



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ZUŠ v Y

Zpracovala: Michaela Prášilová

Úvod

Základní umělecká škola (dále ZUŠ) v Y může být považována za inspirativní příklad toho, jak lze další rozvoj školy opírat o využívání zpětné vazby. Interní evaluace, ať už nazývána jako autoevaluace či vlastní hodnocení, není jen záležitostí ředitele zmiňované školy, aktivně se v ní angažuje i část učitelského sboru. Zkušenosti školy / jejích pracovníků jsou zaznamenány v následujícím **příkladu praxe, který sleduje provázanost evaluace s řízením školy**. Vzniká v časovém intervalu od podzimu roku 2009 do konce roku 2010, kvůli lepšímu pochopení všech souvislostí však zahrnuje děje za delší časové období. Skutečnosti uváděné v následujícím textu vycházejí z informací postupně získávaných v rámci individuálních i skupinových rozhovorů s učiteli a vedením školy, pozorováním pracovních setkání učitelů a chodu školy, analýzou písemných materiálů: interní dokumentace školy včetně tzv. autoevaluačních zpráv, výročních zpráv školy, inspekčních zpráv a závěrečných kvalifikačních prací ředitele (k ukončení funkčního, magisterského, doplňujícího pedagogického studia).

1 Kontext fungování školy

ZUŠ je příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je od 1. 1. 2001 kraj (v předcházejících letech to byl školský úřad). Žáci zde mají možnost získávat základy vzdělání v různých uměleckých oborech. Ve školním roce 2009/2010, kdy je tvorba příkladu praxe zahájena, využívá vzdělávací nabídky školy v hudebním, tanečním, literárně-dramatickém a výtvarném oboru více jak 750 žáků. Výuku zajišťuje 33 učitelů.

Významnou hybnou silou v rozvoji školy je její ředitel (ve funkci od roku 1995), který je rovněž zaangažován v odborných a kulturních aktivitách města i regionu. Na řízení školy ještě participují statutární zástupce ředitele a „umělecká rada“ jako poradní orgán ředitele. Umělecká rada má šest členů a tvoří ji ředitelem vybraní vedoucí učitelé oddělení (celkem je ve škole osm vedoucích učitelů oddělení). Dalším poradním orgánem ředitele je pedagogická rada. Podle platné legislativy není zřízena školská rada, funguje však Rada rodičů při ZUŠ.

Výuka žáků probíhá ve městě a několika přilehlých obcích, což s sebou přináší komplikace nejen při řízení práce školy, ale i při vzájemné spolupráci jednotlivých oddělení. Podmínky na pracovištích mimo město lze podle ředitele školy charakterizovat jako „*vyhovující*“. Je využíváno prostor tamních základních škol či místností pronajatých od obce. Provozní a organizační záležitosti tam zajišťuje pověřený pracovník působící na pozici vedoucího místa poskytovaného vzdělávání (odloučeného pracoviště).

1.1 ŠVP a další rozvoj školy

Podle ředitele školy plní základní umělecká škola jako instituce „*dvě funkce*“:

1. *poskytuje žákům, kteří projeví potřebné předpoklady a zájem o studium některého z oborů, systematické základy odborného vzdělání ve zvoleném oboru a vychovává z nich zdatné amatéry, kteří jsou schopni samostatně proniknout do struktury a obsahu uměleckého díla,*
2. *připravuje výjimečně talentované žáky pro budoucí profesionální studium na vyšších stupních škol s uměleckým zaměřením (což je funkce rozsahem „menší“, ale zcela nezastupitelná)“.*

Škola pracuje podle Učebních plánů pro základní umělecké školy, č. j. 18 418/95 a podle osnov pro ZUŠ. Má však již připravenou pilotní verzi školního vzdělávacího programu, neboť od školního roku 2009/2010 participuje na projektu „Pilot ZUŠ“. Autoevaluace školy není v této verzi ŠVP detailně rozpracována, jen je odkázáno na její uskutečňování ve shodě s platnou legislativou. Důvodem je skutečnost, že pojetí autoevaluace je ve škole širší, nevztahuje se jen k ŠVP, nýbrž zahrnuje všechny oblasti dané příslušnou vyhláškou (vyhl. č. 15/2005 Sb. ve znění vyhl. č. 225/2009 Sb.).

Žáci prezentují výsledky své práce na koncertech školy, účastní se vystoupení pro veřejnost. Službou regionu je více jak desetiletá tradice každoroční přípravy a realizace dvou výchovně-vzdělávacích programů pro mládež, v nichž se ZUŠ jako pořadatel snaží zábavnou formou přinést něco nového z oblasti hudby, tance i výtvarného umění s cílem obohatit rozhled, vzdělání či estetické cítění diváků. Každoročně je zhlédne kolem 2 500 žáků MŠ, ZŠ a studentů SŠ. Umělecké výkony učitelů sledují žáci i další zájemci na vernisážích a koncertech. Dobrá image školy je potvrzována pravidelným umístováním obou hudebních těles školy na předních místech v ústředních kolech soutěží ZUŠ. Prospělo jí i úspěšné spolupřadatelství mezinárodního hudebního festivalu (2007). Jak uvádí ředitel školy: „*Samozřejmostí jsou i četná vystoupení v zahraničí (Norsko, Řecko, Polsko, Německo, Francie...)*“.

Kromě stávající priority **zahájit výuku podle ŠVP** prezentuje vedení školy v úvodu ročního plánu práce na školní rok 2009/2010 tzv. **hlavní cíle** (mají charakter **dlouhodobých cílů**).

