

Kapitola 1

UMÍME HODNOTIT KVALITU ŠKOLY?



HODNOTA (angl. VALUE)

Karel Rýdl

1. Definice pojmu

Obecně lze definici pojmu hodnota vyjádřit následovně: Hodnota je vlastnost předmětu, jevu, osoby nebo procesu, která je určena subjektivně posuzujícím jedincem nebo vychází z normy všeobecně uznávané a byla zadána na základě objektivní platnosti.

Hodnotou je tedy údaj, obvykle pouze kvantitativní, který vznikl hodnocením, posuzováním, oceňováním či měřením sledovaného jevu, procesu, předmětu či osoby.

Hodnoty mohou být definovány také jako projekce naší vlastní individuální vůle.

Fenomenologie vymezuje pojem hodnoty jako druhotný (podle J. Patočky jde o sedimenty hodnocení) k pojmu hodnocení, které můžeme bezpečně vykázat. Hodnoty jsou to, čím se řídíme při svém vlastním hodnocení sledovaných jevů. Protože hodnoty nejsou věci či předměty, které stačí nalézt, definovat a následovat, vychází moderní filozofie spíše z procesů hodnocení, a nikoliv z nějak předem stanovených nebo daných hodnot, které podceňují tvůrčí povahu svobody (Paul Ricoeur).

Pojem hodnota můžeme definovat podle různých hledisek – matematických (hodnota proměnné, hodnota funkce, vlastní hodnota), filozofických a etických (to, čím se řídí naše volby a rozhodování), logických (pravdivostní hodnota 1 nebo 0), ekonomických (hodnota směnná, užitná, celní, hodnota pro vlastníka, pro zákazníka atd.). Proto se nám v různých disciplínách a oborech jeví jako synonymum pro další pojmy, např. cena, význam, míra, důležitost, vážnost apod.

Hodnotami se zabývá věda nazývaná **axiologie** (z řec. *axios* – rovnocenný, zasloužený), která je jako filozofie hodnot součástí filozofických věd.

Hodnoty jako předmět výzkumu v oblasti společenských i přírodních věd lze charakterizovat následujícími osmi body:

- 1) Hodnoty jsou přisuzovány předmětům, skupinám předmětů, jednotlivostem, procesům a všem existujícím jevům.
- 2) Existují hodnoty různých druhů podle jednotlivých vědních oborů: ekonomické, pedagogické, sociologické, religiozní apod.
- 3) Lidé hledají hodnoty, věří jim, nedoceňují je a odmítají je.
- 4) Hodnoty mají trvalost v čase, i když přecházejí z jednotlivých skupin do jiných.
- 5) Hodnoty vznikají, zanikají, stojí proti sobě, podléhají změnám, mají vliv na chování lidí a jsou uzpůsobeny předmětům a jejich skupinám.

- 6) Hodnoty existují ve svazku se společenským charakterem lidí, např. změny hodnot se vážou na změny charakteru, nedoceňování hodnot tedy záleží na charakteru.
- 7) Hodnoty bývají bezprostřední, ohraničené, tvoří hierarchie.
- 8) Hodnoty mohou přestat sloužit předmětům, tedy i lidem (Riesman, 1962).

O hodnotách dnes existuje na světě více než 4 500 samostatných prací, které skrývají téměř 180 různých definic pojmu hodnota, jež lze rozčlenit do tří skupin:

- a) Hodnoty jsou absolutní a existují z vůle Boha jako věčné ideje.
- b) Hodnoty tkví v materiálních a nemateriálních předmětech jako ceněné skupiny potřebné k uspokojování potřeb.
- c) Hodnota tkví v člověku, v jeho biologických potřebách – z těchto potřeb hodnoty vznikají pod vlivem psychických, vnitřních stavů a postojů člověka. Jde pak o způsob sebeuvědomění prostřednictvím subjektivně vnímaných hodnot.

2. Pojetí hodnoty v každodenní praxi

Pokud budeme hledat smysl slova *hodnota* pro výchovnou a vzdělávací praxi, máme co dělat s pojmem kvalita (jakost). Lze říci, že kvalitou rozumíme vlastnost nebo stav námi promítaný do předmětu (věc, jev, živá bytost), který je následně pozorován (s cílem zaujmout hodnotící soud) podle určitých kritérií. Problémem také často je, že se předmět hodnocení zaměňuje s hodnotou. Takové myšlení potom vede ke zmatení a omylům. Často totiž slyšíme, že někdo vytvořil kulturní nebo hospodářské hodnoty, ale ono se stalo pouze to, že někdo vytvořil předměty (statky, věci), které mají kulturní nebo hospodářskou hodnotu, ale předměty samy nemohou být onou hodnotou, protože tu jim přiřítají a do nich vkládají a vnášejí lidé. Každé kvalitě odpovídá určitá (adekvátní) hodnota, protože hodnota je kvalita množstevně (kvantitlně) určená, čili hodnota je kvantitou (množstvím) kvality.

