

## Příklad inspirativní praxe

### Kvalitní a konstruktivní komunikace

#### *Kritérium 1.3*

*Škola funguje podle jasných pravidel umožňujících konstruktivní komunikaci všech aktérů (vedení, pedagogové, rodiče) a jejich participaci na chodu školy*

*Mateřská škola a Základní škola speciální NONA, o.p.s.*

*PhDr. Petra Bendová, Ph.D., Mgr. Milena Liskovská*



**Nové Město nad Metují**

*Komplexní systém hodnocení, CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_001/0000751*



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## Obsah

<b>1</b>	<b>Anotace.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Specifikace kritéria hodnocení.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Profil školy .....</b>	<b>4</b>
3.1	Strukturovaný popis školy.....	4
3.2	Slovní popis školy .....	4
<b>4</b>	<b>Popis příkladu inspirativní praxe .....</b>	<b>5</b>
4.1	Jak škola naplňuje kritérium .....	6
4.2	Evaluační metody a nástroje .....	7
4.3	Evaluační zjištění .....	7
<b>5</b>	<b>Rizika a příležitosti zvoleného postupu .....</b>	<b>12</b>
	Seznam zkratk.....	13

### Seznam příloh<sup>1</sup>

- Příloha č. 1: Organizační struktura MŠ a ZŠ speciální NONA, o.p.s.
- Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření (evaluace) – rodiče / zákonní zástupci žáků
- Příloha č. 3: Výsledky dotazníkového šetření (evaluace) – pedagogičtí pracovníci
- Příloha č. 4: Přepis struktury hodnotícího pohovoru
- Příloha č. 5: Zpětná vazba 2016 – MŠ a ZŠ speciální NONA, o.p.s.

<sup>1</sup> Přílohy č. 1, 2, 3, 4 a 5 byly poskytnuty školou k využití a nevznikly tedy v rámci projektu Komplexní systém hodnocení.

## 1 Anotace

ZŠ speciální NONA, o.p.s., je zřízena jako nezisková organizace pro žáky se středně těžkým, s těžkým mentálním postižením, s kombinovanými vadami a autismem.

PIP prezentuje reálnou možnost, jak lze v rámci ZŠ uplatňovat princip kvalitní, otevřené a konstruktivně zaměřené komunikace mezi zřizovatelem školy, statutárním zástupcem / ředitelem školy, pedagogickými pracovníky, zákonnými zástupci žáků a samotnými žáky.

V textu PIP jsou prezentovány postupy a nástroje využitelné k zefektivnění komunikace na úrovni ZŠ, jež vedou nejen k efektivní komunikaci, ale také k tvorbě pozitivního klimatu školy. Ukazuje na nezbytnost osobní komunikace mezi jednotlivými aktéry participujícími na vzdělávání žáků ZŠ, jakož i na respektování individuality jednotlivých pedagogických pracovníků a na nutnost práce s pedagogickým sborem jako s týmem, jenž má své silné i slabé stránky, a to při současném zohlednění specifík cílové skupiny, s níž pedagogičtí pracovníci pracují. PIP mj. dokladuje, že ve vztahu k optimalizaci edukace žáků je třeba respektovat také představy a požadavky jejich zákonných zástupců.

Změna komunikačních strategií v rámci organizace je vázána na aktivní přístup vedení školy a pedagogických pracovníků, jakož i otevřenost a ochotu komunikovat ze strany cílové skupiny = rodiče a žáci. V daném ohledu je nutné realizovat sběr informací, dále pak provádět jejich kvalitní analýzu na interní úrovni, ve vztahu ke konkurenceschopnosti ZŠ potom i evaluaci externí.

Analýza dat doplněná o požadavky vycházející z reflexe pedagogů a rodičů se následně stává podkladem pro vypracování směrnic, koncepce a jiných dokumentů školy, kterých se daná problematika dotýká.

## 2 Specifikace kritéria hodnocení

Škola udržuje konstruktivní komunikaci o pravidlech s pedagogy a hlavními aktéry vně školy (rodiče, zřizovatel), dbá na to, aby byli zapojeni do jejich tvorby, ověřování i funkčního a racionálního užívání. Škola má jasně nastavený mechanismus přenosu podnětů (prostřednictvím porad a zápisů z nich, formou společných sezení nejen s pedagogy, ale i s rodiči žáků) a jejich projednávání, přičemž pedagogům a rodičům je tento mechanismus znám. (Pedagogové jsou s tímto mechanismem seznamováni a) při nástupu do zaměstnání uvádějícím pedagogem, b) na poradách pedagogického sboru; rodiče jsou s ním seznamováni a) na třídních schůzkách, b) na tzv. rodfořkách, což jsou společná neformální sezení s rodiči žáků ZŠ.) V souladu se Strategickým plánem rozvoje školy jsou získané podněty převáděny do praxe a slouží ke zkvalitnění organizace a klimatu školy.

