



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ZŠ sv. Voršily, Ostrovní 9, Praha 1

<http://www.zssv.cz/index.php>

Školní vzdělávací program **SPOLEČNĚ**

Zpracoval: Karel Starý ¹

1. Kontext fungování školy

Základní škola v Ostrovní ulici je specifická především tím, že jejím zřizovatelem je [Českomoravská provincie Římské unie řádu svaté Voršily](#). Škola je umístěna v centru Prahy v těsné blízkosti areálu kláštera. V kostele sv. Voršily na Národní třídě se žáci školy shromažďují ke společným akcím. Na chodbách školy sice občas potkáte řádovou sestru, ve třídách vedle tabule místo portrétu prezidenta visí kříž, ale jinak je to škola jako každá jiná. Orientace na křesťanské hodnoty se samozřejmě promítá do koncepce školy, kromě toho se škola profiluje jako škola s rozšířenou výukou jazyků. Žákovská populace je značně různorodá. Převažují sice děti z křesťansky orientovaných rodin, ale škola si to neklade jako podmínku pro přijetí. Součástí vzdělávání je výuka náboženství jako povinného předmětu. Věnuje se tedy křesťanské výchovné formaci. Škola nabízí křesťanský výchovný projekt, efektivní metody a formy vyučování, důvěryhodné, bezpečné a spolupracující školní prostředí. Dlouhodobě spolupracuje s Pedagogickou fakultou Univerzity Karlovy při přípravě budoucích učitelů, kteří zde vykonávají pedagogicko-psychologickou praxi.

Pedagogický sbor měl ve školním roce 2009/2010 44 členů, z toho osm vychovatelek školní družiny. Sbor tvořili celkem rovnoměrně věkově zastoupení pedagogové a dvě asistentky pedagoga. Ve škole pracují dva speciální pedagogové, výchovná poradkyně, protidrogový koordinátor a školní kaplan.

Ve škole se vzdělávají žáci dojíždějící z různých městských částí Prahy, ojediněle i z blízkého okolí Prahy. Žáky školy jsou také děti cizích státních příslušníků, integrované děti se zdravotním postižením nebo speciálními vzdělávacími potřebami, děti v individuálním

¹ Uvedený příklad dobré praxe byl zpracován na základě rozhovorů s ředitelkou školy a dalšími pedagogickými pracovníky školy, na základě poznámek z pozorování jak ve výuce, tak při poradách pedagogických pracovníků. Velmi k němu přispěl P. Urbánek, který škole pomáhal s hodnocením klimatu učitelského sboru a je autorem zde uvedených grafů. Aktivně se na formulacích textu podílel i školní koordinátor autoevaluace F. Roubíček a ředitelka Jana Nováková. Všem patří velký dík za spolupráci.

vzdělávání a žáci studující v zahraničních školách. Škola má 18 tříd 1. až 9. ročníku, v každém ročníku po dvou třídách. Vzdělává 480 žáků, poskytuje a zajišťuje možnost plnění školní docházky formou individuálního vzdělávání podle školského zákona § 41 pro děti 1. až 5. ročníku a plnění školní docházky v zahraničních školách. Od 3. ročníku se vyučuje první cizí jazyk – anglický, německý nebo francouzský, od 6. ročníku další z uvedených jazyků. Škola poskytuje výuku dvou cizích jazyků všem žákům druhého stupně. Škola zajišťuje zahraniční výměnné pobyty ve Francii, Německu a poznávací pobyty v Anglii a Irsku. Žákovskou samosprávu tvoří třídní samosprávy a Rada starostů, ve které jsou zastoupeni zástupci tříd od 2. do 9. ročníku. Rada starostů se schází jedenkrát za měsíc s ředitelkou školy.

Základním strategickým dokumentem školy je [Koncepční záměr školy](#). Byl zpracován v roce 2006 a je průběžně aktualizován a doplňován. Slouží nejen jako orientace pro rodiče budoucích žáků školy, ale současně jako východisko pro vnitřní diskusi učitelského sboru o směřování školy. Při rozhovoru s učiteli jsme zaznamenali, že učitelé se na tento dokument odkazovali a dávali najevo, že se s ním ztotožňují. Následuje ukázka, jak je v něm zpracováno téma klimatu školy:

„Vytvářet profesionální pracovní klima. Zachovávat správnou vyváženost mezi řízením a volností, která je potřeba pro vytvoření dobrého pracovního prostředí. K tomu přispívá – úcta k vyučování a k učitelům a vychovatelům, pocit úspěšného zvládnutí pracovních úkolů, podpora osobního, profesního a duchovního růstu, péče o fyzické podmínky ve škole, uznání za snahu, odměna za výkon. Poskytovat pedagogickým pracovníkům kompetence, odpovědnost za rozhodování a vytvářet dobré pracovní podmínky. Zároveň usilovat o pozitivní školní klima, které má tyto znaky:

- cit identity a hrdosti na školu – pocit sounáležitosti, soudržnosti
- vstřícné prostředí – navenek se představovat pozitivními způsoby
- vysoké nároky žáků a učitelů – očekávat od sebe navzájem to nejlepší
- pevné a cílevědomé vedení
- kladné postoje k žákům – motivovat žáky uznáním, pochvalou
- partnerská spolupráce s rodiči a s veřejností – zapojovat do své práce další lidi.

