



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Optimistický příběh o tom, kterak trpělivost a práce přinesly nejen růže a koláče

Autor: Mgr. Saša Dobrovolná

V současné době se příliš často nepotkáváme s tím, že by trpělivá a systematická práce byla oceňována. Doba přeje spíše rychlým zkratkám, které okamžitě přináší viditelné, nejlépe i finančně změřitelné výsledky. Tento příklad však má naopak ukázat, jakých výsledků můžeme díky trpělivé a systematické práci dosáhnout i v případě, že situace vypadá zprvu dosti obtížně až beznadějně. Čtenáři předkládáme příběh obyčejné školy, jejíž vedení se statečně vyrovnává s obtížemi, které trápí většinu ředitelů v naší republice - neochotou části pedagogického sboru k zavádění inovací, nedostatkem finančních prostředků, úbytkem počtů žáků atd. Věříme, že při jeho čtení získáte řadu inspirací i pro Vaši práci.

V příkladu je popisována **Střední průmyslová škola strojnická Vsetín¹**, která byla jako příklad inspirativní praxe ve Zlínském kraji vybrána především proto, že patří mezi ty aktivnější. Škola je zapojena do mnoha projektů, které jsou zaměřeny na zvyšování kvality. Je známo, že vedení školy věnuje řízení kvality, sebehodnocení a autoevaluaci velkou pozornost a získané výstupy velmi efektivně využívá při řízení školy.

Při první návštěvě jsme se s vedením školy dohodli, že případovou studii zaměříme na popis práce v oblasti vztahů – vedení školy a pedagogů, pedagogů a žáků a žáků mezi sebou. Na budování partnerských vztahů v širším společenství školy se totiž nové vedení školy od svého nástupu primárně zaměřilo a výsledkem společných diskusí a bezmála dvouleté práce jsou tzv. sdílené hodnoty, které jsou součástí školního vzdělávacího programu (Příloha č. 1), součástí minimálního plánu prevence sociálně-patologických jevů (Příloha č. 2) a vychází se z nich i při zpracování dalších strategických dokumentů školy.

Uvedené informace pochází především z analyzovaných dokumentů a z rozhovorů s ředitelkou školy – Ing. et Mgr. Jarmilou Gabrielovou, dalšími členy vedení a některými učiteli. Tyto rozhovory byly vedeny od září 2010 do listopadu 2011. Autorkou citací v textu (přímá řeč) je ředitelka školy.

¹ Název a adresa školy: Střední škola průmyslová strojnická Vsetín, Pod Strání 1776, 755 01 Vsetín

Ředitelka školy: Ing. et Mgr. Jarmila Gabrielová

Kontakty: telefonní číslo 571 428 910

Fax 571 428 912

e-mailová adresa spss@spssvs.inext.cz

adresa webu www.spssvsetin.cz

1 Představení školy



1.1 Základní informace o škole

Druh školy:	Střední škola
Jméno právnické osoby:	Střední průmyslová škola strojnická Vsetín
Identifikátor zařízení:	600 018 245
Právní forma:	příspěvková organizace
Zřizovatel školy:	Zlínský kraj
Datum zřízení (založení) školy:	1. září 1932
Datum zařazení do sítě:	12. září 2001

Organizace vykonává činnosti těchto škol a školských zařízení :

1. Střední průmyslová škola strojnická – kapacita: 600 žáků
2. Domov mládeže – kapacita: 110 lůžek
3. Školní jídelna – kapacita: 550 stravovaných

1.1.1 Počty žáků a pedagogů

Období	Počet tříd	Počet žáků	Přepočtený počet ped. pracovníků	Počet žáků na přepočteného ped. pracovníka
k 30. 9. 2009	18	449	34,6	12,97
k 30. 9. 2010	14	377	30,1	12,52
k 30. 9. 2011	12	317	29,8	10,60

1.1.2 Počty žáků v jednotlivých studijních oborech k 30. 9. 2009

Kód oboru	Název oboru	Žáci celkem	Poznámka
23-41-M/01	Strojírenství	90	dle školního vzdělávacího programu
23-41-M/001	Strojírenství	242	„dobíhající vzdělávací program“
23-41-M/001	Strojírenství	7	zkrácená forma dvouletého studia
78-42 M/01	Technické lyceum	15	dle školního vzdělávacího programu
78-42 M/001	Technické lyceum	95	„dobíhající vzdělávací program“
Celkem			449

V uvedeném roce 2009/2010 škola už potřetí neotevřela z důvodu nedostatku zájmu uchazečů čtyřletý obor 23-41-M/01 Strojírenství se zaměřením na ekonomiku a řízení jakosti.

Od školního roku 2009/2010 škola sleduje pokles zájmu o studijní obor 78-42-M/01 Technické lyceum. Vedení školy si vysvětluje tento pokles zájmu obavou žáků související se zavedením druhého povinného cizího jazyka do vzdělávání. Tato skutečnost zřejmě velmi významně ovlivnila rozhodování absolventů základní školy při volbě profesní dráhy.

1.2 Studijní nabídka školy

Základní informace z historie školy jsou obsaženy v Příloze č. 3.

V současné době škola nabízí žákům dva studijní obory:

Studijní obor:

Název školního vzdělávacího programu:

Dosažený stupeň vzdělání:

Délka a forma studia:

Datum platnosti:

23 – 41 – M/01 Strojírenství

Strojírenství se zaměřením na výpočetní techniku

Střední vzdělání s maturitní zkouškou

4 roky, denní studium

od 1. 9. 2009

Studijní obor:

Název školního vzdělávacího programu:

Dosažený stupeň vzdělání:

Délka a forma studia:

Datum platnosti:

78 – 42 – M/01 Technické lyceum

Technické lyceum se zaměřením

na strojírenství a elektrotechniku

Střední vzdělání s maturitní zkouškou

4 roky, denní studium

od 1. 9. 2009

Pro absolventy střední školy s maturitou škola nabízí dvouletý studijní obor

Studijní obor:	23 – 41 – M/01 Strojírenství
Název školního vzdělávacího programu:	Strojírenství se zaměřením na výpočetní techniku
Způsob ukončení:	maturitní zkouška z odborných předmětů
Délka a forma studia:	2 roky, denní studium 2 roky, dálkové studium formou konzultací

Podmínkou studia je opis maturitního vysvědčení. Studijní obor je určen pro přípravu středoškolsky vzdělaných odborníků v oblasti strojírenství.

Ještě ve školním roce 2009/2010 bylo ve škole realizováno i bakalářské studium ve studijním oboru Technologická zařízení studijním programem Procesní inženýrství pro všechny tři ročníky (1. ročník 11 studentů, 2. ročník 14 studentů a 3. ročník 11 studentů). Škola fungovala jako detašované pracoviště Univerzity Tomáše Bati Zlín. V současné době není toto studium ve škole otevřeno.

Ve školním roce 2010/2011 bylo ukončeno studium Univerzity třetího věku, které nabízelo vzdělávací aktivity občanům, kteří dovršili důchodový věk. Jednalo se o čtyřsemestrální studium pod názvem Cyklus SPŠS Vsetín, které zahrnovalo tyto oblasti: 1. semestr Základy práce na počítači, 2. semestr Internet v praxi, počítačová grafika, 3. semestr Člověk ve vztazích a 4. semestr Možnosti péče při nejčastějších zdravotních komplikacích. Program byl vytvořen na základě požadavků zájemců o toto vzdělávání.

1.3 Postavení SPŠS mezi školami podobného zaměření v rámci Zlínského kraje

Střední průmyslová škola strojnická Vsetín patří mezi střední školy, které studentům nabízí vzdělání strojírenského zaměření. Kromě ní dále nabízí ve Zlínském kraji podobný typ vzdělání Střední průmyslová škola Zlín, Střední průmyslová škola Uherské Hradiště, Střední průmyslová škola a Obchodní akademie Uherský Brod.

Studium oboru Technické lyceum je na území Zlínského kraje realizováno ještě ve Střední průmyslové škole Otrokovice, avšak tato škola nebude ve šk. roce 2011/12 tento obor studia otevírat.

Střední průmyslová škola Zlín (<http://www.spszl.cz/>)

Studijní obor:	23 – 41 – M/01 Strojírenství
Název školního vzdělávacího programu:	Počítačová grafika
Dosažený stupeň vzdělání:	Střední vzdělání s maturitní zkouškou
Délka a forma studia:	4 roky, denní studium
Datum platnosti:	od 1. 9. 2009

Studijní obor:	78 – 42 – M/01 Technické lyceum
Dosažený stupeň vzdělání:	Střední vzdělání s maturitní zkouškou
Délka a forma studia:	4 roky, denní studium
Datum platnosti:	od 1. 9. 2009

Střední škola průmyslová, hotelová a zdravotnická Uherské Hradiště
(<http://www.ssphz-uh.cz/>)

Studijní obor:	23 – 41 – M/01 Strojírenství
Název školního vzdělávacího programu:	Počítačová podpora konstrukce a výroby
Dosažený stupeň vzdělání:	Střední vzdělání s maturitní zkouškou
Délka a forma studia:	4 roky, denní studium
Datum platnosti:	od 1. 9. 2009

Studijní obor:	78 – 42 – M/01 Technické lyceum
Dosažený stupeň vzdělání:	Střední vzdělání s maturitní zkouškou
Délka a forma studia:	4 roky, denní studium
Datum platnosti:	od 1. 9. 2009

Střední průmyslová škola a Obchodní akademie Uherský Brod
(<http://www.sps-ub.cz/>)

Studijní obor:	23 – 41 – M/01 Strojírenství
Dosažený stupeň vzdělání:	Střední vzdělání s maturitní zkouškou
Délka a forma studia:	4 roky, denní studium
Datum platnosti:	od 1. 9. 2009

Celkový přehled o nabídce oborů se strojírenským zaměřením lze nalézt na:
<http://www.burzaskol.cz/default.aspx?skupina=20>.

1.4 Škola a kurikulární reforma

Ve školním roce 2009/2010 škola zahájila vzdělávání žáků prvních ročníků podle nově vytvořených školních vzdělávacích programů. Žáci vyšších ročníků (2., 3. a 4.) byli vzděláváni podle tzv. „dobíhajících“ vzdělávacích programů.