Hodnocení je potom procesem, který je vztahován k určitému předmětu (jevu, bytosti), který v sobě nese určitou hodnotu, ale sám hodnotou není. V předmětu nesená hodnota je vlastně mírou určité očekávané kvality, o které vyvozujeme hodnotící soud. Kvalita hodnoceného předmětu nám udává směr a obsah hodnocení. Musíme tedy vědět, jak a co máme hodnotit, třeba na člověku nebo určitém domě. Je-li předmětem hodnocení např. škola, je základním problémem přijetí hodnoty kvality obecně jako hodnoty (např. celospolečensky platné a uznávané). Promyšlíme-li tuto problematiku hlouběji, dostáváme se do okruhu několika následujících problémů, např. vyjadřování hodnoty pomocí hodnotových a nehodnotových slov, což se váže na velmi konkrétní společenské podmínky. Dalším problémem je manipulativní role v hodnotovém vidění různých motivů jednání (strana prosazující je označí za „odvážné“, „správné“ a „potřebné“ a strana protivná je označí za „účelové“, „špatné“ nebo „zbytečné“). Míru manipulace s hodnotami můžeme odhalovat teoretickou

reflexí, která v kombinaci s praktickým jednáním může podle I. Kanta aktualizovat pojetí hodnot.

Podle způsobů pozorování světa potom vyvozujeme odpovídající kvality a z nich vyplývající hodnoty ontologické, teleologické a normologické.

Doporučená literatura:

Dorotíková, S. (1998). *Filosofie hodnot*. Praha: PedF UK.

Kozák, J. B. (1930). *V boji o duchovní hodnoty*. Praha: Čin.

O výchově a vzdělání. (1997). Praha: PedF UK.

Pešková, J., & Schücková, L. (1991). *Já, člověk...* Praha: SPN.

Riesman, D. (1962). *The Lonely Crowd. A Study of the Changing American Character*. New Haven, London.

Rýdl, K. (2006). Hodnoty kvality a pojetí subjektivního a objektivního hodnocení. In *Pedagogická evaluace 06. Sborník z konference. Malenovice, 21.–22. 9. 2006* (s. 1–4). Ostrava: PedF OU.

Tondl, L. (1999). *Hodnocení a hodnoty*. Praha: Filosofia.

O ČEM SE ZATÍM V SOUVISLOSTI S AUTOEVALUACÍ NEMLUVÍ

Jana Poláchová Vašátková

Pohledy na to, co může přispívat ke kvalitě práce školy, mohou být velmi různorodé. Za přínosnou bývá mimo jiné považována autoevaluace, tedy procesy, které systematicky, systémově a periodicky pomáhají pracovat se zpětnou vazbou od lidí spjatých se školou – od učitelů, žáků, rodičů, sociálních partnerů, nepedagogických pracovníků školy... Autoevaluace má tedy potenciál pozitivně podporovat rozvoj školy, pokud je realizována smysluplně. Bývá přirovnávána k zrcadlu: zrcadlením reality může pomoci udržet či rozvíjet kvalitu fungování určité školy. Měla by být vlastním „majetkem“ škol, který školy chrání a opečovávají, neboť jim toto „vlastnictví“ mnohé umožňuje. Získané výsledky pomohou především v pochopení, PROČ je třeba něco (ne)změnit, PROČ se něco daří a také JAK zajistit, aby tomu tak bylo i nadále.

Ne každá realizace těchto procesů nutně znamená změnu (v některých školách jsou již delší dobu vnímány jako pevná součást práce) a ne v každé škole představuje změnu pozitivním směrem. Jak ukazuje řada dosavadních výzkumných šetření, mnozí lidé ve školách vnímají autoevaluaci jako zbytečnou byrokratickou povinnost, jako ohrožení či jako něco, čeho je nutné se bát. Každý český učitel i každá škola fungují ve specifickém kontextu: jsou ovlivňováni jedinečnou kombinací

vnitřních a vnějších faktorů. Je tedy důležité uvědomovat si zásadu, která byla kdysi vyřčena: „Dobrá práce ve vzdělávání se nedá naklonovat, problémy školy nemohou být vyřešeny za ni, zvnějšku nějakou jinou institucí, ale jen školou samotnou. To by byl v současné rychle se měnící a komplikované době jen jistý druh snu – nerealistického, bez kontextu / lidí / jejich vztahů / hodnot (...). Protože všechny tyto jevy ovlivňují kvalitu vzdělávání (...)“ (Posch, 2004). Z uvedeného vyplývá, že pro využití potenciálu autoevaluace je nutné především vnímat skutečné záladnosti situace a potřeby konkrétních lidí.

Nicméně autoevaluace není „jen“ administrativa, používání nástrojů atd., ale skrývá v sobě další více či méně zjevné dimenze, které mohou významně ovlivnit její charakter v každé škole. Významná i dosti rozsáhlá je sociálně-etická dimenze, které je dosud v českém prostředí (v teorii i v praxi) bohužel věnována jen nepatrná pozornost. Při fungování školy je všudypřítomná, dotýká se jednotlivců i různých skupin lidí, jejich práce, potřeb. Při autoevaluaci rozšiřuje samotné plánování aktivit, nejen co se týká cílů, strategie atd., ale přináší i nutnost rozvažovat vhodnost a přijatelnost určité aktivity pro zaangažované v daném místě a čase. Etická stránka autoevaluace pak spočívá ve zvažování předpokladů, možností, dopadů a důsledků; zdůrazňuje nejednoznačnost navržených řešení i nedostatky „jednoduchých návodů“. Ignorování tohoto momentu by mohlo při autoevaluačních aktivitách vést k získávání nepravdivých nebo nedůležitých informací, což je podle významného odborníka MacBeatha (1995) to „nejhorší, co se může při autoevaluaci stát“.