Pro zkvalitnění profesních dovedností podporovat účast učitelů ve vzdělávacích aktivitách, zprostředkovat vzdělávání v oblasti duchovní pro učitele, rodiče a ostatní pracovníky školy.“

Jak je patrné z ukázky, škola klade na sociální klima ve škole velký důraz a má jasně formulovanou vizi, jak je vytvářet. Projevuje se především ve vnímání školy jako komunity – výchovného společenství:

1. „Výchovné společenství tvoří žáci, učitelé, vychovatelé, rodiče, zřizovatel školy – sestry voršilky, personál. Úkolem výchovného společenství je podporovat cíl školy, jímž je vytvoření školy jako místa celistvé výchovy prostřednictvím vzájemných mezilidských vztahů.“
2. „Utvářet společenství, které pomáhá svým členům, aby byli úspěšní. Jedním ze znaků takového společenství (škola, třída) je vysoká koheze – což je pocit sounáležitosti,

společného cíle a vzájemné podpory ve skupině, která však zároveň podporuje rozvoj každého jedince.“

2. Dosavadní autoevaluace

První zpráva o vlastním hodnocení byla ve škole zpracována ve školním roce 2006/2007. Nebylo proto možno navazovat na závěry předchozího hodnocení, ani kontrolovat jejich dlouhodobý vývojový trend. První zpráva tedy posloužila především k zachycení současného stavu. Na dvaceti šesti stranách rozpracovává vzdělávací oblasti do podoblastí, např. pro oblast Průběh vzdělávání jsou to:

- Vzdělávací program
- Organizace výchovně-vzdělávacího procesu
- Vyučovací formy a metody
- Interakce a komunikace
- Hodnocení žáků

Každá podoblast je analyzována na základě dostupných informací – dotazníky pro učitele, rodiče, žáky, testy Kalibro, hospitační činnost, sebehodnocení učitelů, žáků, vedení školy, skupinové diskuse. Na závěr vyhodnocení každé podoblasti jsou formulovány „závěry a konkrétní cíle“ ke zlepšení. V některých případech jsou cíle formulovány v obecné rovině, takže není zcela jasné, jak se bude identifikovat, zda jich bylo dosaženo, např. rozvoj komunikativních schopností v cizím jazyce nebo působit preventivně proti drogám, násilí a šikaně. Za velmi přínosné považujeme, že jsou popsány jak klady, tak nedostatky.

3. Cíle a kritéria autoevaluace

Plán autoevaluace ZŠ sv. Voršily na školní roky 2006/2007 až 2009/2010 stanovil v jednotlivých oblastech následující kritéria:

Autoevaluace školy v **oblasti podmínek vzdělávání** je prováděna na základě těchto kritérií:

- materiální vybavení školy slouží všem žákům a učitelům
- odborné učebny jsou maximálně využívány
- žáci se specifickými poruchami učení mají k dispozici potřebné výukové pomůcky, se kterými pracují podle návodu učitele
- distribuce učebnic, pracovních sešitů, didaktických pomůcek a techniky do tříd a kabinetů je podle potřeb

Autoevaluace školy v **oblasti průběhu vzdělávání a jeho výsledků** je prováděna na základě těchto kritérií:

- školní vzdělávací program je v souladu s RVP ZV
- vzdělávání žáků probíhá s ohledem na jejich individuální zvláštnosti a potřeby
- metody výuky přispívají k rozvoji klíčových kompetencí

- výuka motivuje žáky k vlastnímu učení a vychází vstříc rozmanitým potřebám jednotlivých žáků
- učitelé poskytují žákům prostor pro samostatné objevování, tvůrčí a praktické činnosti
- žáci mají prostor k vyjadřování vlastních názorů, komunikují s učitelem i spolužáky
- žáci i rodiče souhlasí s daným způsobem hodnocení
- žáci mají zájem na účasti v soutěžích, kde mohou uplatnit vědomosti a dovednosti, v nichž vynikají

Autoevaluace školy v **oblasti klimatu školy a vztahů s rodiči** je prováděna na základě těchto kritérií:

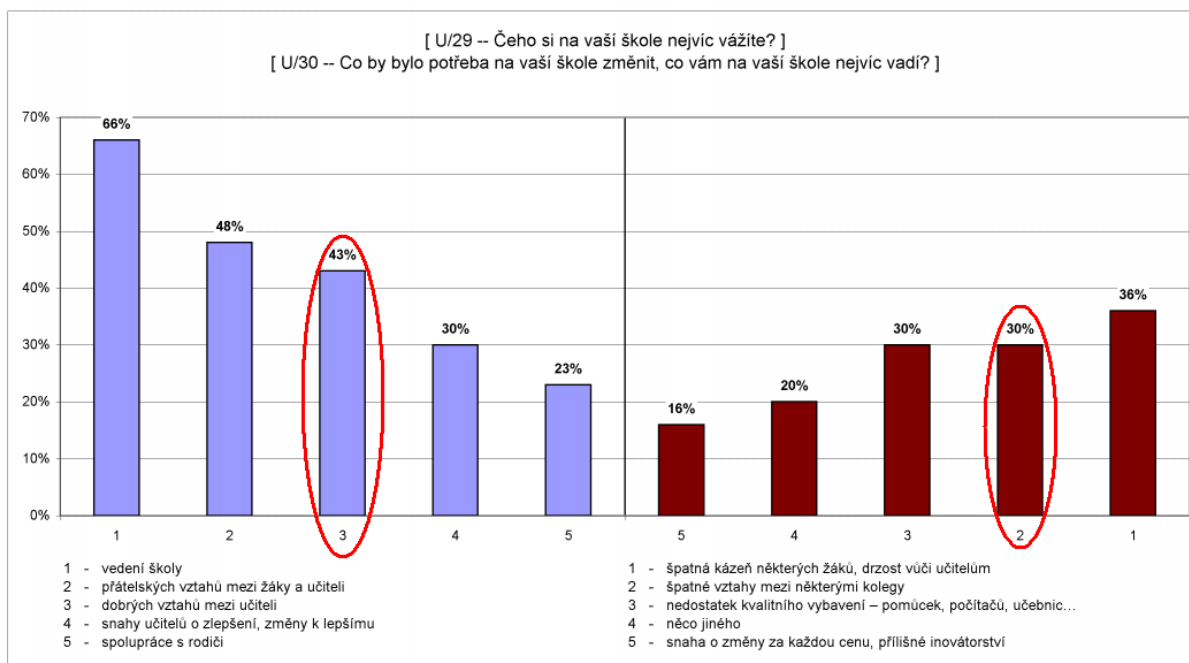
- škola má příjemné a bezpečné prostředí s vybavením, které odpovídá potřebám školy
- vztahy mezi učiteli, žáky a rodiči jsou partnerské
- rodiče jsou informováni o prospěchu a chování svých dětí
- účast rodičů na třídních schůzkách je více než 50%
- rodiče projevují zájem o akce pořádané školou (duchovní obnovy, den otevřených dveří, ples školy, vánoční trhy, školní výstavy, přednášky a besedy)
- klima ve vyučovací hodině je přátelské a motivující, žáci mají důvěru k učiteli

4. **Zdůvodnění vybraného zaměření PDP v dané škole a jeho upřesnění.**

Vedení školy si uvědomilo, že k vlastnímu hodnocení potřebuje více informací, a proto ve školním roce 2006/2007 realizovalo šetření Mapa školy od společnosti SCIO. Zúčastnilo se 437 žáků, 397 rodičů, 44 učitelů. Návratnost dotazníků byla vysoká – u žáků 94 %, u rodičů 85 %, u učitelů 94 %. Otázky byly kladeny v oblastech: cíle školy, školní vzdělávací program, výběr školy, spokojenost se školou, kvalita a forma výuky, hodnocení, vztahy, bezpečné a zdravé prostředí školy, spolupráce, materiální zázemí, školní „nej“.

Po seznámení s analytickou zprávou si škola uvědomila, že ač Mapa školy poskytla velké množství informací, stále ještě zůstalo mnoho otázek k zodpovězení. Ocenila především zpracování primárních dat z dotazníků do podoby přehledných grafů a tabulek. Při vyhodnocení učitelských dotazníků se ukázalo, že velká část učitelů si váží dobrých vztahů s kolegy, současně ale velká část uvedla, že jim ve škole vadí špatné vztahy mezi kolegy a pociťují silnou potřebu tento stav změnit (viz následující obrázek).

DFGM



Tento paradoxní výsledek jasně ukázal, kde jsou limity externí evaluace. Vedení školy si uvědomilo, že zpracování evaluace zvenčí může mnohé usnadnit, v oblasti interpretace výsledků však již mnoho nepomůže. Jedním z hlavních přínosů externí evaluace bylo, že si vedení uvědomilo potřebu doprovodit externí služby evaluací vnitřní.

Ředitelka školy si nejdříve chtěla ověřit, zda je otázka mezilidských vztahů opravdu vnímána jako hlavní priorita v pedagogickém sboru, na kterou by se měla zaměřit. Případně jaké jsou příčiny daného stavu a jak na ně reagovat. Za tímto účelem vedení školy realizovalo v lednu 2007 za aktivní účasti převážné části pedagogického sboru SWOT analýzu dalšího rozvoje školy. Učitelé každý zvlášť popsali, jaké vnímají silné a slabé stránky školy, pak pokračovali ke vnímaným příležitostem a nakonec vyvozovali případná rizika a hrozby. Své názory následně diskutovali ve skupinách a nakonec v celé skupině dohromady rozhodli, které oblasti chápou jako nejdůležitější. Jako jednu hlavních priorit pro další rozvoj školy převážná většina učitelů uvedla zlepšení kolegiálních vztahů. Ředitelka školy se proto rozhodla v následujícím období věnovat vztahům v pedagogickém sboru mimořádnou pozornost a vztahy se staly předmětem vnitřní evaluace školy. Cílem bylo identifikovat stav dané oblasti, hledat příčiny stavu a způsoby zlepšování.