„*Hlavní cíle:*

1. *Prohlubovat výchovu mládeže se zaměřením na kultivaci osobnosti, modelování žebříčku hodnot a rozvoj kreativity. Zefektivňovat výběr žáků pro studium. Spolupracovat s ostatními subjekty zabývajícími se estetickou výchovou mládeže.*

- II. *Prosazovat vysokou úroveň odbornosti a kvality ve výchovně vzdělávacím procesu. Zvyšovat odbornou přípravu pedagogických pracovníků.*
- III. *Zdokonalovat systém řízení školy a míst poskytovaného vzdělávání, postupně zlepšovat pracovní podmínky pro zaměstnance a technické vybavení školy.“*

Vymezení dlouhodobých cílů v této „obecnější podobě“ vyplynulo ze závěrů vlastního hodnocení školy realizovaného ve školním roce 2006/2007, **v každoročním plánu práce pak jsou cíle situačně operacionalizovány a v tomto aktuálním/konkrétním pojetí naplňovány.**

2 Shrnutí autoevaluačních procesů

Komplexnější shromažďování a vyhodnocování poznatků o práci ZUŠ spadá již do roku 1999, kdy ředitel školy zpracoval analýzu SWOT jako součást materiálu „Projekt rozvoje ZUŠ...“. Vycházel z výsledků dotazníku rodičům a z následujících zdrojů informací:

- výsledků ankety v pedagogickém sboru,
- hospitační činnosti, závěrů inspekce
- z výsledků prováděné analýzy reakcí veřejnosti (osobní jednání, tisk atp.).

S ohledem na učiněná zjištění byl v projektu rozvoje například kladen důraz na „*zvyšování kvalifikace pedagogických pracovníků školy i na potřebu zdokonalovat systém řízení školy a pobočky...“*. Až do začátku aktivit souvisejících s prováděním povinného vlastního hodnocení školy nebyly v ZUŠ realizovány autoevaluační činnosti jako takové, nicméně probíhala pravidelná každoroční kontrola dosažení cílů vymezených v ročním plánu práce školy. Od jejich výsledků se pak vždy odvíjela podoba plánu na další školní rok.

Ve školním roce 2005/2006 byla zahájena příprava na realizaci prvního vlastního hodnocení školy. Příslušnou vyhláškou taxativně vymezené oblasti a) až f) předurčovaly „širší“ pojetí jeho cíle. Získané poznatky měly sloužit jako východisko při snaze „*zefektivnit proces výuky, dále k cílenější komunikaci školy s veřejností, k řízení školy a k podpoře příznivého klimatu školy“*. Na pedagogické radě konané v srpnu 2006 byla schválena „Struktura hlavních oblastí hodnocení školy“ (v Příloze č. 1 [hyperlink](#)) a v souladu s dle § 9 této vyhlášky i rámcový harmonogram realizace. Z něj vyplynulo, že hospitační činnost bude vykonávána v průběhu celého školního roku podle každoročně sestavovaného plánu hospitační a kontrolní činnosti, do konce června 2007 budou rozdány a zpětně sesbírány dotazníky pro učitele, rodiče a žáky, v září 2007 bude realizováno sebehodnocení práce pedagogů a jejich hodnocení ředitelem školy, průběžně pak budou prováděny rozhovory s učiteli, rodiči, žáky.

Ředitel školy ustanovil **užší tým koordinátorů vlastního hodnocení** ve složení: **ředitel školy, zástupkyně ředitele školy a všichni členové umělecké rady školy**. Také bylo předem určeno, že důležitým základem pro definitivní verzi hodnotící zprávy bude její tzv. **pracovní verze**, která bude

vycházet z výsledků analýzy SWOT zastřešující všechny empirické poznatky získané dílčím způsobem. Pracovní verze bude nejprve diskutována s pedagogickým sborem a až poté vznikne **definitivní verze hodnotící zprávy**. Tato se stane podkladem pro stanovení další strategie školy a východiskem pro aktivity, které budou tuto strategii naplňovat. Bude rovněž materiálem otevřeným pro partnery školy – žáky, jejich rodiče, zřizovatele a širokou veřejnost.

Projektované evaluační aktivity pak následně proběhly ve shodě se stanoveným harmonogramem. Východiskem pro získání informací byla řada zdrojů, specificky jen pro tento účel pak vznikly dotazníky pro rodiče, žáky, učitele ZUŠ. Připravoval je ředitel ve spolupráci s dalšími členy koordinačního týmu. Byly koncipovány tak, aby obsahovaly položky směřující do všech vymezených oblastí a podoblastí (v Příloze č. 1 [hyperlink](#)). Distribucí dotazníků pro rodiče a žáky byli z praktických důvodů pověřeni příslušní vyučující žáků, statistické zpracování provedl ředitel školy. Pro každou z položek dotazníku připravil konkrétní výsledky (v podobě relativní četnosti a případně i souhrnu volných odpovědí). Stejně tak ředitel školy shromáždil a týmu koordinátorů vlastního hodnocení předložil i další informace dokreslující stávající situaci školy.

Pro hodnocené oblasti a podoblasti práce školy nebyla v tomto prvním „autoevaluačním kole“ předem formulována kritéria (ani indikátory) kvality. Vyhodnocení a interpretace dotazníkového šetření byly provedeny následujícím způsobem. Každý člen týmu koordinátorů vlastního hodnocení samostatně přiděloval jednotlivým položkám dotazníku počty bodů podle následujícího **klíče**:

naplnění podmínek

- ***velmi dobré 4 body***
- ***dobré..... 3 body***
- ***vyhovující2 body***
- ***nevyhovující1 bod.***

Na pracovním setkání pak členové týmu své individuální bodové ohodnocení položek s přihlédnutím k dalším dostupným informacím (získaných nad rámec výsledků dotazníkového šetření) diskutovali a doladili do podoby konečného hodnocení. V hodnotící zprávě z podzimu roku 2007 nazvané jako „Autoevaluace školy“ se však dílčí vyhodnocení jednotlivých položek nezveřejňovalo. S využitím výše popsaného klíče byly zaznamenány a komentovány jen body přidělené hlavním oblastem práce školy (v Příloze č. 1 [hyperlink](#)). Pro zajímavost lze dodat, že inspekce (ČŠI), která ve škole proběhla v následujícím období (24.–27. listopadu 2008), se na vlastní hodnocení školy nezaměřila