V rámci tvorby PIP je pozornost věnována zejména druhé části kritéria 1.3 Škola funguje podle jasných pravidel umožňujících konstruktivní komunikaci všech aktérů (vedení, pedagogové, rodiče) a jejich participaci na chodu školy (tj. konstruktivní komunikaci). Konstruktivní komunikací je v kontextu PIP míněno vytvoření mechanismu, jenž zajišťuje propojení mezi pedagogickými pracovníky (učiteli, vychovateli, asistenty pedagoga), rodiči, žáky a zřizovatelem školy. Konstruktivní komunikace v ZŠ vychází ze systematického sběru informací týkajících se názorů zainteresovaných osob (rodiče, pedagogičtí pracovníci) na organizaci, kvalitu, rozsah atd. vzdělávání, jakož i dalších služeb poskytovaných ZŠ. Získané informace jsou podrobeny analýze. Ze všech těchto jednání vznikají zápisy, které jsou přístupné nejen kontrolním orgánům, ale na vyžádání i rodičům a pedagogickým pracovníkům ZŠ. V případě potřeby jsou podněty z těchto jednání zapracovány do dokumentů

školy (např. Směrnice pro vyřizování stížností, Směrnice pro ochranu osobních údajů, Školní řád aj.).

### 3 Profil školy

#### 3.1 Strukturovaný popis školy

Tabulka č. 1

Typ školy podle zřizovatele	soukromá
Typ sídla (počet obyvatel obce)	město – 10 tisíc obyvatel
Velikost školy	kapacita: 60 žáků počet žáků celkem: 50 (+ 11 dětí přípravný stupeň ZŠ) počet žáků v daném stupni vzdělávání: 61 počet tříd v daném stupni vzdělávání: 10 tříd (6 tříd na 1. stupni ZŠ a 4 třídy na 2. stupni ZŠ)
Specifika organizace	speciální třídy
Charakteristika pedagogického sboru	učitelé: 10 vychovatelé: 3 asistenti: 15 další: 3
Charakteristika žáků	žáci se SVP: ve druhém až pátém stupni podpůrných opatření jsou všichni žáci ZŠ speciální, tj. celkem: 61 žáků počet žáků cizinců: 0 podíl žáků se sociálním znevýhodněním (odhad): 15
Webová stránka	<a href="http://www.zsnonanmm.cz">www.zsnonanmm.cz</a>

#### 3.2 Slovní popis školy

Ačkoli je PIP zaměřen na ZŠ speciální NONA, o.p.s., tato ZŠ je integrální součástí MŠ a ZŠ speciální NONA, o.p.s., která zajišťuje výchovu a vzdělávání dětem a žákům s mentálním postižením, kombinovanými vadami a autismem. To znamená, že sdružuje MŠ speciální, ZŠ speciální, třídy přípravného stupně ZŠ speciální, školní družinu a školní jídelnu – výdejnu. V souladu s koncepcí školy je dětem a žákům MŠ a ZŠ speciální poskytována komplexní péče vycházející z principů ucelené rehabilitace. S tím koresponduje také personální a materiální zajištění jejich edukace (viz níže).

Základní vzdělávání je zajišťováno od roku 1998 v ZŠ speciální NONA, o.p.s.

ZŠ speciální NONA, o.p.s., má 61 žáků. V každé třídě pracuje jeden učitel a 1–2 asistenti pedagoga. K dispozici jsou (v rámci externě zajišťovaných sociálních služeb) také osobní asistenti. Počet pracovníků ve třídách se odvíjí od stupně zdravotního postižení žáků. Žáci ZŠ speciální se vzdělávají podle ŠVP NONA 1 a NONA 2. Žákům je věnována komplexní koordinovaná péče. Žáci ZŠ speciální získávají po absolvování deseti ročníků základy vzdělání. Žáci mají ke svému vzdělávání k dispozici moderní technologické vybavení a výuka je zpestřena aktivitami ve speciálně upravených učebnách, na školním hřišti nebo školní zahradě. Základní vzdělávání je poskytováno v prostorách na Rašínově ulici 313 v Novém Městě nad Metují a tři třídy ZŠ speciální NONA, o.p.s., jsou od 1. 9. 2014 zřízeny také na detašovaném pracovišti v Hronově.

Po ukončení povinné školní docházky mohou žáci ZŠ speciální docházet do Stacionáře NONA, o.p.s., který zajišťuje denní služby pro klienty s mentálním postižením. Stacionář

NONA, o.p.s., a ZŠ speciální NONA, o.p.s., spolu úzce spolupracují. Stacionář pravidelně organizuje letní tábor, kterého se účastní i žáci školy.

V obci, kde se škola nachází, je aktuálně nezaměstnaných 167 osob, tj. 1,75 %. Z hlediska struktury rodin dětí a žáků navštěvujících MŠ a ZŠ speciální je cca 10 % úplných a 90 % neúplných (tzn. dětí/žáků žijících s matkami samoživitelkami). Mezi rodiči dětí/žáků MŠ a ZŠ speciální NONA, o.p.s., je cca 80 % rodičů, kteří jsou nezaměstnaní a pečují o své dítě se zdravotním postižením. V rámci podpory zaměstnanosti, ekonomické nezávislosti a možnosti seberealizace našlo v posledních letech v MŠ a ZŠ speciální NONA, o.p.s., možnost pracovního uplatnění 6 rodičů dětí/žáků se zdravotním postižením, a to na pozici 1 pracovníka ve výdejně stravy a 5 asistentů pedagoga.

