



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Základní škola a Mateřská škola Slapy – příklad inspirativní praxe málotřídní školy

Individuální přístup k dětem a k rodině a soustavná práce na jejím vylepšování na základě analýzy získaných informací

Jana Stará

### 1. Kontext fungování školy

Základní škola a Mateřská škola Slapy, okres Praha-západ, Slapy čp. 50, je státní škola s právní subjektivitou, zřizovaná Obecním úřadem Slapy. Je čtyřtřídní s 1.–5. ročníkem prvního stupně ZŠ. Součástí školy je dvoutřídní mateřská škola, školní družina s dvěma odděleními a školní jídelna. Do školy jsou přijímáni i žáci, kteří jsou vzděláváni podle § 41 zákona č. 561/2004 Sb., Individuální vzdělávání. Škola se nachází v rekreační oblasti „Střední Povltaví“, je situována do středu obce s dobrou dostupností městské hromadné dopravy.

Škola má nově zbudovaná sportoviště na školní zahradě (fotbalové hřiště, hřiště na nohejbal a volejbal, hřiště na košíkovou, dva venkovní pingpongové stoly) s tělovýchovnými a rekreačními prvky (dvojhrazda, lezecká stěna s paravanem, venkovní tabule, trampolína). Velké týpí pro 20 dětí na zahradě slouží k příležitostným školním či třídním akcím i jako příležitostná venkovní učebna. Původní tělocvična byla přebudována na třídu MŠ při jejím rozšíření. V současné době probíhá rekonstrukce školy a počítá se s následným vybudováním nové tělocvičny a modernizací školní jídelny. Z grantu Nadace ČEZ byla vybudována keramická dílna s pecí, která je využívána v hodinách výtvarné výchovy, pracovních činnostech a mimoškolních volnočasových aktivitách a je využívána i klienty chráněného bydlení Portus ve Slapech.

Ve škole je pro výuku i práci na internetu v každé třídě k dispozici 4–5 počítačových stanic propojených do počítačové sítě. Síť instalovaná ve škole umožňuje žákům přístup na internet v každé učebně během celého dne. Žáci i vyučující využívají velkou škálu výukových programů dle věku dětí od mateřské školy až po 5. ročník, využívají počítače i pro práci s grafickým editorem a digitálním fotoaparátem.

Rodiče mají možnost získávat informace o škole prostřednictvím webových stránek, které jsou pravidelně aktualizovány (<http://www.zsamsslapy.unas.cz>). Rodiče jsou o průběhu vzdělávání žáků dále informováni průběžně prostřednictvím žákovských knížek či žákovských záznamníků, na třídních schůzkách nebo na individuálních konzultacích s jednotlivými učiteli. Na škole je obvyklé, že se rodiče, kteří přicházejí pro své děti, obracejí na učitele každodenně se svými

dotazy, připomínkami nebo zajímavostmi z rodinného či obecního života. Mají možnost se prostřednictvím internetu seznamovat s aktuálními informacemi o dění ve škole. Mnoho rodičů již využívá e-mailovou korespondenci se všemi učiteli i ředitelkou školy. Škola pořádá četné společné akce pro rodiče, prarodiče a děti.

*Podzimní dýňová slavnost pro rodiče, děti a veřejnost na slapském zámku*



*Podzimní dýňová slavnost – soutěž rodin o nejlepší moučník*



*Školní besídka – 1. třída – nadělování dárků dětem a rodičům*

Počet žáků ve škole v posledních letech stoupá (viz tabulka).

#### POČTY ŽÁKŮ VE ŠKOLE

2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
49	42	44	49	62	68	73

Ve škole se dále vzdělávají žáci podle § 41 školského zákona – Individuální vzdělávání („domácí školáci“).

(Zdroj: Výroční zprávy školy.)

Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání – Škola Emanuela Frynty – sleduje koncepci vzdělávání na málotřídních školách. Snaží se navazovat na výchovu v rodině a na předškolní vzdělávání, poznávat, respektovat a rozvíjet individuální potřeby, možnosti a zájmy každého žáka včetně žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Prioritou školy je dle ŠVP učení spojené s činnostmi a reálným životem, které žáky motivuje k dalšímu učení a vede je k hledání, tvorbě a poznání, objevování a nalézání vhodných cest řešení problémů na základě vlastního prožitku. Pedagogičtí pracovníci formulovali v ŠVP ZV i ŠVP PV své přesvědčení, že tyto cesty vedou žáky k aktivnímu přístupu k životu, k sebeuspokojení a k sebeúctě.

Hlavní důraz ve své vzdělávací práci klade škola na mezilidské vztahy, komunikaci, kooperaci a práci s informacemi. Dále podtrhuje propojení výchovy a vzdělávání, odpovědnost za současnost a budoucnost vycházející z tradic regionu i celé země („znát své kořeny“). Vizí školy je také vytvářet u žáků potřebu projevit pozitivní city v chování, jednání a v prožívání životních situací, rozvíjet vnímavost a citlivé vztahy k lidem, prostředí i k přírodě, motivovat žáky k osvojování strategií pro celoživotní učení, podněcovat je k tvořivému myšlení,



experimentování, logickému uvažování a ke schopnosti řešit problémy, učit je aktivně rozvíjet a chránit fyzické, duševní i sociální zdraví a být za ně zodpovědný.



Vztah zřizovatele MŠ a ZŠ Slapy OÚ Slapy (<http://www.slapyadvltavou.cz/ou-slapy>) a vedení školy je podle slov ředitelky školy založen na vzájemné důvěře a podpoře. Zastupitelstvo obce si uvědomuje důležitost existence školy (podle vyprávění ředitelky jeden ze zastupitelů obce prohlásil: „Pokud by padla škola, padly by i Slapy.“). Zřizovatel oceňuje dobré výsledky školy (stoupající počet žáků, úspěšnost žáků na 2. stupni základních škol, stabilitu učitelského sboru a vedení školy, spokojenost rodičů se školou), účast školy na obecních akcích – např. na oslavu 130 let založení sboru dobrovolných hasičů v obci, kterou organizoval obecní úřad a Sbor dobrovolných hasičů ve Slapech nad Vltavou, žáci školy vyrobili pamětní plakety a připravili si kulturní program (divadelní vystoupení). Kromě toho škola pořádá vlastní akce (viz výše), které podporují společenský a kulturní život v obci. S filozofií školy zaměřit se na podporu individuálních potřeb dětí a jednotlivých rodin je zřizovatel seznámen a podporuje ji.

## 2. Shrnutí předchozích autoevaluačních procesů

### 2.1 Záměr autoevaluace a vymezení jejích kritérií

V následující kapitole rozebereme, jaké oblasti si ZŠ a MŠ Slapy zvolila pro autoevaluaci a jakými kritérii zamýšlela zkoumat, jak dalece jsou cíle jednotlivých evaluačních oblastí naplňovány.