Nové školní vzdělávací programy byly připraveny v průběhu dvou let v souladu s odpovídajícími rámcovými vzdělávacími programy. Při jejich přípravě byl kladen důraz na to, aby také reflektovaly požadavky trhu práce a sociálních partnerů školy. Do procesu tvorby školních vzdělávacích programů se zapojili všichni pedagogičtí pracovníci. Při přípravě nových vzdělávacích programů škola vyšla z toho, že „staré“ vzdělávací programy byly z pohledu učebních plánů a obsahu vzdělávání kvalitní, takže se vedení školy zaměřilo hlavně na změnu používaných metod a forem práce pedagogů a jejich přístupu k žákům samotným. I z toho důvodu absolvovali pedagogičtí pracovníci v průběhu přípravy školních vzdělávacích programů několik

vzdělávacích aktivit zaměřených právě na zavádění nových metod a forem práce do praxe a práci se sociálním klimatem.

Ne všichni pedagogové se s reformou ztotožnili a hned první rok výuky podle nových vzdělávacích programů, tzn. ve školním roce 2009/2010, nové metody a formy do procesu aplikovali. Velká většina pedagogů však své postoje k obsahu a formám vzdělávání přehodnotila a začala o své práci přemýšlet v kontextu potřeb „síťové generace“ a potřeb reformy odborného vzdělávání. Z užití evaluačních nástrojů (Barvy života) vyplynulo, že někteří pedagogové školy kurikulární reformu zcela nepřijali, ale jejich osobnostní a hodnotové založení jim toto přijetí v budoucnu umožní. Jedním z důvodů, který u mnoha pedagogů brání „bezvýhradnému přijetí“ reformy, je nesoulad mezi rámcovými vzdělávacími programy a obsahem a formou nově koncipované maturitní zkoušky.

Vedení školy si uvědomovalo, že změna forem práce a přístupu k žákům je proces velmi zdoluhavý a při jeho zavádění je potřeba spolupracovat nejen v rámci pedagogického sboru, ale také s rodiči a sociálními partnery školy, tzn. podnikatelskými subjekty v oblasti strojírenství a elektrotechniky. Proto pro ně od školního roku 2009/2010 uskutečňuje řadu aktivit (přednášky, semináře, kulaté stoly) a zve je na akce školy.

1.4.1 Pojetí a cíle vzdělávacího programu

Převzato ze Školního vzdělávacího programu pro obor vzdělání 23-41-M/01 Strojírenství (Příloha č. 1):

Vzdělávací program umožňuje přípravu technicky vzdělaných pracovníků v oblasti strojírenství se zaměřením na výpočetní techniku, kteří jsou schopni přizpůsobit se také práci v příbuzném oboru. Tomu odpovídají získané odborné kompetence zejména v oblasti tvorby technické a technologické dokumentace, programování, v oblasti obsluhy číslicově řízených strojů a vzdělání v oblasti informačně komunikačních technologií. Nezanedbatelnou část obsahu vzdělávání tvoří rozvoj jazykových kompetencí, v mateřském i cizím jazyce. Obsah a formy vzdělávání reflektují mimo jiné potřeby regionálního trhu práce, které jsou průběžně konzultovány v rámci širokého sociálního partnerství, čímž dochází k významnému propojení školy s praxí. Po odborné stránce mohou absolventi školy vykonávat činnosti konstrukčního, technologického a provozního charakteru, mohou se uplatnit i v široké oblasti samostatného podnikání.

V rámci realizace programu je kladen důraz na naplňování těchto hlavních cílů:

- osvojit si nástroje pochopení světa, rozvinout dovednosti k učení – učit se poznávat;
- naučit se tvořivě zasahovat do svého životního, přírodního i společenského, prostředí – učit se jednat;
- porozumět vlastní osobnosti a jejímu utváření v souladu s obecně přijímanými morálními hodnotami – učit se být;
- spolupracovat s ostatními, nalézt si své místo mezi ostatními – učit se žít společně.

Výchovně vzdělávací aktivity školy směřují především k tomu, aby absolvent :

- byl odborně připraven pro výkon činností strojírenského charakteru;

- konstruktivně se vyrovnával s různými situacemi a problémy v pracovním i osobním životě;
- uměl pracovat v týmu a aktivně se podílel na realizaci společných pracovních a jiných činností;
- vyjadřoval svá stanoviska přiměřeně účelu jednání a komunikační situaci v projevech mluvených i psaných a vhodně se prezentoval;
- naučil se tvořivě zasahovat do prostředí, které ho obklopuje;
- byl schopen podílet se na životě ve společnosti a našel si v ní své místo;
- byl připraven k celoživotnímu vzdělávání.

Škola jako organizace usiluje o to, aby:

- školní vzdělávací program směřoval k získávání potřebných sociálních, rozumových, emočních a pohybových dovedností;
- příznivé sociální klima školy podporovalo pozitivní mezilidské vztahy mezi žáky a dospělými a uvnitř obou skupin navzájem;
- si zaměstnanci byli vědomi svého servisního postavení vůči žákům a plně respektovali specifické rysy osobnosti žáka, jeho nadání a handicap v rámci norem slušného mezilidského chování a jednání;
- spokojení učitelé přemýšleli o práci a nabízeli co možná nejefektivnější metody a formy práce podle věkových a specifických zvláštností jednotlivců a skupin;
- škola disponovala vysoce odborně a lidsky kvalifikovanými nepedagogickými pracovníky a učiteli, motivovanými ke stálému zvyšování vlastní kvalifikace.

Vzdělávací program je realizován v prostředí **společně vytvořených sdílených hodnot**, které zásadním způsobem ovlivňují všechny klíčové procesy a které se projevují v myšlení, cítění a chování všech členů školního společenství (žáků, pedagogických i nepedagogických pracovníků). Jsou to normy, které vzešly z diskuse vedené se všemi členy školního společenství a představují nejenom jistotu uvnitř kolektivu, ale také produkují nácvik vhodného a společensky žádoucího chování a jednání.

Každý člen školního společenství:

1. se bude podílet na vytváření příjemné pracovní atmosféry a plnit své úkoly s vědomím toho, že výuka je základním úkolem školy;
2. se svobodně vyjadřuje ke školnímu dění tak, že pomáhá hledat pozitivní změny, odpovídá za konstruktivní kritiku, která nebude drzá, urážlivá a nezasáhne nevinné, a aktivně přispívá k realizaci těchto změn;
3. ze svého jednání vyloučí lež, pomluvu, podvod a neuctivé chování vůči jinému člověku a jeho práci a není proti tomuto jednání lhostejný;
4. nese odpovědnost za své skutky a jednání;
5. respektuje právo na ochranu osobního vlastnictví a hájí osobní vlastnictví jiných i vlastnictví veřejné, tedy majetek školy;
6. je ochoten v případě potřeby nabídnout nezištnou pomoc druhému.

1.5 Vedení školy

V únoru roku 2006 nastoupilo nové vedení školy, které nemělo jednoduchou situaci. Změna ve vedení školy vnesla mezi pedagogy obavy, nespokojenost, na druhé straně očekávání a naději. Příčiny těchto různých postojů můžeme pouze

odhadovat, neboť neměly žádné reálné zdůvodnění a objevovaly se mezi pedagogy i žáky.

Plánované změny a záměry byly vedením školy zpracovány a škola podle nich začala pracovat a „žít“. Velkou pozornost věnovalo vedení školy mimo jiné tvorbě tzv. společně sdílených hodnot, procesu, který byl ve škole realizován v letech 2006–2010 a jehož cílem bylo změnit vztahy uvnitř školního společenství. Podrobný popis jeho realizace (Příloha č. 4) je součástí tohoto příkladu inspirativní praxe.

Zvolený způsob práce v oblasti vztahů je určitě do značné míry ovlivněn vzděláním vedení školy. Ředitelka školy má totiž kromě odborného strojírenského vzdělání i vysokoškolské vzdělání psychologické a vše, co se týká podmínek efektivního učení, chování lidí a pozitivní motivace, ji velmi zajímá; navíc doplňuje své znalosti v těchto oblastech samostudiem. Také její téměř třicetiletá praxe ve školství a patnáctiletá praxe v oblasti vedení lidí byly pro realizaci plánovaných procesů výhodou. Při řízení školy je využíváno i komplexního pohledu na problematiku přípravy pracovníků ve strojírenství a strategického i analytického myšlení, neboť členové vedení školy jsou aktivně zapojeni do činnosti různých komisí a projektů, např. *Komise pro rozvoj lidských zdrojů Zlínského kraje* apod.

Realizace uvedeného postupu zlepšování kvality školy je velmi závislá na osobnosti vedoucího, který tuto práci řídí, jeho odvaze k otevřené komunikaci s žáky i kolegy a jeho odborných znalostech v oblasti vedení lidí a zavádění změn a jeho schopnosti přesvědčit a získat pro své záměry ostatní. I proto věříme, že pro mnoho škol může být zde popsán přístup inspirativní.

Ve školním roce 2010/2011 se opět změnilo vedení školy, avšak tyto změny neměly na probíhající transformační procesy ve škole žádný vliv.

2 Autoevaluace v SPŠS Vsetín

Předkládaný popis části „příběhu“ SPŠS mapuje autoevaluační aktivity školy v letech 2006 – 2011. Je popisem toho, jak se s povinností autoevaluace vyrovnala jedna běžná střední škola. Hned na začátku je důležité uvést, že z rozhovorů s vedením školy i s pedagogy vyplynulo, že autoevaluaci na rozdíl od mnoha jiných škol nepovažují za zbytečnou povinnost, kterou si vymyslel někdo, „kdo si myslí, že učitelé nemají co na práci“. Autoevaluaci, sebehodnocení bere většina pracovníků této školy jako důležitý nástroj zvyšování kvality, který budou používat bez ohledu na to, jestli jsou či nejsou zákonem povinně stanoveny. Tento fakt zcela jistě přispívá k tomu, že s výsledky evaluačních šetření nakládá vedení školy promyšleně, systematicky a využívá je ke zvyšování kvality výchovně-vzdělávacího procesu ve škole. Vedení školy není v opozici ani vůči evaluačním snahám zřizovatele, k předkládaným nástrojům se naopak staví pozitivně, konstruktivně a bere je jako příležitost k dalšímu rozvoji školy. To také dokládá následující přepis rozhovoru s ředitelkou školy.