Škola je zapojena do řady projektů s cílem snížit bariérovost výukových prostor („Těšíme se do školy“), zajistit mobilitu dětí/žáků a možnost získávání praktických poznatků a zkušeností („Bezbariérová škola“ – nákup automobilu), zlepšování komunikace a spolupráce s rodiči („Přesmosty“), zvyšování odborných kompetencí pedagogů („Učitelé ONLINE“, „Podpora profesního a osobnostního rozvoje učitelů MŠ“, „Centrum kolegiální podpory“).

Škola spolupracuje se společností pro zdravotně postižené v německém Hildenu a žáci školy mají možnost pravidelně navštěvovat kamarády z Hildenu na výměnných pobytech.

#### 4 Popis příkladu inspirativní praxe

MŠ a ZŠ speciální NONA, o.p.s., má vypracovaný systém funkční a konstruktivní komunikace, a to jak na úrovni zřizovatel a ředitel školy, tak na úrovni ředitel školy a (pedagogičtí) pracovníci školy, pedagogičtí pracovníci a rodiče žáků.

Škola organizuje pravidelné schůzky, jež zajišťují komunikaci a přenos informací mezi všemi, kteří participují na organizaci a realizaci vzdělávání dětí a žáků.

Kromě pravidelně organizovaných schůzek jsou zřizovatel i statutární zástupce školy kdykoli (na základě předchozí domluvy) ochotni vzájemně jednat, ale i komunikovat se zaměstnanci školy, rodiči i žáky.

V daném ohledu se zapojují také do různých projektů, které mají zvyšovat osobnostní kvality a komunikační kompetence pedagogických pracovníků, ale také umožnit přenos a sdílení zkušeností mezi pedagogy navzájem i mezi pedagogy a rodiči.

Vedení školy navíc pracuje s osobnostními předpoklady a dovednostmi jednotlivých pedagogických pracovníků, respektuje a reflektuje jejich názory, hledá možnosti konstruktivního řešení. Výsledky efektivní komunikace pak přenáší do praxe ZŠ speciální NONA, o.p.s., každodenní pedagogické praxe i do dokumentace školy.

Ředitelka školy byla k tomuto postupu vedena velmi neuspokojivou situací (vztahy) mezi zaměstnanci, nevhodným klimatem ZŠ, jež na škole při nástupu ředitelky do funkce panovalo. Mezi zaměstnanci nefungovala kolegiálnost, naopak se množily pomluvy a naschvály. Otevřeným dialogem se „podařilo vztahy v ZŠ narovnat“, klima na pracovišti se zlepšilo, což vedlo mj. k vyšší efektivitě pedagogické práce a zlepšení spolupráce se zákonnými zástupci žáků. V letech 2010–2019 ukončili pracovní poměr v ZŠ NONA, o.p.s., tři pracovníci, přičemž u dvou byla důvodem ukončení pracovního poměru neakceptace nově nastavených pravidel (pracovní poměr ukončili na vlastní žádost) a jeden pracovník ukončil pracovní poměr (také na vlastní žádost) z důvodu stěhování. Za posledních 6 let je fluktuace pracovníků nulová, přičemž do roku 2010 (tj. do nástupu současné ředitelky) byla průměrná

fluktuace pracovníků 1–3 zaměstnanci za školní rok. Počet pracovníků od roku 2010 se navýšil z 12 na 39 zaměstnanců.

#### 4.1 Jak škola naplňuje kritérium

Výpovědní hodnotu ve vztahu k naplňování kritéria mají níže uvedené indikátory monitorující kvalitu konstruktivní komunikace.

##### Indikátor 1 – kvalita komunikace:

- návratnost dotazníků od pedagogických pracovníků školy (1x ročně – 100% návratnost – počet vyplněných dotazníků monitoruje ředitelka ZŠ);
- návratnost dotazníků od zákonných zástupců žáků ZŠ (1x ročně – 100% návratnost – počet vyplněných dotazníků monitoruje za každou třídu třídní učitel);
- hodnotící pohovory (pedagog s ředitelem – 1x ročně);
- otevřená komunikace – pedagogové s ředitelkou (pedagogická rada 5x ročně);
- každodenní osobní komunikace mezi ředitelem a zřizovatelem školy;
- zasedání správní rady školy (4x ročně – kontrola výstupů vzdělávání, dokumentace školy, naplnění cílů a poslání včetně diskuze);
- zasedání rady školy (2x ročně – reflexe na doručené podněty, připomínkování a schvalování dokumentů školy);
- SWOT analýza (1x ročně);
- evidence a dostupnost záznamů – dotazníková šetření, hodnotící pohovor, zasedání správní rady, zasedání rady školy, záznam ze SWOT analýzy.