#### Oblasti evaluace formulované v ŠVP

Jako oblasti autoevaluace jsou v ŠVP ZŠ a MŠ Slapy ze dne 20. 9. 2007 uvedeny:

- soulad RVP s ŠVP
- další programová nabídka pro žáky
- podmínky vzdělávání
- průběh vzdělávání
- výsledky vzdělávání žáků
- **podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání**
- řízení školy, kvalita personální práce, kvalita DVPP
- úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům

#### Kritéria autoevaluace

V ŠVP ZŠ a MŠ Slapy je uvedeno, že „kritérii pro autoevaluaci budou dílčí otázky, které budou napomáhat hodnotit výše uvedené autoevaluační oblasti“. Jako nástroje autoevaluace jsou v ŠVP zmíněny mj. žákovské práce, žákovské a rodičovské dotazníky, dotazníky zadávané všem zaměstnancům školy, záznamy z jednání s rodiči, záznamy ze vzájemných hospitací, jednání pedagogů aj., ale zdůrazněno je to, že hodnocení bude prováděno také prostým „posouzením pracovníky školy, například při pravidelných řízených rozhovorech pracovníků s vedením školy, skupinových diskusích“. Málotřidní typ školy umožňuje soustavné a hloubkové zabývání se kvalitou výuky. V ŠVP ZŠ a MŠ Slapy je uvedeno, že každodenní setkávání učitelů – diskuse nad vedením výchovně-vzdělávacího procesu – umožňují sledovat, „jak učitelé výuku plánují, jaké si stanovují výukové cíle, jak vyhodnocují

jejich naplnění a jak vedou žáky v procesu vzdělávání“, a jsou zde vyzdvíženy jejich výhody oproti ojedinělým hospitacím. (Školní vzdělávací program ZŠ a MŠ Slapy ze dne 20. 9. 2007, 12. kapitola.) Ve Zprávě z vlastního hodnocení školy ze dne 30. 10. 2007 je explicitně uvedeno: „... každodenně se setkáváme a ihned všechny problémy, nejasnosti i radosti a úspěchy sdílíme společně“ (s. 3) nebo „kladem naší školy je velikost..., ... se naše škola stává centrem a rodištěm akcí pro veřejnost. Cítíme všichni sounáležitost a to je naší hlavní předností. Dokážeme společně o veškerých záležitostech komunikovat, a tím vytvářet klid a pohodu.“ (S. 4.) Domníváme se, že v takto malé škole se zavedenými postupy zabývání se problémy a zavedenými způsoby komunikace mezi učiteli, rodiči a žáky tak, jak byly nastíněny výše a jsou podrobněji popsány níže, je možné akceptovat relativně malou konkretizaci kritérií evaluace.

## 2.2 Zprávy o autoevaluaci

Vlastní hodnocení školy ze dne 30. 10. 2007 bylo uskutečněno poprvé za školní roky 2005/2006 a 2006/2007, nevycházelo tedy z předchozího hodnocení. Zpráva má 15 stran, jednotlivé povinné oblasti vyhlášky jsou přiměřeně rozpracovány a dále strukturovány.

V textu jsou uvedena fakta, která jsou v souladu s výročními zprávami za příslušné školní roky, výkazy o základní škole S 3-01, plány práce na školní rok 2005/2006 a 2006/2007, výsledky žákovských a rodičovských testů Kalibro, organizačním řádem školy, zápisy ze zasedání školské rady, analýzou individuálních vzdělávacích plánů pro příslušné školní roky, zápisy z provozních porad, analýzami vysvědčení žáků apod.

V textu vlastního hodnocení školy se projevuje specifická malotřídního typu školy, která umožňuje každodenní kontakt všech učitelů a žáků, okamžité řešení nastalých problémů, konzultování společných organizačních, výchovných či vzdělávacích postupů a plánování postupů v oblasti výchovného či vzdělávacího působení na žáky, spolupráce s rodiči a jinými partnery. Složitá identifikace rozvojových potřeb školy jako by byla v MŠ a ZŠ Slapy zbytečná – žáci, učitelé, rodiče, zřizovatel i další partneři jsou díky malotřídnímu typu školy, otevřenosti ředitelky i jednotlivých učitelů k rodičům i dalším partnerům školy neustále „v obraze“ a problémy jsou soustavně řešeny.

Ve Zprávě z vlastního hodnocení školy za školní roky 2007/2008, 2008/2009 a 2009/2010 se vychází z:

- výročních zpráv
- plánů práce
- výsledků žákovských a rodičovských dotazníků školního klimatu společnosti Kalibro (Základní dotazník pro rodiče – Škola a já, Základní dotazník pro žáky – Škola a já, Rozšiřující dotazník pro žáky – Co chci na své škole změnit, Rozšiřující dotazník pro žáky – Vztahy ve škole i navenek, Základní dotazník pro učitele – Škola a já, Rozšiřující dotazník pro učitele – Co chci na své škole změnit, Rozšiřující dotazník pro učitele – Vztahy ve škole i navenek)

- organizačního řádu školy
- zápisů ze zasedání školské rady
- analýzy individuálních vzdělávacích plánů
- zápisů z provozních porad
- analýzy výsledků práce žáků a reflexí učitelů a jejich záznamů o pokrocích žáků a jednání s rodiči apod.

Z rozhovoru s ředitelkou školy ze dne 2. 12. 2010 vyplynulo, že na zpracování Zprávy z vlastního hodnocení školy se podíleli všichni pedagogičtí pracovníci školy. Při zpracování se vycházelo z minulé Zprávy z vlastního hodnocení školy a Plánu rozvoje školy. Všichni učitelé byli požádáni o podklady. Výchovný poradce, metodik sociálně-patologických jevů a koordinátor EVVO měli navíc za úkol zhodnotit práci za stanovené období a formulovat závěry a doporučení pro další období pro patřičné oblasti evaluace. Na další poradě si učitelé vzájemně předali připomínky. Jednotlivci byli požádáni, aby připravili koncepty k jednotlivým částem výroční zprávy. Podle odhadu jedné z učitelek každé z nich zabrala tato příprava cca 8 hodin čistého času. Na následující poradě učitelé referovali o svých podkladových zprávách, diskutovali o nich, doplňovali data, navrhovali obsahové úpravy apod. Podle vyjádření ředitelky školy byla tato práce rozdělena do dvou pracovních setkání, z nichž každé trvalo více než 6 hodin. Finální verzi Zprávy z vlastního hodnocení školy provedla ředitelka školy. Před jejím uzavřením měli ještě všichni učitelé možnost navrhnout obsahové či formulační úpravy.

Zprávy z vlastního hodnocení školy konstatují skutečnosti způsobem referování (např. o používaných přístupech k podpoře osobnostního a sociálního rozvoje žáků). Indikátory dosažení cílů nejsou většinou explicitně vyjádřeny. Ve Zprávě z vlastního hodnocení školy za školní roky 2007/2008, 2008/2009 a 2009/2010 je odkazováno na výsledky zjišťovacích rodičovských i zaměstnaneckých dotazníků a žákovských testů společnosti Kalibro. Priority rozvoje, na které je potřeba se soustředit v nadcházejícím období, jsou ve zprávách identifikovány (práce s nadanými dětmi v obou zprávách, systém hospitační činnosti ve Zprávě z vlastního hodnocení školy za školní roky 2005/2006 a 2006/2007), jsou zmíněny i návrhy opatření (školení učitelů, navázání spolupráce se školou pro nadané děti, nastavení systému hospitační činnosti), ale cíle nejsou více konkretizovány.

