

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vliv činnosti České školní inspekce na autoevaluaci škol

The influence of the activities of the Czech School Inspectorate on the self-evaluation of schools

Petra Bulejčíková

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2020/2021

Odevzdáním této bakalářské práce na téma *Vliv činnosti České školní inspekce na autoevaluaci škol* potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 18. 4. 2021

ABSTRAKT

Práce vychází z faktu, že každá škola je povinna provádět autoevaluaci, a zjišťuje, zda (případně též jak) jsou autoevaluační činnosti ve školách ovlivněny činností České školní inspekce.

V teoretické části jsou nejprve vymezeny pojmy, které se evaluace týkají, a práce je zasazena do kontextu. Dále je objasněn význam evaluace a autoevaluace, je vysvětleno pojetí kvality školy a představen projekt Cesta ke kvalitě. Zvláštní kapitoly teoretické části jsou věnovány činnosti České školní inspekce, a to s důrazem na její hodnotící činnost a představení kritérií kvalitní školy. Poslední část teoretické části je zaměřena na autoevaluační procesy ve školách.

V praktické části jsou nejprve popsány metody práce a následně jsou analyzovány inspekční zprávy o třech základních školách ze školního roku 2010/2011 a následně z roku 2016/2017 se zřetelem na kritéria kvalitní školy vydaná Českou školní inspekcí v příslušných letech. Data získaná analýzou dokumentů jsou doplněna daty získanými rozhovory s řediteli těchto škol.

Všechna získaná data jsou následně interpretována se zvláštní pozorností věnovanou vlivu České školní inspekce na autoevaluační procesy ve školách.

KLÍČOVÁ SLOVA

evaluace, autoevaluace, inspekce, kvalitní škola, kritéria kvality

ABSTRACT

The work is based on the fact that each school is obliged to perform self-evaluation. It finds out whether (or how) self-evaluation activities in schools are affected by the activities of the Czech School Inspectorate.

The theoretical part first defines the concepts that relate to evaluation and the work is set in context. Furthermore, the importance of evaluation and self-evaluation is clarified, the concept of school quality is explained and the project Cesta ke kvalitě is introduced. Special chapters of the theoretical part are devoted to the activities of the Czech School Inspectorate, with emphasis on its evaluation activities and the introduction of quality school criteria. The last part of the theoretical part is focused on self-evaluation processes in schools.

The practical part first describes the methods of work and then analyzes the inspection reports on three primary schools from the school year 2010/2011 and then from 2016/2017 with regard to the criteria of a quality school issued by the Czech School Inspectorate in the relevant years. The data obtained by document analysis are supplemented by data obtained from interviews with the principals of these schools.

All obtained data are subsequently interpreted with special attention paid to the influence of the Czech School Inspectorate on self-evaluation processes in schools.

KEYWORDS

evaluation, self-evaluation, inspection, quality school, quality criteria

Obsah

Úvod	5
1 Teoretická část	6
1.1 Vymezení pojmů	6
1.2 Legislativní rámec hodnocení škol	11
1.3 Cesta ke kvalitě	12
1.4 Předmět evaluace	13
1.5 Význam evaluace a autoevaluace, pojetí kvality školy	14
1.6 Činnost České školní inspekce	17
1.6.1 O činnosti České školní inspekce	17
1.6.2 Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání	19
1.7 Autoevaluace ve školách	22
2 Praktická část	27
2.1 Popis výzkumu	27
2.2 Autoevaluační procesy ve školách	37
2.2.1 Analýza dat z dokumentů o externí evaluaci vybraných škol: inspekční zprávy ČŠI	37
2.2.2 Autoevaluační procesy ve školách – rozhovory s řediteli/ředitelkami škol ..	39
Interpretace získaných dat	41
3. Závěr	42
Seznam použitých informačních zdrojů	43
Seznam příloh	46

Úvod

Vedoucí pracovník ve školství (ředitel/ředitelka, zástupce/zástupkyně) musí provádět autoevaluaci, proto jsou evaluační a autoevaluační činnosti součástí studijního programu oboru Školský management.

Dovednost efektivně využívat autoevaluační nástroje je pro získávání informací za účelem dalšího řízení školy klíčová. Vzhledem k tomu, že je autoevaluační činnost škol zakotvena ve školském zákoně, předpokládáme, že každá škola autoevaluaci v nějaké formě provádí. Přestože se téma evaluace a autoevaluace škol stalo objektem zájmu odborníků i škol samotných již v devadesátých letech 20. století (srov. Průcha, 1996), stále bývá tato oblast školami uchopena „ne úplně šťastně“ (cit. ze školení ČŠI, 5. 11. 2020). Proto Česká školní inspekce dává školám pro tuto oblast podporu mimo jiné formou kritérií kvalitní školy, jak uvádíme v příslušné kapitole.

Hlavním cílem práce je zjistit, zda školy tato kritéria znají, a pokud ano, zda (do jaké míry a jakým způsobem) je ve svých autoevaluačních činnostech zohledňují, případně zda k nim mají nějaké výhrady. Pokud školy tato kritéria neznají, ale autoevaluační činnosti provádí, nabízí se otázka, do jaké míry jsou tyto činnosti s danými kritérii v souladu a v čem se liší. Dílčím cílem je zjistit, zda jsou školy ovlivněny i dalšími činnostmi České školní inspekce, konkrétně inspekční činností ve školách, vydáváním tematických zpráv aj.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definovány významy používaných pojmů (např. kvalita, hodnocení), práce je uvedena do kontextu, je vysvětlen význam evaluace a vymezen její předmět. Dále je popsána činnost České školní inspekce (se zřetelem na její hodnoticí činnost) a jsou představena kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, která Česká školní inspekce každoročně zveřejňuje. Poslední část teoretické práce je věnována autoevaluaci na školách.

V praktické části jsou analyzovány inspekční zprávy tří pražských škol a rovněž data získaná rozhovory s jejich řediteli a získané informace jsou následně interpretovány.

1 Teoretická část

1.1 Vymezení pojmů

J. Průcha uvádí, že „pedagogická evaluace je především teoretický přístup.“ (Průcha, 1996, s. 10). Každá teorie pracuje s pojmy a pro každou práci je žádoucí nejprve sjednotit jejich chápání. Tématem práce je autoevaluace škol a s ní souvisejí nejen pojmy evaluace, autoevaluace, ale také pojmy kvalita a hodnocení kvality, a to především kvality škol, potažmo řízení kvality školy. S hodnocením kvality úzce souvisí pojem hodnota.

V této práci jsou pojmy používány v souladu s definicemi převzatými z publikací Na cestě ke kvalitní škole (Chvál, Hrubá, 2019), Na naší škole nám záleží (Chvál, 2018), Výkladový slovník z pedagogiky (Kolář, 2012), Kvalita a hodnocení ve vzdělávání – Výkladový slovník Kvalita a hodnocení ve vzdělávání (Rýdl, 2011), Pedagogický slovník (Průcha, Walterová, Mareš, 2009) a Pedagogická evaluace (Průcha, 1996).

PEDAGOGICKÁ EVALUACE

Hodnocení kvality škol nemůže probíhat subjektivně, jinak by pro příjemce výsledků (inspektory, rodiče...) neměla vypovídající hodnotu. Proto hodnocení kvality tvoří promyšlený systém. „*Je to koncepce, podle níž veškeré jevy vzdělávací reality (vzdělávací procesy, jejich programy a fungování, vzdělávací výsledky vzdělávací instituce atd.) mohou a musí být určitými způsoby hodnoceny.*“ (Průcha, 1996, s. 10)

KVALITA

Kvalitu určitého objektu nelze definovat bezkontextově. je vždy měřena ve vztahu k nějaké entitě, měříme míru dosažení očekávaného. Toto usouvztažnění je součástí definice i ve Výkladovém slovníku Kvalita a hodnocení ve vzdělávání (J. Rýdl): „*Pojem kvalita (...) získává smysl jen ve spojení s jiným pojmem, označujícím určitou hodnotu věci nebo jevu. Intuitivně byla kvalita chápána již ve starověku rozlišováním „dobrého“ a „zlého“ na základě životních zkušeností, tedy subjektivních kritérií. (...) Novověká věda se snaží tyto nahodilé kvality nahradit měřitelnými veličinami a kategoriemi, což je až dodnes předmětem odborné diskuse ovlivňované především hodnotovými prioritami lidské společnosti. 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.“ (Rýdl, 2011, online)

Rovněž podle Chvála (2018) není kvalita objektivně danou vlastností, ale definují ji ti, jichž se dotýká. U skutečností, které se týkají více lidí, jakou je právě školství, je potřeba dojít k porozumění významu pojmu kvalita a ke konsensu. K tomu slouží dílčí **kritéria**, jež charakterizují kvalitní aspekty celku. (Chvál, s. 13). Pro české školy představují takový konsens kritéria stanovená Českou školní inspekcí¹, tzv. kritéria kvalitní školy, jimž je v této práci věnována samostatná kapitola.

KVALITA ŠKOL

Již pojem KVALITA výše je vztažen k oblasti školství. O kvalitě škol hovoří např. J. Průcha a E. Walterová. *„Kvalitou školy se teoreticky rozumí žádoucí či optimální úroveň jejího fungování a jejích produktů.“* (Průcha, Walterová, Mareš, s. 137) Školy jsou v České republice veřejnou službou, ale zároveň fungují v konkurenčním prostředí. Žáci jsou do škol přiřazeni na základě spádovosti, ale zákonní zástupci tohoto principu nemusí využívat a mohou své dítě umístit do jiné školy (pokud je škola přijme). Kvalita školy je hodnocena nejen „shora“ Českou školní inspekcí, ale je sledována také jejími klienty (rodiči, žáky), kteří se rozhodují, které zařízení pro vzdělávání zvolí. Proto je srozumitelné, vypovídající a srovnatelné hodnocení škol velmi důležité. *„Zejména v podmínkách tržního hospodářství, kdy se školy považují za součást služeb veřejnosti a žáci, resp. jejich rodiče, za klienty škol, se má za to, že dosahovaná kvalita školy je rozhodující pro její zdárnou existenci. K tomu účelu jsou prováděny různé evaluace snažící se kvalitu škol (např. v regionu, v celém státě) zjišťovat, vyhodnocovat, event. školy na základě toho porovnávat (program SET).“* (Průcha, Walterová, Mareš, s. 137-138)

Kvalitu škol je nutné sledovat externě i interně. *„V ČR je hodnocení kvality škol požadováno zákonem č. 561/2004 Sb., podle něhož je uskutečňováno jednak jako vnitřní hodnocení školy (autoevaluace školy), jednak jako vnější hodnocení Českou školní inspekcí. V zahraničí se výzkumem kvality škol zabývá OECD a jiné nadnárodní instituce, které sledují*

¹ Úroveň jednotlivých oblastí hodnotí Česká školní inspekce při své inspekční činnosti ve školách. Školy si ovšem mohou stanovovat kritéria vlastní.

hlavně vzdělávací výsledky dosahované v různých druzích škol v jednotlivých zemích.“ (Průcha, Walterová, Mareš, s. 138)

ŘÍZENÍ KVALITY ŠKOLY

Řízení kvality školy je manažerským úkolem jejího ředitele. K základním manažerským funkcím vykonávaným vedením školy patří plánování, organizování, analyzování, rozhodování a kontrola. Všechny tyto funkce mají vést ke zvyšování kvality školy. Je žádoucí, aby vedení školy mělo promyšlený systém, jakým školu řídí a vede ke zvyšování kvality vzdělávání. „*Systém řízení kvality (anglická zkratka QMS = Quality Management Systém) je definován jako skupina postojů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a provádění (výroba/slужby) v oblasti hlavní činnosti organizace. Systém řízení kvality spojuje různorodé vnitřní procesy v organizaci a směřuje k procesnímu přístupu při provádění projektu. Systém řízení kvality umožňuje v organizacích rozpoznávání, měření a zlepšování různorodých procesů tak, že vedou ke zlepšení výkonu společnosti. V systému řízení kvality ve škole se jedná o službu vzdělávaným – žákům, studentům.*“ (Mechlová, E. Řízení kvality ve škole. In: Rýdl, online)

HODNOTA

Pojem hodnota je spojen s pojmem ocenění. Podle Průchy, Walterové a Mareše se pojmem hodnota rozumí „*v sociálněpsychologickém pojetí subjektivní ocenění nebo míra důležitosti, kterou jedinec přisuzuje určitým věcem, jevům, symbolům, jiným lidem aj. (...) Některé hodnoty jsou sdíleny celými skupinami nebo celou společností.*“ (Průcha, Walterová, Mareš, s. 91-92)

Hrubá a Chvál spojují pojem hodnota s pojmy kvalita a kritéria. Hodnotu jedinec nějakému předmětu, jevu, osobě či procesu přisuzuje podle kvality kritérií, na něž se zaměřuje. (Hrubá, Chvál, s. 22-24)

HODNOCENÍ / EVALUACE

Zatímco hodnota a kvalita se vztahují k určité skutečnosti, k určitému stavu, hodnocení/evaluace v sobě zahrnuje proces. Evaluace je „*proces hodnocení; hodnotící analýza prováděná podle předem stanovených kritérií.*“ (Kolář, s. 39)

Hodnocení se netýká jen objektů či statických jevů, může se zaměřovat také na probíhající procesy a na způsob, jakým jsou procesy nastaveny. Pro tuto práci z toho vyplývá, že předmětem hodnocení kvality školy nejsou jen vzdělávací výsledky žáků, ale například také fungování pedagogického sboru či způsob získávání zpětné vazby. Stále ale platí, že se hodnotitel soustředí na určité oblasti a hodnotí je s očekávanou mírou naplnění požadavků. „*Hodnocení je komplexní činnost přisuzování hodnoty vybraným vnitřním a vnějším jevům a procesům. Činnost vyjadřující hodnotové postoje v podobě hodnotících soudů. Hodnocení vychází ze subjektivních nebo objektivních hodnot, nároků, požadavků a očekávání jako kritérií kvality.*“ (Seberová, A., Šustová, P. Hodnocení. In: Rýdl, online)

HODNOCENÍ/EVALUACE ŠKOL

Hodnocení lze rozlišovat podle toho, kdo je provádí, a to na interní (vnitřní) a externí (vnější), tzn. **autoevaluaci**. Externí evaluaci škol provádí různé instituce, např. Česká školní inspekce, MŠMT, krajský úřad, zřizovatel, Scio a další. Cíle těchto evaluací stanovuje zadavatel nebo examinátor. Interní evaluaci (autoevaluaci) provádí škola sama s cílem zjistit, v jakém stavu se škola nachází, co je dobré a co je potřeba zlepšit, aby vedení školy mohlo zodpovědně plánovat další rozvoj školy. (www.kvalitaskoly.cz)

Evaluace škol je *“součástí pedagogické evaluace hodnocení fungování a kvality škol podle stanovených kritérií a indikátorů. Vnější evaluaci provádí Česká školní inspekce. Na školách se zavádí vnitřní evaluace (autoevaluace, sebehodnocení), při níž škola sama hodnotí hlavní oblasti své činnosti, zejména vzdělávací program a jeho realizaci, kvalitu a efektivnost vzdělávacího procesu, klima školy, řízení školy a vedení lidí, péči o žáky, materiální a ekonomickou situaci, spolupráci s rodiči a sociálními partnery.* (Průcha, Walterová, Mareš, s. 72) Oblasti činnosti škol, jež jsou předmětem externí evaluace škol Českou školní inspekcí, jsou uvedeny v kapitole 1.5.2. Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání.