##### Indikátor 2 – konstruktivní komunikace:

- individuální hodnotící pohovory (podpora osobnostního a profesního rozvoje pedagoga);
- skupinové rozhovory ve třídě navazující na individuální hodnotící pohovory; tyto rozhovory následují poté, co ředitel školy pohovoří se všemi pracovníky třídy jednotlivě. Následně se sejde se všemi pracovníky třídy (tj. ve složení učitel, 1–3 asistenti pedagoga);
- změny v organizačním, personálním i materiálním zajištění chodu ZŠ;
- spokojenost pracovníků školy a nulová fluktuace v rámci pedagogického sboru;
- zapracování výstupů dotazníků a rozhovorů do dokumentace školy, např. Koncepce rozvoje školy, Školní řád, Směrnice pro vyřizování stížností, Směrnice pro podávání léků aj. Na základě analýzy dotazníků byly vymezeny základní nedostatky v technickém zázemí budovy školy, toto je popsáno v Koncepci rozvoje školy v odst. 4.1 Materiální zabezpečení, úpravy, směřování školy, kde je po jednotlivých krocích naplánován postup v opravách školy. Bylo zjištěno, že škola „není nijak chráněna“ a pracovníci školy jsou nuceni podávat léky, proto byla vypracována směrnice pro podávání léků, kde je lékařem doplněno dávkování a provádí se pravidelný, každodenní záznam o podání léku aj.



## 4.2 Evaluační metody a nástroje

Evaluační metody a nástroje byly zvoleny s ohledem na kritérium „Kvalita a rámec školy“ ve vazbě na možnosti sledování a naplňování dílčích indikátorů v rámci tohoto kritéria. Lze konstatovat, že za účelem prokázání naplňování indikátorů je vhodné použít kombinaci různých metod (např. dotazníkové metody a rozhovory; rozhovory a pozorování).

K realizaci PIP je využito:

- výsledků dotazníkového šetření (evaluace ze strany rodičů žáků ZŠ a pedagogů ZŠ);
- pozorování;
- interpretace rozhovorů (s rodiči, pedagogickými pracovníky ZŠ, zástupci zřizovatele);
- výsledky zpráv a doporučení vyplývajících z šetření externích pozorovatelů (SWOT analýza, ČŠI viz Inspekční zpráva 2017 – přístupná na Inspisu, zřizovatel – zápisy správní rady).

## 4.3 Evaluační zjištění

PIP reflektuje oblast „Koncepce a rámce školy“, přičemž pozornost autorů PIP je zaměřena zejména na konstruktivní komunikaci o pravidlech fungování školy, a to jak s pedagogy, tak i s dalšími hlavními aktéry vně školy (rodič, zřizovatel). Vedení školy dbá na to, aby výše uvedení byli zapojeni do tvorby pravidel, jejich ověřování i funkčního a racionálního užívání. Škola má jasně nastavený mechanismus přenosu podnětů a jejich projednávání, přičemž pedagogové a rodiče dětí se zdravotním postižením jsou s tímto mechanismem obeznámeni.

Ke zpřehlednění propojení jednotlivých aktérů participujících na vzdělávání je doloženo Organizační schéma MŠ a ZŠ speciální NONA, o.p.s. (viz příloha č. 1). Na základě souhlasu zřizovatele byla založena MŠ a ZŠ speciální NONA, o.p.s., jejíž ředitelkou se stala (a v současné době i stále je) Mgr. Milena Liskovská Turková, jež je současně i statutárním zástupcem školy. V rámci MŠ a ZŠ NONA, o.p.s., fungují také kontrolní orgány, tj. správní rada a dozorčí rada. Organizační struktura je zveřejněna na portálu justice, který je veřejně přístupný, povinnost zveřejnění ukládá organizaci Zákon o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb.: Výpis z rejstříku obecně prospěšných společností, a na Výpisu z rejstříku škol a školských zařízení.

### Komunikace mezi zřizovatelem a školou

Komunikace mezi zřizovatelem a ředitelkou je zajišťována pravidelným jednáním správní rady, ze kterého je vždy pořízen zápis. Zřizovatel i statutární zástupce vykonávají svou činnost na stejné adrese, takže společné setkávání probíhá i při každodenním osobním kontaktu.