Jako oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků, jsou v obou zprávách zmiňovány:

- plnění cílů základního vzdělávání
- vedení dětí k naplňování kompetencí
- práce s dětmi s poruchami učení (ve Zprávě za roky 2007/2008, 2008/2009 a 2009/2010 navíc ještě práce s dětmi s poruchami chování)
- vytváření příznivého klimatu ve škole
- komunikace s rodiči, sponzory a veřejností
- grantová řízení

Nejvíce konkrétních příkladů zlepšování se týká individuálního přístupu k dětem s překážkami v učení a jejich rodičům.



Postupy autoevaluace se v ZŠ a MŠ v průběhu let vyvíjely. Podle slov ředitelky školy ze začátku s ostatními učiteli „spíše tápali“, „společně rozebírali jednotlivé body vyhlášky a bavili se o tom, co se po nich chce“. Postupem času se mohli více soustředit na oblasti, které škole pomohou v jejím rozvoji, ředitelka mohla využít důvěry učitelského sboru a společně s ním koncipovat oblasti autoevaluace a nástroje, které použijí pro získání potřebných dat. Takto škola například zavedla vlastní systém zpracování, archivování a systematické sdílení zápisů z řešení výchovných a vzdělávacích problémů jednotlivých žáků, pravidelné využívání zjišťovacích rodičovských i zaměstnaneckých dotazníků a žakovských testů společnosti Kalibro a pravidelných setkávání učitelského sboru. Také vznikla potřeba vyvinout vlastní nástroj zjišťující spokojenost rodičů se spoluprací s mateřskou školou a s individuální péčí o děti. Jedna z učitelek mateřské školy proto vypracovala autoevaluační rodičovský dotazník. Tento dotazník byl již distribuován a v současné době probíhá jeho vyhodnocování. Jednotlivé postupy využívané při autoevaluaci se průběžně vyvíjejí, reagují na zkušenosti z předešlých let.

Výsledky autoevaluace ovlivňují plán rozvoje školy, např. díky artikulovaným požadavkům rodičů se škola v dalším období zaměří na systematické kvalifikované zajištění výuky anglického jazyka již od 1. ročníku ZŠ a v té souvislosti na další vzdělávání učitelů v tomto směru. V tomto směru bude také změněn školní vzdělávací program.

### 3. Individuální přístup k žákům a rodinám – příklad dobré praxe na ZŠ a MŠ Slapy

#### 3.1 Zdůvodnění

Pokud analyzujeme zápisy z hospitační činnosti, zápisy z individuálních schůzek s rodiči, zápisy z hospitací „ranních třídních kroužků“, zápisy z porad učitelů, zprávu ČŠI ze dne 11. 2. 2008 apod., systematická práce školy na řešení „priorit“, stanovování si konkrétních cílů a plánů jejich plnění je naprosto zřejmá navzdory tomu, že, jak již bylo zmíněno, škola ve zprávách z vlastního hodnocení neformuluje jasné konkrétní cíle dalšího rozvoje školy.

Z výše zmíněných materiálů i prezentace školy na webových stránkách [www.zsamsslapy.unas.cz](http://www.zsamsslapy.unas.cz), ve školním časopise a na regionálních akcích se jeví na ZŠ a MŠ Slapy jako příkladná oblast individuálního přístupu k dětem a k rodině a soustavná práce na jejím vylepšování na základě analýzy získaných informací.

Škola se dlouhodobě snaží o „dosahování demokratizace, humanizace a modernizace výchovného a vzdělávacího procesu...“ (Koncepte školy ze dne 7. 5. 2009). Ve veškeré dokumentaci školy je podtrhována návaznost školního vzdělávání na **výchovu v rodině, poznávání, respektování a rozvíjení individuálních potřeb, možností a zájmů každého žáka** včetně žáků se speciálními vzdělávacími potřebami (viz např. Koncepte školy ze 7. 5. 2009, s. 1). V Koncepti školy ze dne 7. 5. 2009 je přímo uvedeno: „Smyslem a cílem vzdělávání je pro nás vybavit **všechny žáky** souborem klíčových kompetencí na úrovni, která je pro ně v dané životní etapě **dosahovatelná...**“ (s. 2).

Škola využívá výsledků vyšetření spolupracujícího školského poradenského zařízení, hospitací speciálních pedagogů a psychologů ve třídách ZŠ a MŠ Slapy a služeb soukromé speciální



pedagožky. Na základě těchto vyšetření a doporučení a porad s rodiči jsou pro žáky vytvářeny individuální vzdělávací plány (příloha A). Součástí plánů jsou i dohody s žákem a jeho rodiči / zákonnými zástupci (přílohy A, B, C). Učitelé se průběžně informují o úspěších či problémech příslušných žáků, dosavadní postupy hodnotí a na základě tohoto hodnocení upravují dosavadní cíle a prostředky k jejich dosažení či stanovují cíle a prostředky nové.

Zda jsou pro žáky se zvláštními vzdělávacími potřebami užívány speciálně pedagogické metody, postupy a zřetele, je sledováno prostřednictvím hospitační činnosti ředitelky i vzájemných (kolegiálních) hospitací (Zaměření hospitační činnosti 2007/2008, záznam z hospitace ze dne 5. 11. 2007 /Hacaperková u Vackové/).

Individuální přístup k dětem a rodině a jeho soustavná evaluace na ZŠ a MŠ Slapy mohou být příkladem dobré praxe pro školy podobného typu, jejichž silnou stránkou je ukotvenost v místě, dobrá znalost prostředí rodin (a znalost rodin prostředí školy), týmová spolupráce pracovníků, respektive i spolupracovníků školy, neanonymita a zájem o všechny děti.

### 3.2 Práce s cíli a hodnocení žáků

Důležitou oblastí při naplňování individuálních potřeb žáků je práce s cíli a hodnocení žáků.