AUTOEVALUACE / SEBEEVALUACE / SEBEHODNOCENÍ

Hodnocení zvnějšku je důležité pro porovnání škol v celém systému. Pro zvyšování kvality školy je ale neméně důležitá (a pravděpodobně ještě důležitější) autoevaluace. Externí hodnotitel přichází do školy v delších časových intervalech a vidí školu jen v určitém čase a v určité situaci. Vedení školy však zná svoji školu komplexně, mj. ví, jakých vztahů je škola součástí, zná nejen svoji dlouhodobou vizi, ale také střednědobé a krátkodobé cíle.

Pro uvědomělé rozhodování o směřování školy, ale také o každodenních procesech je získávání zpětné vazby zásadní.

Autoevaluace / sebehodnocení je „*hodnocení sebe sama (...) stanovení hodnoty vlastní činnosti. V oblasti vzdělávání analýza skutečností, faktů souvisejících se efektivností výsledků vzdělávacích institucí, útvarů, organizací i konkrétních účastníků vzdělávacích procesů, které prování sama vzdělávací instituce nebo její pracovník.*“ (Kolář, s. 18)

K dobrému rozhodování je potřeba mít relevantní informace. Proto je důležité, aby sebehodnocení neprobíhalo nahodile, ale aby bylo promyšlené a konzistentní. „*Sebeevaluace školy je systematický proces sebereflexe, prostředek zvyšování kvality a efektivnosti.*“ (Průcha, Walterová, Mareš, s. 72)

„*Hlavními nástroji jsou výroční zprávy školy a plán rozvoje školy. Propojování vnější a vnitřní evaluace je perspektivně nutné pro realizaci žádoucích změn a rozvoj školy.*“ (Průcha, Walterová, Mareš, s. 72)

Podle Průchy (1996, s. 11) lze pojmy evaluace a hodnocení používat jako synonyma, přestože se v nich vyskytují jemné rozdíly. Naopak autoři publikace *Na cestě ke kvalitní škole* vyjasňují, že přestože jsou pojmy autoevaluace a sebehodnocení do značné míry synonymické, hodí se pojem sebehodnocení spíše pro nahodilé procesy či nesystematizované úkony prováděné jednotlivci (např. žáky, učiteli), zatímco pojem autoevaluace odpovídá více systematickému procesu vztaženému ke škole jako k celku. (Hrubá, Chvál, s. 20).

VLASTNÍ HODNOCENÍ ŠKOLY

Je zakotveno ve školském zákonu, § 12: Hodnocení škol, školských zařízení a vzdělávací soustavy. Citace je uvedena v následující kapitole.

1.2 Legislativní rámec hodnocení škol

Školy zařazené ve školském rejstříku poskytují veřejnou službu, proto je jejich činnost kontrolována. Orgánem pověřeným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR je Česká školní inspekce (dále ČŠI). Každá škola má také zákonem stanovenou povinnost provádět vlastní hodnocení. Jak hodnotící činnost ČŠI, tak povinnost vlastního hodnocení jsou v zákoně zakotveny takto:

§ 12

(1) Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.

(2) Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy.

(3) Hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních provádí Česká školní inspekce.

(4) Hodnocení vzdělávací soustavy v kraji provádí krajský úřad ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v kraji. Hodnocení vzdělávací soustavy České republiky provádí ministerstvo ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky a Česká školní inspekce ve své výroční zprávě.

(5) Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.“ (zákon č. 561/2004 Sb., Školský zákon)

Ze školského zákona tedy vyplývá, že každá škola je povinna provádět vlastní hodnocení, jež je základem pro výroční zprávu, a zároveň je hodnocena Českou školní inspekcí.

Náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy jsou stanoveny vyhláškou 15/2005, resp. 225/2009, 195/2012 a 405/2020 Sb. V původním znění bylo určeno, na které oblasti se má vlastní hodnocení školy zaměřit, a také bylo určen časový limit, v němž mělo být toto hodnocení zpracováno. V novelizacích však postupně mizely určité pasáže až nakonec část upravující vlastní hodnocení škol zmizela úplně a v novele 405/2020 Sb. ji nenajdeme. Podle J. Šulcové je to nešťastné, protože „školy potřebují jasné vedení.“ (Šulcová in Hrubá, Chvál, 2018, s. 222) Ředitelům škol, kteří berou autoevaluaci vážně a chápou ji jako nástroj ke svému růstu, je určen mj. projekt Cesta ke kvalitě, jemuž je věnována následující kapitola.

1.3 Cesta ke kvalitě

Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků společně s Národním institutem pro další vzdělávání zpracovali (pod záštitou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy) *projekt "AUTOEVALUACE" - Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení aneb Cesta ke kvalitě*". Výstupy z tohoto projektu jsou zveřejněny na webu www.nuov.cz/ae.

Premisou tohoto projektu byla skutečnost, že všechny školy musí provádět sebehodnocení, ale pro mnoho z nich je to úkol problematický, s nímž si nevědí rady nebo který neumí uchopit efektivně. S vědomím, že „*jedině dobře provedené vlastní hodnocení (autoevaluace) ukáže klady i zápory dosavadní práce školy a může se stát odrazovým můstkem k pozitivním změnám*“, si zpracovatelé projektu dali za cíl poskytnout v této oblasti školám pomoc.

Tato pomoc spočívala ve vytvoření evaluačních nástrojů a jejich prezentaci na samostatném portále, dále v uvádění příkladů inspirativní praxe, v podpoře vzájemného učení škol (návštěvy, peer review), v pořádání workshopů a v poradenství. V rámci projektu také vycházel bulletin a další publikace. Další užitečnou oblastí projektu byla doporučení pro zřizovatele škol, jak školy hodnotit. Výstupem byl i *Výkladový slovník Kvalita a hodnocení ve vzdělávání*. V roce 2019 také vyšel sborník *Na cestě ke kvalitní škole* (Hrubá, Chvál, 2019) uvádějící příspěvky, které se ukázaly jako nadčasové.

Projekt samotný probíhal v letech 2009-2012, jeho vliv a dopad jsou ovšem ze dvou důvodů aktuální i nyní. Prvním důvodem je skutečnost, že i nadále funguje portál evaluacnainastroje.rvp.cz, který na projekt *Cesta ke kvalitě* navazuje a jehož prostřednictvím mohou zaregistrované školy zdarma využívat evaluační nástroje. Tento portál je spravován Národním pedagogickým institutem, a to nejméně do konce roku 2021.

Druhým důvodem je fakt, že kritéria kvalitní školy uskupená do šesti oblastí s následným rozpracováním indikátorů pro každou podoblast, jež byla v rámci projektu představena, se stala základem pro kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, na která se zaměřuje Česká školní inspekce (viz kap. 1.6.1).

1.4 Předmět evaluace

Jak je uvedeno výše, stanovuje školský zákon školám povinnost sebehodnocení, nedefinuje však oblasti, kterých bych se hodnocení mělo týkat. Jistým vodítkem je skutečnost, že má toto hodnocení být východiskem pro zpracování výroční zprávy, z čehož lze usuzovat, že by mělo pokrývat např. financování, úspěchy žáků, ale také přechody žáků mezi školami aj. Dalším vodítkem je skutečnost, že Česká školní inspekce hodnotí v navštívené škole vzdělávání. Pojem vzdělávání je však velmi široký a může do něj spadat mnohé, např. učební proces, výsledky žáků, klima školy, ale také materiální zabezpečení aj. Kvalitou školy se podle Průchy, Walterové a Mareše rozumí „*žádoucí a optimální úroveň jejího fungování a jejích produktů*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 111). Škola tedy bývá hodnocena jak vzhledem k výsledkům, tak vzhledem k tomu, jaké procesy a jakým způsobem v ní probíhají. Přehnané zaměření jen na jeden z těchto aspektů však může přinést negativní důsledky, jak o tom hovoří Janík: „*Máme na kvalitu školy usuzovat především z jejích výsledků, či spíše z procesů, které se v ní odehrávají? Stanou-li se hlavním kritériem kvality školy výsledky školního vzdělávání (orientace na produkty), hrozí nebezpečí, že se tím zaprodá kvalita života lidí ve škole. Na druhou stranu, stanou-li se hlavním kritériem kvality školy vztahy a interakce mezi lidmi (orientace na procesy), může nastat situace, že se lidé budou ve škole sice dobře cítit, avšak nebudou podávat výkony (...). Z uvedeného vyplývá potřebnost vícekritériálního modelu pro posuzování kvality školy.*“ (Janík, s. 16).

Nelze se tedy divit, pokud si vedení školy neví rady s tím, jak hodnocení ve své škole uchopit a pak je tato „*oblast uchopena ne úplně šťastně*“ (vyjádření inspektora ČŠI).

„*V modelech pro posuzování kvality školy se zpravidla rozlišují: oblasti, kritéria a indikátory kvality (Starý, Chvál, 2009, s. 65). Zastavme se na okamžik u posledně jmenovaného – u indikátorů kvality školy. Indikátory lze obecně vymezit jako údaje reprezentující jistý pozorovatelný aspekt edukační reality (více viz Janoušková, Maršák, 2008). Indikátory kvality školy lze potom chápat jako charakteristiky kvalitní školy.*“ (Janík, s. 16) Tento citát pochází ze zprávy z roku 2011, jež shrnuje výsledky výzkumného šetření v oblasti kvality školy a ve třetí kapitole nastiňuje budoucí rozpracování standardu kvalitní školy. Tyto návrhy se staly podkladem pro indikátory v kritériích kvalitní školy, které každoročně zveřejňuje Česká školní inspekce (více viz kap. 1.6.1).

1.5 Význam evaluace a autoevaluace, pojetí kvality školy

Evaluace škol nepředstavuje v současnosti nové téma. „*Kvalita a efektivita vzdělávacích procesů a celých systémů byla předmětem zájmu již od vzniku samostatných vzdělávacích systémů, a to nejen z důvodů ekonomických, ale zpočátku zejména politických. Lze konstatovat, že v minulosti existovala řada garancí a záruk pro udržování a zvyšování kvality vzdělávání (veřejné zkoušky žáků, inspekční kontroly, dohled jiných orgánů (církev), vizitační zprávy apod.)*“ (Rýdl, 2002, online). Zvláštní pozornost byla této oblasti věnována od 90. let 20. století, kdy se proměnila zodpovědnost vedení škol (např. publikace *Školy pod lupou*, 1996, *Cesta k autonomní škole*, 1996).

Školy jsou hodnoceny jednak zvnějšku Českou školní inspekcí a svými zřizovateli, tak zevnitř (autoevaluace). Externímu hodnocení Českou školní inspekcí je věnována samostatná kapitola. Hodnocení škol zřizovatelem se věnujeme zde.

Hodnocení zřizovatelem patří k časté externí evaluaci a podléhá ustanovení § 12 odst. 5 školského zákona, jenž stanoví, že „hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.“ Každý zřizovatel tedy má vlastní kritéria hodnocení, ta však musí být relevantní k účelu hodnocení, musí tedy cílit především na průběh vzdělávání a vzdělávací výsledky.

V této práci již byl zmíněn projekt *Cesta ke kvalitě*. Mezi jeho výstupy nejsou pouze indikátory kvalitní školy, ale také *Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol*, jelikož propojení autoevaluace škola s externí evaluací patřilo k cílům projektu. Autoři doporučení jsou si vědomi toho, že zřizovatelé mají na svoje školy různé nároky vycházející z jejich zkušeností a názorů, přesto našli pět oblastí, jež jsou prioritní a většina zřizovatelů je považuje za podstatná. Jsou to 1. Podmínky ke vzdělávání, 2. Průběh a výsledky vzdělávání, 3. Klima ve škole, spolupráce s rodiči a s dalšími subjekty, 4. Vedení a řízení školy, 5. Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům. Vidíme, že tyto oblasti se překrývají s oblastmi stanovenými v projektu *Cesta ke kvalitě*. Záleží ovšem na každém zřizovateli, jakou váhu každému kritériu přisoudí.

Hodnocení škol tedy poskytuje informace o vzdělávacím systému odborníkům a lidem zodpovědným za přijímání změn, zřizovatelům, ale také o školách samotných jejich

ředitelům. Mít relevantní informace je pro ředitele škol velice důležité. Vzhledem k velké míře autonomie škol v rámci vzdělávacího systému České republiky leží odpovědnost za to, jak se v nich učí, do velké míry na jejich bedrech. Proto je žádoucí (a v současnosti rovněž legislativně povinné), aby svoji práci reflektovali a využívali zjištěných informací k úpravě cesty, kterou pro svoji školu zvolili, a nejlépe též k dalšímu rozvoji školy.

„Každý ředitel školy dělá dnes a denně mnoho důležitých rozhodnutí a jedním z předpokladů, aby se rozhodoval správně, je dostatek kvalitních informací. Právě k získání takových informací mohou sloužit různé evaluační procesy.“ (Starý, s. 4) Tyto procesy mohou být vedeny zvenku (externí hodnocení), nebo zevnitř (interní hodnocení). Jak již bylo uvedeno, externím hodnotitelem je např. Česká školní inspekce, mohou to být ale i jiné instituce. Interní hodnocení provádí škola sama, hovoříme pak o autoevaluaci. Kvalitu školy lze stavět na kurikulárních dokumentech – dříve na Národním programu vzdělávání v České republice (tzv. Bílá kniha, 2001), od roku 2014 na Strategii vzdělávací politiky do roku 2020, dnes je diskutována Strategie 2030+.