Relevantní podněty, dokumenty (hodnocení externích posuzovatelů – NROS, ČŠI), výstupy (dotazníky, záznamy z hodnotících pohovorů s pedagogy) jsou podrobeny analýze na úrovni vedení ZŠ. Následně jsou 4x ročně projednávány na zasedání správní rady školy, kde se schází zřizovatel, ředitel a zástupci rodičů, a dále pak i 5x ročně na pedagogické radě, zde jsou přítomni všichni pedagogičtí pracovníci školy. Další pravidelná diskuze probíhá 2x ročně na radě školy, kde jsou přítomni zástupci rodičů žáků školy, pedagogických pracovníků a vedení školy. Ze všech těchto jednání vznikají zápisy, které jsou archivovány a přístupny nejen kontrolním orgánům, ale na vyžádání jsou k dispozici i rodičům a pedagogickým pracovníkům ZŠ. V případě potřeby jsou podněty z těchto jednání zapracovány do dokumentů školy (např. Směrnice pro vyřizování stížností, Směrnice pro ochranu osobních údajů, Školní řád aj.). Na základě podnětů od rodičů žáků ZŠ byla vypracována Koncepce rozvoje školy,

v níž jsou reflektovány podněty, a to konkrétně v bodě 3.6 Škola a odborná veřejnost, 4.1 Materiální úpravy a směřování školy (např. Rodiče participují na fundrisingu), 4.2 DVPP (např. Rodiče navštěvují semináře a kurzy organizované ZŠ, a to za účelem nastavení funkční péče o žáky v domácím i školním prostředí) a 4.3 Presentace školy (např. Rodiče se aktivně zapojují do propagace ZŠ a jejích aktivit na veřejnosti – informování lékařů, organizace výstav, akcí pro žáky).

S cílem zajistit konstruktivní komunikaci o pravidlech s pedagogy a hlavními aktéry vně školy (rodiče, zřizovatel) dbá ZŠ na to, aby byli tito aktéři zapojeni do jejich tvorby a racionalizace (jedná se o proces nahrazující náhodné a intuitivní rozhodování, a to rozhodováním podloženým, plánovaným, efektivním – viz popis níže v textu).

### **Komunikace mezi zaměstnanci školy a zákonnými zástupci žáků**

Škola má jasně nastavený mechanismus přenosu podnětů a jejich projednávání, pedagogům a rodičům žáků ZŠ je znám. Rodiče jsou s tímto mechanismem seznámeni v rámci tzv. rodforek a na třídních schůzkách. Rodfórka jsou pravidelné, každý měsíc se opakující schůzky, kde ředitelka školy společně s rodiči řeší aktuální otázky a problémy. Z tohoto setkání vzniká zápis, se kterým se dále pracuje na každoměsíčních pracovních poradách, každé první úterý v měsíci. V případě potřeby jsou z těchto sezení vyvozeny provozní změny, vše je evidováno v zápisu z porady, který obdrží všichni zaměstnanci e-mailem (např. Rozvoj fundrisingu – pořádání dobročinných bazarů, oslovení potencionálních dárců, vyhledávání a psaní projektů; organizace školení „na míru“ pro rodiče – např. Sexuální potřeby žáků s mentálním postižením; Výměnný obrázkový komunikační systém; Život s dítětem s PAS).

Škola pravidelně (tj. 1x ročně v květnu daného kalendářního roku) v zájmu zajištění kvality výuky a komunikace mezi pedagogickými pracovníky, rodiči, žáky a zřizovatelem školy zpracovává evaluaci spokojenosti rodičů s organizačním, personálním, ale i materiálním zajištěním výuky (viz příloha č. 2).

K danému účelu je využíváno dotazníku vytvořeného školou (dotazník rodiče mohou vyplnit anonymně, někteří však preferují adresné vyplnění dotazníku). V případě potřeby dalšího ujasnění odpovědí ze strany respondentů, zákonných zástupců žáků, je po analýze odpovědí jednotlivých respondentů dotazníkové šetření doplněno rozhovorem s respondentem – konkrétním rodičem žáka ZŠ. V rámci uplynulých osmi let, kdy je toto zjišťování realizováno (tj. doposud 8x), byla možnost osobně diskutovat s rodičem využita 2x, a to s pozitivním dopadem na vyjasnění připomínek ze strany rodičů a pochopení strategií péče o žáka.

V rámci dotazníkového šetření, jež primárně reflektuje názory rodičů na průběh a kvalitu edukace v ZŠ speciální NONA, o.p.s., jsou sekundárně také sledovány a reflektovány názory a potřeby rodičů související s efektivitou komunikace a mírou jejich zapojení do chodu ZŠ (viz položky označené modře v příloze č. 2). V návaznosti na realizaci dotazníkového šetření vzrostl zájem rodičů o dění ve škole a jejich aktivita podporující činnost školy a její materiální vybavení.

Z výsledků dotazníkového šetření, jež probíhalo ve školním roce 2017/2018, vyplývá, že většina z dotázaných (31 z 37) je přesvědčena o tom, že se jejich dítě cítí ve škole bezpečně, 6 rodičů tuto skutečnost nedokázalo posoudit, a to (jak vyplývá z rozhovorů s rodiči) především s ohledem na stupeň postižení jejich dítěte, jeho neschopnost verbálně komunikovat a vyjádřit své pocity. Současně je 35 zákonných zástupců 100% spokojeno s tím, že jejich dítě navštěvuje ZŠ speciální NONA, o.p.s., 1 zákonný zástupce je v podstatě spokojen a 1 tuto skutečnost nedokáže posoudit. Míra spokojenosti žáků i rodičů souvisí nejen s dalšími objektivně posouditelnými položkami (materiální, personální, organizační zajištění výuky), ale i s celkovou atmosférou školy, jejím klimatem a kvalitou komunikace mezi