Učitelé si uvědomují nutnost znalosti cílů vzdělávání samotnými žáky. Ve Školním vzdělávacím programu ZŠ a MŠ Slapy 20. 9. 2007 (12. kapitola) je tučně zvýrazněna věta: „Nutností je, aby žáci byli předem seznámeni s výukovými cíli, očekávanými výstupy pro daný ročník – specifikovanými pro hodnocené období.“ Dále je zde uvedeno, že jedním z hlavních cílů pedagogické práce školy je oslabování vnější motivace žáků – motivace prostřednictvím známek a posilování jejich motivace vnitřní, která je podporována žakovým sebehodnocením. V hodnocení, závěrech a doporučeních převážně většiny záznamů o hospitaci, a to včetně vzájemných hospitací kolegů-učitelů, nalezneme formulace týkající se práce s cíli, hodnocení a sebehodnocení žáků a sdělování cílů a hodnocení žákům. Např. v záznamu o hospitaci ze dne 10. 1. 2008 (Záznam hospitace Hacaperková u Markové) jsou tyto formulace: *Pozitiva: hodnocení v průběhu; ukázka A celé třídy „Je to nápad!“ (oceněno vyzdvihnutí méně úspěšné žákyně před celou třídou), nebo Doporučení: ... na závěr shrnutí, co jsme se naučili, co jsme dělali – zvýraznit, říci, že se hodnotíme nebo Závěr a doporučení: seznamovat d. s tím, co budeme dělat, na konci hodiny zhodnotíme svou práci.*

V hospitačním záznamu ze dne 7. 11. 2007 (Hacaperková u Šimonové) můžeme číst: *závěrečné shrnutí, sebehodnocení, ... ŽK: - dostatek záznamů, - jasné hodnocení, - hodnocení i chování a pracovních návyků.*

V záznamu z 5. 11. 2007 (Hacaperková u Vackové): *... cíl rozvoj vyjadřovacích schopností dětí se SPU, ... více hodnotit ihned po vyslovení myšlenky. Hodnocení hodiny – sebehodnocení. Hodnotí, co se v hodině podařilo, co se nechá na příště... žáci sami hodnotí, co si z hodiny odnášejí... Příprava na test – na příště – žák chyběl, bylo nutné mu dát šanci na doplnění a objasnění otázek... Prosím kontrola žakovských knížek – hodnocení, zapsání všech známek, vyzkoušet hygienu písemného zkoušení v odpoledních nebo dopoledních hodinách – ve spolupráci s dětmi.*

Podobné formulace nalezneme i v zápisech z kolegiálních hospitací, např. v záznamu ze dne 10. 1. 2008 (Marková u Šimonové) lze najít formulace poukazující na sledování toho, zda v hodině a v jaké kvalitě proběhlo informování žáků o tom, co se v hodině budou žáci učit a co se naučili.

Ze záznamů je patrné, že panuje mezi učiteli a ředitelkou školy shoda v tom, že žáci mají právo vědět, co se budou učit, že výuka se má ke stanovenému cíli vztahovat a na konci hodiny/bloku je důležité plnění cíle zhodnotit, nejlépe společně s dětmi. Zřetelné je i rozšířené vedení dětí k sebehodnocení a diferenciaci cílů pro jednotlivce (viz také níže).

Škola využívá hodnocení formou klasifikace, ale je si vědoma výhod slovního hodnocení, které „dokáže lépe postihnout individuální pokrok každého žáka a poskytnout celistvější informace o silných a slabých stránkách jeho výkonu... může být i hodnotným východiskem pro rozhovor o výsledcích žáka s ním samotným i jeho rodiči“ (Školní vzdělávací program ZŠ a MŠ Slapy 20. 9. 2007, 12. kapitola).

Pro získání informací o výsledcích žáků využívá škola testy společnosti Kalibro. Podle informací ředitelky poskytnuté autorce textu v rozhovoru ředitelka zaslané výsledky pečlivě prostuduje a důkladně se připraví na poradě, kde učitele podrobně informuje. Na poradě společně o výsledcích diskutují a dohadují se na strategiích, jak výsledky žáků v budoucnu zlepšit, a to obecně i u jednotlivých dětí. Předem ředitelka učitele vyzve, aby jí oznámili, pokud nechtějí, aby o výsledcích žáků jejich třídy hovořili na poradě veřejně: „Kdyby nějaká

kolegyně řekla, že nechce probírat její třídu přede všemi, budu to respektovat...“ Z rozhovoru s paní učitelkou Markovou i paní ředitelkou vyplynulo, že diskuse nad výsledky žáků bývají zajímavé a „mnohdy ukážou, že problém vidíme všichni stejně, někdy nám zase nápad druhých pomůže zvolit jinou cestu“. Jako příklad využití výsledků testů pro volbu dalších postupů uvedla ředitelka v rozhovoru to, že v testech z matematiky relativně selhaly dvě dívky, které dosahují ve škole výborných výsledků a že některé úlohy „zaskočily“ většinu žáků. Učitelé se shodli na tom, že je potřeba jednak všem žákům častěji zadávat netradiční neučebnicové úlohy (slouží jim v tom např. úlohy ve zmiňovaných testech z dřívějších ročníků) a jednak zmiňovaným dívkám zadávat častěji náročnější a časově omezené úkoly. Nicméně v rozhovorech ředitelka školy i jednotliví učitelé zdůrazňovali, že výsledky testů jim spíše potvrdily úroveň školních výsledků jednotlivých žáků a nebyly tudíž překvapivé. Ředitelka ještě zmínila, že analýza výsledků testů je důležitá z důvodu ujištění vedení školy i učitelů, že svou práci dělají dobře, a to je motivuje k další práci.

### 3.3 Práce s žáky s překážkami v učení a jejich rodiči

Jednou z priorit ZŠ a MŠ Slapy je přistupovat k žákům individuálně a naplňovat jejich potřeby, plně respektovat individuální vzdělávací plán žáků a doporučení pracovníků pedagogicko-psychologické poradny a dalších specialistů (Zprávy z vlastního hodnocení školy, webové stránky školy, ŠVP).

Na škole působí v odpoledních hodinách soukromá speciální pedagožka, jejichž služeb (diagnostika, terapie) využívají rodiny s dětmi mateřské i základní školy. Jak je uvedeno ve Výroční zprávě ZŠ a MŠ Slapy za školní rok 2008/2009 (s. 5), spolupráce s touto odbornicí je vnímána jako velmi přínosná: „V tomto kroku – přiblížení speciální péče přímo do budovy školy – spatřujeme velký přínos, který pomáhá rodinám nejen šetřit čas, který by strávily na cestách do Prahy a dalších vzdálených míst od Slap, ale hlavně je to možnost, aby speciální pedagog se souhlasem rodičů sledoval dítě přímo ve vzdělávacím procesu, což umožňuje odhalovat i skryté potíže dětí, které jim znemožňují kvalitní vzdělávání.“

Výchovné poradenství má na ZŠ a MŠ Slapy na starosti ředitelka školy, která má pro vykonávání této funkce patřičnou aprobovanost (kromě hlavního oboru učitelství pro 1. stupeň ZŠ také obor výchovné poradenství na FF UK Praha). Ředitelka si stanovila tyto cíle (Výroční zpráva 2008/2009, s. 10):

- ve spolupráci s ostatními učiteli sledovat individuální rozvoj žáků
- zajišťovat vyšetření v pedagogicko-psychologické poradně
- podílet se na sestavování individuálních vzdělávacích programů
- sledovat a koordinovat vhodný přístup učitelů a vychovatelů k dětem se speciálními potřebami
- pomáhat rodičům řešit jejich výchovné a vzdělávací potíže s dítětem
- řešit šikanu v jejím zárodku

Žáci i rodiče mají možnost domluvit se s výchovnou poradkyní/ředitelkou o svých problémech, kdykoli to potřebují. Obracují se také na třídní učitelky, které následně informují výchovnou



poradkyni. Pokud nelze touto cestou problém řešit, je vždy možné uspořádat schůzku se všemi učitelkami, v případě malých dětí i s vychovatelkou školní družiny. Podrobné a neuspěchané porovnání názorů a postřehů všech zúčastněných stran je vedeno snahou o vytvoření neohrožujícího prostředí vstřícného k individuálním zvláštnostem každého žáka. (Výroční zpráva 2008/2009, s. 10.)

