metody výuky a metody hodnocení.
C. Materiální, technické, ekonomické a hygienické podmínky.
D. Vedení školy, nároky vzhledem ke sboru, organizace života školy, vztahy ke zřizovateli.
E. Vyučovací a školní klima.
F. Spolupráce s rodinami a širší komunitou.

Proces tvorby AE plánu

Celý pedagogický sbor absolvoval workshop pod lektorským vedením koordinátorky ŠVP. Účastníkům byl vysvětlen smysl autoevaluace včetně připraveného záměru. Učitelé byli

rozděleni do pěti pracovních skupin a pracovali s oblastí „Pedagogický sbor“. Jejich úkolem bylo stanovit konkrétní kritéria, která popisují stav, k němuž chce škola dojít. Každá skupina své návrhy prezentovala ostatním, poté následovala diskuze, vyjasnění a upřesnění jednotlivých kritérií v celém sboru. V druhé části workshopu stejným způsobem skupiny zpracovávaly indikátory kvality. Každá skupina si poté vybrala jednu ze zbývajících pěti oblastí a v průběhu tří týdnů zpracovala návrh na její kritéria a indikátory. Takto připravený materiál byl upraven pětičlenným řídícím týmem, který zároveň doplnil do všech oblastí nástroje a četnost sledování. Každý učitel obdržel zpracovaný návrh k připomínkování a doplnění. Závěrečný společný workshop byl věnován vysvětlení jednotlivých formulací a zapracování doplňujících návrhů.

Pro každou z podoblastí jsou uvedeným způsobem zpracována následující kritéria (K) s popisem cílového stavu a ke každému kritériu jsou uvedeny konkrétní indikátory (I). K vyhodnocení plnění indikátorů jsou zároveň voleny nástroje (N), kterými je zjišťována kvalita jejich plnění.
Vzhledem ke specifickému zaměření tohoto textu byly pro ilustraci vybrány pouze některé oblasti kvality a korespondující podoblasti (výčet tedy není úplný).

3.1 Příklady oblastí kvality

Oblast A. Pedagogický sbor je v plánu rozpracována do následujících podoblastí:

1. Kvalifikovanost učitelů.
2. Spolupráce mezi učiteli.
3. Profesní vybavenost.
4. DVPP a celoživotní vzdělávání.
5. Vztahy na pracovišti.

Pro každou z podoblastí jsou uvedeným způsobem zpracována následující kritéria (K) s popisem cílového stavu a ke každému kritériu jsou uvedeny konkrétní indikátory (I). K vyhodnocení plnění indikátorů jsou zároveň voleny nástroje (N), kterými je zjišťována kvalita jejich plnění. Zároveň je stanovena četnost jejich vyhodnocování.

A1K) Učitelé jsou kvalifikováni pro výuku na jednotlivých stupních, aprobačně pokrývají vyučované předměty.
A1I) Učitelé jsou absolventy požadovaného VŠ studia pro příslušný typ školy.
Učitelé vyučují vystudovaným předmětům.
A1N) Závěrečné vysvědčení a diplom.
Přehled o přidělených úvazcích.

A2K) Učitelé při plánování a realizaci výuky efektivně spolupracují.
A2I) Vyučující si pravidelně vyměňují materiály pro výuku, zkušenosti z výuky tak, aby mohli při výuce v různých formách uplatňovat mezipředmětové vztahy.
Vyučující si vzájemně hospitují ve výuce.
Učitelé si při přípravě projektových dnů a jiných školních akcí rozdělují role podle svých schopností a odborného zaměření.
A2N) Zápisy z metodických orgánů (2x ročně).
Zápisy z hospitací (1x ročně).
Organizační zajištění akcí (1x ročně).

A3K) Učitelé využívají sebereflexi a pečují o svůj rozvoj.
A3I) Vedou si své profesní portfolio jako přehled o svém kariérním růstu.
Dle vlastního zájmu a v souladu s cíli školy se učitelé účastní jazykových kurzů, kurzů managementu, asertivního chování, rétoriky, rozvíjejí si svou všestrannou počítačovou gramotnost.
Získané dovednosti uplatňují v praxi.
Do výuky implementují ICT techniku.
A3N) **Dotazník a plán DVPP.**
Portfolio učitele.
Osvědčení z DVPP.

A4K) Učitelé se vzdělávají.
A4I) Plán DVPP koresponduje s vizí školy.
Součástí plánu DVPP je individuální plán každého pedagogického pracovníka.
Učitelská knihovna obsahuje aktuální odbornou literaturu jako předpoklad pro samostudium pedagogů.
Učitelé předávají získané poznatky ze samostudia ostatním pedagogům, slouží svým kolegům jako rádci.
Specializované činnosti ve škole (výchovný poradce, školní metodik prevence, koordinátor ICT, EVVO, ŠVP) vykonávají odborně vzdělaní pedagogové.
Pro nosná témata školy a základní cíle je organizováno vzdělávání pro celý pedagogický sbor přímo ve škole.
A4N) **Pracovní dílna, dotazník.**
Pozorování, dotazník.
Hodnocení pracovníků podle kritérií.

A5K) Na pracovišti panuje vstřícná pracovní atmosféra.
A5I) Mezi pracovníky školy fungují pozitivní vztahy.[1]
Na pracovišti je využíván fungující systém hodnocení kvality pracovníků.
A5N) Pozorování, dotazník.
Hodnocení pracovníků podle kritérií.

Oblast B. Metody výuky a metody hodnocení je v plánu rozpracována do následujících podoblastí:

1. Výukové nástroje.
2. Projektové vyučování, projekty.
3. Integrace žáků se specifickými vzdělávacími potřebami.
4. Smysluplnost učení.
5. Sebehodnocení žáků.
6. Hodnocení žáků.

B1K) Učitelé si svou výuku plánují.
B1I) Stanovují si konkrétní cíle vyučovacích jednotek, vědomostní i dovednostní.
Splnění cílů si ověřují na konkrétních důkazech o učení.
Metody práce volí vzhledem ke stanoveným cílům.

[1] Při vlastní realizaci autoevaluace ředitelka školy využila Kalibro – dotazník s konkrétními zjištěními a zároveň navrhla koordinátorce ŠVP tento indikátor v ŠVP více konkretizovat.

Pracují metodami aktivního učení.
Využívají doporučené postupy učení (E-U-R).

B1N) Hospitace.

B2K) Učitelé využívají projet jako specifickou metodu výuky.
B2I) Jednotliví vyučující vytvářejí a realizují vlastní třídní, předmětové projekty.
Týmy učitelů vytvářejí a realizují projekty ročníkové, celoškolní (heterogenní).
Celý pedagogický sbor se zapojuje do realizace projektů celoškolních, reaguje na aktuální potřeby školy, využívá je k získání nadstandardních prostředků.
B2N) Hospitace, výstupy z projektů.