Etická úskalí, která mohou úsilí o smysluplnou autoevaluaci výrazně zkomplikovat, lze na základě dosavadních zkušeností rozčlenit do několika základních okruhů:

- 1. okruh: výzvy spjaté s „mezopolitickými“ vlivy – vycházející např. z přístupu zřizovatele školy k těmto procesům;
- 2. okruh: potíže týkající se mikropolitických aspektů jednotlivé školy – spojené např. se situací, kdy chce vedení školy zjistit, jak je vnímáno podřízenými pracovníky;
- 3. okruh: problémy týkající se sběru informací, tj. používání evaluačních metod – např. pořizování záznamů z rozhovoru bez získání informovaného souhlasu od dotazovaných;
- 4. okruh: výzvy spjaté s analýzou dat a informací a také se zjištěními – např. i když je žákům řečeno, že je šetření anonymní, třídní paní učitelka zpravidla snadno zjistí, kdo určitý výrok psal;
- 5. okruh: úskalí vyvstávající z potřeby přijmout opatření ke zjištěním – nepříznivé nálezy bývají následně omlouvány, zkraslovány, poskytovatelé informací zesměšňováni – „jen aby se dotyčný neurazil“;
- 6. okruh: problémy týkající se podávání zpráv a rozhodnutí, zda zjištění zveřejnit – při autoevaluaci se často pracuje s vysoce citlivými informacemi, které někdy je či není žádoucí v plné šíři zpřístupňovat např. rodičům či dalším sociálním partnerům;

- 7. okruh: sporné otázky týkající se archivace a přístupu k původním, ještě ne-reprodukovaným informacím získaným při autoevaluaci – např. při změně ve vedení školy apod.;
- 8. okruh: ...

Klíčem k autoevaluaci pojaté tak, že znamená více než „pouhé papírování“, je neustálý dialog podmíněný důvěrou mezi zainteresovanými jedinci o podstatných záležitostech dotýkajících se vzdělávání. Je potřeba si včas vyjasnit povinnosti, práva a kompetence jednotlivých osob, jejich možnosti, zájmy a očekávání. Tento dialog je ale nutné vést v první řadě sám se sebou; je třeba pečovat o jednu ze základních (nejen učitelských) hodnot, spočívající v převzetí odpovědnosti za svůj vlastní profesní růst a rozvoj. Realistické sebezpoznání a sebezporozumění jsou předpoklady pro partnerskou komunikaci, pro navození důvěry v sebe sama i v druhé, pro kvalitní práci. Jinými slovy řečeno, zkušenost ukazuje, že nejkritičtější momentem autoevaluace je mnohdy velmi dobře skrývaná neschopnost/neochota jednotlivých pracovníků školy pracovat s reflexí své vlastní zkušenosti, se zpětnou vazbou (zejména pokud neodpovídá očekáváním). Je tedy zřejmé, že učitelé a způsob jejich přístupu k vlastní práci jsou determinantou úspěšnosti a smysluplnosti autoevaluačních aktivit.

Zdroje:

MacBeath, J. (2005). *Reflections on School Self-Evaluation*. Atény, Řecko.

Posch, P. (2004). *The National Interest in School Self Evaluation – Implications in Policy*.

Přednáška na mezinárodní konferenci „Self-evaluation is a Dialogue“, 22.–26. 9. 2004, Štýrský Hradec, Rakousko.

DOBŘÁ ŠKOLA: NÁSTOJ KE STIMULACI DISKUSE O HODNOTÁCH A PRIORITÁCH ŠKOLY

Milan Pol, Bohumíra Lazarová

V průběhu října 2009 byla zahájena standardizace prvního z kvalitativních nástrojů, které mohou posloužit jako užitečná pomůcka pro autoevaluaci ve školách. Jde o nástroj nazvaný Dobrá škola. V tomto textu jej stručně představujeme a nabíízíme zájemcům k nezávaznému vyzkoušení v jeho současné podobě.

Původ nástroje není zcela zřejmý, patrně vznikl jako pomůcka pro skupinovou práci s učiteli škol s cílem ujasnit si hodnoty a priority školy a podpořit spolupráci. Nám se osvědčil jako stimulující prvek při různých aktivitách podporujících rozvoj škol a další vzdělávání pedagogických pracovníků – nejsilněji snad jako výrazný

stimul diskusí o tom, co je ve škole skutečně důležité. Postupně jsme jej přepracovali, opatřili instrukcemi a nyní jej nabízíme jako jeden z nástrojů sloužících k podpoře autoevaluace. Uvítáme jakékoliv zkušenosti a další náměty pro práci s tímto nástrojem i pro jeho případnou úpravu.

Dobrá škola – instrukce

Cíl: Hlavním cílem nástroje je stimulovat ve škole diskusi o prioritách a vizích školy.