5. Zaměření školy na vztahy a vnitřní komunikaci

Výše uvedeným procesem bylo jako jedna z hlavních priorit dalšího rozvoje školy sv. Voršily stanoveno **zlepšování komunikace a vztahů mezi pedagogy**. Následně byla tato prioritní oblast rozpracována na podoblast obecně mezilidských vztahů a na podoblast pracovních vztahů jako týmová práce, předmětové a mezipředmětové vztahy, vedení lidí. Obě podoblasti byly podrobně rozpracovány do konkrétních cílů důležitých pro zdravou atmosféru školy, pro

pracovně přátelské prostředí, pro dobrou spolupráci i jako dobrý příklad žákům. Pro různé cíle byly stanoveny i způsoby, jakými se zjistí, že se je podařilo naplnit v rámci odborné komunikace i z hlediska mezilidských vztahů (poznávání a odstraňování příčin nedorozumění, respektování odlišností, hledání společného, společné prožívání radosti, péče o zaměstnance v oblasti sociální a materiální).

V oblasti zlepšování komunikace mohla škola navazovat na aktivity, které ve škole a učitelském sboru již probíhaly dříve. Bylo to zejména zapojení školy do projektů ESF: INOSKOP – Rozvoj sítě pražských inovativních škol; Projektové vyučování a integrovaná tematická výuka; Modelový systém podpory integrace.

Dále jsou v rámci vyučování realizovány třídní a ročníkové projekty, v rámci podpory volného času žáků dva letní tábory (spolupráce s Městskou částí Praha 1), během školního roku spaní ve škole, zájmové a charitativní aktivity, které učitelé nabízejí a vedou.

Vedení školy podporuje a jako výraz péče o dobrou pohodu v učitelském sboru napomáhá k realizaci tuzemských výletů a pobytů a zahraničních zájezdů (Řím, Vídeň, Benátky, La Saleta, Lurdy, Paříž, Benelux, Slovinsko, Izrael). Ze sociálního fondu školy je poskytován finanční příspěvek na stravování a podporu společných i osobních akcí, pro každého je vytvořeno osobní příspěvkové konto. Pro usnadnění přípravy na vyučování má většina učitelů zapůjčený školní notebook.

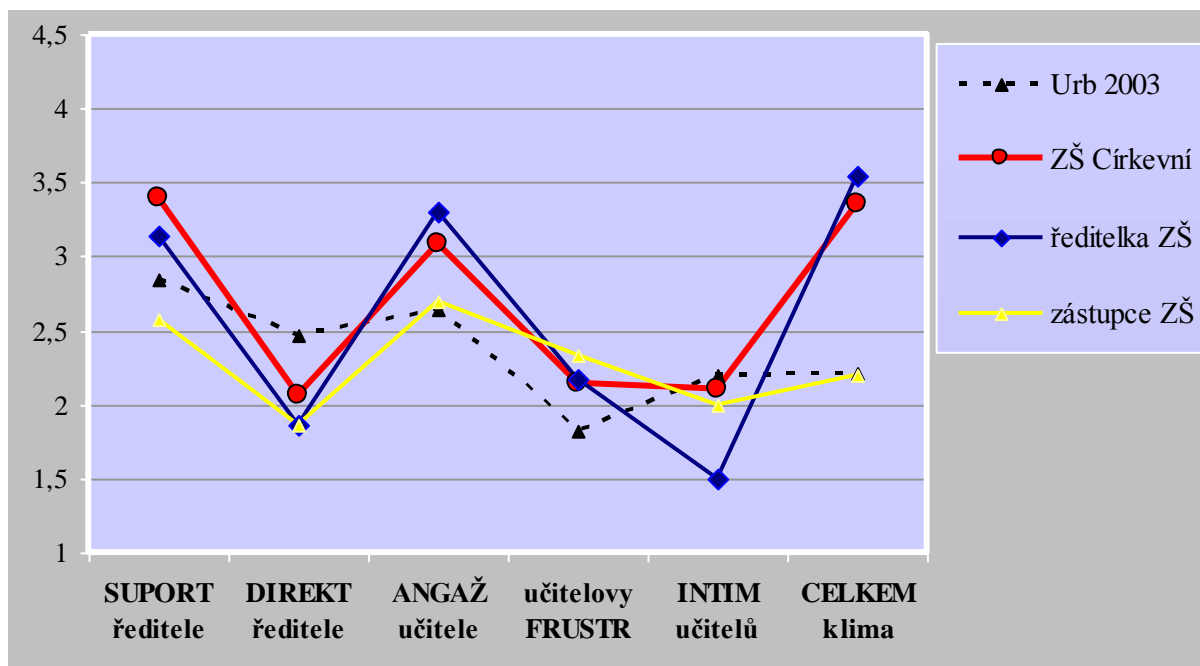
K rozvoji odborných vztahů přispělo i vzájemné sdílení zkušeností se zaváděním prvků pedagogiky Marie Montessoriové a týdenních výukových plánů pro žáky ve vyučování mezi učiteli. K setkávání učitelů slouží pro školu specifické akce jako duchovní obnovy či návštěvy duchovních osobností (např. biskupa V. Malého). Ke společenským kontaktům přispívaly i společné mimoškolní aktivity jako školní ples, společné sportování a oslavy.