B3K) Učitelé uplatňují individuální přístup k žákům se SVP.
B2I) Sestavují žákům individuální plány, podle kterých vedou jejich výuku.
Dodržují platnou legislativu.
Diferencují učivo.
Přistupují k žákům individuálně, hodnotí jejich osobní pokrok.
Dávají žákům možnost volby.
B3N) Plány IVP, hospitace, zpětná vazba od rodičů.

B4K) Učitelé volí učivo propojené s praxí.
B4I) Maximálně využívají ve výuce zkušenosti žáků z jejich reálného života.
Zadávají žákům úkoly, ve kterých řeší reálné situace.
Informují žáky o smysluplnosti (užitečnosti jejich učení).
B4N) Hospitace, dotazník.

B5K) Vyučující dávají žákům prostor k sebehodnocení.
B5I) Sebehodnocení žáků je součástí jejich portfolia.
Vyučující využívají různé formy pro sebehodnocení žáků.
Žáci se podílejí na tvorbě kritérií hodnocení.
Žáci hodnotí výsledek své práce vzhledem ke stanoveným kritériím.
Žáci reflektují svůj proces učení, rozpoznávají vlastní pokrok.
Žáci hodnotí práci svého týmu i jeho jednotlivců.
Žáci vyslovují uznání, případně kladou otázku.
B5N) Portfolio žáků, kritéria pro hodnocení jednotlivých produktů, hospitace.

B6K) Učitelé užívají účinné metody hodnocení, které napomáhají výuce a rozvíjejí kompetenci k učení.
B6I) Používají hodnotící postupy, které jsou přímo spojené s konkrétní prací žáka, postupy konstruktivní, hodnotí podle kritérií.
Dbají na to, aby žáci znali předem kritéria hodnocení práce a aby se účastnili na jejich vytváření.
Upřednostňují hodnocení formativní před sumativním.
Používají mnoho různých forem, aby hodnotili pochopení, přístup, dovednosti i znalosti.
B6N) Portfolio žáků, kritéria pro hodnocení jednotlivých produktů, hospitace.

Oblast E. vyučovací a školní klima je v plánu rozpracována do následujících podoblastí:

1. Vztahy U-Ž, Ž-Ž, U-R, U-U.

2. Smysluplnost učiva.
3. Negativní jevy.

E1K) Vztahy jsou založeny na důvěře.
E1I) Všechny strany dodržují domluvená pravidla.
Vzájemně si naslouchají, respektují individuální zvláštnosti, tolerují názory ostatních.
Učitelé oceňují osobní pokrok každého žáka.
Učitelé se shodují na cílech školy.
E1N) Hospitace, pozorování, dotazník.

E2K) Do výuky je zařazováno učivo vedoucí k naformulovaným generacím.
E2I) Žáci se učí (obsah i činnosti), aby rozvíjeli klíčové kompetence.
Žáci vědí, proč se učí právě tohle učivo.
Žáci ve výuce aktivně spojují dříve naučené s novým.
Žáci mají možnost volby – činnost, postup, náročnost.
E2N) Hospitace.

E3K) Škola je bezpečná pro všechny.
E3I) Ve škole je realizován funkční program prevence sociálně patologických jevů.
Všichni pedagogové jsou vzděláváni v oblasti prevence sociálně patologických jevů.
Školní metodik prevence a výchovný poradce spolupracují navzájem a s třídními učiteli.
Negativní jevy se vyskytují minimálně, jsou řešeny již při prvním výskytu.
Škola spolupracuje s psychologem (vlastní, v rámci města).
E3N) Plán ŠMP, přehled DVPP, zprávy ŠMP, VP, TU, pozorování,
četnost kázeňských opatření.

3.2 Nástroje zjišťování kvality

Některým používaným nástrojům a jejich fungování v praxi školy jsou věnovány následující stránky textu:

3.2.1 Pracovní dílna

přítomno: 14 pracovníků školy,
lektor: ředitelka školy,
metoda: práce ve skupinách,
rozsah. 4 vyučovací hodiny,
datum: říjen 2009.

Cílem této pracovní dílny bylo:

- vytvořit školní model naplňování indikátorů z plánu autoevaluace pro kritéria uvedená v příkladech autoevaluace školy,
- ujasnit si společný pohled na plnění jednotlivých indikátorů.

Program:

1. Srovnávání znaků evaluace a autoevaluace s použitímVennova diagramu.
2. Důležitost evaluace v práci školy.
3. Autoevaluace ve ŠVP – utřídit indikátory z plánu evaluace školy tří uvedených oblastí do dané struktury.
4. Prezentace vytvořeného modelu ostatním s možností doplnění ostatních skupin.

5. Úprava v domovské skupině, s návrhy dalších činností u málo plněných kritérií.
6. Výměna vytvořených flipchartů, doplnění pohledu další skupiny – třikrát.
7. Galerie

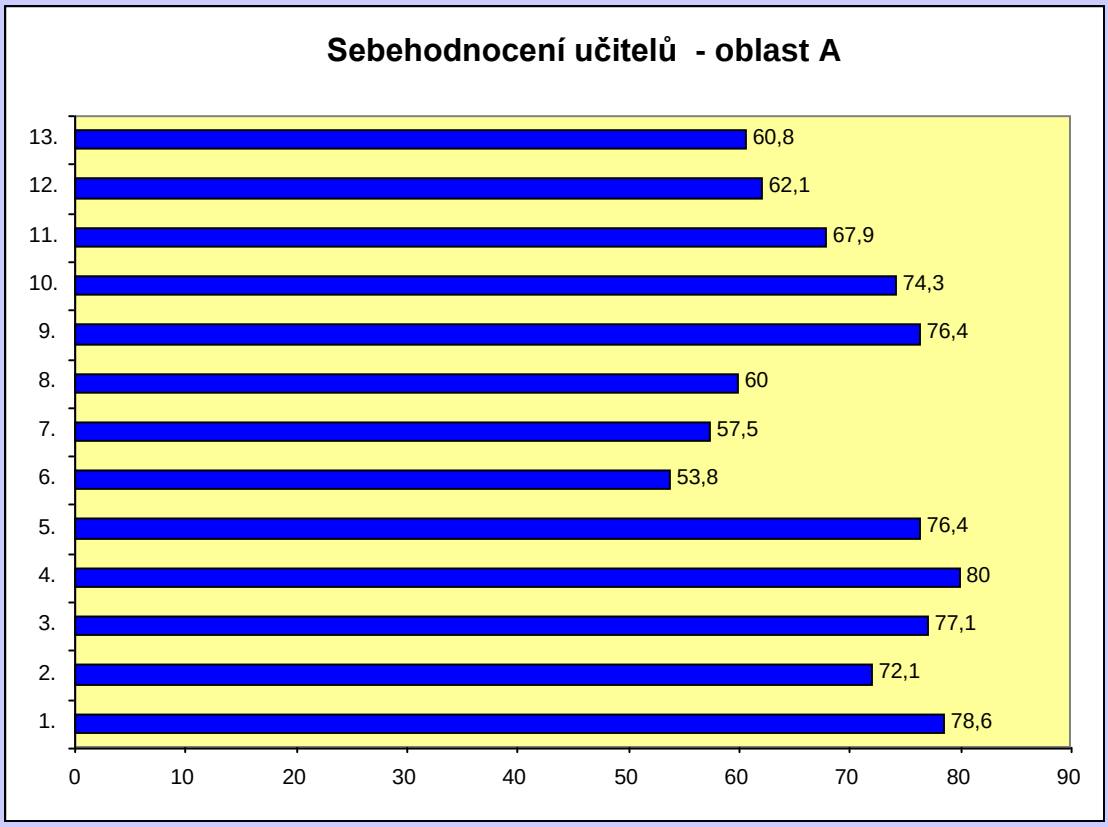
Vytvořené školní modely byly vyvěšeny v galerii, každý účastník měl a má možnost s nimi neustále pracovat. Dílna se vyznačovala vysokou aktivitou účastníků, kteří věděli, s jakými pojmy pracují a k čemu výsledky práce budou využity.