2.1 Využití získaných poznatků pro další rozvoj školy

Práce s poznatky z evaluačních aktivit je v následujícím textu doložena příkladem. Od roku 1999 se vedení školy zaměřuje na sledování kvality řízení školy. Ve struktuře oblastí vlastního hodnocení školy je tato problematika promítnuta do dvou oblastí: struktura řízení a poradní orgány. Položky vztahující se k oběma oblastem byly zakomponovány do dotazníků pro rodiče i učitele ZUŠ (znění položek viz v Příloze č. 2 [hyperlink](#)). Členové koordinačního týmu na základě odpovědí respondentů vyhodnotili plnění podmínek v obou oblastech jako velmi dobré (každé přiřadili nejvyšší možný počet 4 bodů). Toto zjištění sice bylo zdánlivě pozitivní, ale vedení školy v něm přesto cítilo rezervy. Proto byl pro následující časové období (počínaje školním rokem 2007/2008) naformulován jeden z hlavních (a dlouhodobých) cílů ve znění: „...zdokonalení systému řízení školy“ a v ročních plánech nabyt podoby dílčího realizačního cíle „další zvyšování aktivity a efektivity poradních orgánů ředitele a zástupce ředitele školy – umělecká rada“. Konkrétními opatřeními k naplnění dílčího cíle se v následném období staly změny na pozici zástupce ředitele (první výměna proběhla v létě 2009, druhá za rok v létě 2010) a vyvíjení permanentního „tlaku“ na členy umělecké rady školy tak, aby byli iniciativnější v ochotě zapojit se do řízení a rozvoje práce školy. V lednu 2010 komentoval ředitel situaci ohledně participace členů umělecké rady na řízení školy slovy: „Formální pravomoci jsou v podstatě stále stejné od mého nástupu do funkce ředitele před 15 lety. Jen se snažím členy umělecké rady stále více vtáhnout do dění a vyburcovat je k větší aktivitě... Je to otázka mé důslednosti, kontroly, motivace... Je až neuvěřitelné, jak je zakořeněn způsob vedení ve školství – ředitel vše nalajnuje a my jdeme jak ovce. Udělat svoje a nazdar. Ale už jsme ušli velký kus cesty a je to mnohem a mnohem lepší. Ale trvá to.“

Na základě první zkušenosti s realizací vlastního hodnocení školy však byly koordinačním týmem promýšleny i možnosti, jak **vylepšit průběh následného hodnotícího cyklu**. Jednalo se především:

- o rozvíjení možnosti, jak dále rozšiřovat zdroje potřebných informací dokumentujících práci školy,
- o snahu více zaangažovat nejen členy umělecké rady, ale i další učitele i do přípravy i realizace celého procesu vlastního hodnocení školy,
- o volbu vhodných nástrojů umožňujících srovnávat výsledky vlastního hodnocení školy v čase,
- o posílení příležitostí, při nichž by na základě poznatků z vlastního hodnocení mohlo docházet k širší diskusi všech aktérů života školy o dalším rozvoji školy.

3 Vlastní hodnocení školy realizované v roce 2009/2010

Při přípravě na druhý cyklus vlastního hodnocení školy byla na pedagogické radě v srpnu 2008 schválena stejná struktura oblastí i obdobný průběh aktivit jako v roce 2006. Snahou bylo umožnit srovnávání nově získaných poznatků s poznatky dřívějšími, a tak formulovat konkrétnější závěry a

doporučení do budoucna. Po novele vyhlášky, která prodloužila interval povinného vlastního hodnocení na tři roky, byl zahájený proces na rok pozastaven.

3.1 Příprava vlastního hodnocení školy a realizace dotazníkového šetření

O rok později, v srpnu roku 2009, byla na pedagogické radě odsouhlasena tatáž struktura oblastí i definitivní harmonogram pracovních aktivit druhého vlastního hodnocení/autoevaluace školy (viz v Příloze č. 3, [hyperlink](#)).

Vedení školy rozhodlo, že se na realizaci vlastního hodnocení školy bude opět podílet **užší tým koordinátorů vlastního hodnocení** ve složení ředitel, zástupce ředitele a členové umělecké rady školy. Na členy umělecké rady ředitel školy plně delegoval přípravu dotazníkového šetření, což uvedl slovy: „*Nemám čas prohlížet různé materiály a dívat se, co se z nich pro nás hodí. Takže si zase uděláme dotazníky sami.*“ Hlavním úkolem členů umělecké rady bylo ve dvojicích inovovat dotazníky určené jednotlivým skupinám respondentů (pro žáky, pro rodiče, pro učitele). Snahou bylo zachovat důležité položky z dotazníků použitých v předcházejícím šetření tak, aby bylo možno výsledky šetření srovnávat v čase (celkově byly asi 2/3 položek použity opakovaně), ale podle potřeby začlenit i položky aktuální důležitosti. Například pro již zmíněnou **oblast řízení školy** byla v dotazníku pro rodiče (Příloha č. 4, [hyperlink](#)) opakovaně zařazena tatáž položka (pod č. 5). V dotazníku pro učitele pak bylo znovu použito sedm položek dotazníku z roku 2006/2007 (v Příloze č. 5 se jedná o položky 5, 6, 7, 8, 9, 13, 15), některé z nich byly zčásti formulačně upraveny. Vztahovaly se ke stylu a technikám vedení stávajících vedoucích pracovníků školy, především ke zvládnání vůdcovství, pracovní komunikace (ukládání a uznávání úkolů) a motivování pracovníků. Nově byly přidány položky sledující náhled učitelů na četnost a průběh pedagogických rad, na informační systém s využitím e-mailů a kalendáře Microsoft Outlook, na realizaci kontrolních mechanismů, na možnost participovat na rozvoji školy a plně využívat svůj potenciál, na motivující podmínky k dalšímu vzdělávání (v Příloze č. 5 se jedná o položky 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18).