Kvalifikovanost ředitelky v této oblasti na takto velké škole se jeví jako velmi vhodná. Z analýzy individuálních vzdělávacích plánů, zápisů ze schůzek s rodiči a žáky i dalších dokumentů je patrné, že škola využívá velmi efektivně spolupráce s odborníky, přičemž jejich doporučení se snaží zohledňovat, ale přistupuje k nim kriticky, konkretizuje, s danými odborníky usiluje o dialog a skutečnou spolupráci. Toto tvrzení lze ilustrovat úryvkem z rozhovoru s ředitelkou školy z května 2010:

„Ve čtvrté třídě máme chlapce, který byl na vyšetření v poradně. Má tedy syndrom ADHD a je to až tak, že je agresivní i vůči dětem a nebezpečný celkově. Hází židlemi, hází nůžkami, dokáže se rozčítit... Ten chlapec je na první pohled takový mírný, klidný a je jedináček... je mu teď 10 let a on je čím dál agresivnější. Zřejmě doma se to vůbec neprojevuje, protože on nemá ty příznaky s dospělými. U něj se to prostě projeví při kontaktu s vrstevníky, sebemenší problém ho vykolejí a řeší ho způsobem akce–reakce. Protože poradna nám nechtěla věřit, ... poradna ho vyšetřila tak, že je strašně inteligentní... to my ale víme... protože on má IQ tedy na menzu, vysoké, šikovný kluk. On se i v té poradně dokázal udržet. Všechny testy tam zvládal, byl v pohodě. Tuhle kolegyně říkala, že byl na koncertě, on hraje krásně na klavír, a že vydržel dvě hodiny sedět na koncertě v bílé košilce s motýlkem jak andělíček. To by v životě nikdo neřekl, že by to dokázal ve třídě udělat.

Takže jsme se s kolegyní domluvily už v říjnu, kdy začala ta jeho bouřlivá etapa, že budeme všechny jeho incidenty, i drobné, zapisovat, ale s jeho souhlasem, aby on věděl, že ty zápisy děláme proto, aby poradna dokázala zjistit, proč to dělá. Psaly jsme to i s datem, hodinou. Sledovaly jsme, co ten problém vyvolalo, snažily jsme se to rozkódovat. Měl takové období, když jsme si s ním povídaly, kdy říkal, že za to nemůže, že neví, jak to má ovlivnit, že neví, co s tím má dělat. Takže my jsme mu vysvětlovaly, že to, co teď děláme, ty podrobné zápisy, by mohlo pomoci najít pomoc pro něj. Snad mu ta poradna pomůže. Vysvětlovaly jsme mu, že nejsme speciální pedagogové, psychologové a že mu už nedokážeme pomoci. Takže on to pochopil. Neříkám, že vždycky spolupracoval, ale za pomoci třídní učitelky, která je úžasná a dokáže se na něj jakoby napojit i vnitřně, dokáže ho vnímat, dokáže ho uklidnit tím svým jednáním. Já to nedokážu, i když tam učím tři hodiny týdně. Nikdy si netroufnu s ním jednat sama. Mohla bych ho dostat zase znovu do spirály. Dohodly jsme se s maminkou, že už máme těch záznamů dost. Dostal se do takové smyčky, kdy to už bylo chvíli dobré, poté zase házel věcmi. No a tyto zápisy jsme poslaly do poradny. Až po prostudování naší podrobné kazuistiky nám uvěřili a vyhodnotili syndrom ADHD.“

Problémy na ZŠ a MŠ Slapy se řeší, co nejdříve je to možné. Ve všech analyzovaných dokumentech školy i z rozhovorů s ředitelkou i dalšími učiteli je tato priorita zřejmá.

Z rozhovoru s ředitelkou školy z května 2010: „Když se stane nějaký problém mezi dětmi – nemohou se na něčem domluvit, poperou se nebo prostě něco nedořeší – tak se prostě ta skupinka a nakonec celá třída postupně schází, aby se to vysvětlilo, aby se nic neodkládalo, aby se nic neomezilo.

A ty děti v podstatě vědí, že kdykoli přijdou, přijdou si pro pomoc. Vždy je tomu dítěti pomozeno. Žádný učitel nikdy neřekne počkej, teď máme matiku... ten učitel zvaží, jestli je to opravdu důležitá věc... uvědomí si, že to může narušit chod celého dne, protože to se opravdu u těch malých dětí stává, že se pohádají a pak půlka třídy nepracuje. Takže učitel radši věnuje půl hodiny povídání, rozebrání problémů, než aby se pak nedělalo vůbec nic. A pak se dohodnou... My třeba učíme po hodinách a poslední tři hodiny máme takové blokové.

Takže se dohodnou, že to, co nestihli, odsunou třeba na zítra... Děti jsou zvyklé, že to, co se nezvládne, se přesune na další den. Takhle by to mělo podle mě fungovat...“

Okamžité řešení problémů a vysoká osobní zainteresovanost učitelů i ředitelky školy ilustrují i výňatky z e-mailové korespondence jedné matky a ředitelky školy:

Datum: 11. 10. 2010 21:03:31

Dobrý den, paní ředitelko,

musím Vám svěčit jednu nepříjemnost, se kterou dnes M přišel ze školy.:( Bohužel mě sám požádal, abych Vás o tom informovala. Jelikož zítra nemohu za Vámi přijít a probrat to s Vámi /snad to ani nebude nutné/, v kostce napíšu, o co šlo. Kluci /D, L, C/ se dnes odpoledne do M pustili jen proto, že jako jediný vyřkl, že má rád školu. Bohužel i tak nevinný výrok měl za následek, že do M mlátili taškami a smáli se mu. Výrok L „vezmeme ho za plot, tam rád už neplatí“:-( mě docela vyděsil. Jestli to bylo z legrace, nebo ne, není ve finále důležité, hlavní je to, že to M jako legraci nebral a dával to najevo... Proto to píši jako informaci, aby se podobným situacím spíše předcházelo a nenechávaly se jen tak být a třeba předčasně se řešily...

Krásný večer :-) ... XY

Datum: 11. 10. 2010 21:56:40

Vážená paní XY,

toto není ani pro nás legrace a je to opravdu šikana ( i když asi v počátcích). Určitě se bude vše prošetřovat (citlivě s ohledem na M).

Nebojte, máme s Janičkou vystudované metodiky prevence a tam jsme podrobně studovaly a v praxi používaly správné postupy...

Přijete, že Vás M „bohužel“ požádal..., prosím mooc ho pochvalte.