3.2.2 Dotazník k individuálnímu plnění indikátorů sledovaných oblastí evaluace

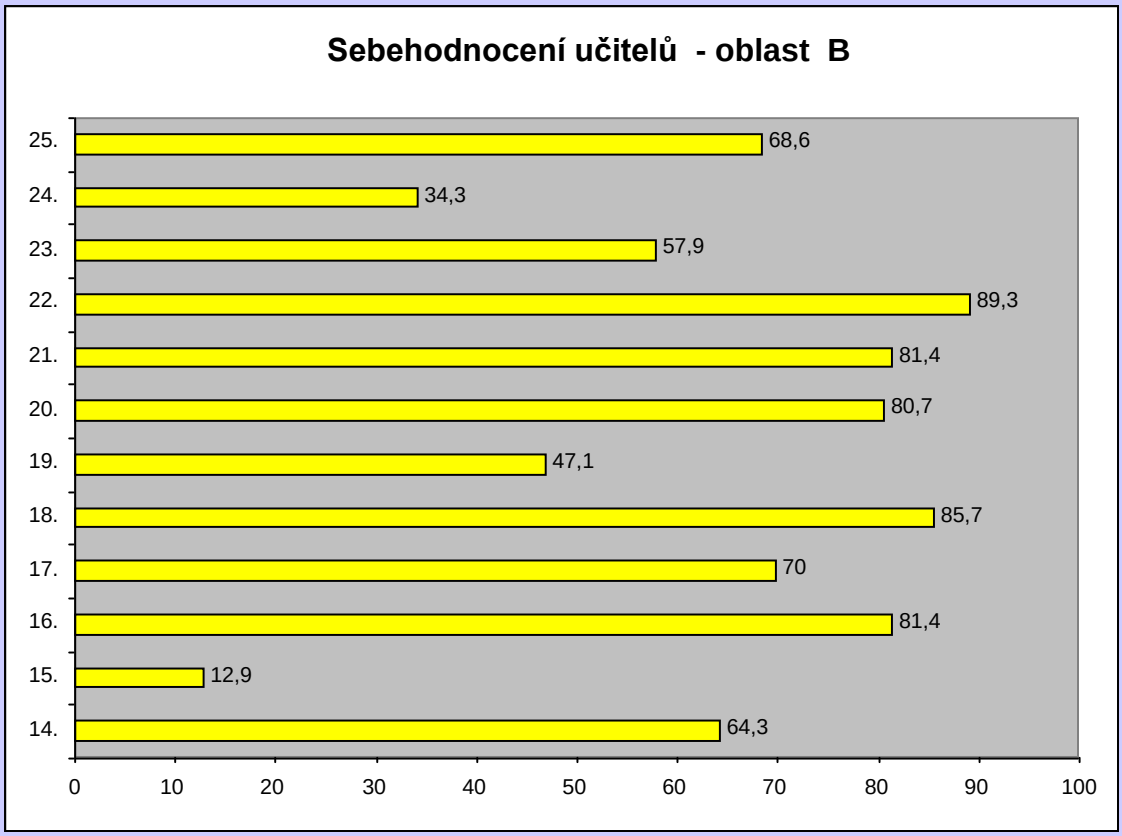
Po absolvování pracovní dílny (listopad 2009) učitelé dostali uvedený dotazník s pokyny k jeho vyplnění. Dotazník (příloha č. 2) vytvořila ředitelka školy na základě kritérií a indikátorů uvedených v autoevaluačním plánu. Cílem dotazníku bylo získat podklady pro individuální a komplexní vyhodnocení naplňování strategií na úrovni škol (strategie, kterými u žáků rozvíjíme klíčovou kompetenci k učení, používání třífázového modelu učení evokace – uvědomění – reflexe).
Dotazník v sobě zahrnuje taková témata a kritéria vybraných oblastí kvality navazující na profesní rozvoj učitelů školy, která musí být hodnocena každým učitelem. Týkají se totiž jeho přímé práce se žáky, případně spolupráce mezi učiteli.

Hodnotící škála dotazníku je rozdělena na desetiny, pokud je dle mínění respondenta daná oblast naplňována na 0 %, vyznačí tuto hodnotu do příslušného řádku vlevo.
Dotazník vyplnilo opět 14 pedagogických pracovníků, kteří se účastnili pracovní dílny.
Opis zpracovaného dotazníků si učitelé vložili do svých učitelských portfolií, originál odevzdali ke zpracování.