Dvojice členů rady si vytvářené verze dotazníků vzájemně oponovaly a na čtyřech po sobě následujících společných schůzkách umělecké rady byla podoba dotazníků ještě diskutována. Na konečné pracovní schůzce na počátku dubna 2010 byly kromě formulačních úprav (především vzhledem ke schopnosti mladších žáků pracovat s textem dotazníku) ještě řešeny (a diskutovány) následující skutečnosti:

1. bylo ověřováno, zda dotazníky zahrnují položky vztahující se ke všem povinným oblastem vlastního hodnocení školy,
2. bylo kontrolováno, zda položky dotazníků jsou v souladu s hlavními cíli práce školy,
3. bylo prověřováno, zda se na zjišťované skutečnosti opravdu zaměřují všechny tři varianty dotazníků: pro žáky, pro rodiče, pro učitele,

4. bylo konstatováno, že vedení Rady rodičů je tvořeno jen „vstřícnými“, nikoliv aktivními členy, proto budou rodiče v dotazníkovém šetření pouze v pozici respondentů,
5. bylo diskutováno:
 - do jaké míry má brát škola (její pracovníci) odpovědnost za kulturní chování svých žáků a dodržování etikety na veřejných akcích školy,
 - jak ve formulaci položek dotazníku nepředjímat negativní náhled na práci školy a ladit je pozitivně,
 - jak nevztahovat položky dotazníku přímo k osobám učitelů,
 - do jaké míry je vhodné a potřebné zařazovat otázky s otevřenou odpovědí,
6. bylo potvrzeno, že dotazníkové šetření bude provedeno v květnu a červnu,
7. bylo dohodnuto, že vyhodnocení a interpretaci získaných dat poté provedou všichni členové koordinačního týmu.

Také bylo zvažováno, jak neoptimálněji oslovit rodiče: „...*Když ta škola něco slíbí, tak to také plní a co na to rodiče...*“ (učitelka A, členka koordinačního týmu). Ze strany jedné členky týmu padl návrh opustit dosavadní využívání dotazníku a raději vést s rodiči strukturované rozhovory. Po krátké diskusi byla tato varianta zamítnuta. Jednak z časových důvodů, jednak s odkazem na „*neschopnost některých učitelů takto komunikovat*“.

V souladu s časovým harmonogramem bylo dotazníkové šetření realizováno v květnu 2010. Koordinační tým **právě jen k tomuto účelu** odsouhlasil konečnou verzi tří typů dotazníků:

- Dotazník pro učitele (Příloha č. 5 [hyperlink](#)),
- Dotazník pro žáky
- Dotazník pro rodiče (Příloha č. 4 [hyperlink](#)).

Distribuci dotazníků pro žáky a rodiče opět zabezpečovali vyučující jednotlivých žáků. Vyplněné dotazníky respondenti anonymně vkládali do sběrných schránek umístěných v prostorách školy.

3.2 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Návratnost dotazníků pro žáky byla 52%, pro rodiče 42%, pro učitele 70% (v roce 2006/2007 u žáků 48%, u rodičů 40% a u učitelů 80%). Statistické vyhodnocení všech dotazníků provedl kvůli jednotné podobě zpracování ředitel školy. Ve způsobu, jak interpretovat zjištěná data a závěrů využít pro zlepšení práce školy, však došlo oproti postupu v roce 2006/2007 k procedurální změně. Všichni členové Umělecké rady obdrželi vyhodnocení všech dotazníků a ve stanoveném termínu se připravili na pracovní setkání. Tzn., že si vypracovali písemné podklady, v nichž jednak vyjádřili svou specifickou interpretaci zjištěných skutečností (poučený komentář) a jednak shromáždili svá doporučení ke zlepšení práce školy

(„...všichni věděli o všem..., všichni do toho byli navezeni...“). Zadání mělo podobu otázky: „Posunuli jsme se?“ Z rozhovoru se členy rady vyplynulo, že tak měli možnost „přemýšlet o řešeních“, „v různou dobu a postupně...“, a že této přípravě věnovali „i více než 10 hodin“. Přihlíželi k výstupům z vlastního hodnocení školy před třemi lety, například jedna členka týmu to komentovala následovně: „Dala jsem si před sebe ty výsledky a porovnávala“. Také zohledňovali významnost zjištěných skutečností, „kolik je to lidí – ty procenta“, i další souvislosti ze života školy. Nevyjadřovali se automaticky ke všem položkám dotazníků, zaměřili se na skutečnosti, které oni sami považovali za důležité, které je nějak oslovily. Podklady připravené v elektronické podobě pak dali k dispozici i řediteli školy.

3.3 Interpretace poznatků o práci školy a tvorba zprávy o vlastním hodnocení školy

Veškeré závěry a doporučení jednotlivých členů koordinačního týmu byly během dvou měsíců postupně diskutovány na třech návazných jednáních umělecké rady. Závěry lze shrnout slovy ředitele školy: „Nic nás nepřekvapilo, nebylo tam nic, co jsme nevěděli“. Členové koordinačního týmu dodávali: „Ale člověk si to znovu uvědomoval“, „je dobře, že jsme si to ověřili“, „...a hodnocení dotazníků pro žáky bylo poučné pro jednotlivé učitele, pokud se týká jejich konkrétní výuky, mohou si prolistovat jednotlivé dotazníky...“. V propojení ještě i s dalšími poznatky o práci školy byl hledán konsensus („konsensus se dařil“) v náhledu na aktuální situaci školy i na možnosti jejího dalšího rozvoje. Bylo sledováno, zda u položek dotazníků nenastal oproti minulému hodnocení „žádný zásadní rozdíl“, zda „nedošlo k propadu“, dále bylo zkoumáno, „jak to posunout, zda je tu otevřený prostor...“.