Dílčí cíle:

- podpora shody na hlavních hodnotách školy
- ujasnit si postupy potřebné k naplňování priorit/vizí školy
- podpora spolupráce učitelů.

Cílová skupina: Učitelé základních nebo středních škol v minimálním počtu 12 osob.

Pomůcky: Předtištěné lístky s výroky o hodnotách a prioritách školy (rozstříhané a připravené v obálkách pro každého učitele nebo vytištěné na A4 a připravené k rozstříhání), tužky, fixy, papíry, lepidla, velké papíry (flipchart), papírové lepicí pásky nebo jiné úchytky na stěny, případně nůžky.

Místnost: Pohyblivé stolky a židle. Více místností je výhodou.

Čas: Dvě až tři hodiny vlastní práce s metodou.

Postup a instrukce: Seznámíme účastníky s metodou a jejím účelem, s předpokládaným výstupem a jeho využitím pro evaluaci a rozvoj školy.

1. krok

Učitelům rozdáme obálky s volnými lístky a lístky s výroky, které se týkají různých aspektů chodu školy. Každý učitel obdrží 66 výroků o škole – lístků (nebo výroků předtištěných na A4 a učitelé je mohou sami rozstříhat na malé lístky). Celek těchto výroků neopomíná žádnou z hlavních oblastí kvality školy. Požádáme učitele, aby nejprve každý sám za sebe vybral 10 výroků, které považuje za dobře vystihující priority/vize, resp. preferované hodnoty dobré školy, bez ohledu na členění do jednotlivých kategorií. Na prázdné lístky může každý účastník vepsat svůj vlastní výrok či výroky, které podle jeho soudu charakterizují významné a v nabídce chybějící aspekty chodu školy.

Čas: 15 minut

Instrukce: *Přečtete si nejprve všechny výroky o škole. Vyberte každý sám za sebe 10 výroků, které podle vás charakterizují to nejvýznamnější, co se v dobré škole má dít, jak má dobrá škola vypadat. Jde o vyjádření vaší představy o hodnotách, které by*

měly být sdíleny napříč vaší školou a které by se měly odrážet v jejím každodenním chodu a usměrňovat její rozvoj. Pokud shledáte předloženou nabídku nedostatečnou, na prázdné lístky můžete doplnit vlastní výroky o tom, jak by měla škola vypadat (při zachování max. počtu 10 výroků), co by mělo být sdílenou prioritou. Na tento úkol máte asi 15 minut.

2. krok

Jakmile mají všichni učitelé lístky vybrané, požádáme je, aby si našli partnera – kolegu, se kterým budou dále pracovat ve dvojici. Dvojice učitelů má za úkol diskutovat výběr vybraných výroků, každý z učitelů vysvětluje výběr svých 10 lístků, které do dalšího výběru vnáší. Výsledkem diskuse dvojice učitelů je společně dohodnutý výběr 10 lístků (z 20 vložených). Opět se mohou domluvit na doplnění chybějících výroků.

Čas: cca 20 minut

Instrukce: *Nyní budete pracovat ve dvojicích. Najděte si partnera/partnerku pro práci ve dvojici a přineste si s sebou svůj výběr 10 výroků. Společně pak projděte oba vaše výběry, diskutujte o nich, vysvětlujte si je navzájem a dohodněte se na společné sadě 10 lístků z obou původních výběrů. Nemělo by jít o kompromis, ale spíše o konsenzuální výsledek – pokud je to možné. Je-li třeba některý výrok doplnit či přeformulovat, učiňte tak po vzájemné dohodě. Na tento úkol máte asi 20 minut.*

3. krok

Až budou mít dvojice úkol splněný, vyzveme je, aby si našly partnerskou dvojici. Není-li počet učitelů dělitelný čtyřmi, musíme zvolit jinou formu spojování do skupin (např. bude pracovat jedna šestice a vybírat vyšší počet výroků ze všech již vybraných lístků). Instrukce je podobná. Každá dvojice má za úkol vysvětlit svůj výběr partnerské dvojici a společně se dohodnout na výběru sníženého počtu výroků (10) ve vzniklé čtveřici/šestici. Opět mohou chybějící hodnoty doplnit vlastními výroky.

Čas: cca 20 minut

4. krok

Jakmile mají čtveřice/skupiny úkol splněný, vyzveme je k vytvoření hierarchií a návazností zvolených výroků a znázornění hierarchie/důležitosti a vazeb mezi výroky umístěním vybraných lístků na velký papír (flipchart). Mohou použít lepidlo, fixy, znázorňovat vazby, důležitosti apod.

Čas: cca 30 minut

5. krok

Všechny modely výroků o školách vylepíme na stěny nebo vyvěsíme na flipchart. Postupně vyzveme všechny skupiny k prezentaci jejich modelu a hierarchie „priorit školy“ a řídíme diskusi.

Otázky k diskusi:

- Která ze zvolených priorit se zdá být stěžejní (je sdílena všemi skupinami)?
- Která ze zvolených priorit vzbudila a vzbuzuje nejvíce diskusí a proč? Na které se jednoznačně neshodujeme?
- Která je překvapující?
- Co chybělo?
- Kterou z priorit se naší škole naplňovat daří? Jak? Co pro to děláme?
- Kterou z priorit se zatím nedaří zcela naplňovat?
- Jakými intervencemi je možné tuto prioritu naplnit?
- Jak by naše vybrané priority mohli vidět žáci, rodiče, vedení školy?
- Co bylo na této práci nejtěžší?
- Co jsem si při práci na tomto úkolu uvědomil/a?