Již před deseti lety byly rozpracovány standardy kvality týkající se školy a jejího kurikula. Společně s praktickým vyústěním expertního šetření v této oblasti jsou zveřejněny v publikaci *Kvalita školy a kurikula: od expertního šetření ke standardu kvality*. (Janík, 2011). *„Získané poznatky jsou v této kapitole shrnuty a stávají se základem pro rozpracování standardu kvality školy a kurikula. Ten má prvotně sloužit jako orientační nástroj pro školy, které mají zájem zaobírat se svojí kvalitou.“* (Janík, s. 94) *„Kvalitní škola se vyznačuje charakteristikami rozdělenými do pěti klíčových oblastí: 1. koncepce, 2. řízení a komunikace, 3. učitelé, 4. žáci, 5. podmínky.“* (Janík, s. 96) Tyto standardy posloužily jako základ pro kritéria kvalitní školy vydávaná každoročně Českou školní inspekcí (dále ČŠI), o které se mohou ředitelé škol opřít při provádění autoevaluace. Ukázalo se totiž, že definovat kvalitní školu jednoduše nelze a k posouzení kvality je potřeba propracovaného systému zohledňujícího různé oblasti: *„Po dramatických pokusech o formulování obsahu pojmu kvalita vzdělání bylo dosaženo poznání, že je to sice velmi potřebné a žádoucí, ale zřejmě i nemožné. Pojem se totiž vztahuje na mnohem širší prostor společenského života než jen na oblast vzdělávání v užším slova smyslu. Proto diskuse řeší zatím problémy východisek procesů vzdělávání. Jsou definovány indikátory, které jsou pro kvalitu vzdělávání*

relevantní.“ (Rýdl, 2002, online) Smyslem těchto kritérií není, aby se stala bičem, kterým by ČŠI zamýšlela školy šikanovat, ale naopak poskytnout školám podporu pro vlastní hodnocení a tím další rozvoj. Tato kritéria se mění jen v detailech, ale základ zůstává stejný, proto školy mohou svůj rozvoj plánovat v souladu s nimi dlouhodobě. *„Současné trendy zvyšují důraz na evaluaci interní, formativní a kriteriální. V některých evropských zemích je celý systém evaluace vzdělávacího systému založen na autoevaluaci škol. Role inspekce už nespočívá tolik v provádění kontrol, ale v metodickém vedení škol, aby jejich vlastní hodnocení bylo co nejefektivnější. I v ČR byly učiněny první krůčky vedoucí touto cestou.“* (Starý, s. 7)

Shrňme zde, že evaluace a autoevaluace školy slouží, jak bylo uvedeno v části 1.2., jako jeden z podkladů pro tvorbu výroční zprávy a patří k povinnostem školy, především ale slouží vedení školy k dalšímu rozhodování. *„Evaluace je proces systematického shromažďování a analýzy informací podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování.“* K tomu, aby autoevaluace poskytla vedení školy zamýšlený přínos, přispívá to, že *„je provedena správně metodicky, je prováděna pravidelně, je řízena podle předem stanovených kritérií, je použitelná pro rozhodování a další plánování.“* (obě citace: www.kvalitaskoly.cz)

1.6 Činnost České školní inspekce

1.6.1 O činnosti České školní inspekce

Česká školní inspekce (dále ČŠI) je správním úřadem vykonávajícím nezávislou inspekční činnost na celém území České republiky. Základními činnostmi ČŠI jsou jednak hodnotící činnost, jednak kontrolní činnost.

K úkolům České školní inspekce tak patří získávání a analýza informací o vzdělávání ve školách všech stupňů² i ve školských zařízeních (jídelny, domovy mládeže), zjišťování a hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání podle vzdělávacích programů, hodnocení vzdělávací soustavy České republiky, vypracovávání a zveřejňování koncepčních zpráv inspekční činnosti. Získané informace pak zveřejňuje v tematických zprávách na svých webových stránkách. Kromě hodnocení provádí ČŠI také kontrolu týkající se například dodržování legislativy či hospodaření s finančními prostředky. „*Inspekční činnost je vykonávána na základě plánu hlavních úkolů na příslušný školní rok, schváleného ministrem školství, mládeže a tělovýchovy. Při hodnocení škol a školských zařízení postupuje Česká školní inspekce podle Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, která schvaluje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Při své činnosti vychází Česká školní inspekce ze zásad a cílů vzdělávání stanovených školským 1 Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. 2 Kontrolu výkonu státní správy vykonává Česká školní inspekce v souladu se zákonem č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád), ve znění pozdějších předpisů. 2/5 zákonem, přičemž základním kritériem hodnocení je zejména účinnost podpory rozvoje osobnosti dítěte, žáka a studenta a dosahování cílů vzdělávání.*“ (Základní informace o České školní inspekci, online, zvýraznila PB)

Inspekční návštěvy škol se konají v šestiletých cyklech. Inspekce se zaměřuje na aspekty, které jsou zveřejněny na webu ČŠI (Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na aktuální školní rok). Tato kritéria jsou předem schválena ministerstvem školství, jsou tedy propojena s celostátním systémem školství v České

² A to veřejných, soukromých i církevních, ale zapsaných ve školském rejstříku.

republiky. Z inspekční činnosti vytváří ČŠI několik výstupů, které jsou (kromě protokolu o kontrole) dostupné na jejích webových stránkách. Jsou to následující výstupy:

a) Výstup hodnotící inspekční činnosti: inspekční zpráva

Inspekční zpráva „obsahuje popis zjištěných skutečností v souladu s čtyřbodovou hodnotící škálou České školní inspekce. Její součástí jsou závěry, kde jsou uvedena jak výrazná pozitiva, tak závažné nedostatky, včetně případných lhůt k odstranění nedostatků či návrhů na zlepšení činnosti školy nebo školského zařízení.“ (Základní informace o České školní inspekci, online)

b) Výstup kontrolní inspekční činnosti: protokol o kontrole

Protokol o kontrole je na rozdíl od inspekční zprávy neveřejným dokumentem.

c) Výstup tematického inspekčního šetření: tematická zpráva

V tematických zprávách shrnuje ČŠI poznatky týkající se určitého tematického okruhu a také tyto poznatky analyzuje. Šetření určitých témat se koná během školního roku několikrát. Na webu ČŠI lze najít tematickou zprávu např. o zkušenostech žáků a učitelů s distanční výukou, o úrovni gramotností na ZŠ i SŠ a mnoho dalších.

d) Výstup inspekčního šetření stížnosti: výsledek šetření stížnosti

Tento výstup se týká inspekce, jež proběhla na základě stížnosti.

e) Výstup inspekčního hodnocení vzdělávací soustavy České republiky: výroční zpráva České školní inspekce

Výroční zpráva obsahuje „komplexní informace o stavu vzdělávání a vzdělávací soustavy vycházející z inspekční činnosti za předcházející školní rok.“ A to včetně „hodnocení efektivnosti vynakládaných prostředků státního rozpočtu a analýzu úrovně finančních a materiálních podmínek v navštívených školách a školských zařízeních.“ (Základní informace o České školní inspekci)

Činnost ČŠI má konkrétní dopady. Ze zveřejněných dokumentů lze vyčíst důležité informace o škole, které mohou sloužit zákonným zástupcům při rozhodování o výběru

vhodného vzdělávacího zařízení pro vlastní děti, zřizovatelům při rozhodování o další součinnosti s danou školou, odborníkům při rozhodování o přijetí systémových změn apod. Především však výstupy z inspekční činnosti slouží samotným školám a školským zařízením k plánování dalšího působení a rozvoje školy. Odhlédneme-li od vyhrocené situace, kdy ředitel školy nepřijme účinná opatření k odstranění vytykaných nedostatků, což může vyústit až v návrh na vyhlášení konkurzu na jeho místo, nebo dokonce na výmaz z rejstříku škol, předpokládáme, že inspekční návštěva a následná zpráva pomohou řediteli odhalit silné stránky, které může dále posilovat, i slabá místa, která je potřeba eliminovat (www.csicr.cz).

1.6.2 Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání

Jedním z úkolů České školní inspekce je inspekční činnost ve školách, během níž inspektoři sledují podmínky, průběh a výsledky vzdělávání na dané škole a při tom zjišťují mimo jiné i to, do jaké míry škola naplňuje kritéria, která inspekce každoročně zveřejňuje. Tato kritéria představují model kvalitní školy a identifikátory v nich představené jsou modifikovány pro předškolní, základní a střední vzdělávání.

Kritéria kvalitní školy byla představena v červnu roku 2015 a jsou využívána k hodnocení škol a školských zařízení od školního roku 2015/2016. Tato kritéria naplňují „*potřebný konsensus pro všeobecnou přijatelnost a stabilitu tohoto modelu i z něj vycházejících hodnotících kritérií.*“ (Česká školní inspekce představila model kvalitní školy. Tisková zpráva. online)

Podoba kritérií a indikátorů se od roku 2015 mění jen málo. Je tak zajištěna kontinuita očekávané úrovně kvalitní školy v šesti klíčových oblastech, jimiž jsou Koncepce a rámec školy, Pedagogické vedení školy, Kvalita pedagogického sboru, Výuka, Vzdělávací výsledky žáků, Podpora školy žákům – rovné příležitosti. Každá oblast je rozpracována do tří až pěti konkrétních kritérií formou tzv. indikátorů.

V této práci sledujeme inspekční zprávy tří škol z let 2010/2011 a 2016/2017. První inspekční zpráva se tedy opírá o jiná kritéria než ta druhá. Níže v tabulce porovnáváme, jak se kritéria proměnila. V roce 2010/2011 bylo kritérií více. Následně byla kritéria týkající se stejné oblasti seskupena a počet oblastí byl snížen.

Na ukončený projekt vytváření modelu kvalitní školy a indikátorů jednotlivých kritérií navazuje projekt Komplexní systém hodnocení, jenž by měl vyvrcholit poskytnutím „*metod, postupů a nástrojů pro komplexní hodnocení vzdělávání v jednotlivých školách i vzdělávací soustavy jako celku*“ a bude sloužit jak České školní inspekci, tak školám k autoevaluaci a zřizovatelům k hodnocení. V rámci tohoto projektu budou školám rovněž poskytnuty příklady dobré praxe pro inspiraci ke zvyšování jejich kvality (Česká školní inspekce představila model kvalitní školy. Tisková zpráva. online)

V této práci se zaměřujeme na základní vzdělávání. V praktické části zkoumáme inspekční zprávy ze tří pražských škol, ve kterých proběhla inspekce ve školním roce 2010/2011 a následně v roce 2016/2017. Proto jsou níže uvedena kritéria z obou školních let.

Kritéria pro rok 2010/2011 vyjmenovávají dvanáct oblastí hodnocení (ČŠI, 2010):

1. Rovný přístup ke vzdělávání
2. Školní vzdělávací programy (vzdělávací programy)
3. Řízení školy
4. Personální podmínky
5. Materiální předpoklady
6. Finanční předpoklady
7. Efektivní organizace vzdělávání
8. Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí/žáků/studentů
9. Partnerství
10. Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností dětí/žáků/studentů
11. Systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání dětí/žáků/studentů
12. Systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy

Kritéria pro rok 2016/2017 jsou zúžena na polovinu, vyjmenovávají šest oblastí hodnocení (ČŠI, 2016, s. 27-36), jak je uvedeno výše. Pro porovnání jsou zde vložena do tabulky a přiřazena jsou jim kritéria z roku 2010.

Kritéria z roku 2016/2017	Odpovídající kritéria z roku 2010/2011
1. Koncepce a rámec školy ³	2. Školní vzdělávací programy (vzdělávací programy)
	9. Partnerství
2. Pedagogické vedení školy	3. Řízení školy
3. Kvalita pedagogického sboru	4. Personální podmínky
4. Výuka	7. Efektivní organizace vzdělávání
	8. Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí/žáků/studentů
5. Vzdělávací výsledky	10. Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností dětí/žáků/studentů
	11. Systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání dětí/žáků/studentů
	12. Systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy
6. Podpora dětí při vzdělávání (rovné příležitosti)	1. Rovný přístup ke vzdělávání

Kritéria 5 a 6 z roku 2010/2011 (Materiální předpoklady a finanční předpoklady) školy stejně jako charakteristika regionu a složení žáků školy nejsou v kritériích pro rok 2016/2017

³ V souvislosti s koncepcí a rámcem školy mohou školy používat elektronický systém České školní inspekce inspis ŠVP, v němž mohou tvořit vlastní školní vzdělávací program (ŠVP). Elektronický systém kontroluje, zda je ŠVP formálně v pořádku (tedy, zda obsahuje všechny položky, které má). Za velmi přínosnou službu školám v oblasti hodnocení a sebehodnocení považují novou funkci v tomto systému, a to *vlastní hodnocení*.

součástí hodnocení, ale jsou součástí charakteristiky školy, která pak slouží k porovnání se školami podobných charakteristik⁴.

1.7 Autoevaluace ve školách

Výše bylo uvedeno, že školy mají povinnost provádět autoevaluaci, ale z vyhlášky, která dříve upravovala, na co se má autoevaluace zaměřovat, které oblasti má pokrývat a v jakém čase má probíhat, byly tyto informace odstraněny. Je tedy na ředitelích, jak autoevaluaci ve své škole uchopí. Účelem autoevaluace je získání potřebných informací k chodu školy, tak aby vedení školy mohlo nastavit procesy potřebné k pozitivní změně. *„Bez kontroly nelze kvalifikovaně řídit žádnou organizaci, jak vyplývá z výčtu řídicího procesu: plánování a rozhodování, organizování, vedení lidí a kontrola (Vodáček, Vodáčková, 1994). Cílem kontroly je zjistit, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným (Donnelly, Ibson, Ivancevich, 1997).“* (Vašátková, 2006, s. 28-29)

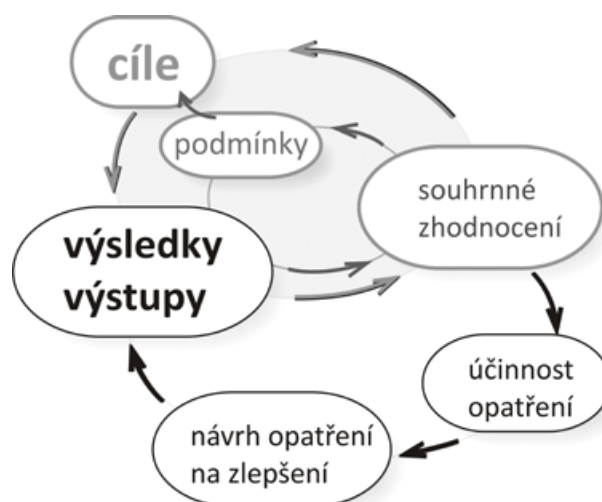
Důvodem, proč je potřeba tyto informace získávat a pak řídit žádoucí změny je vysoká míra autonomie škol v České republice. *„Zaměření na kvalitu práce vzdělávacích organizací, zejména škol i jednotlivců v nich, je přirozeným důsledkem společenských změn, které se promítají i do českého školského systému. V současnosti je to především trend zvyšující se autonomie škol, který klade nároky na jejich aktivní přístup k péči o kvalitu. Za tímto účelem mohou využívat autoevaluačních procesů, které podporují participaci různých aktérů školního života na rozvoji školy.“* (Vašátková, 2010, s. 5)

Podle zjištění Vašátkové byly autoevaluační procesy ve školách chápány jako práce navíc, která není spojená s běžnou činností školy. Do své běžné praxe je tak zařazovaly jen některé školy. (Vašátková, 2006, s. 75). Oproti tomu Kekule uvádí, že řada ředitelů již pochopila, že *provádět vlastní hodnocení může být pro školu prospěšné a řada škol se jím zabývala i předtím, než tato činnost byla nařízena legislativně.* (Kekule, s. 5) Potíž ale může spočívat v tom, že mnoho ředitelů si s autoevaluačními procesy neví rady a že tyto procesy ne vždy uchopí efektivním způsobem. *„Nicméně pokud chceme pojmut toto hodnocení*