Ke sledované **oblasti řízení školy** byly získány poznatky převážně velmi intimního charakteru, členové koordinačního týmu však o nich otevřeně a konstruktivně diskutovali. Výběrově lze zmínit třeba řešení otázky, jak do budoucna zefektivnit jednání pedagogické rady: „Pedagogické rady... nedebatovat o nepodstatných věcech, více konkretizovat určité věci, nediskutovat a nerozebírat věci, které se netýkají všech, jednotlivé věci řešit s odděleními či jednotlivci...“. V centru pozornosti se ocitly i podněty na doladění pravomocí a odpovědností zástupce ředitele: „Zdá se, že je to šílená funkce – taková holka pro všechno – je to kancelářská síla nám k ruce? Koordinátor kulturních akcí a výrobce programů? Náplast na různé díry mezi ředitelem a účetním...?“ ... „Myslím, že by měla být povýšena důležitost jeho role...“. Na základě podnětu jednoho učitele/respondenta, že „vedení by nemělo být za každou cenu se všemi zadobře – když se jedná o školu, je třeba bojovat“, bylo zvažováno, zda je zapotřebí „větší důslednosti při kontrole učitelů, při zadaných úkolech...“. V dobrém zazněl i tento povzdech/doporučení vzhledem k řediteli školy, „že je natolik pracovně vytížen, že by občas neškodilo ubrat...“.

Významnou část diskuse nad výsledky vlastního hodnocení zabralo zjištění, že se tentokrát vrátilo jen 70% z dotazníků rozdaných učitelům školy (což bylo méně, než v prvním šetření) a návrhy, jak zájem

učitelů o tyto aktivity (potažmo o rozvoj školy) podpořit. S tím se propojila zjištění ohledně rezerv ve spolupráci učitelů, kdy bylo opakovaně žehráno na to, že se výuka neodehrává v jedné budově. „Pracovní i přátelské vztahy by podpořila společná budova...“. „Vidíme se jen jednou za čtvrt roku na poradách a to kolektiv nestmelí.“ Zazněl i apel směrem k jednotlivým pracovníkům: „Nevím, vše je na každém z nás, všichni bychom se měli nad sebou zamyslet a být vstřícnější, ochotnější...“.

Podkladem pro oficiální zprávu o vlastním hodnocení školy, kterou posléze zpracovával ředitel školy, byly nejen poznatky z realizovaného dotazníkového šetření, ale i komplex dalších informací pocházejících z četných zdrojů. Tak jako již v první vlně vlastního hodnocení se ještě kromě výsledků z dotazníkového šetření jednalo o následující zdroje:

- výsledky kontrol hospodaření, inspekční činnosti, hygieny, BOZP, výsledky revizí,
- závěry z hospitací,
- výsledky ze soutěží žáků,
- výsledky přijímacích zkoušek na vyšší stupně škol,
- výsledky analýzy názorů ze strany veřejnosti (tisk, jednání na MěÚ, s rodiči, veřejností atp.),
- výsledky analýzy podkladů o vztazích mezi žáky, mezi zaměstnanci i mezi oběma skupinami navzájem,
- zjištění z analýzy materiálních zdrojů pracovního prostředí.

Tyto zdroje ještě byly ve druhé vlně vlastního hodnocení školy rozšířeny:

- o výsledky analýzy evidence návštěvnosti kulturních akcí pořádaných školou,
- o výsledky analýzy počtu zájemců o studium na ZUŠ (podle oborů),
- o výsledky analýzy podkladů o výchovně vzdělávacích výsledcích žáků,
- o poznatky z rozhovorů se žáky.

Zprávu o vlastním hodnocení školy pak ředitel předložil ke schválení pedagogické radě, poté v konečné verzi Radě rodičů při ZUŠ... a následně širší veřejnosti na www stránkách školy. Písemné materiály, tzn. vyplněné dotazníky, vyhodnocení dotazníků, zpracované podklady v podobě komentářů a doporučení členů koordinačního týmu apod., byly uloženy ve školním archivu.

4 Závěr aneb stávající podoba autoevaluačních procesů a náhled na jejich funkčnost

Z předcházejícího textu lze shrnout, že autoevaluační procesy probíhají v ZUŠ ve dvou vzájemně se doplňujících souběžných proudech:

Realizace vlastního hodnocení školy	Každoroční průběžná kontrola naplňování cílů
-------------------------------------	--

<p>v periodách daných školskou legislativou (2006/2007, 2009/2010):</p> <ul style="list-style-type: none"> • dotazníkové šetření, • analýza všech dostupných dat o práci školy. <p>Odpovídají: užší tým koordinátorů vlastního hodnocení (ředitel školy, zástupce ředitele, členové umělecké rady).</p> <p>Respondenti: učitelé, žáci, rodiče.</p>	<p>formulovaných v ročním i dalších plánech školy (vč. rozpočtu školy): 2006, ... 2010.</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitoring a analýza příslušných dat o práci školy. <p>Odpovídají: jednotliví vedoucí oddělení, zástupce ředitele, ředitel školy, každý v rozsahu svých pravomocí.</p>
---	--

Vlastní hodnocení školy vychází ze všech výše uvedených dostupných zdrojů o práci školy, zaměřuje se na všechny oblasti dané příslušnou legislativou, jejich struktura i další členění jsou v Příloze č. 1. **hyperlink** Je sledováno, zda v oblasti (podoblasti), případně u jednotlivé položky dotazníku nedochází v čase ke zhoršení. Veškerá zjištění (nejen anomálie) jsou v souvislosti se specifiky školy (klientské vztahy, méně časté setkávání učitelů a žáků při výuce, mnohdy individuální výuka, akcentovaná priorita uměleckého rozvoje a kultivace žáků apod.) a s přihlédnutím k jejímu okolí diskutována vedením školy a členy umělecké rady s cílem podpořit další rozvoj kvality práce školy.

Poznatky prospěšné pro zkvalitnění průběhu dalších autoevaluačních procesů

Dosavadní pozitiva autoevaluce

- V čase vysledovatelná „větší adresnost/ konkrétnější zacílenost“ autoevaluačních aktivit školy.
- Ochota vedení školy při realizaci autoevaluačních procesů delegovat, ustupovat do pozadí a s tím související postupný nárůst osobní zaangażovanosti i „evaluační zdatnosti“ členů užšího týmu koordinátorů vlastního hodnocení.
- Zvýšená informovanost všech pedagogických pracovníků o práci celé školy (nejen jejich oddělení či místa pracoviště). Také tlak na další prohlubování vzájemné spolupráce, což je provázáno i se společnou prací na tvorbě ŠVP. Jak uvádí jedna ze členek týmu (učitelka), „... *více spolupráce mezi odděleními, dále větší provázanost mezi jednotlivými odděleními; společná týmová práce na profesionální pedagogické úrovni...*“.
- Pozitivem je i vstřícný přístup žáků jako respondentů, sami komentují, že „*tohle už jsme taky dělali i u nás ve škole*“ – lze tedy oceňovat i přínos těchto aktivit k podpoře autoevaluační kultury nové generace.