6. Vybrané evaluační nástroje

V rámci zaměření na sociální vztahy se vedení školy rozhodlo nejdříve podrobně zmapovat situaci. Při hledání způsobů evaluace pracovních a mezilidských vztahů ve škole byl použit Dotazník klimatu učitelského sboru OCDQ RS². Jedná se o evaluační nástroj zahraničního původu, který byl přeložen a adaptován na české podmínky J. Laškem. Dotazník poskytl tu výhodu, že byl P. Urbánkem aplikován na poměrně velkém vzorku, což umožnilo vytvořit orientační normu pro srovnání s ostatními základními školami v České republice (v grafu jako Urb 2003).

Na ZŠ sv. Voršily byl aplikován poprvé na konci školního roku 2007/2008. Dotazník byl distribuován učitelům pedagogické fakulty, aby byly rozptýleny obavy učitelů, že se jejich odpovědi prozradí. Návratnost dotazníků byla velmi vysoká (více než 90 %). Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo prezentováno na poradě učitelů v grafické podobě (viz následující obrázek).

² Dotazník organizačního klimatu OCDQ-RS (*The Organizational Climate Description Questionnaire - Rutgers Secondary*); autoři: W. K. Hoy, C. J. Tarter, J. A. Mulhern, R. B. Kottkamp, 1987.



Proměnné:

1. *Suportivita* ředitelky ukazuje, jakou učitelé od ředitelky pocítují podporu pro svou práci.
2. *Direktivita* ředitelky vyjadřuje, jak „tvrdé“ řízení a vedení pocítují učitelé.
3. *Angažovanost* učitelů prezentuje, jak jsou učitelé iniciativní a aktivní v práci.
4. *Frustrace* učitelů, vyjadřují nespokojenost s pracovními podmínkami.
5. *Intimita* učitelů – jak jsou přátelské vztahy mezi učiteli.
6. *Celkové klima* učitelského sboru – je počítáno z prvních čtyř proměnných. Suportivita a angažovanost jsou chápány jako kladné, direktivita a frustrace jako záporné.

Výsledky:

- černé trojúhelníky (Urb 2003) reprezentují průměrné hodnoty zjištěné na základních školách
- červené kroužky výsledky na ZŠ sv. Voršily (ZŠ Církevní)
- modré kosočtverce odhad ředitelky, jak výsledky dopadnou
- žluté trojúhelníky odhad zástupce ředitelky

Hlavní zjištění:

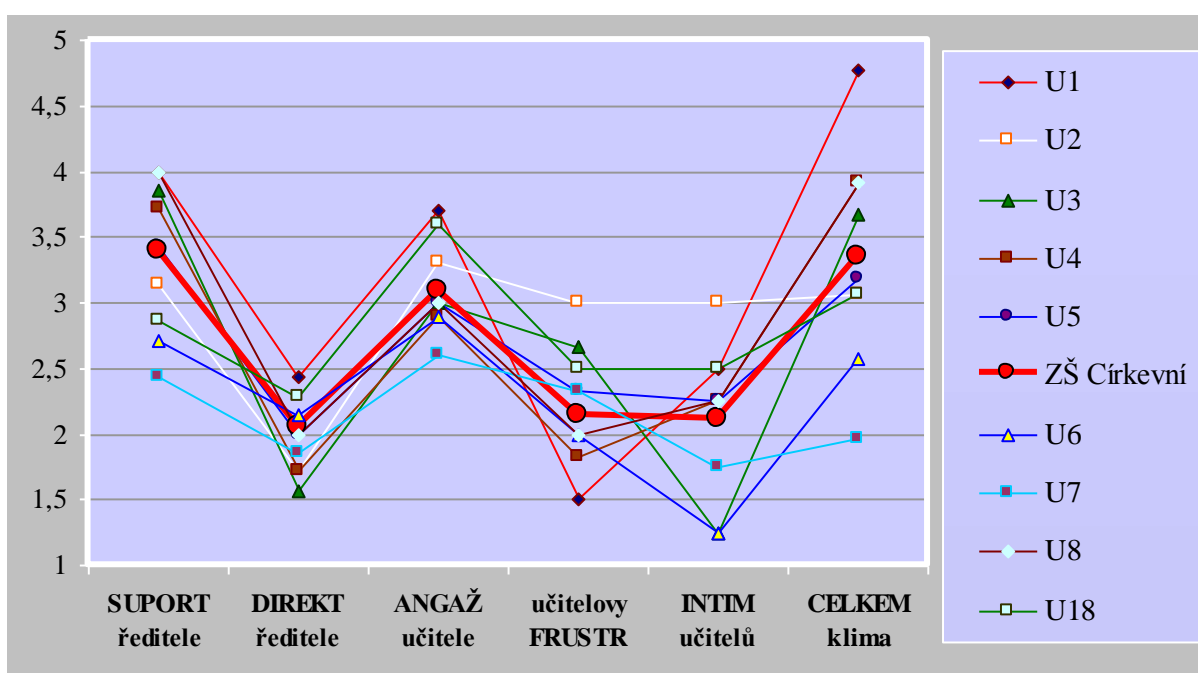
Celkové klima sboru mělo relativně vysokou hodnotu (27,4; průměr = 18,1), takže vyšlo jako příznivé. Znamená to, že klima učitelského sboru se ukázalo jako nadprůměrné ve srovnání s ostatními základními školami v České republice. Proč tedy cítí škola potřebu se klimatem zabývat? Příčiny zájmu pomohla odhalit detailnější analýza výsledků.