Čas: 30 až 60 minut podle průběhu diskuse

Výstupy z diskuse

Výstupem z diskuse pak může být shoda na hodnotách a vizích školy, odhalení neshod a rozporů, uvědomění si některých slabých míst školy, pokud jde o hodnotovou orientaci, sdílení a rozvoj školy, a v neposlední řadě i hledání (a snad i nacházení) možných cest pro naplňování vizí školy.

Alternativní využití nástroje

Počet výroků může být snížen, nejméně však na 50 výroků tak, aby byly zastoupeny všechny kategorie výroků. Analogicky pak snižujeme individuální výběr výroků i výběr ve skupinách na sedm až osm výroků a krátíme pracovní čas podle situace.

Formulace na lístcích mohou být pozměněny podle specifík školy, měly by však respektovat původní kategorie.

Znění výroků a zařazení do kategorií**Cíle školy**

1. Škola se snaží stanovovat vlastní cíle a normy.
2. Cíle školy jsou všem jasné.
3. Cíle školy jsou všemi nebo alespoň velkou většinou zaměstnanců školy přijaty.
4. Cíle školy jsou pro učitele závazné.
5. Jednotliví učitelé ve své výuce zohledňují cíle školy.
6. Hlavní prioritou školy je kvalitní výchova a vzdělávání.

Kurikulum – výukové plány

7. Učitelé plánují výuku s přihlédnutím k zájmům žáků.
8. Škola se opírá o relativně pevně vymezený školní vzdělávací program.
9. Učitelé se snaží, aby byli žáci co možná nejvíce aktivní.
10. Výuka ve všech předmětech je propojena s potřebami skutečného života.

11. Škola se snaží podporovat všestranný individuální rozvoj žáků.
12. Vedení školy klade velký důraz na rozvoj výukových plánů.
13. Obsahy jednotlivých předmětů na sebe navazují.

Vztah k lokalitě a vnější vztahy

14. Cíle školy jsou stanoveny s ohledem na potřeby lidí v místě, kde škola působí.
15. Škola je místem rovných příležitostí pro žáky i učitele.
16. Škola se snaží do svého života aktivně zapojit rodiče.
17. Škola spolupracuje s místní komunitou, resp. s obcí.
18. Rodiče mají možnost ovlivňovat cíle školy.

Kompetence a vzdělávání učitelů

19. Velký význam má dosažené vzdělání učitelů.
20. Vedení školy se stará o další vzdělávání učitelů.
21. Další vzdělávání je individuální odpovědností každého učitele.
22. Učitelé se navzájem navštěvují v hodinách a diskutují o svých poznatcích z těchto návštěv.
23. Učitelé si navzájem předávají své zkušenosti.
24. Na schůzích se věnuje velká pozornost odbornému růstu pracovníků.

Vedení a řízení školy

25. Škola má silné a tvořivé vedení.
26. Lidé ve vedení školy spolu úzce spolupracují a vzájemně se doplňují.
27. Vedení školy pravidelně s učiteli diskutuje o hodnotovém systému školy.
28. Vedení školy se snaží ke všem přistupovat spravedlivě.
29. Vedení školy diskutuje svá rozhodnutí se všemi učiteli.
30. Ekonomické i personální řízení školy je zcela transparentní.

Oddanost lidí a motivace

31. Zaměstnanci školy jsou připraveni věnovat škole i něco navíc.
32. Vedení školy podporuje a povzbuzuje iniciativu zaměstnanců.
33. Inovativní a tvořivá práce se odměňuje.
34. Odměňování zaměstnanců je transparentní.
35. Učitelé i žáci vyjadřují loajalitu ke své škole.

Reflexe a (auto)evaluace

36. Škola kriticky přehodnocuje svou činnost.
37. Pravidelné sebehodnocení je povinností každého učitele.
38. Škola si vytváří nástroje pro sebehodnocení.

Vybavení a vzhled školy

39. Škola se neustále stará o svůj materiální rozvoj (včetně vybavení).
40. Škola dbá na estetickou úpravu školních tříd.
41. Škola je příjemným a otevřeným prostorem.
42. Žáci mají možnost volného pohybu v areálu celé školy.

Dělbá práce a organizace

43. Odpovědnost za rozvoj školy nese každý jednotlivec.
44. Hlavní silou rozvoje školy je skupina kolem vedení školy.
45. Funkce zaměstnanců jsou jednoznačně určeny.
46. Na společném plánování a rozvoji školy se podílejí všichni vyučující.
47. Schůze ve škole jsou efektivní a mají jasný cíl.
48. Učitelé jsou pobízeni k samostatnosti a tvořivosti.
49. Na tvorbě a naplňování cílů školy se podílejí nejen učitelé, ale i další zaměstnanci školy.