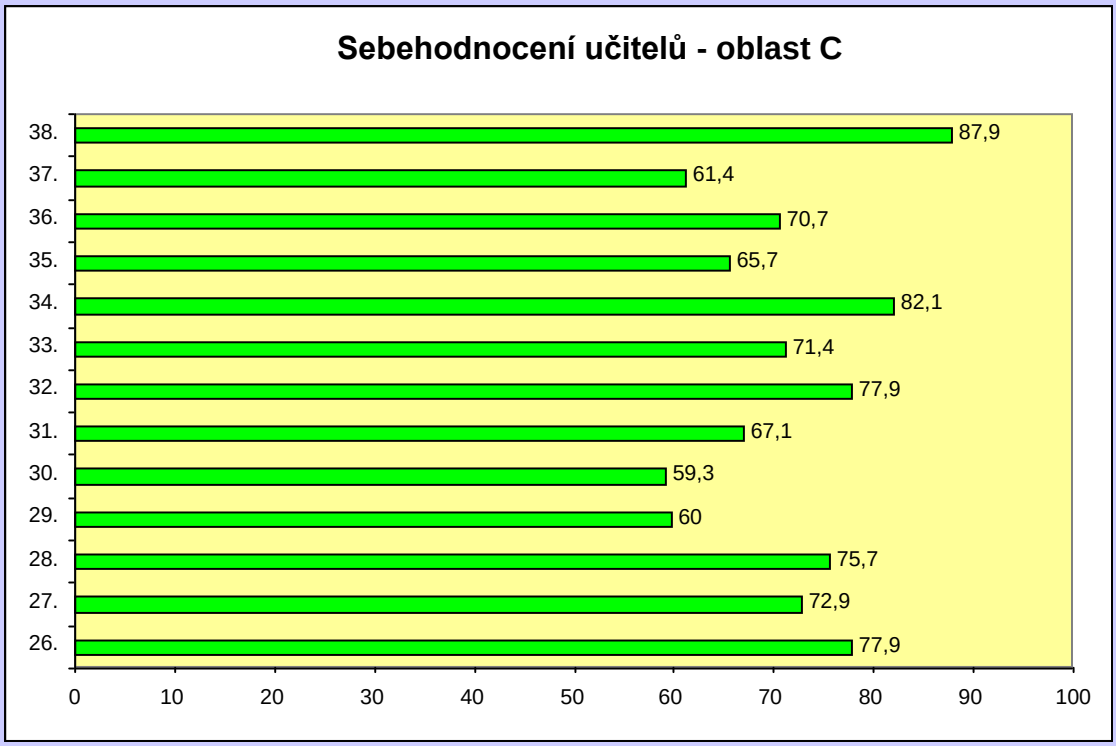
Výsledky zpracování jednotlivých dotazníků ukazují následující grafy.



Komentář k e grafu Sebehodnocení učitelů - oblast A – metody výuky a metody hodnocení:
Výsledky korespondují se závěry hospitací prováděných vedením školy.
Po důkladném vzdělávaní všech pedagogů v základních a nosných pedagogických dovednostech využívají učitelé ve všech ročnících i předmětech metody aktivního učení. Se zavedením ŠVP dostali pedagogové, kterým byl tento postup učení vlastní již dříve, potřebný prostor, pro ostatní se stal nutným vzhledem k domluveným výchovným a vzdělávacím strategiím.
Učitelé v tomto dotazníku vysoce hodnotí také stanovování cílů včetně ověřování jejich splnění na konkrétních důkazech (ot. 1–3). Přes posun také v této sledované oblasti, zejména po absolvování kurzu *Plánování pozpátku*, se stále při analýzách vyučovacích lekcí setkáváme s cíli, které jsou obtížně měřitelné, někdy formulované příliš obecně, zejména v oblasti cílů pro klíčové kompetence. Pro další školní rok si někteří učitelé stanovili jako svůj rozvojový záměr (závěr pracovního hodnocení) formulovat cíle jednotlivých hodin (lekcí) v souladu s výstupy ŠVP jako příklad dobré praxe pro ostatní členy sboru.
Největším problémem vyplývajícím z dotazníku je pro učitele formativní hodnocení (ot. 6–8). Přes absolvování kurzu *Portfolio žáka* mají pedagogové v práci s ním řadu nejasností. Často se jedná o pracovní portfolio bez popisné zpětné vazby, kterou by učitel žákům poskytoval. V pohospitačních rozhovorech pedagogové argumentují nedostatkem času na práci s portfoliem přímo ve vyučování, i když připouštějí, že ji nemají příliš zažitou nebo na ni nekladou potřebnou váhu. Pro další období je nutné opakovaně uspořádat seminář, na němž budou učitelé vzájemně sdílet své pozitivní zkušenosti se sebehodnotím žáků včetně práce s portfoliem. Do plánu práce bude tato oblast zařazena jako jedna ze stěžejních kontrolovaných činností.



Komentář k e grafu Sebehodnocení učitelů - oblast B – spolupráce mezi učiteli:
Ve spolupráci mezi učiteli došlo k výraznému posunu v dílčích indikátorech, např. v aplikaci získaných dovedností ve vzdělávání či v názoru na fungující systém hodnocení pracovníků. Identifikace nejslabších stránek přesně koresponduje s výsledky monitorování, které provádí vedení školy.
Přes posun v implementaci ICT techniky do výuky (19) ji považují za nedostatečnou zejména učitelé prvního stupně. Proto bude pro další školní rok všem učitelům s důrazem na jejich další pedagogický růst vytyčen cíl:
Vytvořím minimálně 3 přípravy jako příklad dobré praxe pro aktivní práci žáků a učitele s interaktivní tabulí, notebookem, dataprojektorem, kde bude ICT technika využita nejen pro ilustraci učitelského výkladu, ale i pro aktivní práci žáků.
Náslechové hodiny (15) pro učitele příbuzných předmětů v rámci pedagogického sboru jsou již zažitou formou jejich vzájemné spolupráce. V posledních pěti letech každý alespoň jedenkrát učil pro druhé. Vzájemná hospitační činnost je však učiteli chápána jako něco, co jim nepřísluší, vyhýbají se jí obě strany. Pro vyhodnocení cíle (práce s ICT, viz výše) bude některými hospitacemi pověřen školní metodik ICT, na hospitace v dalších předmětech ředitelka pozve i vedoucí příslušného metodického útvaru, aby byla odstraněna nechuť nejdříve ze strany hospitujících.
Plán DVPP(24) má škola stanovený jako dokument pro všechny pedagogy, individuální plán mají sestavený a doložený ve svém portfoliu pouze někteří z nich. Zatím byl učitelům ze strany ředitelky školy doporučován. Ti, kteří si ho sestavili, budou požádáni o jeho sdílení s ostatními. V plánu na další školní rok bude závazně pro všechny stanoveno, aby si každý učitel sestavil plán zatím pro své samostudium, pro které mají všichni prostor i materiální vybavení na rozdíl od možnosti vzdělávat se v akreditovaných kurzech.