Co Vám projekt Zavádění evaluačních nástrojů pro zlepšování kvality vzdělávání ve Zlínském kraji přinesl? (proklik na stránky projektu)

„Když jsme s projektem začínali, byla vůči němu mezi středními školami určitá nevole. My jsme si naopak řekli, že je to prima, protože v rámci projektu budeme používat nástroj, s jehož využitím už máme zkušenosti, a navíc získáme data, která budeme moci porovnat s našimi minulými výsledky. Těšilo nás, že budeme moci sledovat dynamiku vývoje, kterým naše škola prochází. Shodou okolností jsme ukazovali naše výstupy z evaluací různým odborníkům z praxe, dokonce jsme výsledky diskutovali i s jedním z velkých odborníků, který dělá se svými spolupracovníky analýzy a návrhy strategií pro vlády různých zemí světa, a naše výsledky ho velmi zaujaly. Velmi pozitivně hodnotil četnost výstupů vzešlých měřením jedním evaluačním nástrojem, které spolu a mezi sebou harmonizují a které umožňují sledovat provázanost diagnostiky – opatření – výstupů. Říkali jsme si také, že se díky použití jednoho nástroje budeme moci srovnat se školami, které fungují na stejném území jako my. Dále pak se budeme moci porovnat se školami, které dělají jiné aktivity ke zvýšení kvality, takže budeme moci zjistit, která opatření se ukazují jako efektivnější, které jsou efektivnější méně a jak jednotlivá opatření v rámci dané školy fungují. Očekávali jsme také, že nám projekt přinese možnosti sdílet příklady dobré praxe.“

2.1 Užívané evaluační nástroje

Jaké evaluační nástroje škola používá?

„Naše škola k evaluaci své práce používá především nástroj **Vnitřní evaluace** školy firmy DAP Services. Dále ve vztahu k pedagogům používáme při periodických hodnotících pohovorech vlastní formuláře: Hodnocení vztahů – zaměstnanec – firma (Příloha č. 5), formulář pro pohovory (Příloha č. 6), formulář pro pohovory č. 2 (Příloha č. 7), Hodnocení pracovníků školy (Příloha č. 8).

Ke zjišťování přidané hodnoty u žáků škola používá nástroj **Vektor** od společnosti SCIO. V roce 2006 jsme nástroj pro zjišťování přidané hodnoty poprvé použili pro 1. a 2. ročníky, takže na jaře 2011 jsme získali první informace o přidané hodnotě za celou čtyřletou docházku.“

2.2 Evaluace a předchozí vedení školy

Jaké evaluační či sebehodnotící nástroje používalo předchozí vedení školy?

„Ačkoliv bývalé vedení školy zcela jistě nějakým způsobem provádělo sebehodnocení školy, nevím o tom, že by nějaký evaluační nástroj používalo systematicky a dlouhodobě. Škola se aktivně účastnila pouze dlouhodobého procesu přípravy na společné maturitní zkoušky a prováděla tak testování více méně znalostní. Žádné jiné materiály související se sebehodnocením k dispozici nebyly. S „klasickou autoevaluací“ jsme tedy začali v roce 2006 načisto.“

2.3 Počátky autoevaluace

Kdy jste začali s autoevaluací?

„S autoevaluací jsme začali asi 2 měsíce po mém nástupu do funkce ředitelky školy. Já jsem nastoupila v únoru 2006 a už v dubnu jsme si u firmy DAP – Services objednali první snímání. Nástroj² jsme použili prozatím celkem čtyřikrát – jaro 2006 (snímání celé školy – třídy + sbor), jaro 2008 (snímání celé školy, třídy + sbor), jaro 2010 (snímání 1. a 2. ročníku + sbor), jaro 2011 (snímání 2. a 3. ročníku + sbor). Po každém snímání následovala interpretace a opatření k posílení silných a eliminaci slabých stránek, která byla zahrnuta do strategických plánů rozvoje školy.“

2.4 První etapa autoevaluace: období duben 2006 – jaro 2008

2.4.1 Zaměření autoevaluace

Po zmapování stavu, které bylo realizováno externím evaluačním nástrojem a několika projektivními metodami a dotazníky, začalo vedení školy spolu s pedagogy a žáky školy „pracovat na změně sociálního klimatu, na změně vztahů a přístupů k sobě navzájem.“

Jaké důvody vás vedly k tomu, že jste se zaměřili právě na vztahy?

„Jsem přesvědčena, že úroveň vztahů ve škole velmi úzce souvisí s efektivitou. Vycházela jsem z přesvědčení, že pokud se nám podaří pozitivně ovlivnit klima, projeví se to automaticky pozitivně v nárůstu efektivity učení, což nám nakonec potvrdily i výsledky evaluace. Na první pohled se může zdát, že ke zvýšení efektivity výuky mohlo být jednodušší naučit pedagogy používat nové efektivní metody, ale z dlouhodobého hlediska se nám primární zaměření na budování školního klimatu vyplatilo. Pod vlivem různých opatření učitelé zcela přirozeně začali o své práci jinak přemýšlet. To umožnilo, že kroky k objevování a zavádění nových metod a přístupů k žákům nebyly výsledkem pouze vnější stimulace, ale z větší části se postupně staly i motivací vnitřní.“

2.4.2 Volba evaluačního nástroje

Pro řadu škol je při provádění autoevaluace problematický už první krok – volba zaměření autoevaluace a výběr nástrojů.

Co Vás vedlo k tomu, že jste si jako evaluační nástroj zvolili Vnitřní evaluaci školy?

„Jsem člověk „vztahový“ a o působení pozitivních vztahů na pracovišti něco málo vím. Vstřícnou a respektující atmosféru a partnerské vztahy považuji za nejdůležitější podmínku nejen při řízení školy, ale především pro efektivní výuku. Zmapovat stav v oblasti sociálního klimatu jsme potřebovali. Potřebovali jsme se opřít o nějaká fakta, nechtěli jsme naše rozhodnutí opřít pouze o subjektivní vnímání. Vše jsme ale celou

2 Není cílem tohoto textu seznamovat čtenáře s jednotlivými evaluačními nástroji, proto zájemce o nástroj Vnitřní evaluace školy a metodu Barvy života odkazujeme přímo na stránky firmy DAP Services, a. s. (<http://www.dap-services.cz/>), kde mohou najít i ukázkou anonymního snímku – http://www.barvyskoly.cz/sites/barvyskoly.cz/soubory/VES_vzorovy_vystup.pdf.

dobu dělali při vědomí toho, že nástroje jsou pouze nástroje a vše je děláno s cílem změnit stav k lepšímu. Potřebovali jsme tedy evaluační nástroj, který nám pomůže zmapovat postoje žáků, učitelů a jejich vzájemné vztahy. Ze svého studia vím, že sestavit dotazník, který by byl vypovídající, je nesmírně obtížné, proto jsme zvolili nástroj, který je založen na projektivní technice a ze strany respondentů je u něj minimální možnost zkreslení výsledků. Nástroj Vnitřní evaluace školy znám delší dobu, ještě z roku, kdy s ním začala pracovat PPP ve Zlíně, z různých pracovních a vzdělávacích aktivit znám i jeho tvůrce, pana Šimonka staršího, kterého považuji za skvělého odborníka. Při výběru metody mě určitě ovlivnila i má pozitivní zkušenost s využitím Lüscherova barvového testu, měla jsem možnost s ním pracovat a vidět výstupy použitelné pro práci v poradnách. Takže bylo rozhodnuto. Znovu ale připomínám, že vždy s pokorou k výsledkům testování a tendencí vytěžit pozitiva a nepoužívat výsledky pro represivní kroky.“

2.4.3 Průběh sběru dat a práce s nimi

Jak jste postupovali při zavádění evaluačního nástroje Vnitřní evaluace školy?

„První snímání bylo provedeno hned na jaře 2006 a bylo rozděleno – zvlášť byly interpretovány výsledky technického lycea a zvlášť strojírenských oborů. Administraci celého procesu jsem vzhledem k mým zkušenostem provedla sama. Víím, že na administraci testu velmi záleží, a proto jsem neponechala nic náhodě.

Před snímáním jednotlivých tříd jsem je všechny obešla a vysvětlila jim metodu, důvody snímání a postup. Věnovala jsem čas i energii také tomu, abych žáky seznámila s výsledky snímání. Interpretaci výsledků jsem věnovala v každé třídě osobně minimálně jednu hodinu. Byla to sice pro mě velká časová zátěž, ale toto úsilí se nám rozhodně vyplatilo. Domnívám se, že tento postup přispěl také k tomu, že jsem se se žáky více poznala a oni lépe poznali mé osobní názory a mohli lépe pochopit, o co mi v pozici ředitelky školy skutečně jde.“

Při interpretaci výsledků evaluace zachází vedení školy s citlivými údaji, které by mohly poškodit konkrétní osoby, velmi opatrně. Konkrétní třídě jsou sdělovány zejména informace, které jsou důležité z hlediska jejího fungování jako skupiny – např. jak jsou jako skupina nastaveni rizikově, jaký jsou kolektiv apod. Obecně se dá říci, že jsou jim sdělovány hlavně ty údaje, které mohou pozitivně ovlivnit jejich fungování. Pokud se žáci ptají na nějaký konkrétní předmět, jsou výsledky interpretovány velmi citlivě, aby nebyl poškozen konkrétní vyučující. Spíše jsou výsledky sdělovány formou otázek k zamyšlení. Ředitelka školy se žáky v případě jejich stížností na konkrétního pedagoga snaží vést s tomu, aby nejprve vyjmenovali vše, co je na tomto člověku dobrého, a taky aby si uvědomili, že v životě se budou setkávat s různými lidmi a že právě pobyt ve škole je možno brát jako nácvik tolerantního spoluzití s někým, kdo jim jako osoba není třeba příliš sympatický, kdo jim svým chováním a jednáním méně vyhovuje. Při interpretaci výsledků se paní ředitelka chování konkrétního vyučujícího snaží zobecňovat, takže vede žáky k tomu, aby si uvědomili, co asi daného člověka vede k tomu, že jedná určitým způsobem. Často jsou žáci překvapeni zjištěním, že chování, které vůči sobě považovali za nepřátelské, je motivováno zkušeností vyučujícího a snahou dobře je připravit k maturitě či pro výkon budoucí profese. Z hlediska budování vztahů je zajímavý i další obsah těchto rozhovorů (Příloha č. 9).

2.4.4 Výsledky první evaluace

Které informace pro vás byly z první evaluace nejdůležitější?