Rozhodování

50. O prioritách školy se rozhoduje na schůzích učitelů jednotlivých předmětů.
51. Diskuse o hodnotách se řídí daným postupem a pravidly.
52. Při prosazování věcí ve škole hrají nejdůležitější roli mezilidské vztahy.
53. Učitelé se shodují ve stanovování pravidel školního života.
54. V hospodaření má škola velkou volnost.
55. Má-li někdo odlišný názor na systém hodnot, může ho sdělit v otevřené diskusi.

Vztahy ve škole

56. Vedení školy se snaží vytvořit dobré pracovní klima.
57. O konfliktech se mezi učiteli otevřeně hovoří.
58. Ve škole vládne kolegiálnita.
59. Jednotlivcům se dostává podpory, pokud ji potřebují.
60. Učitelé naslouchají osobním problémům žáků.
61. Většina žáků se s důvěrou obrací na učitele i v osobních problémech.
62. Vztahy učitelů a žáků jsou otevřené.
63. Komunikace mezi učiteli je velmi otevřená.
64. V učitelském týmu jsou respektovány projevy emocí.

Inovace a změna

65. Škola má stále potřebu inovovat.
66. Škola se soustřeďuje na zlepšení každodenní rutiny.

DRŽÍME PALCE!

Jana Hrubá, Blanka Janovská

Když jsem šla za ředitelkou FZŠ prof. Otokara Chlupa v Praze 13 **PaedDr. Blankou Janovskou**, měla jsem výčitky svědomí. Bylo to dva dny po začátku školního roku 2009/2010, který začínala v nové, sloučené škole. Prvostupňová FZŠ Chlupova (320 žáků) se stala nástupnickou organizací při sloučení s úplnou FZŠ Fingerova (284 žáků), která sídlí v budově s kapacitou 800 žáků a jejíž ředitel odcházel do důchodu.

? **Co sloučení předcházelo? Proč jste měli zájem spojit se s FZŠ Fingerova?**

„Zájem rodičů o naši školu stále narůstal, ale dosavadní prostory bývalých jeslí jej omezovaly. Také existence neúplné školy pro 1.–5. ročník v Praze byla pro dobře spolupracující sbor ohrožující svou možnou dočasností. To vše přispělo k velkému stmelení a motivovanosti sboru, který nechtěl ztratit možnost pracovat ve společně vytvořeném stylu,“ vysvětluje Blanka Janovská.

Řešením prostorového problému se stalo sloučení s FZŠ Fingerova, na kterém se vydatně podíleli i rodiče – finanční a psychickou podporou i fyzickou prací při stěhování. Oporou ředitelce byla výborně pracující rada rodičů.

? **Zní to jednoduše. Bylo tomu tak i ve skutečnosti?**

Zřizovatel si stanovil podmínku, aby 75 % rodičů (otec i matka) z FZŠ Chlupova podepsalo žádost o sloučení škol a zaručilo, že své děti převedou do „nového“ a hlavně většího objektu, i když o tři stanice metra dál. Největším problémem bylo dostat do školy k podpisu otce, ale podařilo se. Podepsalo 85 % rodičů s podmínkou, že bude zachováno vedení FZŠ Chlupova a že sloučená škola bude pokračovat ve stejném způsobu výuky, v duchu stejné filozofie.

? **Škola je tedy od 1. 9. 2009 v novém objektu, ale zápis do 1. tříd se konal podle zákona začátkem roku 2009. Kde jste ho realizovali?**

Zápis se konal již v „novém“ objektu. „Měla jsem trochu obavy, že přijde málo rodičů. Opak byl pravdou. Zapsali jsme rekord – 150 dětí, přijato mohlo být 104 budoucích prvňáčků,“ říká s uspokojením Blanka Janovská.

Neobvyklé sloučení se zrealizovalo pod názvem FZŠ Otokara Chlupa a učitelé i řada rodičů strávili prázdniny stěhováním a úpravami nových a větších prostorů. Vykonali neuvěřitelný kus práce.

? **To nejtěžší je však před vámi – práce s lidmi. Jak chcete řešit tento obtížný úkol?**

„Souhlasím. Opravdu nejsem v záviděníhodné situaci. Nový sbor tvoří 23 pedagogů z FZŠ Chlupova, 17 z FZŠ Fingerova a 11 nově příchozích. Nebude snadné tyto skupiny sladit tak, aby spolupracovaly, vzájemně si pomáhaly a respektovaly se. Vůbec nejtěžší úkol vidím v jejich získání a sjednocení na společném přístupu k žákům a stylu výuky. Pomoci by nám k tomu měl víkendový seminář s Mgr. Jitkou Kašovou, na kterém by se měli učitelé domluvit, co v kterém školním vzdělávacím programu bylo dobré a co by se mělo zachovat a stavět na tom. Po vzájemné shodě by mělo dojít k úpravě ŠVP. Je mi jasné, že to bude, běh na dlouhou trať,“ uvědomuje si Blanka Janovská.