školou a rodinou. O kvalitě komunikace mezi personálem školy a zákonnými zástupci vypovídá přímo položka č. 14 dotazníkového šetření, kde je sledován názor rodičů týkající se jejich informovanosti o jejich dítěti ze strany školy. 33 z 37 respondentů je v tomto ohledu 100% spokojeno, 3 jsou v podstatě spokojeni a 1 respondent je spokojen průměrně, což ve své podstatě vypovídá o kvalitně nastavených komunikačních mechanismech v rámci školy, o otevřené komunikaci mezi zákonnými zástupci žáků, vedením a personálem školy a současně i o tom, že pedagogové jsou si vědomi toho, že je třeba rodiče včas a dostatečně informovat o dění ve škole, jakož i o všem, co se jejich dítěte bezprostředně týká. Nastavení komunikace v rámci školy poskytuje rodičům také možnost zasahovat do dění ve škole a více spolurozhodovat o dění ve škole. 22 z 37 rodičů je přesvědčeno o tom, že by v daném ohledu měli mít rodiče více pravomocí (na základě těchto zjištění jsou realizována 1x za měsíc tzv. rodfórka k zefektivnění otevřené komunikace), 3 jsou přesvědčeni o tom, že by tomu tak mělo ve zvýšené míře být, a 12 rodičů dle svého vyjádření nedokáže tuto skutečnost posoudit. Cca 1/3 rodičů si tedy není zcela jistá, zda by měla/chtěla více participovat na řízení a spolurozhodování týkajícího se edukace. Z rozhovorů vyplynulo, že část z těchto rodičů považuje současný systém řízení školy za optimální a nemyslí si, že je v něm třeba dělat změny. Část naopak připouští, že nemá dostatečné plánovací, rozhodovací ani odborné kompetence, aby tohoto byla schopna.

Vztahy mezi učiteli a žáky a žáky navzájem jsou ovlivněny stupněm postižení žáků, dále pak např. i jejich schopností využívat funkčně systémy AAK (augmentativní a alternativní komunikace = podpůrných a náhradních způsobů komunikace). Schopnost využívat AAK se přenáší dále i do prostředí rodiny, rodiče mají možnost navštěvovat školení k AAK a pracovníci školy vytvářejí pomůcky na bázi AAK, jejichž prostřednictvím lze navodit funkční komunikaci i v prostředí rodiny.

### **Komunikace mezi vedením a zaměstnanci školy**

Vedení MŠ a ZŠ speciální NONA, o.p.s., uplatňuje princip otevřené komunikace se svými zaměstnanci (tj. komunikace bez zábrán, v bezpečném prostředí a bez rizika negativního dopadu obsahu sdělení na pracovní pozici zaměstnance). S ohledem na zajištění kvality edukace žáků, spokojenosti pedagogů, materiálního a personálního zajištění vzdělávání žáků škola realizuje, analyzuje, interpretuje a poté aplikuje do praxe školy výsledky dotazníkového šetření – Evaluačních dotazníků určených pro pedagogy, jež pedagogickým pracovníkům předkládá 1x ročně, a to zpravidla v květnu daného roku (viz příloha č. 3); následně pak ředitelka MŠ a ZŠ speciální NONA, o.p.s., realizuje osobní hodnotící pohovory se všemi zaměstnanci. Jedná se o reflexi na otázky:

- Co vám na pracovišti chybí ve vztahu k materiálnímu zajištění vaší práce?
- S jakými problémy se setkáváte, co by zjednodušilo vaši práci?
- Co byste chtěl/a ve své práci změnit?
- Jak si představujete své další působení ve škole?

Zaměstnanec nejprve vypracuje přípravu na rozhovor písemně, poté následuje hodnotící pohovor (dialog) s ředitelem školy, který probíhá v „bezpečném“ prostředí = v klidném a nerušeném prostředí, zaměstnanec je vždy sám s ředitelkou ZŠ. Setkání má charakter neformálního posezení ve snoezelenu (relaxační místnost zajišťující eliminaci jakýchkoli rušivých podnětů) s kávou či čajem, ale s formálními výstupy. V případě, že je zaměstnanec v průběhu hodnotícího pohovoru nervózní nebo hovoří pouze o kladech ve své práci, je ředitelkou a jejími doplňujícími otázkami veden k definování toho, co ho trápí, co postrádá. Rozhovory probíhají velmi otevřeně, což je dáno i osobností a přístupem ředitelky ZŠ, která

přijímá ráda nové podněty a je nakloněna konstruktivním řešením s kladným dopadem na žáky.

Ředitelka školy následně dělá dílčí analýzu odpovědí zaměstnanců hodnotících pohovorů. Ty pak vyhodnocuje s ohledem na aktuální pracovní zařazení zaměstnance a jeho odpovědi komparuje s odpověďmi dalších spolupracovníků participujících na edukaci žáků dané třídy.