⁴ Praktickou pomůckou pro školy může být publikace M. Chvála *Na naší škole nám záleží* (2018), v níž vedení školy najde nejen komentovaná kritéria hodnocení (pro jednotlivé školní roky se od roku 2014 mění jen minimálně), ale u každého z nich také odkazy na další literaturu či dostupné nástroje, které lze využít k vylepšení aktuálního stavu.

komplexně, jedná se o poměrně náročnou (přinejmenším časově) záležitost v životě školy. “ Pomoci jim může nástroj Rámec pro vlastní hodnocení školy, který „jednak může fungovat jako průvodce, který ukazuje možnou cestu při provádění vlastního hodnocení a vymezuje oblasti kvality, na které by se škola měla při hodnocení soustředit. (...) Dále může nástroj usnadnit zpracování zprávy o vlastním hodnocení školy zejména z technického hlediska. “ (Kekule, s. 5)

Nástroj *Rámec pro vlastní hodnocení školy* byl sestaven, aby hodnotitele autoevaluačních procesů ve škole úspěšně provedl hodnocícím cyklem, jež vidíme na tomto obrázku:



Obrázek č. 1 (Kekule, s. 7)

Kekule dále komentuje, jak má čtenář zobrazený cyklus chápat, přičemž dělí procesy do tří okruhů. V prvním okruhu se škola zaměřuje na aktuální výsledky v porovnání se stanovenými cíli: *„Dosažené výsledky jsou hodnoceny vzhledem k podmínkám a zejména cílům, které si škola stanovila například ve školním vzdělávacím programu (viz šedý cyklus).“* (Kekule, s. 7) Ve druhém okruhu se tato zjištění dostávají do souvislosti se změnami přijatými dříve: *„Celý proces pokračuje (viz cyklus s černými šipkami) zhodnocením účinnosti opatření, která byla přijata v minulých letech s cílem zlepšit danou situaci. (Kekule, s. 7) Ve třetím okruhu se škola dívá do budoucnosti: „Posledním logickým krokem je formulace návrhů opatření, která budou realizována v dalším období. Cílem popsaného cyklu je tedy na základě proběhlého hodnocení navrhnout relevantní opatření na zlepšení.“* (Kekule, s. 7)

Evaluační nástroj Rámeček pro vlastní hodnocení škol je stále volně k dispozici na webu www.nuov.cz. O evaluačních nástrojích a jejich použití se můžeme dočíst více např. v souhrnné publikaci *Na cestě ke kvalitní škole* (Hrubá, Chvál, 2019).

Zatímco v současné době mají školy k dispozici metodickou podporu a mohou využívat běžně dostupné nástroje, dříve tomu tak nebylo, a proto není překvapivé zjištění, že v roce 2010 jen 27,92 % škol hovoří o periodickém hodnocení práce školy ve zveřejněných výročních zprávách. Spolu s dalšími zjištěními to „svědčí o značných rezervách v systémovém přístupu škol k autoevaluačním procesům“ (Vašátková, 2010, s. 71), a lze se domnívat, že i dnes platí, že „skutečný stav a charakter procesů vnitřní evaluace v českých školách nelze jednoznačně charakterizovat, neboť dosud nebyl proveden žádný celoplošný výzkum, který by umožnil určitý druh zobecnění. Nicméně určité závěry lze vyvozovat z dílčích zdrojů informací nebo i z výročních zpráv externího posuzovatele škol – České školní inspekce. (...) Jejich analýza ukazuje, že již několik let za sebou je mezi výraznými negativy českých škol řazena absence účinné kontroly, vnitřní evaluace či systematické autoevaluace.“ (Vašátková, 2006, s. 76) Potvrzení tohoto stavu najdeme ve zprávě ČŠ. V roce, z něhož pochází níže analyzované výroční zprávy, zjistila Česká školní inspekce následující: „Z hodnocení úrovně pedagogického vedení školy vyplynulo, že výrazně lepších výsledků dosahuje management hodnocených základních škol v oblasti zajišťování zdravého školního klimatu (až v 96 % škol) a v oblasti zajišťování optimálních personálních a materiálních podmínek (88 %, resp. 90,4 %). Úroveň vyžadující zlepšení z hlediska aktivního řízení, pravidelného monitoringu a vyhodnocování práce školy a přijímání účinných opatření byla zjištěna v 20,2 % hodnocených škol, očekávané úrovně dosáhlo celkem 65,2 % škol a výborné úrovně dosáhlo 13,5 %. Celkově došlo v hodnocení tohoto kritéria ke zhoršení.“ (Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2016/2017, s. 76) Ve stejném roce se Česká školní inspekce pustila do projektu, který se také dotýká autoevaluace škol. Od 1. února 2017 totiž pracuje na individuálním pětiletém projektu *Komplexní systém hodnocení*, který navazuje na projekt probíhající v letech 2011-2015 – *Národní systém inspekčního hodnocení vzdělávací soustavy v České republice* (NIQES) a jehož cílem je propojit externí a interní hodnocení škol. Externím hodnocením se rozumí zapojení do mezinárodních šetření (PISA, PIRLS, TIMSS a TALIS)

a interní hodnocení je prováděno prostřednictvím inspekční činnosti České školní inspekce, zřizovatele a autoevaluačních nástrojů školy. Cílem projektu je jednak dokončení metodik k využití modelu kvalitní školy a na něj navázaných kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a zpracování příkladů inspirativní praxe v konkrétních oblastech činností reálných českých škol, jednak vytvoření nových metod, postupů a nástrojů pro hodnocení klíčových kompetencí, nástrojů pro zjišťování a zohledňování socioekonomického a teritoriálního zázemí žáků a škol a také inovování nástrojů pro ověřování výsledků vzdělávání. Další informace o projektu jsou zveřejněny na webu České školní inspekce. Pro autoevaluaci škol je důležité, že nové postupy, metody a nástroje mají být zavedeny do praxe a počítá se i s proškolením osob, které s nimi budou pracovat. Bude tak zaveden komplexní systém k hodnocení kvality a efektivity vzdělávání, bude sdílena představa o kvalitě a efektivitě ve vzdělávání a metodiky, kurzy aj. budou dostupné jak České školní inspekci, tak dalším zúčastněným aktérům (MŠMT ČR, zřizovatelé, školy a školská zařízení, pedagogové) a bude díky tomu sjednocen pohled na kvalitu ve vzdělávání. (Komplexní systém hodnocení, online)

Výstupy z projektu *Komplexní systém hodnocení* pravděpodobně budou dostupné až po jeho ukončení, tedy v roce 2022. V současnosti je podpora České školní inspekce v oblasti autoevaluace škol omezena na každoroční vydávání Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání.

Jaké nástroje k autoevaluaci používají školy nyní? V publikaci *Na cestě ke kvalitní škole* podává S. Michek přehled dostupných evaluačních nástrojů a stručně je charakterizuje. Jsou to Rámec pro vlastní hodnocení školy, Ankety pro rodiče, Ankety pro žáky, Ankety pro učitele, Analýza dokumentace školy, Dobrá škola – nástroj pro stanovení priorit školy, Příprava na změnu, Rámec profesních kvalit učitele, Profesní portfolio učitele, 360° zpětná vazba pro střední úroveň řízení školy, Metody a formy výuky (hospitační arch), Učíme děti učit se (hospitační arch), Výuka v odborném výcviku (hospitační arch), Klima školy, Klima učitelského sboru, Společenství prvního stupně, Interakce učitele a žáků, Připravenost školy k inkluzivnímu vzdělávání, Předcházení problémům v chování žáků, Poradenská role školy, Mapování cílů kurikula, Strategie učení cizímu jazyku, Školní výkonová motivace žáků, Zjišťování a vyhodnocování výsledků vzdělávání žáků, ICT v životě školy – Profil školy,

Internetová prezentace školy, Skupinová bilance absolventů, Zpětná vazba absolventů a firem (Chvál, Hrubá, s. 224-230).

Je evidentní, že není možné, aby škola v určitém období používala všechny nástroje, a ředitel školy volí oblast, na kterou se zaměří, podle potřeb školy. Dále určí časové období a periodicitu využití nástroje, zodpovědné osoby a harmonogram.

Žádný evaluační nástroj však nebude účinný, pokud nebude použit rozumně a v souladu s vizí školy a pokud zjištěné výsledky neovlivní další rozvoj školy. „*Vnitřní předpoklady pro úspěšnou autoevaluaci jsou: dobře definované vize a poslání školy, dobře zvládnuté operativní řízení, reflexe požadavků a potřeb klíčových aktérů do plánování běžného školního života (do řízení kvality).*“ (Vašátková, 2010, s. 57)

2 Praktická část

2.1 Popis výzkumu

Výzkumný problém a výzkumný cíl

Již výše v teoretické části bylo uvedeno, že školy mají povinnost provádět autoevaluaci, ale legislativa jim neukládá konkrétní oblasti, na něž se mají zaměřit. Ředitelé škol tedy o podobě autoevaluace rozhodují sami. Vodítkem jim mají být kritéria kvalitní školy, která jsou od školního roku 2015/2016 každoročně zveřejňována na webových stránkách České školní inspekce. Hlavním cílem této práce, jejíž název zní *Vliv činnosti České školní inspekce na autoevaluaci škol*⁵, bylo zjistit, zda školy ona kritéria znají, a pokud ano, zda (do jaké míry a jakým způsobem) je ve svých autoevaluačních procesech zohledňují. Pokud školy tato kritéria neznají, ale autoevaluační činnosti provádí, do jaké míry jsou tyto činnosti s danými kritérii v souladu a v čem se liší? Dílčím cílem je zjistit, zda jsou školy ovlivněny i dalšími činnostmi České školní inspekce, konkrétně inspekční činností ve školách, vydáváním tematických zpráv aj.

Níže stanovuji otázky, jejichž zodpovězení k ověření splnění cíle vede.

Výzkumný předpoklad a výzkumné otázky

Výzkum vychází ze skutečnosti, že školy jsou povinny provádět sebehodnocení, a proto ho skutečně provádějí. Výzkumným předpokladem je, že se při tom opírají o činnost České školní inspekce. Výzkumné otázky tedy znějí:

- Vědí ředitelé škol, že Česká školní inspekce vydává kritéria kvalitní školy?
- Znají jejich znění?
- Reflektují ředitelé škol při autoevaluační činnosti ona kritéria?
- Pokud ano, do jaké míry a jakým způsobem?
- Pokud ne, proč?

⁵ Při zpracovávání tématu a při rozhovorech s kolegy jsem si uvědomila, že chápání pojmu „činnost“ není jednotné. Pro potřeby této práce (zejména s ohledem na její očekávaný rozsah) zužuji tento pojem zejména na vydávání kritérií kvalitní školy a inspekční činnost ve vybraných školách, případně na vydávání tematických zpráv a správu systému INSPIS.

- Reflektují ředitelé škol při autoevaluačních procesech kontrolní (inspekční) činnost České školní inspekce?
- Pokud ano, do jaké míry a jakým způsobem?
- Pokud ne, proč?
- Lišila by se autoevaluace dané školy, kdyby Česká školní inspekce kritéria nevydávala?

Volba přístupu a výzkumný design

Původní plán byl zkoumat autoevaluační procesy ve větším počtu škol. S ohledem na aktuální situaci způsobenou epidemií Covid-19 a s ní spojenými neustále se měnícími opatřeními ve školách jsem se rozhodla porovnat pouze tři školy, které znám a u nichž jsem předpokládala ochotu vedoucích pracovníků k rozhovoru za účelem doplnit data zjištěná z inspekčních zpráv.

Jedná se o úplné pražské základní školy. Dvě jsou zřízeny městskou částí a jedna církví. Ve všech třech školách proběhla inspekční činnost ve stejných letech, konkrétně ve školním roce 2010/2011 a 2016/2017. Inspekční zprávy tedy vycházejí ze stejných kritérií a můžeme je považovat za srovnatelné.

- Počet zkoumaných dokumentů ČŠI
 - Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2010/2011
 - Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2016/2017
 - Inspekční zprávy: 6⁶
- Počet rozhovorů s řediteli škol: 3

⁶ Tři ze školního roku 2010/2011 a tři ze školního roku 2016/2017

Metodologie

Popis

V rámci tzv. desk-research jsou v této práci nejprve popsána kritéria kvalitní školy podle *Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2010/2011* a *Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2016/2017*. Cílem této části je získání představy o tom, jak má podle ČŠI fungovat kvalitní škola a co by měla u sebe hodnotit. V této části práce byla využita také publikace *Na naší škole nám záleží*, ve které uživatel najde nejen komentář ke kritériím, ale také odkazy na další zdroje a evaluační nástroje.

Analýza dokumentů

Analyzovány byly následující dokumenty: inspekční zprávy tří vybraných škol ze školního roku 2010/2011 a inspekční zprávy ze stejných škol ze školního roku 2016/2017. Cílem této analýzy bylo zjistit, zda dané školy provádějí sebehodnocení, a pokud ano, zda jsou v souladu s Kritérii vydanými Českou školní inspekcí pro daný školní rok.

Podle Šafránkové (2020) se vícehledisková obsahová analýza jako výzkumná metoda používá zejména v sociologii, psychologii a historických vědách, a to v kvantitativním i kvalitativním výzkumu obzvláště při zkoumání časově či prostorově vzdálených událostí a jevů, kdy je třeba posoudit relevanci a poznávací hodnotu dokumentů, jež jsou posuzovány podle formálních, vnitřních i vnějších kritérií: typ dokumentu, jeho vnější znaky (např. fyzický stav), vnitřní znaky (jeho obsah), intencionalita dokumentu (např. zkresení vlivem ideologie či vzdělání autora), blízkost dokumentu (časová, prostorová, sociální) a jeho původ.

V této práci jsou dokumenty využívány jako zdroj informací. Inspekční zprávy pocházejí ze stejného časového období a obsahují stejné formální náležitosti. Vzhledem k tomu, že se vyjadřují k míře plnění stanovaných kritérií, je jejich obsahová stránka srovnatelná a neměla by být ovlivněna např. vzděláním či intencemi autora (v tomto případě inspektorů ČŠI).

Metoda analýzy dokumentů byla zvolena proto, aby byla zachována srovnatelnost zjištěných informací. Inspekční zprávy a jsou oficiálním dokumentem, proto můžeme

spoléhat na jejich pravdivost, spolehlivost informací a do značné míry i objektivitu. Záměrně byly vybrány dokumenty vzniklé ve stejném období na stejném místě (školní rok 2010/2011 a 2016/2017, Praha).

Rozhovor

Data získaná analýzou dokumentů jsou doplněna daty získanými prostřednictvím osobních rozhovorů s řediteli vybraných škol. První část rozhovoru se týkala evaluačních procesů na dané škole a jejím cílem bylo získat informace o procesech na konkrétní škole v kontextu dané školy, v souladu s jejími potřebami, její vizí a jejími strategickými cíli. Druhá část rozhovoru směřovala k získání informací o tom, jestli, případně jak daná škola reflektuje činnost České školní inspekce. Byly položeny následující výzkumné otázky.