? **Měli jste nějaký systém hodnocení, a pokud ano, k čemu to bylo dobré?**

„Hodnocení na FZŠ Chlupova postupovalo vždy celou činností školy. Začínalo již v 1. třídě vedením dětí k sebehodnocení, aby uměly ohodnotit svoji práci a najít svoji chybu, což je základem učení. Učitelky mají systém tabulek, kde jsou vypsány vědomosti a dovednosti ke každému tématu, které by dítě mělo postupně ovládat. Tyto tabulky se potom stávají podkladem pro čtvrtletní hodnocení pro rodiče na škále tří možností (umím – občas chybují – potřebuji docvičit). Rovněž slouží při sebehodnocení učitele, který vidí výsledky své práce, případně co je s dětmi třeba ještě procvičit. Jako základ k hodnocení slouží portfolio, které si každý žák naší školy vede již od 1. třídy.

K hodnocení se pak vyjadřuje při konzultačním pohovoru dítě, učitel i rodiče, které záměrně vtahujeme do školní práce. Cílem tohoto snažení by mělo být to, aby si rodiče uvědomili také svou zodpovědnost za vzdělávání svého dítěte i jeho neúspěchy. Pokud má dítě nějaké nedostatky (třeba v násobilce), může být sepsána ‚smlouva‘, jak je bude napravovat. Rodiče mohou kdykoli přijít do hodin a mnozí absolvovali odpolední dílny, kde si vyzkoušeli osobně metody programu RWCT, projektového vyučování, činnostního učení nebo dramatické výchovy, které škola používá. Zpětná vazba od rodičů byla získávána z různých dotazníků a z diskusí.“

? **Jaké nástroje používá škola při hodnocení?**

Při průběžném hodnocení se učitelům na FZŠ Chlupova osvědčila řada nástrojů, které umožňovaly přímou a stálou sebereflexi: diskuse a rozhovory, myšlenkové mapy tvořené ve skupinách, vzájemné hospitace i hospitace ředitelky jako „návštěvy“, videozáznamy hodin s rozbořem, vedení portfolií žáků i učitelů a další. Velmi často tyto nástroje navrhovali, užívali či vyhodnocovali v dílnách či projektech. Od roku 1995 používala škola testy Kalibro pro měření vědomostí a dovedností. Důležitá byla i pravidelná práce se žákovským parlamentem, která dávala dětem možnost uplatnit svůj názor v bezpečném prostředí a pro vedení školy byla cenným zdrojem zpětné vazby. Prostorem pro zveřejňování názorů žáků se stal i školní časopis *Chlupík*.

? **Jaké postupy a metody jste zvolili při psaní vlastního hodnocení, které je škola povinna vypracovávat ze zákona?**

„Vedení i sbor naší školy považují vlastní hodnocení za podmínku zlepšování své práce. Pro zjištění výchozího stavu jsme použili SWOT analýzu, na které se podíleli nejen učitelé, ale i rada rodičů. Dále pravidelně jednou za dva roky zadáváme pro žáky, jejich rodiče, pedagogy i vedení školy dotazník ‚Škola a já‘ od společnosti Kalibro,“ vysvětluje Blanka Janovská.

Učitelé FZŠ Chlupova si v souladu s vyhláškou č. 15/2005 Sb. společně stanovili cíle, indikátory a navrhli i možné nástroje, které by jim umožnily ověření cílů. Podobně

jako cca 10 dalších škol v ČR použili Rámec pro vlastní hodnocení podmínek vzdělávání, který je adaptovanou verzí nástroje Index for Inclusion, používaného standardně všemi anglickými školami.

Výsledky, které škola obdržela od společnosti Kalibro, pak umožnily porovnání s průměrem ostatních škol (samozřejmě jsou to jen ty školy, které se o zpětnou vazbu zajímají a využily stejnou službu). Byla použita syntéza otázek z dotazníků do témat podle oblastí vyhlášky. Přitom byly kombinovány dotazníky pro různé respondenty (žáci, učitelé, rodiče). Syntézu otázek a vyhodnocení provedla externí hodnotitelka RNDr. Pavla Polechová, CSc.

Ve svém hodnocení píše: „Rodiče dětí z FZŠ Chlupova vysoce převyšují průměr rodičů dětí chodících do ostatních škol v ČR v míře souhlasu s otázkou, zda škola rozvíjí schopnost jejich dítěte vyjádřit své myšlenky a porozumět ostatním, dále v otázkách, jak často dostává jejich dítě ve výuce příležitost spolupracovat s ostatními, a uvědomovat si tak své i jejich přednosti a nedostatky. Souhlasí v míře mnohem větší, než odpovídá průměru ČR, že škola vede jejich dítě k tomu, aby se umělo učit a bavilo je to, a že učí jejich dítě, jak se vyznat v nových situacích a zvládat je. Převaha nad průměrem je i v odpovědích na otázku, zda se škola snaží, aby dítě bylo podnikavé a tvořivé, a na otázku, zda škola učí dítě žít tak, jak žije svobodný a zodpovědný člověk (...):“

? Existuje shoda na vizi?

Jeden z cílů v oblasti vedení v Rámci pro vlastní hodnocení podmínek vzdělávání FZŠ Chlupova zněl: „Všem pracovníkům je jasná vize školy a berou ji za svou.“

„Otázku principů ideální školy, vnímání podstaty kvality školy lze považovat za primární otázku autoevaluace. Teprve po zjištění, co vlastně pedagogové za kvalitu považují, lze hovořit o hledání cesty k jejímu zlepšování. Jinak řečeno, bez podobného zjištění nelze skutečný rozvoj školy plánovat. Škola může jen těžko vědět, kam má směřovat, pokud si každý pod kvalitou školy představuje něco jiného,“ vysvětluje Pavla Polechová.