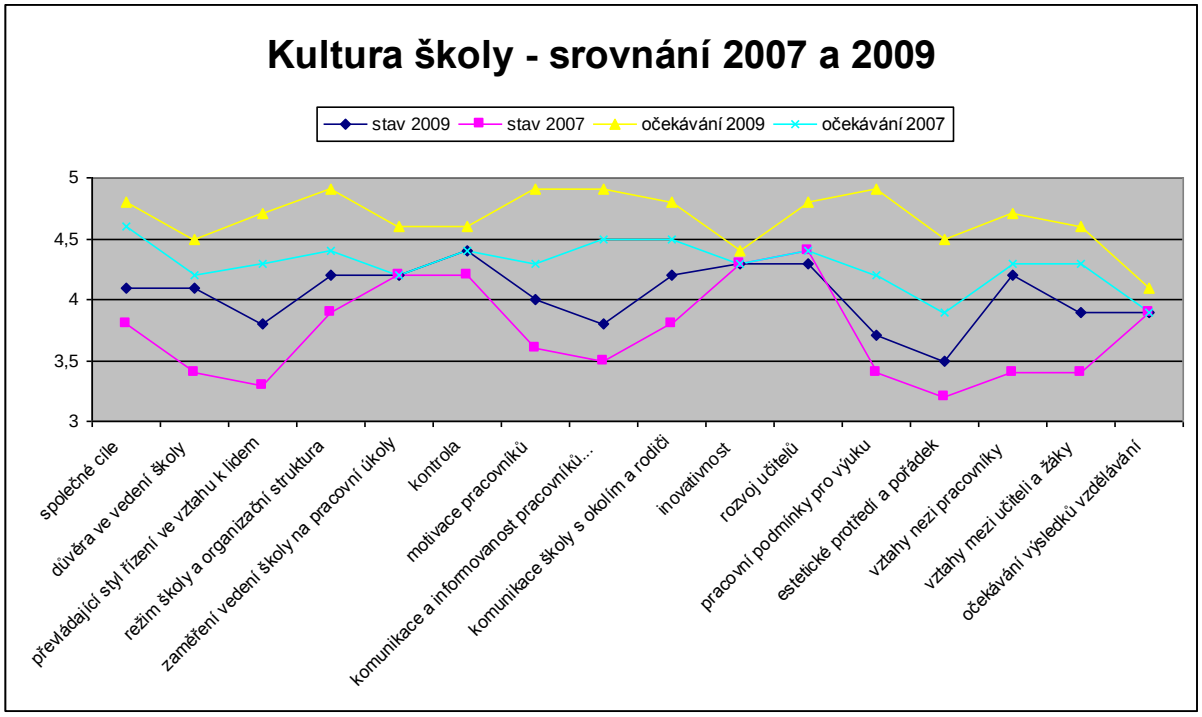
Komentář k e grafu Sebehodnocení učitelů - oblast C – vyučovací a školní klima:

Vyučovacímu a školnímu klimatu se věnují systematicky, dlouhodobě i před zavedením ŠVP, zejména v rámci projektu *Škola podporující zdraví*. Mezi plněním jednotlivých indikátorů jsou minimální rozdíly. Učitelé uvádějí nejmenší četnost naplňování otázek 29 a 30. Je to však oblast, které je nutné věnovat opakovaně zvýšenou pozornost, protože do školy stále přicházejí noví žáci, všichni jsou ovlivňováni změnami ve společnosti v rámci místní komunity i širšího okolí. Systém prevence sociálně patologických jevů je podrobně propracován. Při výskytu šikany učitelé aplikují získané dovednosti z kurzu, který všichni absolvovali, spolupracují s metodikem prevence i výchovným poradcem. Negativní jevy nepodceňují a nezakrývají, řeší je za účasti všech zodpovědných pracovníků.
Přes domluvená pravidla se občas setkávají s jejich porušováním, častěji než dříve ze strany rodičů. Někteří z nich bývají při jednání slovně agresivní, mají od školy vysoká očekávání, nevhodné chování svých dětí omlouvají, jejich přestupky zlehčují a navíc tento svůj přístup ke škole před dětmi doma prezentují. Pro vybavení učitelů dovednostmi, kterými by mohli uvedené situace snadněji zvládnout, má být uspořádáno vzdělávání celého sboru na téma *Komunikace s agresivním žákem a rodičem*. Realizace uvedeného programu bude záviset na finančních možnostech školy.

3.2.3 Dotazník k řízení školy, kvalitě personální práce, kvalitě DVPP

Jako nástroj zjišťování úrovně řízení školy a kvality personální práce byl zvolen dotazník Kilmann – Saxtonovy kulturní mezery (příloha č. 3). Dotazník pracuje s položkami, které jsou popsány v pětistupňové škále a hodnocení (současné a budoucí) se do něj zaznamenává jako dva různé úkoly. Křížkem respondent zaznačuje současný stav, kolečkem stav, ke kterému by chtěl dospět.
Dotazování bylo prováděno přímo ve škole za dodržení anonymity a individuální činnosti každého respondenta v letech 2007 (18 učitelů) a 2009 (14 učitelů).

Kultura školy



Komentář ke grafu kultura školy:

Rok 2007

Výsledek v Zaměření vedení školy na pracovní úkoly je s velkou pravděpodobností ovlivněn termínem dotazování v závěru školního roku, neboť v tomto období došlo ke kumulaci obvyklé práce s přípravou a realizací celoškolní akce pro veřejnost i s dokončením několika ročníkových projektů.

Naopak dosažení shody ve faktorech inovativnost a rozvoj učitelů je výsledkem několikaletého zaměření na další vzdělávání pracovníků školy jako na prioritu školy. Vzdělávání je dlouhodobě směřováno ke klíčovým kompetencím učitelů – komunikaci, kooperativnímu učení, kritickému myšlení i osobnostní sociální výchově. Právě uplatňování získaných dovedností v přímé práci s žáky posunuly školu výrazně v oblasti inovativnosti. Zároveň byly ideální základnou pro zapojení pedagogů do přípravy školních vzdělávacích programů, a to s výrazným předstihem proti ostatním školám.

Pozitivní je také shoda v očekávání výsledků vzdělávání, i když průměrné hodnocení 3,9 by mohlo vyvolat dojem, že si škola klade nízké cíle ve výchovně vzdělávací oblasti. Položená otázka v dotazníku se však zaměřuje na výsledky vzdělávání a učitelé si pod nimi představili a také zhodnotili úroveň vědomostí žáků. Vzhledem ke zpracování školního vzdělávacího programu však dnes kladou mnohem vyšší požadavky na dovednosti a postoje dětí, zejména těch, které budou potřebovat pro život a které učitelé do svých odpovědí nezahrnuli. Nejvyšší kulturní mezera (1,0) se objevila v komunikaci a informovanosti pracovníků školy a v převládajícím stylu řízení. Za nimi následují vztahy mezi učiteli a žáky.

Pětičlenný autoevaluační tým na jedné ze svých strategických porad stanovil návrhy na zlepšení kvality pro rok 2007 v následujících oblastech:

Převládající styl řízení:

- v první fázi tvořit záměry a před rozhodnutím možné postupy řešení konzultovat se spolupracovníky,
- v další fázi spolupracovníkům přednést problém, získat návrhy na jeho řešení a teprve poté rozhodnout,
- rozhodnutí, která se týkají větší skupiny pracovníků, přede všemi zdůvodnit,
- důsledněji pracovat s časem, aby nemuselo docházet k rozhodnutí ve velké časové tísni,
- kontrolní činnost zaměřit na konečné výsledky práce.