„Výsledky prvního snímání přijel do školy interpretovat pan Šimonek starší. Sdělil mi, že nás čeká společně hodně práce. A to byla výzva, které mám v pracovním životě ráda. Připsaný statut, související s výkonem funkce ředitelky, je pro mě vždy pouze připsaný. Záleží mi na získaném statutu, a to je prací. Zní to možná tak trochu divně, ale je to tak. Panu Šimonkovi jsem tehdy řekla, že pokud se mi to s kolegy dařit nebude, sama odejdu a nebudu se cítit nešťastná či „zhrzená“. Vím, že někdy nedojde k velkému průniku možností a schopností. A tehdy je třeba jít dál, aby životní snažení mělo smysl.“

Informace, které vedení školy považovalo z výsledků první evaluace za nejpodstatnější a se kterými se rozhodlo pracovat:

- kolektiv pedagogů je velmi těžce motivovatelný, hodně odmítavý k osobě ředitelky osobně i ke změnám vůbec;
- k tomu, aby kolektiv začal spolupracovat, je potřeba naplánovat a dělat postupné kroky, kterými je nutno si je pomalu získat;
- přestože žáci SPŠS dosahovali tradičně velmi dobrých studijních výsledků, ukázaly výsledky velmi slabou efektivitu výuky oproti průměru v ČR;
- slabé místo školy – sociální klima.

Kromě nástroje Vnitřní evaluace školy použilo vedení v roce 2006 v rámci prvních ročníků i nástroj **Vektor** od společnosti SCIO s cílem zjistit efektivitu výuky a kapacitu k učení. Záměrem do budoucna bylo podrobit stejné třídy šetření i v roce 2010 a zjistit tak využití studijního potenciálu žáků, tedy tzv. přidanou hodnotu.

2.4.5 Realizovaná opatření

Na základě analýzy situace ve škole byla vedením školy navržena a provedena opatření, jejichž cílem bylo pozitivní ovlivnění vztahů ve škole – zejména získání studentů i pedagogů ke spolupráci. Jednotlivé kroky v rámci rozvoje školy a realizovaná opatření nejsou náhodné. Vedení školy má zpracovanou dlouhodobou koncepci rozvoje školy, ze které vychází při stanovování dlouhodobých i operativních cílů. Námi sledované období se řídí dokumentem *Koncepce dalšího rozvoje Střední průmyslové školy strojícké Vsetín na léta 2007 – 2010* (Příloha č. 10). Tyto strategické dokumenty vytváří vedení školy i na základě výsledků evaluace a jsou projednávány pedagogickou radou. Na základě dlouhodobé koncepce jsou vytvářeny akční plány strategických opatření (Příloha č. 11 a 12), které jsou konkretizací cílů a úkolů vždy na jednotlivé školní roky.

2.4.5.1 Cílené další vzdělávání pedagogických pracovníků

Od roku 2006 začal pedagogický sbor procházet soustavným vzděláváním s cílem, aby byli pedagogové seznámeni i s jinými pohledy na jejich práci, než jaké byli zvyklí dlouhá léta uplatňovat. Tématem jednoho semináře byla např. chyba a práce s ní. Velká část pedagogického sboru do té doby pojímala chybu spíše v pojetí transmisivní pedagogiky, tzn. jako něco negativního, co je třeba okamžitě potrestat. Cílem semináře bylo ukázat pozitivní význam chyby na proces učení jakožto

prvku, který nám umožňuje začít uvažovat o věci – tématu výuky jinak a hledat alternativní řešení. Do školy byli postupně zváni odborníci na různá témata, kteří pedagogy seznamovali s inovativními prvky výuky na střední škole. Obsahem vzdělávání tedy nebyla témata oborová ani odborná z oblasti strojírenství, jak byli doposud učitelé zvyklí, ale různá témata z oblasti psychologie, pedagogiky, didaktiky – myšlenkové mapy, komunikace, emoční inteligence apod. Pod vlivem tohoto vzdělávání se začal pohled mnohých členů pedagogického sboru na výuku měnit. Využívání nových metod a forem práce bylo samozřejmě podpořeno i promyšlenou personální prací s jednotlivci.

Jedním z témat, kterým se pedagogický sbor SPŠS Vsetín zabýval, bylo hodnocení. Vedení školy připravilo pro pedagogy semináře, ve kterých se mluvilo o tom, co je to hodnocení, jakým způsobem verbálně i neverbálně člověka hodnotíme, jak by mělo být prováděno, aby bylo efektivní, jak se lidé při hodnocení cítí, styly hodnocení ve škole apod. Součástí semináře byla i sebereflexe pedagogů: jak provádí hodnocení žáků ve své výuce, zamýšleli se nad tím, jaká slova, jaké věty používají, když dávají žákům zpětnou vazbu. Otevřená diskuse o tomto tématu určitě výrazně přispěla k pozitivní změně klimatu školy a ke zvýšení efektivity výuky. Cílem otevření tohoto tématu bylo učinit z hodnocení vědomý proces tak, aby byly eliminovány nežádoucí projevy hodnocení – nálepkování, hodnocení neverbálními prostředky, ironie apod.

2.4.5.2 Systematická personální práce

Důležitou součástí personální práce je samozřejmě i hospitační a kontrolní činnost. Tyto aktivity jsou prováděny ředitelkou školy a zástupcem dle předem schváleného plánu (Příloha č. 13). Každý měsíc se hospitační činnost zaměřuje na jiný prvek realizace výchovně vzdělávacího procesu. Novým vedením byl přepracován záznamový arch z hospitace. Daleko větší důraz začal být při hospitacích kladen na sledování prvků, které ovlivňují vztahy mezi učiteli a žáky – budování sociálních vztahů, hodnocení, motivace, komunikace mezi pedagogem a žákem apod. Na hospitaci k jednomu vyučujícímu jde vždy zároveň paní ředitelka i pan zástupce (každý do jiné hodiny) a pak společně s vyučujícím diskutují o kvalitě jeho práce. Výhodou tohoto způsobu je různost úhlů pohledu, která pak pozitivně ovlivňuje diskusi po hodině. Kromě toho probíhá běžná kontrola, v rámci které jsou sledovány nástupy vyučujícího do hodiny, nástupy do zaměstnání, kontrola výkonu dozorů apod.

2.4.5.3 Změna systému pedagogických rad

Dříve se o důležitých záležitostech týkajících se studentů takřka nediskutovalo ve sborovně a v kabinetech mezi učiteli, ale případné problémy se řešily na pedagogické radě. Všechny diskuse ohledně prospěchu pak probíhaly v jeden čas na jednom místě jako součást pedagogické rady. Tím se ovšem výrazně prodlužoval čas potřebný k probrání všech těchto záležitostí, navíc pak už nebyla žádná nebo jen velmi malá možnost diskuse nad případnou nápravou či opatřením. Proto se ve škole dohodli, že pedagogická rada je poradní orgán probírající zásadní a koncepční věci, které se týkají všech. Zabývá se strategií, koncepcí a směřováním školy. Všechny věci, které se týkají přípravy na čtvrtletní či pololetní hodnocení, jsou nyní projednávány mimo tuto pedagogickou radu a až výstupy z těchto osobních jednání jsou předmětem jednání rady.

Byly zavedeny „společné“ středy. Je to den, kdy všichni ví, že jejich povinností je být ve škole minimálně do 16 hodin. V tento den mají pedagogové možnost projednat všechny záležitosti týkající se hodnocení žáků, probíhá plánované společné vzdělávání, konzultace s rodiči, jednání předmětových komisí apod. Pokud se někteří žáci významně zhoršili v prospěchu nebo jejich prospěch neodpovídá jejich možnostem, případně jsou u nich jiné problémy, řeší to třídní učitelé společně s vyučujícími, kterých se to týká, případně s výchovným poradcem nebo koordinátorem prevence sociálně-patologických jevů. Toto již tedy není součástí pedagogických rad, jak tomu bylo předtím. Pedagogické rady se dříve konaly přibližně šestkrát do roka. V současné době je jich o něco více, ale jsou zaneseny v měsíčních a týdenních plánech, takže s nimi vyučující počítají a mohou se na ně připravit. Diskutuje se na nich mimo jiné o výchovně-vzdělávací strategii uplatňované na škole, což je téma, které se týká všech vyučujících a primárně ovlivňuje efektivitu výuky. Cílem těchto diskusí je sjednotit postupy, které jsou používány při práci se žáky, aby bylo dosaženo kompatibilního učebního prostředí. Program pedagogické rady, včetně materiálů, dostávají pedagogové e-mailem s dostatečným předstihem před jejím konáním. Se změnou pedagogických rad souvisí i to, že důležitým článkem řízení pedagogického procesu se staly předmětové komise, které mají za úkol dopředu projednat různá témata, která jsou dále prodiskutována s ostatními pracovníky školy na pedagogické radě.

2.5 Druhá etapa autoevaluace: období jaro 2008 – jaro 2010

Pro toto období je důležité, že ve školním roce 2009/2010 bylo ve SPŠS Vsetín zahájeno studium podle nově vytvořených ŠVP. Školní vzdělávací programy byly vytvořeny na základě RVP pro obor Strojírenství (23-41-M/01) a Technické lyceum (78-42-M/01). Podle RVP pro střední odborné školy není autoevaluace povinnou částí textů školního vzdělávacího programu, proto ji ani SPŠS Vsetín ve svých ŠVP nemá, nicméně ji považuje za velmi důležitou součást řízení a využívá ji při něm.

2.5.1 Volba nástrojů

Už při volbě evaluační metody v roce 2006 se vedení školy rozhodlo, že pokud nějaký nástroj zvolí, pak ho použije minimálně třikrát, aby se mohla projevit statistická významnost zjištění a aby bylo možno sledovat průběh a vývoj vybraných procesů. Proto byl i v období 2008–2010 použit nástroj **Vnitřní evaluace školy**. Ten škola používá primárně a ke zjišťování specifických informací týkajících se efektivity výuky a zejména využití studijního potenciálu žáků používá také nástroj **Vektor** společnosti SCIO. Dále vedení školy využívá rozhovory s pedagogy, se studenty a dotazníky pro žáky a rodiče.

2.5.2 Závěry z druhého kola evaluačního šetření

Informace, které vedení školy považovalo z výsledků druhého snímání za nejpodstatnější a se kterými pracovalo:

- nárůst efektivity učení: z – 40 v roce 2006 se škola dostala na – 10;
- zlepšení klimatu;
- zlepšení sociálního klimatu.