Otázky k analýze inspekčních zpráv

1. Lze z inspekčních zpráv vyčíst, zda škola provádí autoevaluaci?
2. Pokud z dokumentů lze vyčíst, že škola provádí autoevaluaci, lze rovněž vyčíst, které oblasti hodnotí? Pokud ano, které oblasti to jsou?
3. Pokud ano, jsou tyto oblasti v souladu s Kritérii ČŠI pro daný školní rok?

Otázky pro řízený rozhovor

1. Provádíte hodnocení své školy?
 - 1.1. Ano
 - 1.2. ne
2. Pokud ano, jak hodnocení probíhá (jak často, jakou formou, kteří aktéři jsou do hodnocení zapojování apod.)
3. Pokud ano, které oblasti hodnotíte? – výběr z možností, lze označit více odpovědí
 - 3.1. Vize školy, např. Znají pedagogové a zaměstnanci vizi školy? Je vize školy znát ve školním vzdělávacím programu?
 - 3.2. Pedagogické vedení, např. Probíhá monitoring a vyhodnocování práce?
 - 3.3. Kvalita pedagogického sboru, např. Jak pedagogové komunikují s žáky a zákonnými zástupci? Je sbor kvalifikovaný?

- 3.4. Výuka, např. Promýšlejí a připravují pedagogové výuku systematicky v souladu s kurikulárními dokumenty, potřebami školy a žáků?
- 3.5. Vzdělávací výsledky žáků, např. Odpovídají výsledky žáků očekávaným výstupům?
- 3.6. Podpora žáků při vzdělávání, např. Vytváří škola rovné příležitosti všem žákům?
Podporuje žáky s potřebou podpůrných opatření?
- 3.7. Proč hodnotíte právě toto?
4. Jak dlouho škola vlastní hodnocení provádí?
- 4.1. Více než deset let (otázka míří k inspekčním zprávám z roku 2010/2011)
- 4.2. 5-9 let (v případě této odpovědi, by škola měla znát Kritéria z roku 2016/2017)
- 4.3. méně než 5 let
5. Jak se zjištěními dále pracujete?
6. Používáte systém INSPIS ŠVP?
- 6.1. ano – Pokud ano, zaznamenali jste novou funkci Vlastní hodnocení?
- 6.1.1. ano – Pokud ano, používáte ji nebo se k tomu chystáte?
- 6.1.2. ne
- 6.2. ne
7. Do jaké míry a jak konkrétně vám pomohla inspekční činnost a inspekční zpráva České školní inspekce?

Popis výzkumného vzorku

Škola	Charakteristika školy	Charakteristika ředitele
Škola 1	Úplná škola o cca osmi stech žácích.	Během let 2010-2017 došlo ke změně ředitele. Současný ředitel je ve funkci na této škole od roku 2015.
Škola 2	Úplná škola o cca dvou stech žácích.	Během let 2010-2017 došlo ke změně ředitele. Současný ředitel je ve funkci na této škole od roku 2012.
Škola 3	Úplná škola o cca osmi stech žácích.	Stejný ředitel v obou sledovaných letech. Ve funkci na této škole období od roku 2009.

Popis sběru dat

Inspekční zprávy jsou veřejně přístupné na webových stránkách České školní inspekce. Zprávy byly pečlivě prostudovány a popisy týkající se některého kritéria kvalitní

školy byly vypsaný do tabulky (viz Příloha 1). Vznikl tak stručný přehled toho, jak daná škola v konkrétním školním roce (2010/2011 a 2016/2017) naplňovala kritéria, která byla pro příslušný rok vydaná. Tato část práce probíhala v lednu 2021.

Rozhovory s vedením škol (dvě paní ředitelky, jeden pan ředitel) proběhly 25. února, 9. března a 18. března 2021. Všechny rozhovory se konaly online. Rozhovory byly řízené, výzkumné otázky jsou uvedeny výše. Podle toho, jak se rozhovor vyvíjel, bylo jejich znění upraveno, případně některé položeny nebyly, pokud odpověď na ně vyplynula z odpovědi na jinou otázku.

Dva z rozhovorů se podařilo nahrát a přepisy nahrávek jsou přiloženy na konci této práce. Při jednom z rozhovorů došlo k selhání techniky, ten proto nahrán není. Příloha obsahuje pouze zápis z něj.

Výsledky výzkumu – informace získané z inspekčních zpráv

1. Lze z inspekčních zpráv vyčíst, zda škola provádí autoevaluaci?

	Inspekční zpráva 2010/2011	Inspekční zpráva 2016/2017
Škola 1	Ano	Ano
Škola 2	Ano	Ano
Škola 3	Ano	Ano

2. Pokud z dokumentů lze vyčíst, že škola provádí autoevaluaci, lze rovněž vyčíst, které oblasti hodnotí? Pokud ano, které oblasti to jsou?

	Inspekční zpráva 2010/2011	Inspekční zpráva 2016/2017
Škola 1	Ano, např. vyhodnocování individuálních vzdělávacích plánů, hospitační činnost, testy ověřující výsledky vzdělávání.	Ano, škola se zaměřuje na všechny aktéry vzdělávání, hodnotí průběh i výsledky (např. Mapa školy SCIO, hospitace, osobnostní rozhovory, výsledky vzdělávání).
Škola 2	Ano, např. hospitační činnost.	Ano, např. hospitace, externí testování.
Škola 3	Ano, např. interní i externí testování, dotazníková šetření cílená na rodiče.	Ano, ve škole jsou nadstandardně využívány různé evaluační nástroje

		(ankety, dotazníky pro žáky, rodiče, učitele) ke zjištění spokojenosti a vztahu žáků k jednotlivým předmětům. Zjišťování výsledků vzdělávání, hospitační činnost aj.
--	--	--

Inspekční zprávy se vyjadřují k vybraným oblastem autoevaluace, ale nevyjmenovávají explicitně všechny. Nejčastěji zmiňují autoevaluaci škol v oblasti vzdělávacích výsledků (srovnávací testy), průběhu pedagogického procesu (hospitace), kvality pedagogických pracovníků (rozhovory) a podpory rovných příležitostí (vyhodnocování individuálních vzdělávacích plánů).

3. Pokud ano, jsou tyto oblasti v souladu s Kritérii ČŠI pro daný školní rok?

Z analýzy inspekčních zpráv vyplývá, že všechny tři sledované školy velmi dobře naplňovaly kritéria kvalitní školy, a to jak ve školním roce 2010/2011, tak v roce 2016/2017. Více je o této otázce uvedeno níže (kap. 2.2.1).

Výsledky výzkumu – informace získané z rozhovorů

1) Vědí školy, že Česká školní inspekce vydává kritéria kvalitní školy?

Jak je uvedeno výše, vyplývá z analýzy inspekčních zpráv, že všechny tři sledované školy velmi dobře naplňovaly kritéria kvalitní školy, a to jak ve školním roce 2010/2011, tak v roce 2016/2017. Nelze z nich však vyčíst, zda se jedná o náhodu, nebo vědomé převádění kritérií do praxe školy. Přesto je možné předpokládat, že o kritériích vědí a reflektují je, což se při rozhovorech potvrdilo. Všichni ředitelé shodně uvedli, že o zveřejňování kritérií vědí.

2) Znají jejich znění?

Všichni ředitelé uvedli, že se s kritérii České školní inspekce každoročně seznamují.

3) Reflektují školy při své autoevaluační činnosti ona kritéria?

Všichni ředitelé se shodují v názoru, že kritéria vycházejí z praxe škol, a jsou tudíž smysluplná. Činnost školy kontrolují všichni v souladu s nimi, přičemž souvislost je oboustranná: kritéria ředitelům pomáhají, aby na nějakou oblast nedopatřením nezapomněli, na druhou stranu je kritéria utvrzují v tom, co oni sami považují za důležité a co kontrolují.

4) Pokud ano, do jaké míry a jakým způsobem?

V rámci rozhovoru všichni ředitelé konkrétně popsali, jak do evaluace zařazují všechny oblasti v kritériích sledované. Z rozhovorů vyplynulo, že všechny tři školy sice kritéria reflektují, ale nesnaží se každý rok naplňovat všechna. Podle potřeb školy se soustředí na vybranou oblast a během daného školního roku (nebo i v delším časovém období) pracují na jejím rozvoji.

5) Pokud ne, proč?

xxx

6) Reflektují školy při svých autoevaluačních procesech kontrolní (inspekční) činnost České školní inspekce?

Také inspekční činnost České školní inspekce považují všichni tři ředitelé za smysluplnou a užitečnou⁷ a doporučení, která od inspektorů během inspekční činnosti dostali, reflektují.

7) Pokud ano, do jaké míry a jakým způsobem?

Příkladem může být oblast výuky anglického jazyka. Tato oblast v jedné ze škol nefungovala. Podle slov paní ředitelky byla kritická zpětná vazba doplněna rozhovorem vedení školy s inspektorem, během něhož došlo k vyjasnění všech připomínek a škola dostala konkrétní doporučení, jak tuto oblast zlepšit. Daná doporučení byla ve škole postupně zaváděna a nyní patří oblast vyučování anglického jazyka k silným stránkám školy, což bylo potvrzeno při následující inspekci po šesti letech.

Podobnou zkušenost popisuje i ředitelka druhé školy. Tato zkušenost se ale týká jejího působení v jiné než námi sledované škole, proto zde není uvedena. Během inspekce

⁷ V případě, že školu navštíví dobrý inspekční tým. Všichni se shodují také v tom, že charakter inspekci se během dvaceti let změnil z „arogantního, mocenského“ na podporující, vstřícný, partnerský. Vedení dvou škol tvrdí, že poslední inspekce pro ně byly užitečné.

konané ve sledované škole nebyla inspektoři odhalena zásadní slabá místa, pouze dílčí nedostatky, které byly odstraněny ihned.

8) Pokud ne, proč?

xxx

9) Lišila by se autoevaluace školy, kdyby Česká školní inspekce kritéria nevydávala?

Odpověď na tuto otázku se lišila. Dva ředitelé shodně uvedli, že kritéria znají a vyhovují jim, ale necítí se jimi nijak svazováni, a pokud se potřebují zaměřit na něco jiného, tak to *prostě udělají „i bez ohledu na kritéria, protože manažer školy musí vědět, kde mu teče do bot, a na to se zaměří.*

Třetí ředitelka škola také považuje kritéria za dobrá a neuvádí, zda by se bez nich zaměřovala jiným směrem. Dodává ale, že by ocenila, kdyby obsahovala také jednotné indikátory kvalitní práce ředitele, které by sloužily ředitelům k sebereflexi a seberozvoji a zřizovatelům k hodnocení. Usnadnilo by to také srovnání ředitelů mezi sebou, podle paní ředitelky by to rovněž byla prevence vyhoření. Podle jejích slov jsou ředitelé škol *„demotivováni, otráveni, vyhořelí, bez náboje k práci. Nikdo se o ně nestará, nemají podporu. Kritéria i pro ně by je nakopla, mělo by na ně být navázáno oceňování ředitelů. Ředitelé by viděli, co a jak mají dělat.“*

Tato odpověď poněkud vybočuje ze sledovaného cíle, ale je zajímavé, že podobně se vyjádřil i další z dotazovaných ředitelů. I on vnímá, že *„ředitel je člověk, na kterého se kašle“*, a to jak kvůli nedostatečné metodické podpoře⁸, tak kvůli nejasnému financování činností ředitele, které vykonává nad rámec své pracovní smlouvy (např. šablony, projekty, doplňková činnost). Ředitel je za veškeré činnosti školy zodpovědný, ale nemá jistotu ohodnocení⁹. Sám pan ředitel však dodává, že neví, do jaké míry tato problematika souvisí s činností České školní inspekce.

⁸ Dříve poskytovaly ředitelům škol metodickou podporu školské úřady, které je vedly. Ředitelé od nich měli školení a semináře, úřady ředitele prováděly legislativou a dalšími povinnostmi, např. statistickými, bezpečnostními. U poskytovaných informací byla garantována správnost, zatímco pokud ředitele vede zkušenější kolega (mentor), tato správnost garantována není. Zkušenější kolega předává svoji zkušenost a názor, může se ale v některých věcech mýlit.

⁹ Možnost sepsání dohody o provedení práce ředitele sama se sebou je ošidná. Dříve to bylo tolerováno, ale nyní existují případy, kdy za to byl ředitel odvolán z funkce. Jeho odměna tak závisí na ochotě zřizovatele.

Etika práce

Školy a jejich ředitelé jsou v práci anonymizováni.

Validita, realibilita šetření

Cílem práce bylo zjistit, zda ředitelé škol znají kritéria kvalitní školy vydávaná Českou školní inspekcí, a pokud ano, zda (do jaké míry a jakým způsobem) je ve svých autoevaluačních činnostech zohledňují, případně zda k nim mají nějaké výhrady.

Z inspekčních zpráv lze vyčíst, zda školy kritéria naplňují, nelze z nich však zjistit, zda je naplňují náhodou, nebo protože se s nimi seznámili a zavedli je, případně naopak zda je nenaplňují, protože je neznají nebo je sice znají, ale o jejich naplňování neusilují či je naplnit neumí. To se můžeme dozvědět až prostřednictvím rozhovorů s řediteli škol. Samotné rozhovory by ale bez inspekčních zpráv nebyly průkazné, protože by vyjadřovaly pouze názory ředitelů. Proto byla zvolena kombinace analýzy inspekčních zpráv a rozhovorů, jež se vzájemně doplňují.

Uvědomuji si, že analyzovaný vzorek je malý a omezený i dalšími aspekty (zřizovatel, velikost školy, region...), a proto není možné závěry zobecnit. Přesto šetření ukázalo, že alespoň některé školy hodnotí činnost České školní inspekce jako přínosnou. Bylo by zajisté zajímavé zjistit, jaká je situace v jiných regionech a na jiných typech škol.

2.2 Autoevaluační procesy ve školách

2.2.1 Analýza dat z dokumentů o externí evaluaci vybraných škol: inspekční zprávy ČŠI

Inspekční zprávy byly prostudovány a pasáže týkající se jednotlivých oblastí hodnocení podle kritérií kvalitní školy byly přepsány do tabulek, které jsou umístěny v příloze. U každé školy jsou dvě tabulky, protože mezi školními roky 2010/2011 a 2016/2017 došlo k redukci sledovaných oblastí z dvanácti na šest.

Uspořádáním do tabulek vznikl přehled o tom, která kritéria daná škola plní dobře a ve kterých má prostor ke zlepšení. Sledováno bylo také to, zda škola využila doporučení z předchozí inspekční návštěvy v roce 2010/2011 a v příslušné oblasti se do školního roku 2016/2017 zlepšila.

Níže uvádíme zjištění o jednotlivých školách.

Škola 1

1) Jak škola naplňuje jednotlivá kritéria hodnocení v příslušném školním roce podle inspekční zprávy z roku 2016/2017?