Komunikace a informovanost pracovníků školy:

- provést průzkum informačních potřeb pracovníků,
- dodržovat termíny porad vedení školy,
- domluvené závěry jasně formulovat, doplnit přesnými termíny, zapsat a nechat všem učitelům podepsat,
- informace do menších týmů předávat přes vedoucí metodických orgánů,
- periodicky obměňovat pozice ve vedení školy, zejména vedoucí metodických orgánů (pokud to situace umožňuje),
- před pořádáním celoškolní akce uspořádat vždy provozní poradu,
- každé společné jednání zakončit otázkou: „Potřebujete ode mě nebo od někoho jiného ještě nějaké informace?“
- do týdenních plánů zařazovat i odkazy na místa, kde jsou informace k dohledání (internetové stránky, oběžník, závěry z jednání, apod.).

Vztahy mezi pracovníky a vztahy mezi učiteli a žáky:
- v obou oblastech bude prioritou dalšího vzdělávání celého pedagogického sboru.

Při naplňování formulovaných závěrů roku 2007 a při srovnání skutečného stavu v roce 2007 a v roce 2009 je ve většině indikátorů zaznamenám posun.
Stejné je hodnocení u zaměření se vedení školy na pracovní úkoly, které však bylo v roce 2007 totožné i s očekáváními učitelů, v roce 2009 je jejich očekávání vyšší. Pro vedení školy je to důležitá zpětná vazba zejména pro pracovní hodnocení zaměstnanců, které by mělo proběhnout jedenkrát za rok a učitelům stanovit konkrétní cíle pro jejich pedagogický růst v následujícím školním roce (včetně materiálů, kterými jejich splnění doloží).

Podobná situace je také v očekávání výsledků vzdělávání. Zde bude největším problémem, aby si všichni ujasnili, co si pod výsledky vzdělávání představují. Pokud se jedná o klíčové kompetence, pak je nutné propracovat systém jejich vyhodnocování zejména na prvním stupni.
Na stejné úrovni zůstalo hodnocení i očekávání inovativnosti školy. Zde je nižší jediný ukazatel – rozvoj učitelů. Hodnocení odpovídá skutečnému stavu, neboť v roce 2007 se učitelé v souvisostu se zaváděním ŠVP intenzivně vzdělávali v rámci projektu *Šance a* někteří vyslovovali požadavek tyto aktivity omezit, aby nevyhořeli. Jejich nová očekávání však dokazují, že o další rozvoj mají zájem.
Při srovnání očekávání pedagogů v průběhu dvou let je patrný nárůst ve většině ukazatelů. Nejvyšší rozdíl najdeme v pracovních podmínkách pro výuku, v motivaci pracovníků a v režimu školy. Splnění některých faktorů je závislé na finančních možnostech školy, jiné

jsou pro vedení školy dokladem toho, jak je důležité stále využívat všech příležitostí k dalšímu rozvoji a prosazování změn, kterým se v první fázi většina pracovníků brání.

3.2.4 Portfolia pedagogických pracovníků

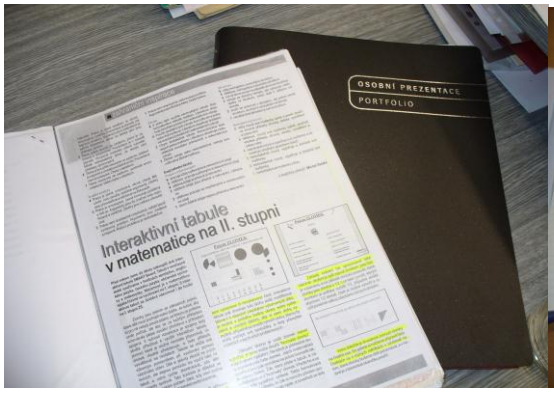
Učitelé i žáci školy si vedou své vlastní pracovní portfolio, které dokumentuje proces a osobnostní růst pedagogického pracovníka. Učitelé se zúčastnili vzdělávacího programu *Jak si založit a vést portfolio.*

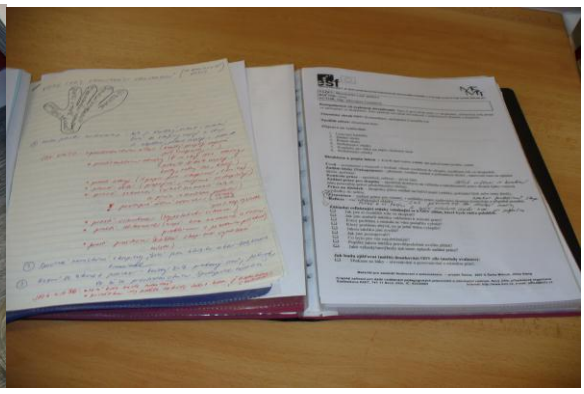
V pojetí školy je portfolio:

- dokladem toho, jak učitel při své pedagogické činnosti směřuje k cílům školy,
- používáno při průběžných pohospitačních rozhovorech a při hodnotícím rozhovoru na konci školního roku,
- zdrojem zkušeností z práce s portfoliem, které chtějí v ŠVP po všech žácích,
- základem prezentačního portfolia, které může sloužit učiteli k prezentaci jeho pedagogické práce.

Co obsahuje pracovní portfolio učitele školy (rok 2007/2008):

- dokumentaci nejméně tří vyučovacích jednotek (přípravu, písemné výstupy žáků, stručná reflexe učitele),
- dokumentaci jedné větší akce (např. poznámky k jeho přípravě, vyhodnocení a návrhy na zkvalitnění, celková reflexe…), kterou učitel v roce zorganizoval nebo se na ní podílel,
- osvědčení z akcí DVPP, jichž se učitel zúčastnil, případně záznamy z nich,
- stručné záznamy (např. formou podvojného deníku = zestručnělá citace a komentář učitele k ní) z jedné publikace pedagogického nebo psychologického charakteru,
- vyplněný záznamový arch postřehů ze zajímavých článků z pedagogického tisku, případně zpracované kopie článků,
- další materiály dle uvážení učitele (kopie zajímavých námětů, ukázky hodnotících nástrojů, vlastní reflexe, vlastní články do tisku).





3.2.5 Hospitace vedení školy

Hospitace jsou nedílnou a běžnou součástí kontrolní činnosti vedení školy. Jsou provázány s plánem evaluace, pohospitační pohovor je veden v tomto duchu. Důkazem je přiložený hospitační záznam.
Cíle hospitací jsou uvedeny v ročním plánu práce, termíny a upřesnění jejich zaměření jsou zveřejněny v týdenních plánech školy.
Výsledky jsou individuálně rozebrány s každým učitelem nejpozději do tří pracovních dnů od hospitace. Jsou dohodnuty závěry, v případě potřeby i termíny k odstranění nedostatků či následné hospitace.
Jednou za čtvrt roku jsou případné zjištěné nedostatky projednány ve vedení školy a sdělovány ředitelkou školy včetně návrhů na řešení situace učitelům na pedagogické radě. Zde jsou také učitelé seznamováni s pozitivními zjištěními, která často slouží učitelům jako příklady dobré praxe.