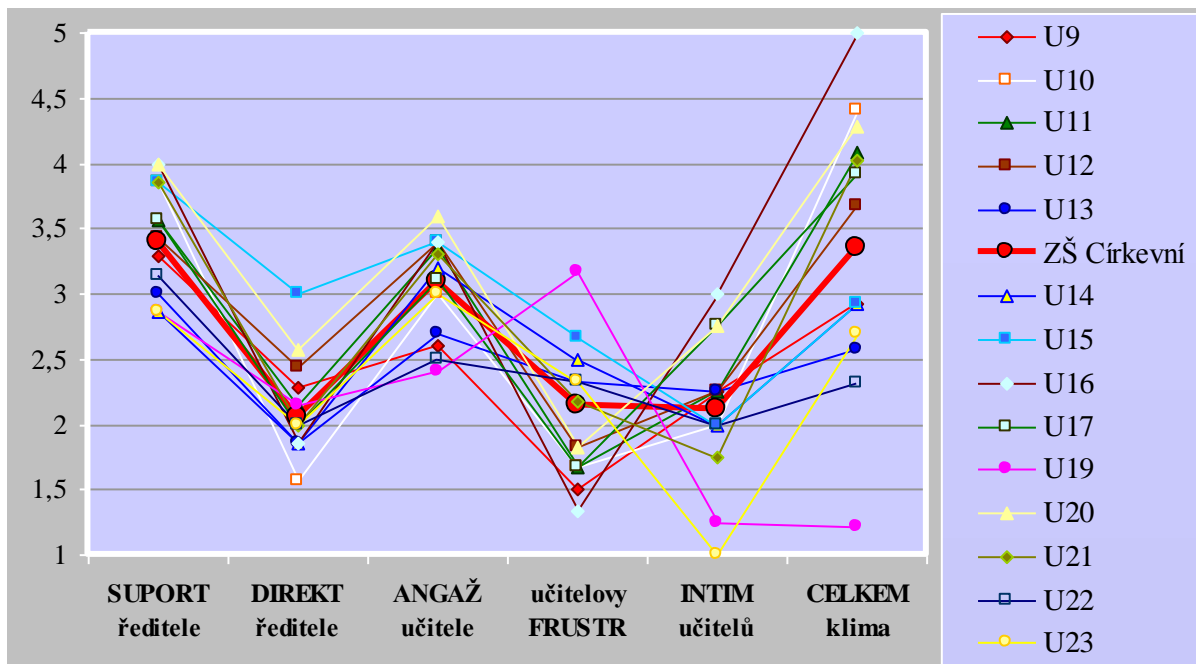
Podrobnější pohled na výsledky ukazuje, že hodnoty dvou dílčích charakteristik klimatu vyšly odlišně než u jiných škol. Jako výrazně nižší vyšla vnímaná direktivita ředitele a jako vyšší vyšly vnímané frustrace učitelů.

V prvním případě to znamená, že škola je řízena poměrně nedirektivně. Ředitelka má přirozenou autoritu a nemá ve zvyku něco direktivně přikazovat. Snaží se vždy vyslechnout názory ostatních a potom spravedlivě a demokraticky rozhodnout. Někteří učitelé mohou mít pocit, že by jim více vyhovovala „vláda silné ruky“. To může být i jednou z příčin jejich frustrací. Další důvody frustrace poskytly konkrétní otázky – položky dotazníku.

Zajímavým zjištěním také bylo, jak vedení školy odhadovalo výsledky vnímání klimatu sborem. Jak ukazuje graf, v jednotlivých dimenzích se členové vedení školy v odhadu výsledků v některých případech značně odchýlili od většinového vnímání ve sboru. Rozdíly jsou i mezi nimi navzájem. Odhad ředitelky je blíže odhadu učitelského sboru a je ve všech hodnotách „optimistický“, naopak odhad zástupce ředitelky byl výrazně „pesimistický“. Jen v odhadu nedirektivnosti ředitelky se oba vzácně shodli. Ukazuje to na jejich dobrou schopnost sebereflexe.

Dalším významným zjištěním byla identifikace výrazných rozdílů ve vnímání klimatu mezi učiteli. I ve srovnání s jinými školami se ukázalo, že učitelé vnímají každodenní školní realitu velmi odlišně. Lze z toho usuzovat, že se poměrně značně liší jejich osobnostní charakteristiky, že je pedagogický sbor značně heterogenní. Obzvláště markantní rozdíly se projeví v hodnocení přátelských vztahů. Část učitelů vnímá vztahy jako výrazně přátelské, část jako velmi málo přátelské (viz následující dva grafy individuálních profilů učitelů - první ukazuje učitele 1. stupně, druhý učitele 2. stupně).