Česká školní inspekce shledává kritéria jako naplněná ve všech hodnocených oblastech, ke dvěma však dává doporučení ke zlepšení. Konkrétně jde o nízkou míru aprobovanosti vyučujících cizích jazyků a malou diferencovanost pedagogického stylu, malou pestrost výukových forem a aktivizace žáků na druhém stupni.

2) Došlo oproti roku 2010/2011 v některém kritériu ke změně? Pokud ano, jakým směrem?

V roce 2010/2011 Česká školní inspekce také upozorňovala na prostor ke zlepšení v oblasti efektivní organizace vzdělávání. K významným změnám v jednotlivých kritériích nedošlo.

3) Co lze z obou zpráv vyčíst o autoevaluačních činnostech v dané škole?

Škola má propracovaný systém interního testování, provádí autoevaluační procesy jak v oblasti zjišťování výsledků vzdělávání, k čemuž používá vlastní evaluační nástroje

(včetně sebehodnocení žáků), tak v oblastech týkajících se i jiných aktérů vzdělávání. Zjištění pak zapracovává do strategie školy.

Škola 2

1) Jak škola naplňuje jednotlivá kritéria hodnocení v příslušném školním roce podle inspekční zprávy z roku 2016/2017?

Také druhá škola naplňuje sledovaná kritéria. Koncepce školy byla zpracována na základě výsledků analýzy stavu školy a je pravidelně vyhodnocována. Kontrolní činnost je funkční a komplexní. Prostor ke zlepšení vidí Česká školní inspekce ve větší míře využití motivačního účinku vzájemného hodnocení žáků.

2) Došlo oproti roku 2010/2011 v některém kritériu ke změně? Pokud ano, jakým směrem?

V roce 2010/2011 shledávala Česká školní inspekce silnou stránku školy v mimořádném zájmu o individuální rozvoj každého dítěte. Tento zájem byl patrný i při následující inspekci o šest let později. Ke zlepšení došlo především v důslednější kontrolní činnosti ředitele a v plnění povinností vůči pedagogické radě.

3) Co lze z obou zpráv vyčíst o autoevaluačních činnostech v dané škole?

Škola věnuje autoevaluaci patřičnou pozornost ve všech oblastech. Vedení školy je systematické a důsledné.

Škola 3

1) Jak škola naplňuje jednotlivá kritéria hodnocení v příslušném školním roce podle inspekční zprávy z roku 2016/2017?

Škola si ve všech sledovaných oblastech vedla dobře. Česká školní inspekce vyzvedla využívání evaluačních nástrojů, které je podle ní v této škole nadstandardní. Jediným doporučením je častěji využívat sebehodnocení a vzájemné hodnocení na druhém stupni.

2) Došlo oproti roku 2010/2011 v některém kritériu ke změně? Pokud ano, jakým směrem?

V roce 2010/2011 si škola také vedla dobře, vedení školy však bylo doporučeno důsledněji uplatňovat kontrolní systém, pedagogům bylo doporučeno více rozvíjet komunikativní a sociální kompetence žáků na druhém stupni a více zařazovat sebehodnocení a vzájemné hodnocení. Ze zprávy z roku 2016/2017 můžeme usuzovat, že až na stále málo využívané sebehodnocení a vzájemné hodnocení škola doporučení inspekce zařadila.

3) Co lze z obou zpráv vyčíst o autoevaluačních činnostech v dané škole?

Z obou zpráv vyplývá, že škola provádí hodnocení v různých oblastech, např. v oblasti vzdělávacích výsledků (interními i externími nástroji) i v oblasti spokojenosti rodičů s pedagogickým procesem. V roce 2016/2017 jsou autoevaluační procesy ve škole dokonce nadstandardní.

2.2.2 Autoevaluační procesy ve školách – rozhovory s řediteli/ředitelkami škol

Všechny školy autoevaluaci provádí. Využívají k tomu nejčastěji formu dotazníků (formulářů) či anket, rozhovorů, hospitací a testů.

Dotazníky a ankety bývají směřovány na žáky a zákonné zástupce a týkají se pedagogického procesu (jejich obsahem bývá klima školy, spokojenost s výukou, komunikace mezi učiteli a žáky apod.). Rozhovory jsou vedeny se zaměstnanci školy a jsou zaměřeny na kvalitu pedagogického sboru, popř. též zjištění míry ztotožnění pedagogů s vizí školy. Hospitace a pohospitační pohovory slouží ke zjištění standardů výuky, formy podpory všech žáků, ale i reflektování kurikulárních dokumentů ve výuce (zejména v případě, kdy je hospitace doplněna o dokumenty typu plánu hodiny, časově tematického plánu apod.). Vzdělávací výsledky jsou zjišťovány prostřednictvím různých testů.

Všechny školy provádí komplexní hodnocení, obvykle jednou za dva roky, což se ukazuje jako vhodná doba, v níž lze výsledky evaluace analyzovat, navrhnout a implementovat řešení a také vyhodnotit jeho efektivitu. Do komplexního hodnocení jsou zapojováni všichni aktéři vzdělávání: žáci, učitelé a další pedagogičtí pracovníci (asistenti, speciální pedagogové), zákonní zástupci, zaměstnanci školy. K tomuto velkému hodnocení školy využívají služeb externích subjektů (SCIO – mapa školy, Kalibro, SWOT analýza v rámci projektu městské části).

Kromě komplexního hodnocení prování každá škola evaluaci na nižších úrovních podle své potřeby. Tato šetření se mohou týkat spokojenosti s výukou, názorů na formu distančního vzdělávání apod. Školy si je připravují, zadávají a vyhodnocují samy. Ředitelé všech škol hodnotí také pedagogický proces, nejčastěji formou hospitací. Všichni dotázaní ředitelé také shodně vedou rozhovory s učiteli. Cílem těchto rozhovorů je zjistit, jak se učitel za poslední rok posunul, co se mu podařilo, kam směřuje, v jaké situaci se nachází apod. Ředitelé se shodují v tom, že tyto rozhovory jsou pro ně klíčové. Dalším nástrojem hodnocení učitelů je i jejich portfolio.

Průběžné hodnocení jednotlivých oblastí chodu školy se koná i formou hodnocení, analýzy a hledání řešení problémů vyplývajících ze zápisů z třídních schůzek, předmětových a metodických komisí a pedagogických rad.

Všechny školy se účastní i srovnávacích testů (SCIO, TIMSS, PISA, PIRLS, testování České školní inspekce) a zjišťují tak výsledky vzdělávání svých žáků v porovnání s ostatními školami, případně též proměny ve výsledcích stejných žáků v čase.

Jak již bylo uvedeno v kap. 2.1 (část Výsledky výzkumu), školy v plánování a realizování autoevaluačních procesů reflektují kritéria kvalitní školy (kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání) vydávaná Českou školní inspekcí. Dále reflektují doporučení, která jim byla inspekcí dána při inspekční návštěvě. Oblast, ve které inspekce odhalila slabinu, se tak dostává do oblastí hodnocených školou samotnou, například v ročním nebo dvouletém horizontu, což ve výhledu šesti let může vést ke kýžené změně.

Zjištění vyplývající z autoevaluačních procesů bývají podle slov ředitelů škol ihned bez odkladu analyzována a škola hledá optimální řešení, které co nejdříve promítne do chodu školy. Jinak by podle nich evaluace postrádala smysl. Ředitelé se shodují v tom, že jim málokdy zbude čas na to, aby ze zjištění vytvořili i nějakou zprávu, např. ve formě grafu nebo diagramu, přestože by to mohlo poskytovat výsledky zajímavé zejména v průběhu delšího časového období.

Interpretace získaných dat

Z výše uvedených zjištění vyplývá, že sledované školy považují činnost České školní inspekce za smysluplnou a užitečnou.

Ředitelé škol se každoročně seznamují s aktuálním zněním kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a přinejmenším na jejich zveřejnění upozorňují pedagogy na pedagogických radách, případně je s nimi sami seznamují například formou powerpointové prezentace. Kritéria odráží chod škol a ředitelé je považují za logická a užitečná. Kritéria ředitelům slouží jako určité vodítko při jejich práci. Ředitelé se díky nim ujistí, že některou oblast neopomíjejí.

Ředitelé oceňují možnost získat srovnání výsledků svých žáků s výsledky žáků jiných škol prostřednictvím zapojení do celostátního testování. Výsledky těchto testování jim také slouží k porovnání toho, zda hodnocení žáků jejich pedagogy odpovídá výsledkům v šetření České školní inspekce, a pokud ne, případně pokud žáci dopadají podprůměrně, mohou se na tuto oblast zaměřit.

Ředitelé mají dobrou zkušenost také s pravidelnou inspekční činností České školní inspekce. Naprostá většina inspektorů vystupovala partnersky, případné nedostatky inspektoři komunikovali srozumitelně, ředitelé škol mohli s inspektory jejich připomínky prodiskutovat a k řešení dospěli ve společné diskusi. Pokud vyplynula potřeba změny, podařilo se škole podle doporučení inspektorů změnit stav k lepšímu.

S inspekční činností, kterou Česká školní inspekce provádí na základě stížnosti, mají dotyční ředitelé podle svých slov naštěstí minimální zkušenosti a zatím stačilo vysvětlení po telefonu.

Ředitelé škol znají také systém INSPIS a využívají ho jako zdroj informací, v jednom případě v něm také tvoří školní vzdělávací plán, zatím však nevyužívají funkci Hodnocení.

Ředitelé škol rovněž čerpají informace z tematických zpráv, které Česká školní inspekce průběžně vydává.

Naopak jim chybí podpora ředitelů škol. Ocenili by metodické vedení (např. v oblasti legislativy či bezpečnosti práce) a podporu (semináře, školení, „kritéria ředitele“, která by sloužila i k hodnocení ředitelů).

Závěrem si tedy dovoluujeme tvrdit, že činnost České školní inspekce je pro ředitele škol skutečnou oporou a chod škol včetně autoevaluačních procesů pozitivně ovlivňuje.

3. Závěr

Hlavním cílem práce bylo je zjistit, zda školy znají kritéria kvalitní školy vydávaná Českou školní inspekcí, a pokud ano, zda (do jaké míry a jakým způsobem) je ve svých autoevaluačních činnostech zohledňují, případně zda k nim mají nějaké výhrady. Pokud školy tato kritéria neznají, ale autoevaluační činnosti provádí, nabízí se otázka, do jaké míry jsou tyto činnosti s danými kritérii v souladu a v čem se liší.

Dílčím cílem bylo zjistit, zda jsou školy ovlivněny i dalšími činnostmi České školní inspekce, konkrétně inspekční činností ve školách, vydáváním tematických zpráv aj.

Bylo zjištěno, že školy vnímají výše uvedené činnosti České školní inspekce pozitivně. S kritérii se pravidelně seznamují, doporučení, která jim inspekce během inspekční návštěvy dala, reflektují, rovněž využívají zprávy umístované do portálu INSPIS i tematické zprávy zveřejňované na webových stránkách inspekce, někdy dokonce využívají i možnosti telefonických konzultací.

Česká školní inspekce bývá obecně vnímána jako jakýsi strašák na školy¹⁰. Tato bakalářská práce však dokazuje, že Česká školní inspekce naopak poskytuje školám podporu a pomoc, a když o tom ředitelé uvažují, význam činnosti inspekce si uvědomují a oceňují ji.

Přínos práce tedy spočívá především v ověření skutečnosti, že činnost České školní inspekce odráží potřeby škol a může jim skutečně prakticky pomáhat.

Jsem si vědoma toho, že vzorek škol je minimální a zkušenosti a názory dotazovaných ředitelů nemusí být v souladu s názory a zkušenostmi jiných ředitelů škol. Proto by bylo žádoucí provést podobný výzkum ve větším rozsahu a také v jiných regionech. Přesto se domnívám, že shoda, která mezi dotazovanými řediteli panuje, může naznačovat, že podobné zkušenosti a názory nejsou ojedinělé.

¹⁰ I tato stránka inspekce byla v rozhovorech s řediteli zmíněna. Shodují se však v tom, že charakter inspekční činnosti ve školách se v jejich zkušenosti za posledních dvacet let proměnil z autoritativní kontroly na partnerskou podporu.

Seznam použitých informačních zdrojů

Cesta ke kvalitě. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/ae>

Česká školní inspekce představila model kvalitní školy. Tisková zpráva. [online]. Dostupné z <https://www.csicr.cz/Stredni-cast/Tiskove-zpravy/Ceska-skolni-inspekce-predstavila-model-kvalitni-s> [vid. 2021-03-15]

Evaluace [online]. Společnost pro kvalitu školy Dostupné z: <http://www.kvalitaskoly.cz/?q=evaluace> [vid. 2021-03-15]

Evaluací nástroje [online, vid. 2021-03-09]. Dostupné z: http://evaluacninastroje.rvp.cz/nuovckk_portal/ [vid. 2021-03-15]

CHVÁL, M., 2018. *Na naši škole nám záleží. Jak sledovat a hodnotit kvalitu školy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1321-5.

CHVÁL, M., HRUBÁ J. (eds.), 2019. *Na cestě ke kvalitní škole*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-392-3.

Inspekční zprávy o vybraných školách

JANÍK, T., KNECHT, P., 2011. *Kvalita školy a kurikula: od expertního šetření ke standardu kvality* [online]. Praha: NUV. [vid. 2021-01-01] ISBN 978-80-86856-80-3. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/vystupy/kvalita-skoly-a-kurikula-od-expertniho-setreni-ke-standardum?highlightWords=kvalita+%C5%A1koly+kurikula>

KEKULE, M., 2011. *Rámec pro vlastní hodnocení školy* [online]. Praha: NUOV. [vid. 2021-01-01] ISBN 978-80-87063-48-4. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/ae/ramcove-vlastni-hodnoceni-skoly>

KOLÁŘ, Z. a kol., 2012. *Výkladový slovník z pedagogiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3710-2.

Komplexní systém hodnocení [online]. © 2017 Praha: ČŠI. [vid. 2021-01-05] Dostupné z: <https://www.csicr.cz/Prave-menu/Projekty-ESF/Komplexni-system-hodnoceni>

Kritéria hodnocení na rok 2010/2011 [online]. © 2010 Praha: ČŠI. [vid. 2021-01-01]

Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/http-csicr-cz-cz-DOKUMENTY-Kriteria-hodnoceni-Kr>

Kritéria hodnocení na rok 2016/2017 [online]. © 2016 Praha: ČŠI. [vid. 2021-01-01]
Dostupné z: [https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/Kriteria-hodnoceni-podminek,-prubehu-a-vysledk-\(6\)](https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/Kriteria-hodnoceni-podminek,-prubehu-a-vysledk-(6))

Kritéria hodnocení vlastního hodnocení školy [online]. © 2012 Praha: NUOV. [vid. 2021-01-01] Dostupné z:

<http://www.nuov.cz/ae/kriteria-hodnoceni-vlastniho-hodnoceni-skoly>

Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2010/2011 [online].