Registrované rezervy v dosavadním pojetí autoevaluce

Práce se zpětnou vazbou je podle názoru ředitele školy při řízení školy samozřejmostí, neboť „*bez toho přece nelze řídit...*“. Autoevaluace bude ve škole realizována, ať už je vlastní hodnocení povinné či nikoliv. Z diskuse členů koordinačního týmu i s rozhovorů s jednotlivci tohoto týmu pak v tomto smyslu vyplývají do budoucna následující zjištění a doporučení:

- Vedoucí oddělení, ale i vedení školy si kladou za prioritní úkol zaangažovat na autoevaluačních procesech všechny pedagogické pracovníky školy. Jako přemýšlivé respondenty, ale i aktivní distributory a tvůrce dotazníků. Cestou k tomu by mohlo být rozprostření větší pravomoci a odpovědnosti na další pracovníky, nejen na členy umělecké rady.
- Je pocíťována potřeba více zaangažovat na autoevaluačních procesech i rodiče, ale s ohledem na specifika ZUŠ zatím nebyl nalezen vhodný postup. Na toto téma se bude diskutovat na Radě rodičů při ZUŠ, k zahájení diskuse a jejímu podněcování se zavázal ředitel školy.
- Je plánováno, že pro další vlnu dotazníkového šetření budou dotazníky podle potřeby (s přihlédnutím k aktuální situaci) inovovány. A to pokud se týká jejich zacílení i formulace jednotlivých položek.

Příloha č. 1

Struktura hlavních oblastí hodnocení ze srpna 2006

1.1 Struktura vlastního hodnocení – hlavní oblasti hodnocení

1.1.1 Úroveň výsledků práce školy zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům – analýza SWOT

- formulace slabých a silných stránek (na základě analýzy vnitřních podmínek školy)
- formulace příležitostí a hrozeb (na základě analýzy vnějších podmínek školy)

1.1.2 Podmínky ke vzdělávání

- materiální
- technické
- ekonomické
- hygienické
- vnější podmínky
 - demografické
 - politické
 - kulturní
 - konkurenční prostředí školy
 - vztahy s veřejností
- vnitřní podmínky
 - personální problematika
 - finanční problematika
 - zařízení a vybavení školy
 - informační systémy
 - řízení školy- koncepční záměry školy

1.1.3 Průběh vzdělávání

- realizace učebních plánů
 - charakteristika a priority učebních plánů
 - šíře vzdělávací nabídky školy
 - problematika ICT
- organizace, metody a formy práce
 - organizace školního roku
 - formy výuky
 - školní řád

- metody výuky
- možnosti konzultace žáků s vyučujícími
- samostatná práce žáků
- podpůrná opatření při vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami
- vzdělávání mimořádně nadaných žáků
- prevence sociálně-patologických jevů

1.1.4 Podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, rodičů, žáků a dalších osob na vzdělávání

- podpora školy žákům
 - poradenství pro žáky
 - nabídka komorní a orchestrální hry
 - žáci a zařízení školy
- spolupráce s rodiči
 - formy spolupráce
 - konzultace s rodiči
 - účast na akcích školy
 - problémy ve spolupráci
- vzájemné vztahy školy, žáků, rodičů a dalších osob podílejících se na vzdělávání
 - účast žáků na řízení školy
 - účast rodičů na řízení školy
 - řešení připomínek, stížností
 - vztahy k představitelům obce, firem, institucí

1.1.5 Výsledky vzdělávání žáků

- rozbor výsledků prospěchu žáků – koncertní činnost
- výsledky žáků v soutěžích
- kritická místa studia
- zjišťování názorů žáků

1.1.6 Řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

- struktura řízení

- *poradní orgány*
- *složení pedagogického sboru*
- *kvalita pedagogického sboru*
- *existence personální strategie*
- *DVPP*

Příloha č. 2

Položky dotazníků (2006/2007) zaměřené na oblast řízení školy

V **Dotazníku pro rodiče** to byla položka:

- *S jakým přístupem se setkáváte při jednání s vedením školy při řešení různých záležitostí či problémů, při získávání informací atd.?*

V **Dotazníku pro učitele ZUŠ** pak položky:

- *Spolupracují podle Vás učitelé dostatečně, ochotně a v odpovídající kvalitě?*
- *Jste vedením školy včas a dostatečně informováni o Vašich pracovních povinnostech a požadavcích na Vaši osobu? Ředitelem, zástupkyní, vedoucím oddělení?*
- *Vychází vedení školy vstříc navrhovaným projektům a podporuje jejich realizaci?*
- *Jste spokojen(-a) s prací ředitele školy?*
- *Jste spokojen(-a) s prací zástupce ředitele školy?*
- *Napište, čím by mohlo vedení školy přispět ke zlepšení chodu školy:*
Ředitel:
Zástupkyně:
- *Která charakteristika nejlépe vystihuje typ vedení naší školy?*
 - A) *Direktivní*
 - B) *Liberální*
 - C) *Vstřícné*
 - D) *Jiné – upřesněte:*
- *Vyhovuje Vám způsob, jakým ředitel připomínkuje Vaši práci?*
 - A) *Ne, vyznívá to příliš kriticky.*
 - B) *Ano, pomáhá mi to zkvalitnit mou práci.*
 - C) *Jiná možnost – upřesněte:*
- *Vytváří podle Vás vedení školy motivující podmínky pro Vaše další vzdělávání?*
- *Kontroluje se ve škole dostatečně zlepšování kvality práce učitelů?*
- *Jste dostatečně odměňováni za mimořádnou práci?*