Není to „bohužel“, ale BOHUDÍK, že takovou věc řekne, jsem na něj hrdá a Vy

buďte také, je to bezva kluk. M prosím uklidněte, zítra a ve středu jsem bohužel celé dny až do večera v Praze na školení ředitelů, takže nemohu M osobně podpořit, ale zavolám Janě Soukupové – ta je metodikem prevence, určitě to musí vědět Vanda – třídní – a ta M také za mne podpoří psychicky – je velice citlivá a zná M nejlépe.

Moc mne mrzí, co se stalo, ale jsem šťastná, že jste mi to ihned napsala. Takovéto projevy nenechám na své škole bujet ani rozvíjet... budu ještě přemýšlet...

Moc zdravím a prosím o ev. podrobnější informace.

Děkuji, Renata Hac.

Datum: 12. 10. 2010 07:43:13

Dobré ráno, paní ředitelko,

moc děkuji za mail, jsem moc ráda, že jste vždy ochotná a milá. Přesto doufám a věřím, že to opravdu byla klukovina a M to třeba zrovna včera nepobral a reagoval hůře než jindy... Prosím, buďte opravdu velmi ohleduplní vůči M, znáte jeho stres před něčím, čeho je on sám účastníkem... Večer už ale více řešil, jestli nebude muset do ředitelny, jestli se mu nebudou smát, že má rád školu... Děkuji, že jste mě podpořila, i já zvažovala, jestli takovou věc řešit... Také Vás žádám, jelikož to byla první zkušenost, abyste věc řešila citlivě i k oněm klukům, nemusel to být zlý úmysl /incident jsem neviděla/ a nerada bych to opravdu nafukovala... Děkuji, XY

Datum: 12. 10. 2010 19:52:31

Krásný večer, paní XY,

díky za e-mail. Cítím to stejně. Prevenci děláme denně, ale to víte, vždyť jste často svědkem, jak s dětmi mluvíme, co vše s nimi řešíme a probíráme.

Určitě si v co nejkratší době domluvíme nějakou přednášku od policejního preventivy (jsou speciálně vyškoleni pro práci s mládeží). Ještě včera v noci jsem mluvila s Janičkou a ráno mi volala Vanda, protože v noci jsem se jí nedovolala, a tak měla zmeškaný hovor. Vanda přišla s tím, že ráno udělá kroužek, kde si nezávazně popovídá s dětmi o tom, co dělaly odpoledne – předpokládala, že se o tom problému někdo zmíní. Janička je třídní toho třetího kluka, ta se domluví s Vandou, jak na něj. Vanda sama řekla, že bude vše anonymní, my to známe, co děti dokážou, když jsou našťvané...

Věřím, že to zvládnou a ve čtvrtek mi vše řeknou, budeme dělat i zápis pro případ postoupení některým odborníkům (to je běžný a povinný postup).

Krásný večer a věřím, že již bude vše v pořádku.

Renata Hac.

P.S. Odepisuji až nyní, právě jsem přijela z Prahy ze školení.

Datum: 13. 10. 2010 09:36:32

Krásný den, paní ředitelko,

z celého incidentu, jeho řešení a momentální situace mám obrovskou radost! Neumíte si představit, jak nám M „vyrostl“, jak se k celé věci postavil. Velmi ho chválíme a dáváme najevo, jak pyšní na něj jsme. Najednou před námi stál kluk bez strachu, studu a s odhodláním něco vážného řešit.

Za vás jako školu jsem také nadšená, protože včerejší Vandin přístup byl naprosto skvělý. Aby dítě ve třetí třídě mělo ke své třídní takovou důvěru, to není pravidlem ani zvykem a moc si toho cením.

Tímto Vám děkuji za přístup a ohleduplnost a jsem naprosto přesvědčená, že v rámci prevence děláte maximum!

S pozdravem XY

ZŠ a MŠ Slapy se hlásí k tomu, že je školou pro všechny žáky a snaží se pomoci žákům ve spolupráci s jejich rodiči překonávat překážky v učení. Jako příkladné a inspirující pro ostatní málotřídní školy se jeví úzká spolupráce s odborníky, okamžité řešení problémů, vysoké nároky na učitele při hledání a realizování cest pomoci žákům, důsledné vyzývání žáků a rodičů k převzetí spoluzodpovědnosti při řešení problémů, každodenní intenzivní komunikace pracovníků školy o úspěších a problémech jednotlivých dětí. Informace o problémech jednotlivých dětí jsou okamžitě komunikovány, diskutovány a řešeny. Vedení složité agendy jako by bylo zbytečné, protože všichni aktéři jsou neustále informováni a vtaženi do řešení. Přesto, jak ilustruje text výše, ve složitějších případech se odborní pracovníci školy rozhodli pro vedení systematických obsáhlých zápisů projevů chování žáků, situací, které tyto projevy vyvolaly, a reflexi zvolených strategií řešení. S těmito zápisy se dále pracuje, na jejich základě se přijímají další opatření, která jsou dále reflektována a případně pozměňována.

### 3.4 Příznivé klima pedagogického sboru – nutná podmínka

Řešit problémy dětí a rodičů ihned, být o nich informován a radit se o dalších postupech tak, jak je to realizováno na ZŠ a MŠ Slapy, je možné pouze v případě příznivého klimatu pedagogického sboru (učitelek a vychovatelek), důsledného, demokratického způsobu řízení ředitelkou školy, jejího „lidského“ přístupu ke kolegyním, stanovení jasných pravidel a dodržování principu transparentnosti.

Z rozhovoru s ředitelkou školy z května 2010: „Já si myslím, že cílem toho, aby škola fungovala dobře navenek i uvnitř, je být upřímný, být rovný, domlouvat se na všem s kantory, aby kantoři věděli téměř o všem... samozřejmě ředitel nemůže prozradit úplně vše kantorům, ale téměř o všem. Důležité je, aby kantoři viděli v řediteli oporu, že za každé situace se bude snažit učitelům pomoci. Neříkám, že když učitel udělá průšvih, že se nemá přiznat, to v žádném případě. Prostě ho přizná, ale musí vědět, jak ho napravit. Dohadovali jsme se s kantory o tom, že je nutné, aby mne včas a o všem informovali. Asi dvakrát se mi stalo, na začátku mé ředitelské práce, že za mnou přiběhl rodič s nějakým problémem a já jsem o něm vůbec nevěděla... to se pak strašně těžko z takové pozice s rodiči jedná. Musí se pak domlouvat na dalších termínech a říct jim, že musím napřed zjistit situaci...“

A tak jsem řekla kantorům, že se mi takhle špatně pracuje, že bych byla ráda, kdyby mi učitelé říkali úplně všechno. Ze začátku mi také říkali úplně všechno, každou drobnůstku, která se může napravit jednoduše, že večer někomu zavolá, napíše e-mail... Ale oni se postupem času naučili rozlišovat, co mi musejí říkat a co je pouze třídnictví, třídnická záležitost.