3.2.6 Systém hodnocení učitelů

Základním cílem hodnocení učitelů, které probíhá jednou za 2 roky, je napomoci jejich osobnímu a profesionálnímu rozvoji. Současně systém slouží k získání důležitých podkladů pro jejich odměňování formou osobních příplatků.
Ty ovšem v sobě zahrnují navíc další položky týkající se plnění různých mimořádných funkcí učitele (například koordinace aktivit školy v různých průřezových tématech, činnost v metodických orgánech školy, správcovství kabinetů a sbírek) či činností, které nemají charakter přímé pedagogické práce (například péče o estetizaci školy, péče o květiny) apod. Tyto další složky však dosahují v celkové výši osobních příplatků maximálně 30 %.

Cíle hodnotícího rozhovoru:

- provést stručnou sebereflexi a sebehodnocení učitelovy práce za dva roky,
- vytýčit 2 zcela konkrétní cíle pro pedagogický růst učitele v příštím školním roce.

V hodnotícím rozhovoru po krátkém sebehodnocení toho, co se letos učitel~~i~~ povedlo, budeme diskutovat na základě materiálu *Charakteristika mistrovské práce učitele, k níž chceme na škole směřovat*. Učitel bude hodnotit, v jaké míře se mu daří body této charakteristiky dosahovat v jeho vlastní činnosti. Dokládá to prostřednictvím materiálů ze svého portfolia. Jedná se zejména o dokumentaci nejméně tří vyučovacích jednotek (přípravy, výstupy žáků, stručná reflexe učitele) a nejméně jedné větší akce (např. poznámky k jeho přípravě, vyhodnocení a návrhy na zkvalitnění, celková reflexe…), kterou učitel v daném roce zorganizoval nebo se na ní spolupodílel. Učitel může předložit podle vlastního uvážení další materiály (kopie zajímavých námětů, ukázky hodnotících nástrojů, vlastní reflexe, vlastní články do tisku apod.).
Dále učitel **vytyčí** 2 až 3 **zcela konkrétní cíle** pro svou pedagogickou práci v příštím školním roce, popíše jejich žádoucí úroveň, cesty (prostředky) k jejich dosažení i způsoby sledování svého pokroku v těchto oblastech. Cíle musí odpovídat směřování školy vyjádřenému v *„Charakteristice mistrovské práce učitele“ a* je možné je vytvořit analogicky **podle níže uvedených příkladů.** Tyto příklady je možno jakkoliv rozšířit, zúžit, případně i zcela převzít.

Příklad z oblasti 1.2 ***Realizace efektivní výuky – kooperativní učení (c)***

Chci se v příštím školním roce **zaměřit** na kvalitnější a častější vytváření možností pro kooperativní činnosti žáků – **zaměřím se na úkoly zajišťující skutečnou práci všech členů skupiny** (aby se někteří jednotlivci „nevezli“) **prostřednictvím rozdělení úkolů podle rolí. Konkrétní formulace měřitelného a doložitelného cíle:** vytvořím pro kooperativní činnosti žáků vhodné (jasné a srozumitelné) popisy jednotlivých skupinových rolí, tyto popisy pak využiji při kooperativní výuce v jednom konkrétním předmětu v jednom ročníku.

Cesta:
V souladu s ŠVP promyslím systém výuky v konkrétním předmětu a vytvořím předem jeho tematický plán s poznámkami o možnostech kooperativních aktivit.

Způsob sledování v portfoliu:

- tematický plán předmětu (jednoho ročníku) obsahující i poznámky o plánovaných možnostech kooperativního učení,
- srozumitelné popisy jednotlivých skupinových rolí určené žákům,
- přehledně strukturovaná písemná příprava tří hodin, kde byla kooperativní činnost (s využitím práce žáků ve skupinových rolích) skutečně efektivně realizovaná, a reflexe k těmto hodinám,
- celková reflexe zkušeností získaných z kooperativních činností žáků.

Na jednu takto zaměřenou hodinu bude pozván člen vedení školy.

Samozřejmostí je znalost ŠVP naší školy (společných částí a částí týkajících se toho, co učitel podle ŠVP realizoval).
Předpokladem úspěšného rozhovoru je promyšlení vlastního sebehodnocení pedagogické práce za sledované období a příprava formulace cílů pro období příští**.** Tyto cíle mohou být samozřejmě po rozhovoru ještě doformulovány, konkretizovány) a obměněny do konečné podoby.
S cíli, jež si učitelé stanovili, jsou seznámeni i jejich ostatní kolegové tak, aby mohli při jejich plnění spolupracovat, případně aby posléze mohli využít jejich výsledků při své vlastní pedagogické práci.
Při všech rozhodovacích procesech učitel na prvním místě zohledňuje žáky a jejich potřeby.

Charakteristika Mistrovské práce učitele na základní škole:
Tato charakteristika je jedním z výstupů projektu ESF v letech 2006 – 2008 s názvem *Šance*. Výsledky projektu zaměřeného na tvorbu a implementaci školních vzdělávacích programů jsou zveřejněny na http://www.kvic.cz/kps/

Proces tvorby Mistrovské práce učitele

Škola byla partnerem projektu jako jedna ze 7 škol. Podnětem pro vznik Mistrovské práce byl workshop pro základní týmy partnerských škol (5 pedagogů každé školy) pod vedením zkušených a inovativních lektorů. Nápad přenechat zodpovědnost a dokazování úspěšnosti výuky na učiteli vznikl po absolvování workshopu CAF.
Původní návrh připomínkovali všichni ředitelé partnerských škol a po následující úpravě jej vyzkoušeli v praxi všechny partnerské školy a zařadili jej do svých autoevaluačních nástrojů.

Učitel sám zhodnotí každou z následujících podoblastí a zaznačí si do záznamového archu

E – excelentní úroveň G – velmi dobrá kvalita A+ – lepší průměr
A – průměrná kvalita A- – podprůměrná kvalita p – nízká kvalita

1. Výuka podporující učení

1.1 Plánování výuky pro maximální učení a porozumění

a) Učitel cílevědomě volí a srozumitelně formuluje vhodné cíle vyučovacích jednotek i vyšších celků směřující k očekávaným výstupům a oborovým kompetencím vymezeným v ŠVP a zároveň umožňující nacvičovat a procvičovat dovednosti, z nichž se skládají klíčové kompetence.

b) Při plánování vyučování vychází učitel ze schopností a již osvojených dovedností a znalostí žáků a míry jejich porozumění učivu.

c) Učitel již předem zvažuje, jak bude zjišťovat dosažení cílů výuky (co bude důkazem jejich dosažení) a v souladu s tím plánuje aktivity pro vyučovací jednotky a celky.

d) Do výuky učitel navrhuje a zařazuje činnostní aktivity (co nejvíce aktuální a vycházející ze života žáků), které efektivně vedou k porozumění učivu i k rozvoji klíčových dovedností.