Ve výroční zprávě za školní rok 2009/2010 se můžeme dočíst, jak vedení školy hodnotí zjištěné výsledky:

„Ve školním roce 2009/2010 byl dokončen zákonem stanovený proces sebehodnocení školy. Vedení školy dlouhodobě a systematicky sleduje efektivitu výchovně vzdělávacího procesu i z hlediska jiných ukazatelů než jen známek a studijních výsledků studentů. V roce 2010 proběhlo hodnocení školy prostřednictvím indikátorů sledovaných za pomoci externího evaluačního nástroje – *Vnitřní evaluace školy* firmy DAP Services s. r. o. Získané výstupy byly porovnány s výstupy snímání z roku 2008 a bylo konstatováno výrazné zvýšení efektivity práce pedagogických pracovníků. Hodnota +10 % je hodnotou uvádějí, o kolik procent se škola dostala ve sledovaném období nad republikový průměr. Proti roku 2008 (–10 %) došlo k výraznému procentuálnímu zlepšení. Efektivita učení je v rámci vyučovacích předmětů podle výstupů z výše uvedeného sledování na dobré úrovni. Za výrazné zlepšení sledované oblasti je nutné na základě hodnotícího šetření považovat skutečnost, že učitelé již více pracují „pro skupinu“, ne pouze „pro jednotlivce“. Na základě výstupů *Vnitřní evaluace školy* bylo zjištěno, že vývoj ukazatelů kvality výchovně vzdělávacího procesu a vztahů uvnitř organizace je velmi pozitivní a organizace svými vzdělávacími aktivitami a jasně stanoveným cílem přispívá ke svému rozvoji. Z těchto výsledků dále vyplývá, že aktivity směřující ke zvyšování kvality výchovně vzdělávacího procesu a jeho efektivity jsou vhodně nasměrovány a jsou optimální. Dynamika sledovaných jevů je progresivní a efektivitě napomáhající. Vedení školy a pedagogičtí pracovníci přemýšlejí společně o své práci a hledají indikátory kvality a cesty, jak je dosáhnout.“

2.5.3 Zvolená oblast práce – posilování partnerských vztahů ve škole

Jednou z priorit činnosti školy a jejího vedení bylo a je udržování partnerského vztahu s žáky a pedagogy, neboť pozitivní vztahy považuje za nezbytnou podmínku úspěšného výchovně-vzdělávacího procesu. Vedení školy vychází z předpokladu, že v dobré atmosféře je efektivita učení vyšší než v nepřátelském prostředí, kde se žáci bojí udělat chybu. Po diskusích, jak získat od žáků názor na fungování školy, se vedení školy rozhodlo položit v roce 2008 všem žákům školy otevřenou otázku, ke které se měli anonymně vyjádřit: „Co bys udělal/a, kdybys byl/a ředitelem/ředitelkou této školy?“ Aby byla dána odpovědím patřičná vážnost, zadávala otázku ve všech třídách osobně ředitelka školy, která jim na začátku vysvětlila:

- co po nich chce a proč,
- kdo bude mít přístup k výsledkům,
- k čemu budou odpovědi použity.

Na otázku žáci odpovídali v tzv. „hluchých“ místech – suplovaných hodinách nebo hodinách občanské nauky, kde je na podobné aktivity čas a prostor. Odpovědi žáků četla pouze paní ředitelka. Považuje je totiž za důvěrný materiál, proto nebyl nikdy a nikde zveřejněn. Ředitelka je bere zároveň jako důležitou zpětnou vazbu, nakolik jí žáci důvěřují. Dělá si statistiku – píše si věci, které se ve vyjádření studentů opakují, a připomínky žáků zohledňuje při řízení školy a plánování koncepce jejího rozvoje. Výstupy z tohoto šetření jsou pak projednávány v celém sboru s výjimkou těch, kde jsou žáci kritičtí k práci jednotlivců; tyto záležitosti se velmi citlivě řeší ve vedení školy a následně s tím, koho se týkají. Výsledky šetření jsou žákům odpovídajícím způsobem také sděleny.

2.5.3 Realizovaná opatření

Na základě výsledků evaluace byla vyhodnocena účinnost opatření prováděných v letech 2006 – 2007 a byly navrženy další kroky.

2.5.3.1 Cílené další vzdělávání pedagogických pracovníků

I v letech 2008 – 2010 pokračovalo systematické a cílené vzdělávání pedagogického sboru zahájené v roce 2006. Cíl vzdělávání zůstal stejný – seznámit pedagogy s novými pohledy na jejich práci. Semináře se však stále více týkaly konkrétních postupů, které mohli učitelé využít ve výchovně vzdělávacím procesu. Vliv vzdělávání se reálně projevil v konkrétních změnách v práci jednotlivých učitelů, které vedení školy vysledovalo v rámci hospitační a kontrolní činnosti. Můžeme konstatovat, že témata seminářů šla „hlouběji“ – týkala se například problematiky hodnocení žáků a oblastí jejich sebevědomí. Novinkou bylo, že některé semináře byly otevřeny i rodičům, z nichž někteří projevili zájem pravidelně se takto setkávat v rámci akcí, které pro ně pořádá škola (šlo například o seminář *Když láska nestačí*).

2.5.3.2 Systematická personální práce

Na základě výsledků druhé evaluace (jaro 2008) se uskutečnilo mimo jiné také první kolo individuálních hodnotících pohovorů s pedagogy. Cílem těchto pohovorů bylo zjistit vzájemná očekávání pracovníků a organizace a stanovit plán cílů pro následující období, o jejichž naplnění měl pracovník usilovat. Jako konkrétní podklady pro první individuální pohovory byly vzaty výstupy z *Vnitřní evaluace školy*, ze kterých lze mimo jiné vyčíst konkrétní způsoby, formy a efektivitu práce vyučujícího v dané třídě. Pedagogové předem vyplňovali formulář *Hodnocení vztahů – zaměstnanec – firma* (Příloha č. 5). S každým vyučujícím byl veden minimálně hodinový pohovor, který byl strukturován dle předem připravených pracovních formulářů. Součástí pohovoru byla i diskuse nad otázkami v nich obsažených:

- Co budeme projednávat?
- Kdo se jednání zúčastní?
- Co pracovník umí?
- Co konkrétně mi vadí?
- Kdy a jak provedeme kontrolu?
- Co nejmenšího se musí stát, abych ho pochválil?
- Co je úspěch?
- Co rád slyší a co z toho bude mít?

Rozhovory proběhly v přátelské a otevřené atmosféře na jaře 2008, kdy se ředitelka školy a její zástupce pro pedagogickou činnost postupně sešli v předem stanoveném čase s každým členem pedagogického sboru. Za podstatné při provádění individuálních pohovorů paní ředitelka považuje, že výsledky evaluace se nikdy nestaly nástrojem represe, ale podkladem pro vzájemnou diskusi o hodnotách, které každý jednotlivý pedagog svou prací naplňuje. Před individuálními rozhovory z nich měli někteří pracovníci školy obavy, ale ty byly díky citlivému přístupu ze strany vedení školy nakonec rozptýleny. Jakou zpětnou vazbu získala na tyto individuální pohovory paní ředitelka? „*Rada z nich mi řekla, že to bylo přínosné a pro některé*

dokonce velmi fajn, i když to třeba bylo někdy i nepříjemné, protože to bylo poprvé, kdy si s někým mohli povykládat o své práci.“

Jednalo se o strukturovaný rozhovor, k němuž si podklady (Přílohy č. 5 - 8) chystali hodnocení pracovníci i vedení školy. Součástí tohoto rozhovoru bylo i sebehodnocení, ke kterému se pak každý pracovník vyjadřoval, včetně komentování svého profesního rozvoje. Právě úroveň sebehodnocení ze strany pedagogů vedení školy velmi překvapila: *„Součástí individuálních rozhovorů bylo i sebehodnocení, jehož součástí bylo, že pracovníci měli uvést svá pozitiva. Bylo pro nás velmi zarážející, že kantoři, kteří by měli mít poskytování zpětné vazby a hodnocení v krvi, nebyli schopni uvést své pozitivní stránky a někteří se nedokázali z různých důvodů ani sami zhodnotit. Tehdy jsme si uvědomili, že je na této stránce zapotřebí pracovat.“*

V průběhu rozhovorů nebyly pracovníkům explicitně sdělovány výsledky evaluace. Spíše se jednalo o diskusi, která byla iniciována otázkami typu: *„Ve které třídě se vám dobře učí?“* *„Ve které třídě by se vám mohlo učit líp?“*, *„Pane kolego, jak se vám učí v 1.B?“* *„Pojďme se podívat, jak to, co vy říkáte, koresponduje s výsledky evaluačního šetření.“* *„Kde vidíte své silné stránky?“* Pokud se neuměl hodnocený pracovník pozitivně ocenit, mělo vedení školy připraveno soupis pozitivních věcí, které na tomto hodnocení směrem k hodnocenému kolegovi zazněly.

Výstupem z těchto rozhovorů byly společně stanovené úkoly, na jejichž kontrolu se vedení školy zaměřilo v následujícím školním roce. Vyhodnocení splnění těchto cílů bylo předmětem dalšího kola individuálních pohovorů. Příklad jednoho z formulovaných cílů: *„Rozvoj nových metod a forem.“* *„Nemohli jsme si klást velké cíle, protože jsme s něčím takovým začínali poprvé a taky jsme chtěli, aby naplnění cílů bylo ihned vidět – tzn. pedagogové si stanovili např. cíl vytvořit 4 výukové hodiny s využitím interaktivní tabule tak, aby v nich byly využity moderní formy či metody vzdělávání – např. projektová metoda, kooperativní vyučování apod. Naším cílem bylo, abychom takto pedagogy motivovali k přechodu od transmisivního stylu výuky k využívání metod aktivního učení.“*

Výstupy všech individuálních pohovorů, jakož i jiné materiály, které se vztahují k evaluačním procesům, jsou vedením školy považovány za citlivé; proto jsou uchovávány „pod zámek“ a přístup k nim mají v rámci školy pouze oprávněné osoby. Výstupy individuálních pohovorů byly rovněž použity jako podklad pro vypracování plánu DVPP.

Je třeba otevřeně přiznat, že novou koncepci rozvoje školy a výuky nepřijali všichni členové pedagogického sboru. Přestože se pedagogové společně vzdělávali, pohled některých z nich na smysl výchovně vzdělávací práce a kvality jejich vlastní práce se změnil málo. Ti, kdo se nechtěli vzdát svých názorů neslučitelných s novou koncepcí rozvoje školy, školu opustili, někteří pedagogové odešli do důchodu. Tato skutečnost odpovídá i zkušenostem ředitelů z jiných škol, kteří ve své škole prováděli proces transformace (např. ZŠ Dr. Malíka v Chrudimi).