Tento cíl škola ověřovala Q-metodologií včetně Q-faktorové analýzy. Q-metodologie slouží k objektivní výpovědi o subjektivní realitě. Učitelé včetně vedení školy udělovali priority 60 výrokům definujícím kvalitu školy podle toho, jak tyto významy subjektivně pociťují.

V závěru analýzy se uvádí: „V ZŠ Chlupova existuje společný názor na to, co reprezentuje kvalitu školy. Vize o tom, co je kvalitní škola, je skutečně sdílena všemi členy sboru. Toto pojetí kvality je založeno na apriorním respektu k dítěti.“

? A co dál?

Vlastní hodnocení původní FZŠ Chlupova bylo zpracováno ve školním roce 2006/2007. Podle výsledků tehdejších analýz mohli být učitelé i vedení školy spokojeni. Mohli mít pocit potvrzení, že svou práci dělají dobře. Čas, který investovali, mnohaleté vzdělávání sboru i vlastní lektorská činnost učitelů přinesly své ovoce.

Blanka Janovská by nyní systém vyzkoušený a potvrzený šestnáctiletou praxí na malé škole ráda aplikovala jako základ v nových podmínkách. „Je to vždycky o li-dech,“ říká a je si vědoma, že je bude muset pro přijetí systému a stylu práce získat. Určitě to nebude jednoduché. Budeme jí držet palce.

? Řekla byste s odstupem času něco jinak?

V zásadě za vším, co jsem řekla, si stojím a nic bych neměnila! Jsem přesvědčená, že se nám snad povedlo přenést filozofii, metody a formy práce, hodnocení atp. z původní školy, která měla pouze 1. stupeň, na stávající školu, která má i 2. stupeň. Celý pedagogický sbor vzal za své hlavní cíle původního ŠVP:

- vytvořit u každého žáka pozitivní vztah ke vzdělávání,
- motivovat ho k celoživotnímu učení,
- rozvíjet jeho osobnost a individualitu s cílem vychovat z něho odpovědného a slušného občana.

? Jak se změnila vnější podmínky a kde jste případně nabyla dalších zkušeností?

Byla zrušena povinnost provádět vždy po dvou letech evaluaci školy, ale myslím si, že většina škol v evaluaci pokračuje ve vlastním zájmu.

Snad to zatím na naší škole děláme dobře, určitě o tom svědčí i to, že je o ni neustálý zájem (když jsme v roce 1993 začínali, měli jsme 174 žáků, nyní jich máme 850).

Problém vidím v časové koordinaci institucí, které provádějí testování (ČŠI, CERMAT, Scio, Kalibro, ...).

JAK TO VIDÍ DĚTI CO JE TO HODNOTA?



Děti vám řeknou, co podle nich znamená pojem hodnota:

Hodnota znamená hodnocení, když jsem hodná. (Naneta, 6 let)

To, co děláme. (Jonáš, 4 roky)

Hodnota je, že máš třeba nějakou hračku, a jak ji máš ráda, tak to je tvoje hodnota. (Julie, 9 let)

Hodnota, to je, jako že se něco hodnotí. Jako je porota, tak hodnota. Třeba když jsou závody, tak se hodnotí, kdo je na prvním, druhém nebo třetím místě... (Dorotka, 6 let)



(...) že se dávají do notýsku jedničky. (Anička, 7 let)

(...) napsat 1, 2, 3, 4, 5. (David, 7 let)

(...) že se do tebe někdo zamiluje. (Kačka, 7 let)

Hodnota, no to je vždycky, když tady namaluju vrtulník, tak tady to pak napíšu. (Ondřej, 4 roky)

Hodnota rovná se cena. A taky další možnost, například hodnotná literatura je cenná literatura a tím není myšleno drahá kniha, ale cenná obsahem. (Veronika, 10 let)

Hod notou. 😊 (Veronika, 10 let)

Peníze, sestra Eliška, kamarádství – že si jich vážíme. (Lukáš, 6 let)

(...) že jsem hodně hodná. (Kačka, 6 let)

(...) když se lidi dohodnou, že opraví hrad, a pak tomu říkají hodnota. (Valentýnka, 7 let)

(...) říct mamince, že jdu na procházku a koupím jí kytičku. (Honzík, 6 let)

(...) když někdo neumí plavat a pak ho zachrání. (Patrik, 7 let)

Láska má nevyčíslitelnou hodnotu, stejně jako život a kamarádství, teda aspoň pro mě! A taky rodina, ta hlavně, tu mám moc ráda. Hodnotu mají taky peníze. (Adéla, 10 let)

Hodnota je, co je dobré, třeba hotel s ***. Nebo třeba ve škole známky. A taky třeba, že v práci nadřizený jako může povýšit. Anebo třeba Ing., Mgr. Nebo když někdo něco vyhraje. (Adéla, 10 let)

Připravily Ladislava Šlajchová a Radka Víchová.