1.2 Realizace efektivní výuky

a) Učitel v souladu s cíli výuky a s ohledem na úroveň celé třídy i jednotlivých žáků využívá vhodných strategií a metod práce tak, aby se všichni žáci zapojili do učení. Učitel pružně reaguje na aktuální stav a případné změny atmosféry ve třídě, aby stále žákům usnadňoval proces učení.

b) Tím, jak vyučuje, pomáhá učitel žákům propojit to, co už vědí a umí, s novými informacemi a dovednostmi. Pomáhá jim propojovat vše nové i s jejich životními zkušenostmi.

c) Učitel cíleně vytváří učební situace, v nichž žáci musí kriticky myslet, řešit problémy, komunikovat a spolupracovat s ostatními.

d) Učitel vede žáky k systematickému reflektování svého procesu učení, k myšlení o jejich vlastním poznávání, učení a myšlení.

1.3 Vytváření podnětného, bezpečného (a zároveň náročného) prostředí při výuce

a) Učitel svým chováním vytváří prostředí, které povzbuzuje respekt a toleranci k názorům ostatních (žádoucí chování tak zároveň modeluje žákům), zásady správného chování jsou přirozenou součástí každodenních učebních aktivit.

b) Učitel povzbuzuje, podporuje a uznává úspěchy a podíl všech žáků na společné práci, zohledňuje při tom jejich individuální zvláštnosti.

c) Učitel je ve svých požadavcích na žáky náročný (vychází z rozpoznání možností nejbližšího rozvoje jednotlivých žáků), povzbuzuje žáky, aby riskovali a byli kreativní.

d) V učebně učitel vytváří bezpečné a podnětné prostředí, které zajišťuje, aby žáci měli blízko k učebním materiálům, technologiím a prostředkům zajišťujícím učení.

1.4 Hodnocení žáka jako prostředek k učení a porozumění

a) Učitel před započetím práce informuje žáky o cílových pojmech, vědomostech, dovednostech a také o způsobu zjišťování výsledků jejich práce.

b) Učitel poskytuje žákům správně načasovanou, výstižnou a přesnou zpětnou vazbu. Žákům umožňuje demonstrovat porozumění učivu prostřednictvím různých typů úloh (včetně úloh praktických). Učitel hodnotí individuální pokrok žáků.

c) Učitel učí žáky hodnotit své vlastní výkony, výsledky a proces učení. Umožňuje jim spolupodílet se na formulaci hodnotících kritérií a indikátorů. Zároveň jim poskytuje možnost hodnotit práci ostatních žáků.

d) Učitel využívá výsledků hodnocení k adaptaci výukového procesu, metod, strategií i obsahu výuky a k pomoci žákům při stanovování jejich individuálních cílů.

2. Zapojení do aktivit školy a života školního společenství

2.1 Zapojení do školního týmu

a) Učitel aktivně a konstruktivně spolupracuje s kolegy, podporuje další rozvoj školy otevřeným a konstruktivním sdílením svých názorů, vědomostí, dovedností, a myšlenek, podporuje úsilí ostatních členů sboru.
b) Učitel je loajální ke škole, respektuje rozhodnutí, která byla učiněna, respektuje názory ostatních členů sboru a důvěrnost informací, které mu byly sděleny.
c) Učitel se aktivně podílí na přípravě, realizaci, vyhodnocování a inovacích ŠVP – jeho obecných částí i částí zaměřených na oblasti a obory jeho specializace.

2.2 Zapojení se do aktivit ve škole

a) Učitel se aktivně zúčastňuje mezitřídních či celoškolních projektů pro žáky, sám se spolupodílí na jejich přípravě, realizaci a vyhodnocení.
b) Učitel připravuje pro žáky své třídy zajímavé aktivity (rozvíjející jak jednotlivce, tak vztahy v žákovském kolektivu), s žáky své třídy připravuje i aktivity vyžadující spolupráci s jinými třídami (školami).
c) Učitel se zúčastňuje akcí pro rodiče (pro žáky i rodiče), sám tyto akce ve spolupráci s ostatními připravuje, realizuje a vyhodnocuje.

V záznamovém archu je vymezen prostor pro uvedení silných stránek učitele, prostor pro jeho rozvoj a zlepšení, rozvojové cíle, celkové hodnocení zaměstnance i prostor pro jeho komentář k celkovému hodnocení.

4. Závěr

Celý proces autoevaluace školy navazuje na hodnotící procesy předcházejícího období. Toto období bylo charakterizováno nárazovostí, intuitivností bez pevně stanovených kritérií a indikátorů. Přesto byla využita řada pozitivních zkušeností zejména pro oblast klimatu školy (závěry z projektu *Škola podporující zdraví*) a pro oblast metod a forem práce (škola je výrazně zaměřena na rozvoj dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků).
Se zahájením výuky dle vlastního ŠVP se škola autoeavaluaci věnuje systematicky. Mezi **silné stránky** patří stanovení konkrétních kritérií pro hodnocení práce školy a jejich indikátorů. Ty jsou formulovány co nejpopisnějším jazykem vzhledem k cílovému stavu, ke kterému chce škola směřovat. Kritéria jsou všem zainteresovaným srozumitelná, měřitelná, proveditelná ve škole, a tove stanovených termínech. Evaluace neprobíhá nárazově, ale plynule během celého školního roku. Řízení procesu evaluace není jen záležitostí vedení školy, ale pětičlenného týmu pedagogů. **Mezi slabé stránky** zařadit malý časový prostor pro celý proces autoevaluace, může tak docházet k přetěžování pedagogů. Přes velkou snahu tvůrců popsat jednotlivé indikátory co nejkonkrétněji se zatím stává, že při jejich používání narážejí na problémy s jejich měřitelností. Nástroje pro hodnocení byly zvoleny tak, aby bylo možno jednotlivé indikátory co nejobjektivněji vyhodnotit. Pokud jsou používány sebehodnotící dotazníky anonymně, po zpracování souhrnné zprávy jsou skartovány. Pokud jsou dotazníky adresné, jsou učiteli vráceny k zařazení do jeho portfolia a mohou dále sloužit jako podklad pro hodnotící rozhovory. Závěry z autoevaluace korespondují s vnějším hodnocením, které provádí na škole ČŠI a zřizovatel.
Podíl na přípravě i vyhodnocení kvality školy mají **všichni pedagogičtí pracovníci. Ředitelka školy je silným pedagogickým lídrem**. Tím, že škola zapojuje do uvedeného procesu všechny učitele a nástroje evaluace jsou zaměřeny individuálně na všechny učitele, dochází k jejich postupnému pedagogickému a osobnostnímu růstu.