© 2011 Praha: ČŠI. [vid. 2021-01-01] Dostupné z:

<https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocní-zpravy/Vyrocní-zprava-CSI-za-skolní-rok-2010-2011>

O nás [online]. Česká školní inspekce [vid. 2021-01-01] Dostupné z:

<https://www.csicr.cz/cz/ZAKLADNI-INFORMACE/O-nas>

Oblasti kvality školy [online]. údaje neuvedeny [vid. 2021-01-01] Dostupné z:

<http://www.nuv.cz/ae/oblasti-kvality-skoly>

POL, M., 2007. *Škola v proměnách*. Brno: MU. 978-80-210-4499-9.

PRŮCHA, J., 2010. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-546-2.

PRŮCHA, J., 1996. *Pedagogická evaluace*. Brno: Centrum pro další vzdělávání učitelů MU. ISBN 80-210-1333-8.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., 2009. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-647-6.

Přehled evaluačních nástrojů [online, vid. 2021-01-01]. Dostupné z:

<http://www.nuv.cz/ae/harmonogram-zverejnovani-a-detailnejsi-popis-evaluacnich?highlightWords=ov%C4%9B%C5%99en>

RÝDL, K., 2002. K pojetí kvality ve školství a jejímu hodnocení. In e-Pedagogium. *Řízení kvality ve vzdělávání* [online]. Olomouc: PedF UPOL [vid. 2020-11-18]. Dostupné z: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek18.htm>

RÝDL, K., 2011. *Kvalita a hodnocení ve vzdělávání. Výkladový slovník* [online]. Pardubice. [vid. 2020-11-18]. Dostupné z: <http://evaluacninastroje.rvp.cz/slovník/>

STARÝ, K., rok neuveden. *Autoevaluace škol* [online]. Praha: MŠMT, Pilotis [vid. 2020-11-13]. Dostupné z:

http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/Autoevaluace_skoly.pdf

ŠAFRÁNKOVÁ, J. M., 2020. *Seminář k bakalářské práci 1*. 2020-03-04. interní materiál KAMV PedF Uk.

VAŠŤATKOVÁ, J., 2010. *Autoevaluace a benchmarking ve škole*. Olomouc: Hanex. ISBN 978-80-7409-029-5.

VAŠŤATKOVÁ, J., 2006. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: UP. ISBN 80-244-1422-8

Vlastní hodnocení škol. (rok neuveden) [online]. Praha: ČŠI. [vid. 2021-01-01] Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/10435?highlightWords=vlastn%C3%AD+hodnocen%C3%AD+%C5%A1kol>

Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2016/2017. Výroční zpráva České školní inspekce [online]. © 2017 Praha: ČŠI. [vid. 2021-01-01] Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocnizpravy/Kvalita-a-efektivita-vzdelavani-a-vzdelavaci-soust>

Základní informace o České školní inspekci [online]. [vid. 2021-01-01] Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/ZAKLADNI-INFORMACE/O-nas>

Základní vymezení činností, obsahu a forem práce České školní inspekce [online]. [vid. 2021-01-01] Dostupné z: https://www.csicr.cz/getattachment/cz/Inspekcnicinnost-QL/Inspekcnicinnost/Zakladni-vymezeni-cinnosti-CSI_akt22022018.pdf

Zákon č. 561/2004 Sb. (školský zákon) [online]. [vid. 2021-01-01] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

Seznam příloh

Příloha 1 – Analýza inspekčních zpráv

Příloha 2 – Rozhovory

Příloha 1 – Analýza inspekčních zpráv

Jak podle inspekční zprávy z roku 2010/2011 naplňuje škola 1 jednotlivá kritéria hodnocení v příslušném školním roce?

Kritérium	Jak škola naplňuje toto kritérium	Možnosti zlepšení/ Doporučení
Rovný přístup ke vzdělávání	Škola dodržuje zásady rovného přístupu a respektuje vzdělávací potřeby žáků se SVP, které jsou zabezpečeny s nadstandardní péčí. Školní prostředí je bezpečné, oblast prevence sociálně patologických jevů je na vysoké úrovni.	
Školní vzdělávací programy	ŠVP prošel doporučenými úpravami na základě komparační analýzy ČŠI ze srpna 2009 (zpřesnění kapitol ... Vlastní hodnocení školy). Kvalitní ŠVP je v souladu se školským zákonem.	
Řízení školy	Při řízení školy jednoznačně převažuje efektivní model s aktivním přístupem managementu školy s vysokým akcentem na motivaci pedagogického sboru. Kontrolní mechanismy jsou aplikovány s drobnými administrativními pochybeními.	
Personální podmínky	Personální podmínky vzdělávání umožňují realizace vzdělávacích programů. Ředitelka podporuje profesní růst pedagogů. Další vzdělávání pedagogických pracovníků je nadstandardní.	

Materiální podmínky	Materiální podmínky se stále zlepšují, za poslední tři roky je viditelný posun k příkladné úrovni.	
Finanční předpoklady	Organizace účelně využívá všech možností vícezdrojového financování, jsou tak vytvořeny velmi dobré finanční předpoklady pro naplnění vzdělávacích programů.	
Efektivní organizace vzdělávání	Určitá nedůslednost se objevila v aplikaci strategií vycházejících z názorného vzdělávání či častějšího využívání prostředků komunikačních technologií.	
Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí/žáků/studentů	Škola důsledně vychází ze zásady rovného přístupu jednotlivců ke vzdělávání. Na vysoké úrovni zohledňuje rozdílné vzdělávací potřeby žáků.	
Partnerství	Spolupráce s partnerskými subjekty je velmi dobrá.	
Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností dětí/žáků/studentů	Kvalitativní změny v pojení vzdělávání jsou patrné v oblasti rozvoje čtenářské gramotnosti žáků i četných projektových aktivit. Průběh vzdělávání a dosahování klíčových kompetencí má standardní úroveň.	
Systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání dětí/žáků/studentů	Vedení školy sleduje a hodnotí výsledky vzdělávání žáků s pozitivním efektem. Pro hodnocení výsledků vzdělávání škola využívá vlastní nástroje (hospitační činnost, testy vypracované učiteli). Sleduje úspěšnost žáků i rizika nezdaru. Vlastní hodnocení žáků je příkladem dobré praxe.	
Systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy	Hodnocení výsledků vzdělávání je věnována náležitá pozornost. Ojedinelé ve srovnání s ostatními školami je vedení žáků k písemnému vlastnímu hodnocení.	

Jak podle inspekční zprávy z roku 2016/2017 naplňuje škola 1 jednotlivá kritéria hodnocení v příslušném školním roce?

Kritérium	Jak škola naplňuje toto kritérium	Možnosti zlepšení/ Doporučení
Koncepce a rámec školy	Strategie školy vychází z evaluace a závěrů dotazníkových zjištění všech aktérů vzdělávání (Mapa školy). Otevřená komunikace a příznivá atmosféra školy; koncepční řízení školy s efektivním delegováním pravomocí	
Pedagogické vedení školy	Kooperující pedagogický sbor. Zástupkyně provádí účinnou hospitační činnost buď samostatnými vstupy do vzdělávání, nebo formou vzájemných hospitací učitelek. Osobní hodnotící pohovory mezi ředitelkou a pedagogy.	
Kvalita pedagogického sboru	Kvalitní pedagogická diagnostika umožňující vyhodnotit úspěšnost dětí a žáků a stanovit další možné postupy k jejich rozvoji. Přehledné vedení DVPP každého pracovníka.	Nízká míra aprobovanosti vyučujících cizích jazyků s negativním dopadem na kvalitu poskytovaného jazykového vzdělávání; DVPP zaměřit na podporu jazykových dovedností učitelů AJ a metodiku výuky
Výuka	Zapojení do projektů podporujících osobnostní a sociální rozvoj žáků	Malá diferenciacie pedagogického stylu ve vztahu ke složení žáků ve třídě běžné nebo speciální; malá pestrost výukových forem a metod na druhém stupni; nízká míra aktivizace žáků v běžných třídách, převažující dominantní přístup pedagoga

Vzdělávací výsledky	Vyhodnocování výsledků vzdělávání, propracovaný systém interního testování	
Podpora dětí při vzdělávání (rovné příležitosti)	Úspěšná dlouhodobá integrace dětí a žáků se ŠVP. Žákům nadaným škola obohacuje vzdělávací obsah, podporuje zapojování do soutěží a olympiád. Rozvoj dovedností a nadání žáků rovněž posiluje školní Akademický klub organizující pro vybrané žáky akce nad rámec běžné výuky.	

Jak podle inspekční zprávy z roku 2010/2011 naplňuje škola 2 jednotlivá kritéria hodnocení v příslušném školním roce?

Kritérium	Jak škola naplňuje toto kritérium	Možnosti zlepšení/ Doporučení
Rovný přístup ke vzdělávání	Škola respektuje při vzdělávání žáků zásady rovného přístupu podle školského zákona a vytváří bezpečné prostředí. Mimořádný zájem o individuální rozvoj každého dítěte.	
Školní vzdělávací programy	Dokument je v souladu s cíli a zásadami školského zákona a RVP ZV.	
Řízení školy	Ředitel školy má přes pozitivní zjištění v oblasti tvorby ŠVP a podpory jeho realizace i odstranitelná rizika promítající se do kontrolní činnosti školy a plnění povinností vůči pedagogické radě.	
Personální podmínky	Vedení školy zajistilo odborně kvalifikované pedagogické pracovníky k realizaci ŠVP.	
Materiální podmínky	Účelné a efektivní využívání materiálního a prostorového vybavení.	
Finanční předpoklady	Škola využívá všech možností financování, v této oblasti jsou	

	vytvořeny vhodné předpoklady pro realizaci ŠVP.	
Efektivní organizace vzdělávání	Vedení školy úspěšně koordinuje naplňování ŠVP v příznivém klimatu rodinné školy.	
Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí/žáků/studentů	Mimořádný zájem o individuální rozvoj každého žáka.	
Partnerství	Spolupráce se všemi subjekty je vstřícná, vynikající je spolupráce s rodičovskou veřejností.	
Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností dětí/žáků/studentů	Průběh vzdělávání a dosahování informační gramotnosti má vysokou úroveň. Příkladná je spolupráce vyučujících a vzájemná kooperace žáků různých ročníků. Na dobré úrovni je seznamování žáků se základy anglického jazyka.	
Systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání dětí/žáků/studentů	Všichni vyučující soustavně monitorují úspěšnost žáků při vzdělávání. Pro autoevaluační potřeby škola využívá analýzu žákovských prací a klasifikace za jednotlivá klasifikační období, vzájemnou hospitační činnost a průběžné krátké návštěvy ředitele v hodinách.	
Systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy	Výsledky vzdělávání žáků jsou průběžně a pravidelně hodnoceny. Jsou výsledkem promyšlené strategie vzdělávání vzhledem k osobnostním předpokladům každého žáka.	

Jak podle inspekční zprávy z roku 2016/2017 naplňuje škola 2 jednotlivá kritéria hodnocení v příslušném školním roce?

Kritérium	Jak škola naplňuje toto kritérium	Možnosti zlepšení/ Doporučení
Koncepce a rámeček školy	Ředitelka školy na základě výsledků analýzy stavu školy	

	zpracovala dlouhodobou koncepci pro rozvoj školy na roky 2013-2018. S koncepcí seznámila zřizovatele i pedagogy školy, ti se s koncepcí ztotožňují. Koncepci se ředitelce daří postupně naplňovat, její realizaci pravidelně vyhodnocuje.	
Pedagogické vedení školy	Funkční organizace školy – demokratický styl s důrazem na komunikaci a týmovou práci. Kontrolní činnost plánovitá a v dostatečném rozsahu. Funkční systém kontroly (hospitační činnost). Dobré podmínky pro DVPP.	
Kvalita pedagogického sboru	Ředitelka preferuje, aby výuka v ZŠ probíhala také v souladu s odborností pedagogů, což uskutečňuje zajištěním výuky předmětů s nízkou hodinovou dotací externisty (např. chemie na druhém stupni ZŠ). Všichni nekvalifikovaní pedagogičtí pracovníci jsou zaměstnáni na dobu určitou, ředitelka aktivně usiluje o zajištění plně kvalifikovaného pedagogického sboru.	
Výuka	Ve všech hodinách hospitovaných v ZŠ pedagogové na jejich začátku stanovili cíle v souladu s požadavkem ŠVP ZV, které se jim také vždy podařilo splnit. Ve výuce účelně uplatňovali výchovné a vzdělávací strategie ŠVVP ZV.	Více využívat motivačního účinku vzájemného hodnocení žáků v ZŠ.
Vzdělávací výsledky	Kontrola úrovně vzdělávání (hospitační činnost, testování). Dlouhodobě velmi dobré výsledky vzdělávání žáků ZŠ.	
Podpora dětí při vzdělávání (rovné příležitosti)	Podpora vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami patří k silným stránkám školy.	

Jak podle inspekční zprávy z roku 2010/2011 naplňuje škola 3 jednotlivá kritéria hodnocení v příslušném školním roce?

Kritérium	Jak škola naplňuje toto kritérium	Možnosti zlepšení/ Doporučení
Rovný přístup ke vzdělávání	V poradenských službách se projevují dílčí rizika v práci se žáky se SVP. Při zohlednění jejich individuálních vzdělávacích potřeb je nutné respektovat odborná doporučení poradenských zařízení, zařazovat diferenciaci učiva a individuální přístup. Promyšlená a důsledně aplikovaná preventivní strategie školy vytváří předpoklady k předcházení sociálně patologických jevů.	
Školní vzdělávací programy	Realizovaný ŠVP odpovídá zásadám a cílům školského zákona a rámcovému vzdělávacímu programu.	
Řízení školy	Demokratický přístup ředitele školy pozitivně ovlivňuje klima školy. Je však třeba uplatňovat důsledněji kontrolní systém.	
Personální podmínky	Personální podmínky školy umožňují realizaci cílů ŠVP. Další vzdělávání pedagogických pracovníků je realizováno s ohledem na finanční a personální možnosti školy v dostatečném rozsahu. Pedagogové se v dostatečné míře vzdělávají, ale v praxi nejsou, zejména na 2. stupni, některé získané strategie používány.	
Materiální podmínky	Od roku 2008 došlo ve škole k řadě rekonstrukcí a výraznější obnově materiálního zázemí.	
Finanční předpoklady	Škola podle rozpočtových možností určuje své priority, které jsou zakotveny v koncepčních záměrech jejího rozvoje. Škola	

	používá efektivně, hospodárně a účelně finanční prostředky přidělené ze státního rozpočtu.	
Efektivní organizace vzdělávání	Nový management školy navázal na její dobré tradice a postupně rozvíjí všechny předpoklady pro úspěšné naplňování vzdělávacích programů.	
Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí/žáků/studentů	Mezi priority školy, obsažené v ŠVP, patří rozvíjení individuálních schopností a dovedností žáků.	
Partnerství	Tradiční partnerské vztahy školy podporují její rozvoj. Spolupráce se zřizovatelem je velmi dobrá, školskou radu ředitel informuje v intencích školského zákona. Úspěšně pokračuje spolupráce se sousední Základní uměleckou školou Music Art Praha a také se sportovními kluby a organizacemi.	
Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností dětí/žáků/studentů	Ve vzdělávání na 1. stupni se daří průběžně rozvíjet většinu kompetencí, na 2. stupni jsou částečně opomíjeny kompetence komunikativní a sociální.	
Systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání dětí/žáků/studentů	K ověřování úrovně výsledků vzdělávání škola využívá kromě interních nástrojů také externí testování. Průběžné sledování výsledků vzdělávání, pravidelné testování a přehledné vyhodnocování vzdělávacího procesu umožňuje pozitivně ovlivnit kvalitu výuky. Oproti minulé inspekci (2008) se učitelům občas dařilo zařazovat závěrečné zhodnocení, k vzájemnému hodnocení ani k sebehodnocení nebyli žáci nadále vedeni.	
Systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy	Z vyhodnocených dotazníků ve vlastním hodnocení školy vyplývá převážně kladná odezva rodičů z bezproblémového přechodu žáků z prvního na druhý stupeň.	