Ve výroční zprávě za školní rok 2009/2010 se uvádí:

„Ve školním roce 2009/2010 se uskutečnila velká personální obměna pedagogických pracovníků. Celkový a přepočtený počet pracovníků zůstal téměř neměnný, došlo však k odchodu pedagogů v důchodovém věku a škola na jejich místo přijala celkem 8 nových pracovníků (7 učitelů a 1 vychovatelku). Pozitivním bylo

pro organizaci zejména to, že přijala odborníky z praxe a absolventy vysokých technických škol, což nebylo možné v minulých letech uskutečnit z důvodu nezájmu takto kvalifikovaných lidí o práci ve školství. Hospodářská krize ve sledovaném období velmi významně ovlivnila regionální zaměstnanost v oblasti strojírenství a tím byly vytvořeny podmínky pro generační obměnu pedagogického sboru.“

Výsledky druhého snímání za pomoci metody **Barvy života** byly pedagogům sděleny v rámci dalšího kola individuálních hodnotících pohovorů. Jejich cílem bylo identifikovat fungující prvky práce konkrétního pedagoga a místa, která dávají prostor pro zlepšení. Výsledky však nebyly pedagogům sdělovány dogmaticky, ale učitelé byli vyzváni, aby sami jmenovali třídy, kde se jim dobře učí, kde se domnívají, že je oboustranný pocit spokojenosti jak na straně jejich, tak na straně žáků, a hledali společně s paní ředitelkou zobecnění, proč se práce zrovna v těchto třídách daří. Pak učitelé jmenovali třídy, u kterých se domnívají, že by při práci s nimi mohli dosáhnout více, a hledali způsoby, jak toho mohou dosáhnout. Výsledky evaluace byly využívány spíše jako vodítka a náměty pro společné uvažování. Cílem pohovorů opět nebyla represe, ale zamyšlení se nad kvalitou vykonávané práce a plánování jejího dalšího zlepšování. Výstupem strukturovaného rozhovoru podle předem připravených otázek byly konkrétní úkoly, na jejichž plnění se pracovník školy zavázal pracovat a které měly vést ke zvýšení kvality jeho práce. Tyto rozhovory vedla paní ředitelka společně se svým zástupcem. Jedním z největších problémů při práci s pedagogy je to, že někteří z nich neumí efektivně formulovat cíle v oblasti svého rozvoje. Ty potom nemohou být základem pro navržení účinných kroků vedoucích k nápravě a zvýšení kvality práce. Vedení školy se proto zaměřuje na rozvoj pedagogů i v této oblasti a poskytuje jim při formulaci cílů soustavnou podporu a zpětnou vazbu.

Hospitační činnost se i nadále zaměřovala na sledování prvků, které ovlivňují budování partnerských vztahů se žáky.

2.5.3.3 Zahájení práce na společně sdílených hodnotách

Nejdůležitějším krokem k vytváření pozitivního školního klimatu bylo zahájení práce na společně sdílených hodnotách. Tato aktivita probíhala formou postupných kroků od září 2008 do června 2010. Byli do ní zapojeni všichni žáci a vyučující a také zástupci nepedagogických pracovníků. S konceptem vytváření sdílených hodnot byli seznámeni rodiče, členové Rady školy i sociální partneři – tzn. management výrobních podniků strojírenského zaměření, které se školou dlouhodobě spolupracují.

Cíle práce na sdílených hodnotách:

- posílení pozitivního klimatu ve škole (vzájemná úcta, respekt, důvěra, partnerské vztahy) s cílem pozitivního ovlivnění efektivity učení,
- vzájemně si vyjasnit hodnoty, které ve svém životě považujeme za důležité, tak, aby se škola mohla stát prostorem pro jejich sdílení,
- otevřený dialog mezi žáky a pedagogy, žáky a vedením, vedením a pedagogy,
- odstraňování stereotypů ve vztahu žák – pedagog, student – vedení školy, vedení školy – pedagogové proto, aby škola byla schopná naplňovat principy, ke kterým se hlásí v rámci svého školního vzdělávacího programu a o které usiluje s cílem, aby:
 - příznivé sociální klima školy podporovalo pozitivní mezilidské vztahy mezi žáky a dospělými a uvnitř obou skupin navzájem;

- si zaměstnanci byli vědomi svého servisního postavení vůči žákům a plně respektovali specifické rysy osobnosti žáka, jeho nadání a handicap v rámci norem slušného mezilidského chování a jednání;
- spokojení učitelé přemýšleli o práci a nabízeli co možná nejefektivnější metody a formy práce podle věkových a specifických zvláštností jednotlivců a skupin.

Postup vytváření sdílených hodnot v SPŠS Vsetín v letech 2008 – 2010 a jejich výsledná podoba.

2.6 Třetí etapa autoevaluace: jaro 2010 – jaro 2011

2.6.1 Projekt *Zavádění evaluačních nástrojů pro zlepšování kvality vzdělávání ve Zlínském kraji*

Z hlediska plánování a realizace dalších aktivit v rámci autoevaluace školy byl důležitým mezníkem rok 2010, kdy se škola zapojila do krajského projektu *Zavádění evaluačních nástrojů pro zlepšování kvality vzdělávání ve Zlínském kraji*. V průběhu realizace projektu se škola zúčastnila níže uvedených aktivit, které jsou důležité i z hlediska popisovaného procesu autoevaluace školy:

- | | |
|------------------------|---|
| – začátek března 2010 | Úvodní konference projektu – tisková zpráva dostupná na http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?docid=133996&doctype=l02&&cpi=1 , |
| – březen 2010 | výběr členů evaluačního týmu školy, |
| – březen – červen 2010 | vzdělávání členů evaluačního týmu, |
| – květen 2010 | třetí snímání – tentokrát pouze 1. a 2. ročníky a sbor, profesní profily jednotlivců, |
| – červen 2010 | interpretace výsledků externím konzultantem firmy DAP – Services, s. r. o., |
| – červen – září 2010 | práce evaluačního týmu na návrhu struktury vlastního hodnocení organizace v období školních let 2010/2011 – 2012/2013, |
| – 30. září 2010 | návrh struktury vlastního hodnocení organizace v období školních let 2010/2011 – 2012/2013 (Příloha č. 14) projednán pedagogickou radou. |

2.6.2 Závěry po třetím snímání

V květnu 2010 škola potřetí použila nástroj *Vnitřní evaluace školy*, tentokrát jako součást krajského projektu podporujícího kvalitu.

K jakým závěrům jste došli po třetím snímání?

„Po interpretaci výsledků třetího snímání se dostavil velký pocit zadostiučinění. Byly to naše třetí výsledky, které jsme získali použitím stejného evaluačního nástroje, takže jsme mohli srovnávat. Ukázalo se, že oproti předchozím letům došlo k nárůstu efektivity učení: z –40 v roce 2006 a –10 v roce 2008 se v roce 2008 škola dostala na

+10. *Potěšitelné bylo, že došlo též ke zlepšení klimatu. Porovnáním s výsledky z minulých evaluací bylo jasné, že žáci začali vnímat chování vedení školy i učitelů jako vstřícnější, prostředí školy bylo charakterizováno jako otevřené s atmosférou, která podporuje vzájemnou komunikaci, což přispívá ke zvýšení efektivity učení. Výsledky evaluace bylo potvrzeno, že oporou učení jsou dobré vztahy žáků s třídními učiteli i mezi spolužáky navzájem. Oproti minulým letům došlo k výraznému zlepšení vzájemných vztahů mezi učiteli a žáky, stejně tak i ke zlepšení vztahu k osobě ředitelky školy, a to jak u studentů, tak i u pedagogů. V kolektivu vyšlo lepší přijímání změn. S čím jsme spokojeni příliš nebyli, byl fakt, že zodpovědnost za učení na sebe hodně přejímají učitelé. Nápravu tohoto jevu si vedení školy stanovilo jako jeden ze svých dílčích cílů do budoucna – vytvořit společnou formativní strategii tak, aby slovo zodpovědnost bylo pro žáka skutečným zvnitřněným pravidlem jeho chování a jednání. “*

Po interpretaci výsledků se měla každá škola zapojená do projektu rozhodnout, jakou prioritu chce v rámci svého dalšího rozvoje v následujícím školním roce řešit. Jako forma metodické pomoci při stanovování cílů rozvoje a kroků jejich naplňování byla účastníkům projektu nabídnuta supervizní setkání. Jejich výstupem byl pro každou školu zpracovaný plán dalších kroků směřujících k naplnění stanovených cílů v oblastech, které si daná škola na základě evaluační zprávy označila jako prioritní. Supervizního setkání se účastnilo většinou pět škol ze Zlínského kraje – ty byly vybírány tak, aby se nejednalo o školy konkurenční.

Školy na těchto setkáních prezentovaly:

- zkušenosti ze snímání,
- své silné a slabé stránky na základě výsledků zjištěných evaluací – efektivita učení, atmosféra vztahů, rizikové jevy apod.,
- plánovaná opatření, včetně odhadu času, pověřené osoby a forem práce,
- které parametry svých výsledků VEŠ si chtějí uchovat a v čem se chtějí zlepšit.

Jako podklad k setkání sloužil předpřipravený pracovní list (Příloha č. 15).

Informace o kvalitě výuky získala škola sekundárně i prostřednictvím výsledků testů SCIO a podzimní zkušební maturitní zkoušky. Testování byli na podzim roku 2010 žáci 1., 2. a 4. ročníku. Výsledky testování i maturitní zkoušky byly analyzovány jmenovanou pracovní skupinou a společně s návrhem opatření postupně zapracovány do strategických dokumentů školy, zejména *Akčního plánu strategických opatření ve školním roce 2011 – 2012* (Příloha č. 12).

2.6.3 Spolupráce s rodiči

Vedení školy vnímá veškeré aktivity školy vůči žákům a jejich rodičům především jako službu. Spokojenost zákazníků – rodičů byla na podzim roku 2010 zjišťována formou dotazníku (Příloha č. 16), který byl rodičům předán na třídních schůzkách. Rodiče byli jako cílová skupina takto osloveni poprvé. Návrh dotazníku a jednotlivých otázek připravilo vedení školy a předložilo ho k projednání a schválení pedagogické radě. Postoj některých členů pedagogického sboru vůči dotazníku byl rozporuplný. Většina navržených otázek byla zaměřena na spokojenost rodičů s kvalitou výuky. Na snahy zjišťovat tento názor u rodičů obecně reaguji mnozí vyučující nevolí a argumentují tím, že rodiče kvalitu výuky nemohou posoudit a hodnotit, neboť jí

nejsou přítomni a pedagogickému procesu jako takovému nerozumí. Podobně tomu bylo i v případě vyučujících SPŠS Vsetín. Někteří navrhovali do dotazníku zařadit i otázky, které by spíše kontrolovali rodiče, než zjišťovali jejich spokojenost se školou. Tento postoj je obecně vzato u části pedagogů velmi běžný.³ Dotazník byl rodičům distribuován na rodičovských schůzkách a jeho návratnost byla 86 %. Oslovení rodičů přímo na rodičovských schůzkách volilo vedení školy z toho důvodu, že jejich návštěvnost je poměrně vysoká (okolo 72 %). Tuto vysokou návštěvnost vedení školy bere taktéž jako projev pozitivního vztahu rodičů ke škole. Výsledky dotazníku byly pro školu velmi pozitivní. Byly zpracovány a všichni rodiče s nimi byli rozhlasem seznámeni na následujících třídních schůzkách. Vedení školy plánuje tuto aktivitu směrem k rodičům opakovat, a to formou korespondenčních šetření. Dále promýšlí způsoby, jak distribuovat dotazník mezi rodiče, kteří se neúčastní třídních schůzek tak, aby byla zachována anonymita odpovědí.