No a dnes se nebojím chodit do práce, nebojím se vstoupit do školy, protože vím všechno, co se v té škole děje. Víme, co se děje jak v družině, tak v MŠ, na ZŠ. Když je jakýkoliv konflikt ve školní družině, tak se vždy napřed oznámí třídnímu učitelovi a ten rozhodne, jestli je to tak vážné, aby mi to sdělil nebo ne... Jedná se mi o to, že rodiče vidí, že škola je průhledná. My dospělí si vždycky všechno hned řekneme a já můžu říct rodičům vždy, co se tady děje, a můžeme to společně řešit na místě, pokud tedy mám čas. Za tu dobu, co jsme se takhle dohodli, se mi nestalo, že bych nebyla připravená. Je to samozřejmě i mou praxí, také mi to ze začátku nešlo a musela jsem se učit diplomacii.



Zajímala jsem se o to, zda jsou rodiče spokojeni s tím, že škola vyžaduje tak velkou informovanost a spolupráci:

T: Není to pro rodiče někdy obtěžující? Nechtějí si chránit své soukromí?

R: To určitě ne. Už se mockrát přesvědčili, že když jsem já byla informovaná, tak jsem je mohla bránit, mohla jsem zareagovat okamžitě a hasit problémy hned od začátku, takže z toho vlastně žádné problémy ani nevznikly. A je to o tom, že ředitel musí být diplomat a rodiči navrhnout nějaká řešení a ne to hned řešit jako problém. Když za mnou přijde nějaký rodič, tak já to neberu jako problém, nastolím to jako přátelské popovídání si... Rodiče si zvykli, že se za mnou nebo za třídními učiteli chodí poradit o tom, co mají dělat. S čím si nevědí rady... Dneska za mnou přišla jedna maminka, že jí přišla její dcera, třetánda... o půl hodiny později, a sdělovala mi, jak zareagovala ona, jak zareagoval tatínek a jestli je to dobře. Když jsme rozebíraly ten problém, řekla jsem jí, že každé dítě je jiné a jak jsem to řešila já se svými dětmi. A je dobře, řekla jsem jí dále, že se tím zabýváte. Když to vy teď utnete ve třetí třídě, nebudete mít problém pak, až jí bude čtrnáct, patnáct...

Zdá se, že málotřídní typ školy, manažerské kompetence ředitelky školy a příznivé školní klima umožňují získávat informace o potřebách jednotlivých dětí a jejich rodičů do značné míry individuálně a velmi rychle informace sdílet a diskutovat s dalšími zainteresovanými pracovníky školy, rozhodovat o jednotlivých opatřeních, sledovat jejich výsledky a dále je rozvíjet, velmi rychle informovat rodiče a navázat s nimi spolupráci. Výše popsané lze ilustrovat např. na případu popsaném ředitelkou školy v rozhovoru z května 2010:

R (respondentka): ... Dáme si schůzku s rodiči, s jednou rodinou máme ve čtvrtek, s další rodinou máme příští úterý a budeme jim tam vyprávět, jak děti reagovaly na škole v přírodě, budeme se jich ptát na to, na čem jsme se domluvili na posledních schůzkách. Například jsme zjistili u jednoho chlapečka, že z něj doma neustále dělají malé děťátko a my s ním takhle jednáme vlastně taky, protože se s ním snažíme mluvit podobně jako rodiče. Zjistili jsme, že se začal chovat jako předškolák a ještě možná mladší dítě.

S kolegyněmi jsme se domluvily a na škole v přírodě jsme s ním začaly mluvit jako s chlapem...

T (tazatelka): Kdo inicioval tento experiment začít se k němu chovat jinak?

R: U toho Vašíka (jméno je změněno) jsem to iniciovala já, protože jsme se byli podívat na rozhledně a chodili jsme tam – každá učitelka dvě děti s sebou... a já jsem šla s ním a ještě s jednou holčičkou. Brala jsem ho jako gentlemana, jako muže... No a on byl úžasný, opravdu úžasný... Vůbec jsem ho nepoznávala, protože proti tomu, jak se vždycky choval jako mimino, to teď byla změna. Tak jsem si řekla, že to na něj platí. Kolegyně měla ještě další zážitky, a tak jsme si o tom v noci popovídaly. Pak jsme si ho pozvaly, pochválily jsme ho, protože se mu něco povedlo, a řekly jsme mu, že se chová jako opravdický chlap... Zeptaly jsme se ho, jestli tím opravdickým chlapem chce být a že už mu tedy nebudeme říkat Vašíku, ale jako velkému chlapovi. Vybral si tedy, jak mu máme říkat. Vašek se mu prý nelíbí, protože mu tak maminka říká, když zlobí. Takže mu říkáme Václave. No a dneska byl hrdý, před všemi jsme jeho a ještě jednoho chlapečka vyzdvihly, že se z nich na škole v přírodě stali muži a že jim teď celá škola bude říkat tak, jak si vybrali. Oni úplně vyrostli, vykvetli, spolupracovali, neflákali se... jinak s nimi před tím byla hrozně těžká práce...

A snad se nám podaří postoupit zase o kousíček dál.

T: A budete tedy ještě v tomhle smyslu nějak pracovat s rodinou?

R: No právě. Když jsme to lehce naznačili a domluvili si schůzku, maminka se vylekala, ježíšmarjá, co se dělo... Tak jsem ji uklidnila, že naopak, že Vašík dospěl, že je šikovný a že s ním chceme mluvit o této dobré změně. U Vašíka speciálně je to změna úplně skokem...

### 3.5 Stabilita a kvalita vedení školy – důležitý faktor

Ředitelka školy podle všeho velmi kvalitně kombinuje důvěru v učitele, využívání autority z pozice své funkce a delegování rozličných pravomocí na jednotlivé pedagogické pracovníky: „Není to o tom, že já, když se o nějakém problému dovím, tak půjdu vynadat učitelce v mateřské škole. To v žádném případě. To by pak necítila autoritu své vedoucí učitelky. A já jako ředitel musím podporovat autoritu mé vedoucí učitelky. Takže já o tom vím, jsem informovaná a jenom zpovzdálí sleduji, jak to dopadne. Teprve pak, když si vedoucí učitelka nebude vědět rady, přijde si prostě pro pomoc. Toto učíme i děti – přijít si pro pomoc. A já, když potřebuji, taky si přijdu pro pomoc. Buď mám nějaké kolegy, ředitele, s kterými si mailujeme každou chvíli, nebo je důležité mít právníka...“

Při studii případu ZŠ a MŠ Slapy vystupuje do popředí důvěra vedení školy v učitele a učitelů ve vedení, dlouhodobá zainteresovanost jednotlivých pracovníků na rozvoji školy a orientovanost na řešení problémů a poskytování pomoci jednotlivým dětem a jejich rodinám. Učitelé nepociťují nejistotu v oblasti změny pracovních podmínek či obavy ze změn ve vedení školy.