Příloha č. 3

Harmonogram realizace vlastního hodnocení školy (2009/2010)

Sběr a třídění informací:	zodpovídá:	termín:
<i>dokumentace pedagogická (učební plány, osnovy, ...)</i>	<i>ředitel</i>	<i>září, říjen 2009</i>
<i>dotazníky (žákům, učitelům, rodičům)</i>	<i>umělecká rada vč. zástupce ředitele</i>	<i>březen, duben, květen, červen 2010</i>
<i>písemné podklady (posudky, hodnocení, inspekční zprávy, hospitace)</i>	<i>ředitel</i>	<i>únor 2010</i>
<i>vnitřní statistické ukazatele</i>	<i>ředitel</i>	<i>listopad, prosinec 2009</i>
<i>vnější statistické ukazatele (demografické faktory, spádové oblasti, apod.)</i>	<i>ředitel</i>	<i>duben 2010</i>
<i>externí zdroje (materiály školských orgánů, obcí atd.)</i>	<i>ředitel</i>	<i>duben 2010</i>
<i>rozhovory s učiteli, rodiči, žáky</i>	<i>zástupce ředitele</i>	<i>květen 2010</i>
<i>informace získané z regionálních či jiných médií</i>	<i>zástupce ředitele</i>	<i>červen 2010</i>

Zdroj: interní dokumentace školy

Dotazník pro rodiče žáků ZUŠ ... (šetření k autoevaluaci školy)

Vážený rodiče,

dostal se Vám do rukou dotazník s 21 otázkami, který vznikl v souvislosti se snahou zkvalitňovat a zefektivňovat práci vedení školy i jejích učitelů. V minulosti jste se již měli možnost s podobným dotazníkem setkat. Tímto šetřením chceme mimo jiné zjistit, co se od posledního průzkumu podařilo zlepšit a na čem je potřeba i nadále pracovat.

Snažíme se, aby naše škola byla moderní, aby se do ní žáci těšili a aby si z ní odnášeli to, co skutečně očekávají. Vyplněním tohoto dotazníku nám pomůžete zjistit, jestli tomu tak skutečně je, co je potřeba změnit nebo co naši škole úplně chybí.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění je dobrovolné. Přesto Vás prosíme, abyste se do tohoto průzkumu zapojili.

Vyplněný dotazník můžete odevzdat v kanceláři školy nebo jej vhodit do označených schránek na chodbách školy či dát přímo učiteli. **Uzávěrka je 21. května 2010.**

Děkujeme za spolupráci.

Umělecká rada ZUŠ ...

Vybrané odpovědi označte křížkem.

Každou odpověď je možno komentovat na volném místě přímo u konkrétní otázky.

Jméno učitele / učitelky Vašeho dítěte:

Váš věk:

MUŽ – ŽENA

1. Myslíte si, že se naše škola zapojuje do kulturního dění v městě (obci) a okolí dostatečně?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

2. Považujete propagaci školy a jejích aktivit za dostatečnou? (v místním či regionálním tisku, v televizi apod.)

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

3. Líbí se Vám dramaturgie našich koncertů a vystoupení? (skladba programu, konferování)

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Napište, na které akce chodíte nejčastěji a proč:

4. Jak hodnotíte interpretační úroveň výkonů našich žáků na koncertech?

Nízká	Dobrá	Vysoká
-------	-------	--------

5. S jakým přístupem se setkáváte při jednání s vedením školy při řešení různých záležitostí či problémů, při získávání informací atd.?

Vstřícný přístup se	Neutrální přístup	Nevstřícný přístup,	Nemám zkušenost
---------------------	-------------------	---------------------	-----------------

zájmem o daný problém		bez zájmu o daný problém	
--------------------------	--	-----------------------------	--

6. S jakým přístupem se setkáváte při jednání s třídním učitelem při řešení různých záležitostí či problémů, při získávání informací atd.?

Vstřícný přístup se zájmem o daný problém	Neutrální přístup	Nevstřícný přístup, bez zájmu o daný problém	Nemám zkušenost
---	-------------------	--	-----------------

7. Dostáváte ze strany školy včas a v dostatečné míře informace:

7.1 o akcích konaných naší školou?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

7.2 o vystoupení Vašeho dítěte?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

7.3 o prospěchu a chování Vašeho dítěte?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

8. Navštěvujete webové stránky naší školy?

Ano	Ne
-----	----

Pokud ano, napište prosím případný návrh na jejich vylepšení, např. co na webu postrádáte atp.

9. Jste spokojeni s přístupem učitele(-ky) k Vašemu dítěti?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

10. Myslíte si, že učitel Vaše dítě motivuje a vytváří u něj pozitivní vztah ke studovanému oboru?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

11. Sděluje Vám Vaše dítě dojmy z výuky?

Ano	Ne
-----	----

12. Využíváte možnost účastnit se vyučovací hodiny Vašeho dítěte?

Ano	Ne
-----	----

13. Napište, jaký máte dojem z práce učitele(-ky) a z celkového průběhu hodiny (můžete využít poznatky z předchozích otázek):

např. činorodá a tvůrčí atmosféra, detailní práce, korekce chyb, motivující předvedení díla učitelem, možnosti řešení technických a výrazových problémů...

14. Má Vaše dítě dostatek příležitostí k prezentaci svých studijních výsledků?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

15. Pozorujete u Vašeho dítěte pokrok ve studiu zvoleného oboru?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

16. Pozorujete na svém dítěti kladný vliv docházky do naší školy na rozvoj různých oblastí jeho osobnosti? Můžete uvést konkrétní oblasti.

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

17. Jste spokojeni s nabídkou studijních oborů (nástrojů) školy?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Pokud ne, prosím upřesněte:

**18. Vypovídá esteticky interiér naší školy dostatečně o jejím uměleckém zaměření?
(Pouze pro žáky ZUŠ v ... a pobočky G)**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

19. Myslíte si, že prostory školy (učebny, taneční a koncertní sály atd.) jsou pro výuku kapacitně, technicky i hygienicky vyhovující? (Pouze pro žáky ZUŠ v ...)