Po hodnotících pohovorech a jejich analýze probíhá sezení ředitelky školy se všemi pracovníky jednotlivých tříd ZŠ. Řešeny jsou podněty vyplývající z individuálních pohovorů, které se týkají např. personálního obsazení třídy, složení třídy – specifika žáků, uspořádání třídy (prostředí), vybavení třídy – pomůcky, potřeby dalšího personálního zabezpečení výuky, potřeby DVPP pedagogických pracovníků atp.

Následuje zpětná vazba ze strany ředitele, diskuze, přenos vize doplněný o konstruktivní podněty a časový harmonogram do prostředí třídy ZŠ, tj. za participace všech pedagogických pracovníků spolupodílejících se na edukaci ve vybrané třídě ZŠ. Na základě těchto pohovorů (+ dotazníkového šetření ohledně materiálních potřeb školy) vzniká Strategický plán rozvoje školy a Koncepce rozvoje školy. Strategický plán rozvoje školy a Koncepce rozvoje školy jsou inovovány zpravidla 1x za 2 roky. Zpracovává je ředitelka ZŠ, a to na základě analýzy dotazníků a hodnotících pohovorů. Prezентuje je na pedagogické radě, kde jsou připomínkovány pedagogy ZŠ. Je-li třeba, jsou připomínky pedagogů po diskuzi vpraveny do těchto dokumentů.

V prostředí ZŠ speciální NONA, o.p.s., je k analýze kvality poskytované intervence, komunikace a vztahů využíváno jednak dotazníků (viz příloha č. 3), jednak hodnotících pohovorů se zaměstnanci.

Pro účely PIP je interpretována pouze ta část dotazníkového šetření z přílohy č. 3, jež reflektuje oblast vztahů ve škole, a to na úrovni vztahové a komunikační (viz tabulka č. 2).

**Tabulka č. 2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření (zaměstnanci ZŠ)**

Vztahy ve škole						
	1	2	3	4	5	?
vztahy mezi žáky	16	4	1			
vztahy mezi učiteli a žáky	17	4				
spolupráce s rodiči	11	6	4			
komunikace mezi učiteli	17	4				
komunikace mezi vedením školy a učiteli	19	2				
vztah učitelů a provozních pracovníků	18	2				1

Vztahy a komunikaci na úrovni školy lze považovat za optimální. Pozitivně je mezi 21 pedagogickými pracovníky hodnocena spolupráce a komunikace zejména na úrovni školy, tj. mezi vedením školy a učiteli i mezi učiteli navzájem. Jako specifickou a více problematickou označují pedagogové spolupráci s rodiči a vztahy mezi žáky (viz tabulka č. 2). Z doplňujících rozhovorů s pedagogickými pracovníky (viz příloha č. 4) vyplývá, že ne všichni rodiče jsou otevření komunikaci, ne všichni rodiče chtějí hledat konstruktivní řešení – např. ve vztahu k eliminaci vzdělávacích a výchovných obtíží jejich dítěte.

### Zapojení externího evaluátora

Ačkoli má škola k dispozici vlastní interní hodnocení pedagogů, rodičů, ředitele ZŠ (získané dotazníkovým šetřením, rozhovory, pozorováním), s ohledem na zajištění objektivního hodnocení zařazuje do hodnocení kvality školy externí SWOT analýzu realizovanou prostřednictvím Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) (viz příloha č. 5). Na základě hodnocení NROS byla MŠ a ZŠ speciální NONA, o.p.s., v roce 2016 vyhodnocena

Neziskovkou roku. Organizace jako taková byla hodnocena komplexně, a to ve specifických oblastech:

- činnost správních orgánů;
- výkon organizace a jeho řízení;
- organizování a kontrolní činnost;
- řízení lidských zdrojů a vedení;
- řízení financí;
- řízení komunikace a PR.

Ve SWOT analýze bylo ve vztahu ke kvalitní a konstruktivní komunikaci v jednotlivých oblastech přímo sledováno:

- zda je činnost organizace regulována nezbytným množstvím organizačních směrnic, které přispívají ke koordinaci a k bezproblémovému procesnímu řízení (tj. v rámci organizování a kontrolní činnosti);
- zda má organizace vybudovanou organizační strukturu, která jí umožňuje spravovat své zdroje a efektivně fungovat (tj. v rámci organizování a kontrolní činnosti);
- zda se organizace věnuje pravidelnému rozvoji zaměstnanců (tj. v rámci řízení lidských zdrojů a vedení);
- zda v organizaci pracují kvalifikovaní a osobnostně vyzrálí lidé, a to minimálně na vedoucích pozicích (tj. v rámci řízení lidských zdrojů a vedení);
- zda jsou pracovní porady dobře vedené, pravidelné a přispívají ke kvalitnímu provozu organizace (tj. v rámci řízení komunikace a PR);
- zda je organizace transparentní (tj. v rámci řízení komunikace a PR);
- zda organizace umí používat různé komunikační nástroje, pomocí kterých dokáže navázat kontakt s relevantními cílovými skupinami (tj. v rámci řízení komunikace a PR).