Spokojenost rodičů je důležitým faktorem klimatu školy, proč jste tuto skupinu oslovili formou dotazníku až v roce 2010?

„Evaluaci školy a způsob, jak bude ve škole probíhat, jsme odsouhlasili pedagogickou radou. Na začátku našich evaluačních snah byla vytvořena pracovní skupina pro evaluaci. V té první fázi jsme uvažovali tak, že pokud to má být skutečně sebehodnocení školy, pak tam nebudeme zatahovat žádné hodnocení zvenčí, tudíž ani rodičů. O názory rodičů však jako škola stojíme velmi, scházíme se na schůzkách mimo klasifikační období a diskutujeme spolu o různých věcech, které se poskytované služby a společných zájmů týkají.“

V této souvislosti je třeba uvést, že každá třída má zvoleného třídního důvěrníka, člena výboru rodičů. Tento výbor se pravidelně schází s vedením školy více než jednou za čtvrtletí. Na jednáních jsou mimo jiné projednávány i výsledky evaluace, poznatky z tvorby školního vzdělávacího programu, informace o nových maturitních zkouškách apod. Výsledky evaluace jsou výboru rodičů sdělovány korektním způsobem tak, aby případně nebyli ohroženi jednotlivci, nicméně otevřeně se dozvídají záporné i kladné poznatky z hodnocení. Skrze důvěrníky jsou informováni i ostatní rodiče o aktuálním dění na škole a o plánovaných krocích jejího rozvoje. Dva zástupci z řad rodičů (za nezletilé i zletilé žáky) jsou též členy Školské rady, která se taktéž schází pravidelně s vedením školy.

2.6.4 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Na začátku školního roku 2010/2011 bylo vedením školy v rámci interního DVPP otevřeno téma podmínky efektivního učení. Pedagogové se od začátku školního roku bavili o tom, jaké jsou podmínky efektivní výuky, co každý z nich může ve svých hodinách udělat pro to, aby je v tomto školním roce naplňoval. Vzdělávání pedagogů v obecných pedagogických a psychologických otázkách probíhá většinou formou vzdělávání celého pedagogického sboru. Tato forma se vedení školy velmi osvědčila,

3 Jako lektorka DVPP se velmi často setkávám s tím, že učitelé se bojí diskutovat o své práci, aby nebyla odhalena jejich „nedostatečnost“. Ve většině případů se za tímto postojem, který se projevuje pasivním či aktivním odporem, skrývá nedostatečné sebevědomí, které je pak příčinou mnoha neprofesionálních postojů a kroků při výkonu výchovně vzdělávací práce.

neboť dává prostor pro vzájemné sdílení názorů a diskuse o tom, jaké chování je žádoucí v této škole. Mnoho z těchto seminářů je realizováno interně a připravuje je paní ředitelka. Do školy jsou však často zváni i externí odborníci na různá témata. Ve specifických tématech se vzdělávají jednotlivci mimo školu na otevřených akcích DVPP realizovaných místními i celostátními institucemi DVPP.

2.7 Čtvrtá etapa autoevaluace: jaro 2011 – podzim 2011

V souvislosti s touto etapou autoevaluace je důležité uvést, že se jedná o období, kdy se vedení školy řídilo *Koncepcí dalšího rozvoje Střední průmyslové školy strojnické na léta 2007 – 2010*, a zároveň byla na základě zhodnocení výsledků předchozího období (Příloha č. 17) vytvořena koncepce nová na léta 2010 – 2015 (Příloha č. 18).

V uvedeném období se práce vedení školy a pedagogů řídila akčním plánem strategických opatření v roce 2010/2011 (Příloha č. 11) a akčním plánem strategických opatření v roce 2011/12 (Příloha č. 12). Každý školní rok je uvozen zajímavým a inspirativním mottem. Např. pro rok 2010/2011 to byl citát Niny Rutové: „Prožitek a radost z vlastní práce je to jediné, čím může škola konkurovat mimoškolním aktivitám.“ Toto motto mělo pedagogy inspirovat k novému pohledu na běžné školní záležitosti a aktivity.

Kromě toho je vždy na začátku školního roku vyhlášeno určité téma, kterému se budou členové pedagogického sboru věnovat a budou o něm diskutovat. Ve školním roce 2010/2011 to bylo téma „*Státní maturita – nepřijemná povinnost, nebo šance?*“ Nabízí se otázka, jakou šancí může být státní maturita? V SPŠS Vsetín vidí její pozitivum v tom, že může být jedním z nástrojů, které pomohou škole prověřit kvalitu práce v určité oblasti a porovnat výsledky se školami jinými.

Ve školním roce 2011/2012 je akční plán uvozen myšlenkou, že v každém stádiu zlepšování práce ve školství je důležitých 6 opatření:

- budování výukových dovedností u učitelů a řídicích schopností u ředitelů,
- hodnocení studentů,
- zlepšování datových systémů,
- podpora zlepšováním normativních dokumentů a školních zákonů,
- revize standardů a kurikul,
- zajištění odpovídající struktury oceňování a odměňování učitelů i ředitelů. (McKinsey and Company)

Tématem roku pak bylo zvoleno budování výukových dovedností učitele a řídicích dovedností vedoucích pracovníků.

Důležitou podporou evaluace ve škole byly i v tomto období další aktivity v rámci projektu *Zavádění evaluačních nástrojů pro zlepšování kvality vzdělávání ve Zlínském kraji*. Škola se v roce 2011 zúčastnila těchto aktivit:

- jaro 2011 opakované snímání tříd,
- jaro 2011 zpracování výsledků,
- jaro 2011 supervizní setkání a příprava plánu dalších kroků.

2.7.1 Zjištění na základě čtvrtého snímání na jaře 2011

Na jaře 2011 se uskutečnilo čtvrté snímání žáků školy. Zúčastnili se ho opět žáci 2. a 3. ročníků. Výsledky snímání ve škole interpretoval konzultant firmy DAP – Services.

Jak jste spokojeni se svými výsledky čtvrtého snímání?

„Porovnání výsledků našich evaluací z let 2006, 2008, 2008 a 2011 nám ukazuje, že jdeme správným směrem. Je z nich patrné, že ve sledovaném období došlo k významnému nárůstu efektivity učení: z -40 v roce 2006, -10 v roce 2008, +10 v roce 2010 na +27 v roce 2011. Výsledky dokazují zlepšení klimatu. Podařilo se nám, že žáci začali vnímat hranice a nutnost jejich dodržování, učitelům se daří postupně přenášet zodpovědnost za výsledky v učení na žáky a celkově zastávají ve vyžadování studijních povinností jednotnější strategii a jsou důslednější. Podařilo se nám udržet dobré vztahy žáků s třídními učiteli i obecně vztahy učitelé a žáci. Ve třídách se drží atmosféra vztahů, která je pro podporu učení nejpriznivější. Žáky byla pozitivně přijata inovativní forma práce – učení prostřednictvím učebních opor do vybraných předmětů ve školním prostředí moodle. Z výsledku evaluace můžeme vyčíst i pozitivní vztah žáků k vedení školy i učitelům.“

2.7.2 Testování žáků nástrojem Vektor společnosti SCIO

Na jaře 2011 proběhlo 2. kolo testování žáků nástrojem Vektor společnosti SCIO. Škola tak poprvé ve své historii získala důležitá data, která odráží kvalitu její čtyřleté práce u jedné skupiny žáků – tzv. přidanou hodnotu.

Zvláště výsledky 4. ročníku jsou pro školu velmi cenné, protože poprvé získala informace o využití studijního potenciálu žáků v průběhu jejich čtyřletého studia ve škole. Tento ročník se v roce 2006 poprvé účastnil testování prostřednictvím stejného nástroje. Cílem vedení je získat z výsledků zejména informace o využitém potenciálu studentů vždy v konkrétním předmětu. Nástroj Vektor byl použit v oblasti obecných studijních předpokladů, matematiky, češtiny a cizího jazyka. Nejdůležitější informací, kterou škola z použití tohoto evaluačního nástroje získala, bylo, jestli škola využívá potenciál dětí v rámci výuky efektivně. Nejlepších výsledků dosáhla škola v matematice a českém jazyce. Zde se ukázalo, že studenti dosahují optimálních studijních výsledků a že s nimi škola pracuje odpovídajícími formami a metodami práce. Výsledky v cizím jazyce (jednalo se o jazyk anglický) nebyly tak uspokojivé, ale dá se předpokládat, že byly negativně ovlivněny skutečností, že v daném období se ve škole vystřídal u jedné skupiny žáků více vyučujících, což mohlo výsledky negativně ovlivnit.

2.7.3 Personální práce

Na základě výsledků čtvrtého snímání byly na jaře 2011 realizovány individuální pohovory s pedagogy. Probíhaly opět stejným způsobem jako v minulých letech.

Vizí vedení školy do budoucna je realizovat tzv. dobrovolné a vzájemné hospitace. Dobrovolnými hospitacemi rozumí vedení školy takové hospitace, kdy vyučující pozve někoho z vedení školy na svou vydařenou hodinu. Vedení školy se snaží pedagogy motivovat i ke vzájemným hospitacím. Prvním krokem může být

natočení vlastní hodiny a využití tohoto materiálu k sebereflexi. Dále by pak měl materiál sloužit zejména k společnému rozboru hodin. Cílem je, aby pedagogové byli zvyklí svou práci sdílet a diskutovat o ní se svými kolegy. Vzájemné hospitace mezi vyučujícími už nejsou věcí neznámou, začínají se ve větší míře objevovat zatím „uvnitř předmětových skupin“, k natočení vlastní hodiny a diskusí nad ní společně s ostatními ještě pedagogové „sbírají síly“.