Velké rozdíly v proměnné osobních vztahů potvrdily předchozí zjištění z Mapy školy, že většina učitelů se cítí ve škole velmi dobře a udržuje se svými kolegy velmi přátelské vztahy. Mezi učiteli 1. i 2. stupně se našlo několik jedinců, kteří naopak vyjádřili, že školu jako přátelské prostředí nevnímají. Výsledky byly následně diskutovány na poradě pedagogického sboru. Při diskusi ředitelka a zástupce komentovali své odhady a stejně tak jednotliví učitelé. Někteří učitelé se dokonce „přihlásili“ k určitému profilu hodnocení a spontánně uváděli důvody, proč takto hodnotili. Závěrem vedení školy dalo najevo svůj zájem zlepšovat mezilidské vztahy ve škole tak, aby se všichni vzájemně lépe poznali a převažovalo hledání společného nad partikulárními zájmy.

K dosažení stanovených cílů byly formulovány tyto prostředky:

- další vzdělávání pedagogických pracovníků (osobnostní, sociální a duchovní růst)
- vzájemné hospitace (poskytovat příklady dobré vyučovací praxe)
- budování oborových a mezioborových vztahů
- společné mimoškolní aktivity (sportovní a kulturní akce, výlety, zájezdy, školní ples)
- duchovní formace
- vytvářet příležitosti pro pozitivní zážitky a společně je sdílet
- tvorba a realizace celoškolských projektů

Ke každému z nich pak byly stanoveny konkrétní evaluační nástroje. Jako příklad může posloužit hodnocení realizace celoškolského projektu. Zde byly jako evaluační nástroje použity:

- žákovské dotazníky dotazující se na zajímavost projektu, splněná očekávání apod.
- učitelské dotazníky zaměřené na přínos nápadů, spolupráce, spokojenost atd.
- analýza dokumentace

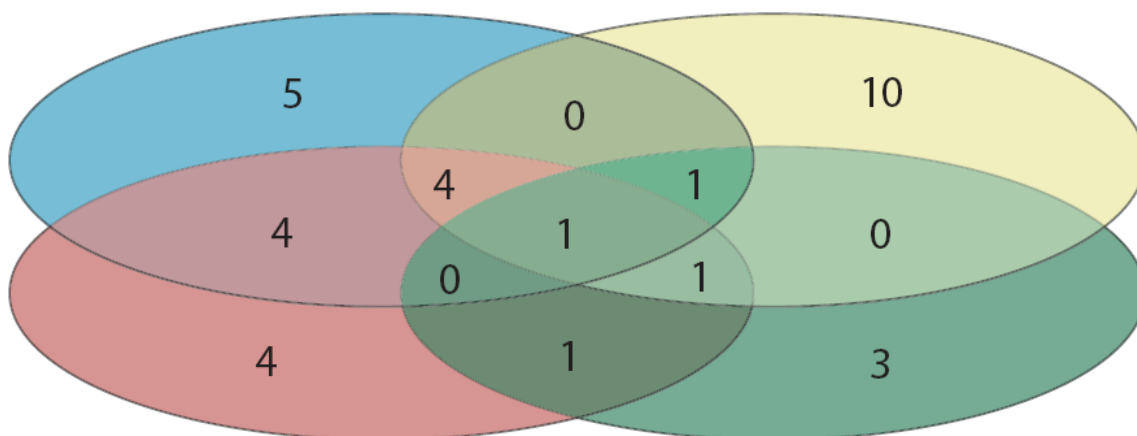
- přímá pozorování, rozhovory (prováděné ředitelkou školy)
- společná reflexe – sdílení prožitků v pedagogickém sboru
- fotodokumentace a videozáznam

Pro hodnocení úspěšnosti byly stanoveny tyto indikátory:

- a) realizace alespoň jednoho celoškolní projektu za školní rok
- b) podíl pedagogů na realizaci alespoň 75 %
- c) odhodlání realizovat další školní projekt zaznamenat alespoň u 75 % pedagogů

Na základě výše zmíněných evaluačních nástrojů byly dosažené cíle vyhodnoceny následovně:

- a) celoškolní projekt byl na základě společné dohody naplánován a realizován v rozsahu tří dnů,
- b) podíl na úspěšné realizaci alespoň u 75 % pedagogů byl překročen,
- c) zjištění, zda by se učitelé do podobného projektu zapojili znova a v jaké podobě, shrnuje následující graf:



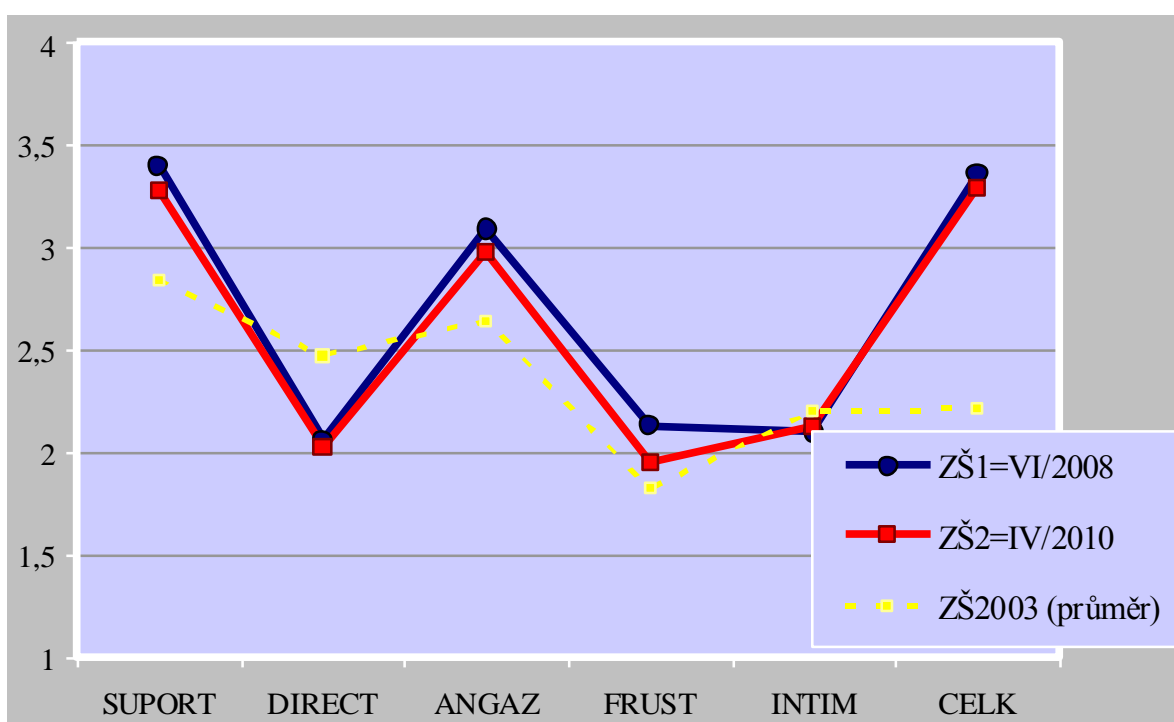
Tři učitelé by raději vůbec projekty nepřipravovali, čtyři učitelé by se přece jen přidali k nějaké alternativě (zelený kruh), mnozí by volili raději variantu třídních a ročníkových projektů (15 učitelů) nebo projekty v rámci 1. a 2. stupně (modrý a růžový kruh). Nicméně velká část učitelů (17) je odhodlaná realizovat i projekty náročné – celoškolní jako letos (žlutý kruh). Výsledky poskytly zpětnou vazbu pro konání podobných projektů do budoucna.

Průběžná autoevaluace – sledování vývojových trendů.

Soustředění na jednu oblast vzdělávání umožnilo sledovat, jak se situace proměňuje v dlouhodobějším horizontu. Ve školním roce 2008/2009 bylo opětovně realizováno šetření Mapa školy. Následně ve škole proběhl interní seminář, jehož cílem porovnání výsledků za dvě sledovaná období 2006/2007 a 2008/2009. Připravil a realizoval jej jeden z pedagogických

pracovníků, který by vedením školy pověřen koordinací autoevaluace školy. Podnětem k prezentaci bylo zjištění, že pouhé zveřejnění výsledné zprávy nezajistí, aby se s ním učitelé seznámili. Mnozí z nich také přiznali, že výsledkům neporozuměli. Příprava na prezentaci odhalila i nesrozumitelnosti a možné chyby, které vedly k následným vyjasněním s firmou poskytující tyto služby (SCIO). Zvláštní pozornost byla při prezentaci věnována oblastem, které souvisely s vybranou prioritou.

Dalším krokem bylo opětovné použití dotazníku klimatu učitelského sboru³ ve školním roce 2009/2010, což umožnilo porovnat, jak se klima změnilo od posledního měření. Výsledky jsou patrné z následujícího grafu.



Zjištění, že celkové klima se nezlepšilo, ba dokonce se mírně zhoršilo, by bez porovnání s jinými školami mohlo působit jako špatný výsledek. Z grafu však vyplývá, že celkové klima ZŠ sv. Voršily je ve srovnání s jinými ZŠ i nadále velmi příznivé. Jak ukázaly výzkumy klimatu škol v zahraničí, daleko těžší je dobré školní klima udržet, než špatné školní klima zlepšit.

I nadále jsou pro školu typické vysoké hodnoty vnímané podpory ze strany vedení školy a naopak nízké hodnoty direktivity. Největší změna mezi lety 2008 a 2010 je patrná v proměnné frustrace učitelů, která se výrazně snížila. Evaluační nástroj tak ukázal, že opatření ke zlepšení vzájemných vztahů přinesla očekávané výsledky.

³ V současnosti je upravený dotazník klimatu učitelského sboru dostupný na adrese: <http://www.nuov.cz/ae/dotaznik-klimatu-ucitelskeho-sboru-kus> včetně pokynů k jeho zadávání a s ukázkou evaluační zprávy.

Závěr

Uvedený příklad ze školní praxe ukazuje, že autoevaluační postupy mohou přinést konkrétní přesvědčivé doklady o určité oblasti života školy. Je k tomu potřeba jasně a konsenzuálně stanovit priority. Pokud se snažíme evaluovat příliš mnoho oblastí najednou zpravidla zůstaneme příliš na povrchu. Vybraná oblast mezilidských vztahů je ukázkou toho, že ač je situace v této oblasti ve škole sv. Voršily výrazně lepší, než je obvyklé na jiných školách, vybrali si ji jako něco, co chtějí zlepšovat. K tomu potřebovali spolehlivé informace a ty se jim díky použití vhodných evaluačních nástrojů podařilo získat.