Výběr externího evaluátora probíhá na základě doporučení organizací, které již mají s externí evaluací zkušenosti, a dále pak na základě interního zadání požadavků ze strany školy.

Podklady ze SWOT analýzy byly zapracovány do Strategického plánu rozvoje školy a Koncepce rozvoje školy. Mj. budou výstupy využity také v rámci hodnotících pohovorů (pedagogičtí pracovníci s ředitelkou ZŠ). Využity budou ty podklady, jež dokládají změny na úrovni nastavení pravidel komunikace mezi osobami participujícími na chodu ZŠ – rodiči a zřizovatelem. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že se správní orgány málo podílejí na činnosti organizace, takže byl vypracován harmonogram setkávání a byly vymezeny kompetence, tím se upřesnilo, jakou roli v činnosti organizace zastávají a co konkrétně mají na starosti. Dále ze SWOT analýzy vyplynulo, že klima školy je velmi příznivé, bezpečné pro žáky, rodiče, ale hlavně i pro učitele, což je ostatně popsáno již ve Strategickém plánu v cíli – dále posilovat dlouhodobé vztahy mezi zaměstnanci, úzce spolupracovat s rodiči žáků, zpřístupňovat informace pro všechny zúčastněné, motivovat pedagogy k osobnostnímu růstu. Zároveň bylo zjištěno, že někteří učitelé mají sice vzdělání v oboru Speciální pedagogika, ale nejsou aprobovaní, protože nemají vystudovaný učitelský obor. Toto bylo předneseno na PdF Hradec Králové (která aktuálně nenabízí učitelsky zaměřené studium speciální pedagogiky) a učitelé ZŠ jsou motivováni k doplnění kvalifikace dálkovým studiem v Brně.

## 5 Rizika a příležitosti zvoleného postupu

Mezi základní rizika využití PIP v jiných ZŠ lze zařadit:

- časovou náročnost realizace výše uvedených postupů a mechanismů, jež lze na úrovni ZŠ speciální NONA, o.p.s., aplikovat, a to zejména s ohledem na počet žáků školy, jejich zákonných zástupců i pedagogických pracovníků;
- neochotu pedagogů intenzivně spolupracovat s vedením školy (na úrovni ZŠ NONA, o.p.s., je toto eliminováno výběrem zaměstnanců školy: ti do ZŠ nejprve přicházejí na týdenní stáž, v jejímž rámci procházejí sebezkušenostní reflexí – zda danou práci skutečně chtějí vykonávat, zda disponují patřičnými kompetencemi; současně dostává ředitelka školy o uchazečích reflexy od třídních učitelů, na jejich základě a na základě svého vlastního pozorování pak vede s uchazečem o zaměstnání po týdenní stáži rozhovor, po kterém následně vyhodnotí, zda je uchazeč o zaměstnání optimálním adeptem na výkon pedagogické práce v této škole – má odpovídající osobnostní předpoklady a odborné znalosti a dovednosti);
- neochotu a strach pedagogů vést otevřený dialog;
- obavy pedagogů nebo vedení ZŠ z kritiky.

Úspěšnost prezentovaného PIP je podmíněna:

- snahou vedení školy naslouchat potřebám pedagogů, zákonných zástupců a žáků;
- snahou pedagogů pomáhat, být otevřen změnám i tehdy, když si to vyžádá pracovat na vlastním osobnostním a profesním rozvoji;
- faktem, že v daném zařízení se u pedagogů nesetkáváme se syndromem vyhoření (šetření Unie zaměstnavatelských svazů ukázala, že u speciálních pedagogů se syndrom vyhoření vyskytuje procentuálně méně než u jiných pedagogických pracovníků);
- motivací pro pedagogickou práci;
- specifickou cílovou skupinou (= žáci se zdravotním postižením a jejich zákonní zástupci → nutnost každodenní efektivní komunikace s ohledem na zajištění edukačních potřeb dítěte v ZŠ a v domácím prostředí; rodiče mají snahu komunikovat, a to v zájmu optimalizace péče o jejich dítě v ZŠ, jež se neobejde bez komunikace, a to nejen na třídních schůzkách, ale i při tzv. rodfořkách, společných akcích určených pro žáky školy, ale i na akcích vzdělávacích, kulturních atp., jichž se rodiče účastní velmi rádi).

Za významnou příležitost s inspirativním potenciálem pro ostatní školy je možné pokládat i využívání externího evaluátora při autoevaluaci školy. Ten může vždy přinést nezaujatý a nový pohled obohacený i o zkušenosti z jiných škol. Důležité však je, aby aktéři dané školy doporučením externích evaluátorů rozuměli a uměli je vhodně začlenit do vlastních snah dobře vést školu.

## Seznam zkratk

ČŠI	Česká školní inspekce
KSH	Komplexní systém hodnocení
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NROS	Nadace rozvoje občanské společnosti
PIP	příklad inspirativní praxe
ŠVP	školní vzdělávací program
ZŠ	základní škola