V roce 2011 začala škola pracovat na vytvoření standardu pedagoga. V současné době je jeho návrh projednáván jednotlivými předmětovými komisemi a vedení školy sbírá náměty, jak by měl takový standard vypadat. Návrhy předmětových komisí budou zpracovány a celý rok průběžně diskutovány na pedagogických radách. Do tohoto procesu zapojuje vedení školy také žáky.

2.7.4 Práce se sdílenými hodnotami

Školní rok 2010/2011 byl prvním rokem, kdy členové školního společenství uváděli do života sdílené hodnoty. Aby se tyto sdílené hodnoty opravdu staly součástí života školy, byly na začátku školního roku naplánovány určité kroky, které měly jejich aplikace v praktickém životě školy podpořit:

- **Inovace školního řádu**

Aby škola posílila zodpovědnost studentů, rozhodlo se vedení pro analýzu a revizi školního řádu. Cílem jeho analýzy bylo zodpovědět tyto základní otázky:

- Napomáhá školní řád tomu, aby byly žákům znalosti a dovednosti předávány z hlediska učení v příjemném prostředí?
- Podporuje náš školní řád chování, které respektuje sdílené hodnoty a jejich dodržování?
- Je v našich normách dodržována zásada tří R – respekt vůči sobě, respekt vůči druhému, rezponzibilita neboli zodpovědnost?

Jaké změny nový školní řád přináší a co vás k jejich zavedení vedlo?

„Nejpodstatnější je uvolnění ve věcech „nesmyslných“ zákazů. Snažili jsme se do něj dát taková ustanovení, která jsou nutná z hlediska zajištění chodu organizace a pro plnění si práv a povinností žáka směrem k výstupům a výsledkům procesu, ale uvolnili jsme ho tak, abychom žákovi dali v některých případech možnost se rozhodnout, co udělá. Domníváme se, že je to velmi důležité, protože období mezi 15. – 18. rokem je tzv. senzitivní z hlediska utváření zodpovědnosti za své jednání a chování. Pokud teď neumožníme žákům alespoň v některých věcech svobodu činů a neumožníme jim za ně nést důsledky, pak se zodpovědnosti nenaučí a my jsme ve své roli selhali, neboť žákům bereme možnost se zodpovědnosti naučit. Bohužel často to my na středních školách děláme z tohoto úhlu pohledu špatně právě nesmyslnými příkazy, zákazy, nařízeními.“

Na vytvoření nové podoby školního řádu (Příloha č. 19) se podíleli všichni vyučující a schválila ho pedagogická rada.

- **Vytvoření jednotné formativní strategie**

Cílem další společné práce vedení školy a pedagogického sboru je vytvořit jednotnou formativní strategii založenou na efektivních pedagogických postupech, které se pozitivně promítají do klimatu a následně pak i do efektivity procesů.

Proč jste se v letošním školním roce zaměřili zrovna na vytváření jednotné formativní strategie?

„Jednoduše proto, že chceme být jednotní, jako v rodině... že nechceme vychovávat, protože to je záležitost v tomto věku především rodiny, my chceme formovat svými skutky, činy, jednáním, postoji, a proto to musí být skutky, postoje jednání a chování vhodné a pro společnost dobré. Chceme o jednáních učitele i žáka diskutovat. A opět je to tedy především proces, o který tady jde.“

Základním východiskem, kterým se bude pedagogický sbor při této práci řídit, je myšlenka, že střední škola nepřevychovává, ale formuje. Součástí plánované jednotné formativní strategie bude soubor dohod, jak se budou pedagogové k žákům chovat. Dále budou stanoveny benefity a sankce pro členy společenství, kteří respektují/nerespektují sdílené hodnoty a chovají se/nechovají se podle nich. Vedení školy však nejde primárně o stanovení sankcí ve smyslu trestů, ale spíše následků při nerespektování dohodnutých pravidel. Přestože vedení školy neopomíjí výsledky, což se projevuje při všech autoevaluačních procesech, které ve škole probíhají, jako důležitou vidí též cestu (proces) k jejich dosažení. Stanovení benefitů a sankcí považuje vedení školy za důležité z již uvedeného důvodu, že totiž období mezi 15. a 19. rokem je z hlediska poznatků psychologie tzv. senzitivním obdobím, kdy se studenti učí nést důsledky za své chování a měla být u nich pěstována zodpovědnost. Většina pedagogů považuje za benefit pro studenta, který se chová žádoucím způsobem, známku. Vedení školy chce však navrhnout i další formy benefitů – např. stáže.

Důležitou součástí vytváření jednotné výchovně-vzdělávací strategie je hledání nástrojů sebehodnocení. *„Při individuálních i kolektivních rozhovorech si klademe otázku: „Co považujeme za indikátor úspěšnosti práce pedagoga? První, co učitelé často odpoví, je: „Jaké známky žáci mají.“ Ptáme se dál: „Známky? Proč zrovna známky? Vždyť jsou výsledkem subjektivního hodnocení!“ a takto pokračujeme a hledáme společně indikátory úspěšnosti, které mají větší míru objektivity, se kterými se pak dá lépe pracovat. Proto jsme si dali za cíl najít soubor nástrojů pro získávání zpětné vazby – tzn. sebehodnocení. Co mi řekne, že jsem nebo nejsem dobrý učitel?“*

2.7.5 Spolupráce s rodiči

Zatím pouze vizí vedení školy je podílet se na vzdělávání rodičů v oblasti práce s adolescentní mládeží. Dát jim dobré odborné rady, jak lépe dítěti v tomto věku porozumět, jak s dítětem v tomto věku pracovat, jak ho vést k odpovědnosti. To je další cíl, který hodlá vedení školy začít realizovat. Jde to ztěžka, protože jsou k tomu zapotřebí peníze, které ale k tomuto účelu školy nemají k dispozici. Proto hledá vedení školy pomoc u odborníků, kteří by tyto aktivity vykonávali pokud možno bez nároku na odměnu.

3 Závěrečné shrnutí

Příklad inspirativní praxe vznikal v období září 2010 – listopad 2011. Nejdůležitějšími nástroji byla analýza dokumentů školy a strukturované rozhovory s vedením školy a vybranými pedagogy. Vznik příkladu negativně ovlivnilo náročné období na jaře roku 2011, kdy muselo vedení školy i jednotliví pedagogové zvládnout obrovský nápor časově náročných úkolů v souvislosti s realizací státních maturit.

Říká se, že na vedení nějaké organizace, projektu, školy je nejtěžší práce s lidmi. A nejtěžší na práci s lidmi je práce na změně jejich postojů.

Citlivě vysvětlit člověku, že práce, kterou odvádí, má své kvality, ale dala by se dělat i jinak, je umění zasluhující obdiv.

Rozšířit někomu obzor o nové možnosti, přesvědčit ho, že je užitečné o věcech přemýšlet i jiným způsobem, než byl zvyklý, a účinně ho stimulovat k tomu, aby začal věci dělat jinak a setrval u toho, to už je mistrovství. Navíc je to běh na dlouhou trať, kdy výsledky můžeme očekávat nejdříve za rok, za dva nebo taky vůbec.

Vedení SPŠS Vsetín se negativních postojů ke změnám, inovativním metodám výuky a novým strategiím při práci s žáky na začátku svého působení ve škole nezaleklo. Popisovaný příklad je ukázkou promyšlené systematické a trpělivé každodenní práce, která přinesla své ovoce. Výsledky v podobě zvýšení efektivity výuky, zlepšení vztahů mezi vedením a pedagogy, pedagogy a žáky a celková pozitivní změna klimatu se projeví i v evaluačních šetřeních.

Tento příklad inspirativní praxe je popisem práce školy, která evaluaci nebere jako zatěžující administrativní komplikaci, ale která k ní přistupuje jako k příležitosti reflektovat svou práci a pracovat na zvýšení její kvality. Vedení školy si promyšleně zvolilo evaluační nástroje a výsledky evaluace postupně zapracovává do strategických materiálů školy, na základě kterých jsou pak formulovány cíle v akčních plánech i cíle operativní. Vzhledem k tomu, že primární evaluační nástroj byl použit celkem čtyřikrát, získalo vedení zajímavý materiál a zejména zpětnou vazbu k opatřením, která provádí.

Jako efektivní nástroje prosazování změn se osvědčila promyšlená systematická personální práce, která zahrnovala především pravidelné hodnotící pohovory, vzdělávání pedagogického sboru a změna výchovně-vzdělávací strategie, které bylo dosaženo nejen postupným zaváděním metod aktivního učení, ale také prací na společně sdílených hodnotách, změnou školního řádu a řadou dalších dílčích kroků.

Právě popis práce na společně sdílených hodnotách je cennou inspirací pro management dalších škol, jak se dá evaluace propojit s prací na změně klimatu.

Na první pohled by se pozorovateli zvenčí mohlo zdát, že kroky, které nové vedení od svého nástupu do funkce volilo, nebyly dostatečně rychlé a razantní. Avšak právě příklad SPŠS Vsetín je ukázkou provádění změn, které jsou plánovány a realizovány systematicky a přitom citlivě s ohledem na dlouhodobý cíl a jednotlivé členy společenství školy, s hlubokou znalostí procesů i zákonitostí lidské psychiky a na základě zkušenosti z práce s lidmi.

Analyzovány byly tyto dokumenty:

- ŠVP se zaměřením na strojírenství a výpočetní techniku (Příloha č. 1),
- Výroční zpráva o činnosti 2009 – 2010 (Příloha č. 20),
- Výroční zpráva o činnosti 2010 – 2011 (Příloha č. 21),
- Koncepte dalšího rozvoje Střední průmyslové školy strojnické Vsetín na léta 2007– 2010 (Příloha č. 10),

- Koncepce dalšího rozvoje Střední průmyslové školy strojnické Vsetín na léta 2010 – 2015 (Příloha č. 18),
- Akční plán strategických opatření ve školním roce 2010 – 2011 (Příloha č. 11),
- Akční plán strategických opatření ve školním roce 2010 – 2011 – vyhodnocení (Příloha č. 17),
- Akční plán strategických opatření ve školním roce 2011 – 2012 (Příloha č. 12),
- Plán hospitací a kontrolních činností 2008 – 2009 (Příloha č. 13),
- Návrh struktury vlastního hodnocení organizace v období školních let 2010/2011 – 2012/2013 (Příloha č. 14),
- Minimální plán prevence 2007 (Příloha č. 2),
- Formulář – Hodnocení vztahů zaměstnanec – firma (Příloha č. 5),
- Formulář – Formulář pro pohovory 1 (Příloha č. 6),
- Formulář – Formulář pro pohovory 2 (Příloha č. 7),
- Školní řád – aktualizovaná forma (Příloha č. 19),
- školní almanachy.