Ačkoli je ředitelka školy přesvědčena o vzájemné důvěře jednotlivých pracovníků školy, každé dva roky na škole realizuje anonymní dotazníkové šetření společnosti Kalibro (Základní dotazník pro učitele – Škola a já, Rozšiřující dotazník pro učitele – Co chci na své škole změnit, Rozšiřující dotazník pro učitele – Vztahy ve škole i navenek). Podle jejich slov „se může něco přihodit, nějaké nedorozumění, nějaká šeptanda a důvěra se může ztratit. Je důležité, aby se na školu a vztahy podíval někdo zvenku a dostali jsme nezávislou zpětnou vazbu“. Z výsledků šetření Kalibro ve školním roce 2009/2010 vyplývá, že pedagogičtí pracovníci jsou v průměru velmi spokojeni se způsobem odměňování, vstřícným jednáním vedení školy a oceňují vstřícnost k chybám.

Kromě výše zmíněných kompetencí lidských, manažerských a speciálně-pedagogických je podle mě ještě důležité podtrhnout její schopnost se dále vzdělávat a získané poznatky a zkušenosti aplikovat do své práce. Tuto poslední skutečnost ilustruje např. informace o tom, že dříve měli na ZŠ a MŠ Slapy méně časté, dlouhotrvající porady. Na základě informací získaných ve funkčním studiu školského managementu *Moderní trendy v řízení škol – trénink manažerských a personálních dovedností pro řídicí pracovníky škol a školských zařízení* – se ředitelka rozhodla praxi změnit. Nyní již třetím rokem realizují krátká častá pracovní setkání, která se podle jejich slov velmi osvědčila: „Nenazývám to porady, protože kantoři hned přemýšleli, buhvíjak to nebude dlouhé, buhvíjak to nebude vážné, takže si dáme setkání, potřebujeme si říct, jak budeme postupovat, uděláme nějaké závěry a je to. Takže jednou dvakrát týdně, nebo i víc, podle potřeby, krátké dvacetiminutové porady, tedy setkání, a pak ty delší, čtvrtletní...“

### 3.5 Spokojenost jednotlivých aktérů s individuálním přístupem školy k žákům a rodičům

Z výsledků šetření Kalibro ve školním roce 2009/2010 100 % učitelů ZŠ (7 respondentů) a MŠ (2 respondenti) je velmi spokojeno s péčí školy o vztahy učitelů a žáků, o vztahy mezi učiteli, o vztahy mezi rodiči a školou. Tyto výsledky jednoznačně hovoří o tom, že panuje jednoznačná shoda mezi pedagogickými pracovníky v tom, jak pečovat o vztahy ve škole a jednoznačná důvěra ve vedení školy.

V dotaznících Kalibro žáci (44 respondentů) v otázce „Chodíš do školy rád?“ dosáhli 76,1% úspěšnosti; v otázce „Bojíš se učitelky?“ 89,2% úspěšnosti; v otázce týkající se posměchu kvůli chybě 89% úspěšnosti; v položce týkající se spravedlivosti učitelky 92,6% úspěšnosti. Výsledky tohoto dotazníku ukázaly na pozitivní klima ve škole a důvěru žáků v učitele. Podle slov ředitelky „výsledky potvrdily, že jdeme správným směrem“. Také některé další výsledky tohoto dotazníkového šetření snad poukazují na to, že škola se snaží vycházet vstříc individuálním potřebám žáků (Pracovat i ve dvojicích – 82,4% úspěšnost; sám hledat informace – 68,8%, samostatně zkoumat – 89,8%, zájem o výsledky 92,6%), a naplnila tedy do značné míry své cíle formulované v autoevaluaci.

Rodiče (40 respondentů) ve zmíněném dotazníkovém šetření vyjádřili 90,6% spokojenost s výukou, 89,4 % by doporučilo tuto školu ostatním. Dále uvádíme některé další položky z dotazníku a průměrnou úspěšnost respondentů z řad rodičů ZŠ a MŠ Slapy v těchto položkách:

Dodávají výchova a vzdělávání sebedůvěru? – 87,5 %

Zažívá dítě strach? – 88,1 %

Učí se dítě učit se? – 81,3 %

Učí se zvládat nové? – 89,4 %

Rozvíjejí komunikaci? – 91,9 %

Rozvíjejí spolupráci? – 82,7 %

Vychovávají svobodného? – 95,6 %

Rozvíjejí podnikavost? – 93,8 %

Spokojenost s nabídkou – 92,5 %

Příprava na další cestu – 90,5 %

Chování zaměstnanců k vám – 98,8 %

Chování zaměstnanců k dítěti – 98,8 %

Spokojenost s třídní učitelkou – 98,8 %

#### Závěr

Tento článek popisuje, že ZŠ a MŠ Slapy je příkladem dobré praxe v oblasti uspokojování individuálních potřeb žáků a v oblasti komunikace a spolupráce s rodiči. Nebylo by tomu tak, kdyby soustavně neevaluovala své postupy a nestanovovala si další konkrétní cíle, jak pomoci řešit problémy a co nejvíce rozvíjet každé dítě ve spolupráci s jeho rodinou. Popsané přístupy a citované výsledky poukazují na to, že málotřídní škola je zvláštním typem instituce, kde mohou autoevaluační přístupy probíhat velmi odlišně proti plně organizovaným školám a



mohou vést za splnění určitých předpokladů k soustavnému zefektivňování práce školy a prospěchu žáků, kteří je navštěvují, i jejich rodin.

### Seznam použitých dokumentů:

Webové stránky ZŠ a MŠ Slapy <http://www.zsamsslapy.unas.cz>  
Webové stránky zřizovatele ZŠ a MŠ Slapy <http://www.slapynadvltavou.cz/ou-slapy>  
Školní vzdělávací program ZŠ a MŠ Slapy ze dne 20. 9. 2007  
Zpráva z vlastního hodnocení školy ze dne 30. 10. 2007  
Zpráva z vlastního hodnocení školy za školní roky 2007/2008, 2008/2009 a 2009/2010  
Výroční zprávy ZŠ a MŠ Slapy 2005/2006, 2006/2007, 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011  
Výkazy o základní škole S 3-01  
Plány práce 2005/2006, 2006/2007, 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011  
Organizační řád školy  
Zápisy ze zasedání školské rady  
Individuální vzdělávací plány  
Zprávy společnosti Kalibro o výsledcích dotazníkového šetření (Základní dotazník pro rodiče – Škola a já, Základní dotazník pro žáky – Škola a já, Rozšiřující dotazník pro žáky – Co chci na své škole změnit, Rozšiřující dotazník pro žáky – Vztahy ve škole i navenek, Základní dotazník pro učitele – Škola a já, Rozšiřující dotazník pro učitele – Co chci na své škole změnit, Rozšiřující dotazník pro učitele – Vztahy ve škole i navenek)  
Zápisy z hospitační činnosti  
Zápisy z individuálních schůzek s rodiči  
Zápisy z hospitací „ranních třídních kroužků“ a z kolegiálních hospitací  
Zápisy z porad učitelů  
Zpráva ČŠI ze dne 11. 2. 2008  
Školní časopis  
Koncepce školy ze dne 7. 5. 2009