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

20. Myslíte si, že Rada rodičů na naší škole pracuje efektivně a smysluplně?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Navrhněte oblasti, ve kterých by se RR mohla podílet na činnosti školy:

21. Napište, co se Vám na naší škole líbí a co případně postrádáte:

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

Dotazník pro učitele ZUŠ ... (šetření k autoevaluaci školy)

Vážená kolegyně, vážený kolego,

dostal se Vám do rukou dotazník, který vznikl v souvislosti se snahou zkvalitňovat a zefektivňovat práci vedení školy a jejích učitelů. Měl by zachytit přednosti i nedostatky týkající se personální struktury školy, výuky, vzájemných vztahů, ale i vztahů školy s veřejností, dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků atd.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění je dobrovolné. Přesto Vás prosíme, abyste se do tohoto průzkumu zapojili. Vyplněné dotazníky odevzdejte ve sborovně do připravené schránky nejpozději dne 21. 5. 2010.

Děkujeme za spolupráci.

Umělecká rada ZUŠ ...

Zvolenou odpověď označte křížkem (x). Odpovědi vyžadující Váš komentář vpisujte do vyhrazených textových polí pod otázkou.

1. Jak vnímáte vztahy v našem kolektivu? (např. ochota ke spolupráci, přátelské jednání, co se Vám nelíbí, převažují negativa či pozitiva, rozepište...)

2. Co by mohlo pracovní a přátelské vztahy podporovat, utužovat?

3. Vyjádřete svůj osobní postoj ke společným akcím (např. posezení na konci pololetí, atp.). Jaký pocit z nich máte, jakým způsobem je prožíváte, co byste na nich uvítali, jakou roli pro vás tato setkání hrají, atp. ...

4. Jak hodnotíte výši příspěvků z fondu FKSP?

Příspěvek na:

4.1 kultura a sport

Nedostačující	Dostačující	Nadměrný
---------------	-------------	----------

4.2 penzijní pojištění

Nedostačující	Dostačující	Nadměrný
---------------	-------------	----------

4.3 vitamíny

Nedostačující	Dostačující	Nadměrný
---------------	-------------	----------

4.4 obědy

Nedostačující	Dostačující	Nadměrný
---------------	-------------	----------

4.5 rekreaci

Nedostačující	Dostačující	Nadměrný
---------------	-------------	----------

4.6 občerstvení při kulturní akci

Nedostačující	Dostačující	Nadměrný
---------------	-------------	----------

4.7 dary při životních výročích

Nedostačující	Dostačující	Nadměrný
---------------	-------------	----------

5. Jste spokojen(-a) s prací ředitele školy?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Zdůvodněte:

--

6. Jste spokojen(-a) s prací zástupce ředitele školy?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Zdůvodněte:

--

7. Jste dostatečně odměňován(-a) za mimořádnou práci?

7.1 finančně

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

7.2 verbálně

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

8. Vyhovuje Vám způsob, jakým ředitel připomínkuje Vaši práci?

Ne, vyznívá to příliš kriticky.

Ano, pomáhá mi to zkvalitnit mou práci.

Jiná možnost – upřesněte:

--

9. Jste vedením školy včas a dostatečně informováni o Vašich pracovních povinnostech a požadavcích na Vaši osobu?

9.1 Ředitelem:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

9.2 Zástupcem:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

9.3 Vedoucím oddělení:

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

10. Kontroluje vedení školy dostatečně plnění Vašich úkolů a dodržování termínů?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

11. Kontroluje vedení školy dostatečně kvalitu Vaší práce?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

12. Vytváří podle Vás vedení školy motivující podmínky pro Vaše další vzdělávání?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

13. Vychází vedení školy vstříc navrhovaným projektům a podporuje jejich realizaci?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

14. Máte dostatečný prostor k participaci na řešení problémů a cílů – je využíván Váš potenciál, jsou vítány, nebo potlačovány vaše inovace či řešení?

Vyjádřete se:

--

15. Napište, čím by mohlo vedení školy přispět ke zlepšení fungování školy a jejímu dalšímu rozvoji:

15.1 Ředitel:

--

15.2 Zástupce:

--

16. Jak vnímáte pedagogické rady z hlediska jejich celkového počtu?

Vyhovuje mi současný stav pěti pedagogických rad.
Uvítal(-a) bych větší počet porad s kratším trváním.

Vyjádřete se k jejich průběhu:

--

17. Jak často čtete služební mail?

Více než jednou týdně	Jednou týdně	Nepravidelně	Výjimečně	Nečtu
-----------------------	--------------	--------------	-----------	-------

18. Vyhovuje vám informační systém fungující

18.1 formou emailu?

Ano	Ne
-----	----

18.2 záznamem akcí ZUŠ v kalendáři Microsoft Outlook?

Ano	Ne
-----	----

Máte návrh na vylepšení?

--

19. Navštěvujete webové stránky naší školy?

Ano	Ne
-----	----

20. Považujete propagaci školy za dostatečnou?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Čím by se, podle Vás, mohla zlepšit?

--

21. Myslíte si, že všechna oddělení pracují aktivním a tvůrčím způsobem a dostatečně reprezentují naši školu?

Oddělení pěvecké

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Kytarové oddělení

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Dechové oddělení

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Klavírní oddělení

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

EKN

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Smyčcové oddělení

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Taneční

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Výtvarné

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

LDO

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Popište, jaké vidíte konkrétní nedostatky. Jak si myslíte, že by měla práce vypadat?

--

22. Považujete prostory školy z kapacitního hlediska za vyhovující?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

23. Co na naší škole postrádáte?

--

24. Co vnímáte na naší škole jako pozitivum?

--

25. Kdybyste se opět rozhodoval o své budoucnosti, vybral byste si působení na naší škole?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
-----	-----------	----------	----

Děkujeme za vyplnění dotazníku.