Odstranitelná chyba: vlastní hodnocení školy musí respektovat paragraf 8 odst. 1 písm. c) vyhlášky č.15/2005 Sb.

Jak podle inspekční zprávy z roku 2016/2017 naplňuje škola 3 jednotlivá kritéria hodnocení v příslušném školním roce?

Kritérium	Jak škola naplňuje toto kritérium	Možnosti zlepšení/Doporučení
Koncepce a rámec školy	Ředitel školy vypracoval reálnou a srozumitelnou koncepci dalšího rozvoje školy Stanovené cíle jsou průběžně realizovány. Vizím z této koncepce odpovídají priority definované ve ŠVP všech součástí školy. Nadstandardní využívání evaluačních nástrojů.	
Pedagogické vedení školy	Ředitel školy vytvořil funkční organizační strukturu s přesně vymezenými právy a povinnostmi pracovníků. Zavedený víceúrovňový systém řízení a nastavené příležitosti participace vytvářejí příznivé podmínky pro realizaci ŠVP i spolupráci zaměstnanců.	
Kvalita pedagogického sboru	Ředitel školy vytváří velmi dobré podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, které je organizováno s ohledem na potřeby školy.	
Výuka	Průběh vzdělávání na obou stupních základní školy byl na velmi dobré úrovni. Výuka byla pedagogy promyšlená a výborně připravená.	V hodinách častěji využívat sebehodnocení a vzájemné hodnocení žáků ZŠ. Posílit motivační roli odměn na 2. stupni ZŠ.
Vzdělávací výsledky	Výsledky vzdělávání v ZŠ pozitivně ovlivňuje funkční systém poradenských služeb i soustavná práce pedagogického	

	sboru. Úroveň znalostí a vědomostí žáků je pravidelně ověřována interními a externími nástroji. Škola vytváří podmínky pro pravidelné sebehodnocení žáků.	
Podpora dětí při vzdělávání (rovné příležitosti)	Škola má velmi kvalitně nastavený systém školních poradenských služeb.	

Příloha 2 – Rozhovory

Škola 1

25. 2. 2021 online

(Selhala technika, proto neexistuje nahrávka rozhovoru a toto je zápis pořízený během rozhovoru.)

- 1. Moje práce je zaměřena na autoevaluaci škol. Jestli se nemýlím, je ve Vaší škole autoevaluace zásadní pro tvorbu strategie. Kteří aktéři jsou do evaluace zapojováni a**
- 2. jakým způsobem evaluace probíhá (např. všichni aktéři se vyjadřují formou dotazníků)?**

1) Komplexní evaluace: Každé dva roky Mapa školy SCIO anebo Kalibro. Mapa školy i SCIO jsou navázány na Kritéria kvalitní školy podle ČŠI.

- výhodou je, že zjištění jsou pořád čerstvá

- účastní se:

Všichni učitelé

Všichni žáci

Všichni rodiče

Všichni správní zaměstnanci

Vedení školy

2) Průběžné evaluace na nižších úrovních:

Celé vedení – učitelé

Ředitelka deleguje na své zástupce (3 pro ZŠ (1. st., 2. st., družina), 1 pro MŠ)

Vedení – rodiče

Hodně v distanční výuce

TU (v rámci třídy – žáci, rodiče)

Hospitace (návštěvy v hodinách)

2 týmy

1. tým = ředitelka ++ zástupce – zaměřují se na pedagogický proces (pojmy cíl, dopad, důkaz o učení)

2. tým = metodik předmětu, vzájemné návštěvy pedagogů: komplexní; cílí na celkový proces, např. práce s žáky s IVP...

Metodiky jednotlivých předmětů

Družina

Asistenti

Školní poradenské pracoviště – práce s IVP, OMJ...

Zodpovědné osoby musí evaluovat

Forma: Google Forms, rozhovory, evaluační portfolio učitelů

Paní ředitelka je v projektu Ředitel naživo.

3. Jak často nějaká forma evaluace probíhá? Např. následující možnosti:

2x ročně velká

Průběžně na nižších úrovních

4. Jak se zjištěními dále pracujete?

Vedení školy zjištění vyhodnotí – deleguje vzešlou práci – evaluuje, jak se podařilo – vede úpravy.

5. Které oblasti hodnotíte?

Viz otázka č. 2.

Proč se zaměřujete právě na to?

Podle paní ředitelky jsou kritéria napsaná „fakt chytře.“ Po jejich zveřejnění si řekli: „Vždyť tohle děláme!“

6. Jakou roli hraje v autoevaluaci Vaší školy Česká školní inspekce?

- Jak moc do chodu školy promítáte Kritéria kvalitní školy, která ČŠI zveřejňuje?

Úplně. Kritéria jsou součástí vize školy, takže je všichni znají.

- Vybíráte si, na které kritérium se v určitou dobu zaměříte, nebo se snažíte naplňovat stále všechny

Snaží se naplňovat všechny. V bodu 2 jsou nad rámcem ČR. Klima mají mezi 5 % nejlepších škol.

- Jsou podle Vás právě tato kritéria užitečná?

Ano.

- Kdyby ČŠI kritéria nezveřejňovala, zaměřovali byste se na něco jiného?

Chybí kritéria pro ředitele škol. Ředitelé škol jsou demotivovaní, otrávení, vyhořelí, bez náboje k práci. Nikdo se o ně nestará, nemají podporu. Kritéria i pro ně by je nakopla, mělo by na ně být navázáno oceňování ředitelů. Ředitelé by viděli, co a jak mají dělat.

- Kdo se s kritérii seznamuje (vedení školy? Všichni pedagogové?)

Všichni – jsou součástí vize školy.

- Používáte systém INSPIS ŠVP? Pokud ano, zaznamenali jste novou funkci Vlastní hodnocení? Využíváte ji?

Ne.

7. Ráda bych se zeptala na jednotlivá kritéria Kvalitní školy:

Škola provádí evaluaci ve všech oblastech kritérií kvalitní školy. Vize je znát ve školním vzdělávacím programu? „Naprostě. Učitelé jsou stoprocentně ztotožnění.“ (Vyplývá to z šetření Scio).

8. Jak dlouho škola vlastní hodnocení provádí?

2010/2011 bývalá ředitelka, takže současná ředitelka neví.

2016/2017 už autoevaluaci prováděli, a to v souladu s Kritérii kvalitní školy – současná ředitelka je ve funkci od roku 2015 a Kritéria využívá od začátku.

9. Do jaké míry a jak konkrétně vám pomohla inspekční činnost a inspekční zpráva České školní inspekce?

ČŠI (2017) odhalila slabinu v AJ. Inspektor s paní ředitelkou procházel inspekční zprávu bod po bodu a dával doporučení. Také stanovili časový horizont k zavedení opatření. Povedlo se a nyní AJ funguje skvěle. Zároveň patří do evaluovaných oblastí (AJ na 1. i 2. stupni).

ČŠI se během 20 let velmi proměnila. Dříve byla „strašákem“, dnes je partnerem, který poradí, navede... „Mají skvělé jednání, vždy poradili, navedli, diskutovali, neházeli přes palubu...“

Škola využívá helpdesk. Když mají nějaký problém (např. stížnost od rodičů), tak na ČŠI volají a radí se.

11. Napadá Vás ještě něco, co se týká autoevaluace ve Vaší škole a činnosti České školní inspekce?

Ne.

Škola 2

9. 3. 2021, online

1. Provádíte ve své škole hodnocení?

Ano, naše škola hodnocení provádí. Je to logické. Vychází to z celého procesu, protože autoevaluace ve všech oblastech vede ke zlepšování řízení školy.

2. Jakým způsobem evaluace ve Vaší škole probíhá a kteří aktéři jsou do ní zapojováni?

Zapojováni jsou rodiče, žáci, učitelé, zaměstnanci, prakticky všichni lidé, kteří participují na vzdělávání. Nástrojů moc nevyužívám, využívám rozhovorů a dotazníků nebo toho, co

zadáva Česká školní inspekce v testování. Nemyslím si, že je třeba hledat nějaké složité věci, že opravdu stačí využívat ty nejjednodušší.

3. Jak často nějaká forma evaluace probíhá? Např. následující možnosti:

Probíhá průběžně v delším časovém období a v závislosti na potřebách školy. Potřeby školy jsou důležité. I když autoevaluaci naplňujeme, může se vyskytnout nějaký problém, na který okamžitě reagujeme nějakým dotazníkem, byť třeba evaluace v této oblasti nebyla plánovaná.

4. Které oblasti hodnotíte?

- Zjišťujete (příp. Jak) vzdělávací výsledky žáků, např. jestli výsledky žáků odpovídají očekávaným výstupům?

V oblasti vzdělávání se každým rokem účastníme testování České školní inspekce, která určí, kterých tříd a předmětů se testování týká. Pro nás je to velmi důležitá zpětná vazba, protože z toho zjišťujeme, na jaké úrovni se naše vzdělání nachází. Druhá evaluace je srovnávací testování, ke kterému jsme využívali buď SCIO nebo TIMSS. Jako malou školu nás velmi zajímá srovnání s ostatními školami. Zpravidla se nejvíce testuje čeština, angličtina, matematika, prvouka, a to napříč školou – většinou třetí, pátá, sedmá a devátá třída. Naším cílem zezáčátku bylo každé dva roky s využitím SCIO testovat konkrétní třídu tak, abychom viděli její posun a srovnávali ho s výsledky paralelních tříd na jiných školách. Ve SCIO pak ale změnil koncept, a ta už nám nevyhovovala.

- Jak probíhá autoevaluace v této oblasti podpory žáků při vzdělávání a vytváření rovných příležitostí všem žákům?

Probíhá formou dotazníků na téma spokojenosti rodičů se vzděláváním. Tam se objevují některé otázky týkající se specifických potřeb učení. Dotazníky nedáváme každý rok, většinou je to ob dva roky nebo střídáme zaměření: na spokojenost žáků, rodičů a učitelů.

- Probíhá monitoring a vyhodnocování práce pedagogů? Jak? Probíhají vzájemné návštěvy pedagogického procesu mezi pedagogickými pracovníky (nemusí jít pouze o vyučovací hodiny)?

Ano, probíhá dvakrát ročně. Každým rokem se zaměřujeme na něco jiného. Buď je to metodika, kterou učitelé používají, nebo je to třeba atmosféra a interakce mezi učitelem a žákem aj. Je to podle potřeby – na oblast, u které cítíme, že nám něco uniká, se v tu chvíli snažíme zaměřit. Většinou to bývá na podzim a na jaře. Učitelům doporučuji hospitace vzájemné, i do jiných předmětů, protože vzájemné hospitace pomáhají metodám a formám výuky.

- Jak zjišťujete kvalitu pedagogického sboru? např. Jak pedagogové komunikují s žáky a zákonnými zástupci, jak se dále vzdělávají...

Vzdělávání pedagogů, to znamená další vzdělávání pedagogických pracovníků, je dáno zákonem. Plánují ho každým rokem a vyčleňují na to určitou částku. Učitelé by v průběhu školního roku měli navštívit minimálně dva vzdělávací semináře. Jeden, který se týká obsahu předmětu, který vyučují, a druhý, který se týká spíše sociálních a komunikačních vazeb.

- Zkoumáte (případně jak) v evaluaci, jestli pedagogové a zaměstnanci znají vizi školy? Je vize školy znát ve školním vzdělávacím programu?

Každým rokem, když promýšlíme úvazky, hovořím s učiteli. Myslím si, že rozhovor, a nejen jednou za rok, ale třeba i vícekrát, je asi tím nejdůležitějším nástrojem, protože v rozhovoru může ředitel získat představu jednak o potřebách učitele, o hrozícím syndromu vyhoření a také o tom, nakolik je učitel aktivní. Ředitel získává náhled na to, co by učitele zajímalo a jakým způsobem chce dál růst. Objeví nové věci, nové zájmy, a to se dá využít. Takže pro mě je nejdůležitější rozhovor.

Vizi školy sděluji na poradách. Připomínám vizi školy obzvlášť na velkých poradách, kde jsme všichni, protože si myslím, že vize školy je důležitá a učitelé by ji měli znát.

- Jak zjišťujete, jestli pedagogové promýšlejí a připravují pedagogové výuku systematicky v souladu s kurikulárními dokumenty, potřebami školy a žáků?

V téhle oblasti není jednoduché dávat dotazník. Navíc mi to připadá ne zrovna průkazné zjišťovat dotazníkem koncepci a vizi a to, jestli učitelé v rámci svého předmětu splňují kurikulum. Vycházím z toho, jaká je zpětná vazba rodičů a dětí. Ze zpětné vazby rodičů a dětí poznáme, jestli splňujeme tu vizi a kurikulum, které jsme si dali.

Každoročně ale probíhá kontrola plnění tematických plánů. Učitelé vyplňují formulář, do kterého zapisují, do jaké míry jsou v dané třídě a předmětu v souladu s tematickým plánem.

Nedávno také podávali zprávu o tom, jaké metody a formy výuky používají ve svých předmětech při distanční výuce.

- Víte, že tyto oblasti jsou v kritériích kvalitní školy vydávaných Českou školní inspekcí?

Česká školní inspekce vydává každým rokem dokument, se kterým se ředitel musí seznámit. Patří to k prvním věcem, které hned po vydání čtu, protože ta kritéria mají svůj význam. Význam mají v tom, že to, co Česká školní inspekce vydává, je souhrnem všeho toho, co získává po kontrolách ve školách, takže se člověk může zpětně podívat do jiných škol. Může to být dobrá motivace, kterou využijeme k evaluaci nebo jinak k rozvoji školy. Souhlasím s tím, že tenhle dokument České školní inspekce je dobrý. Není to žádné pochlebování, ale je to něco s čím pracuji každý den.

5. Jak se zjištěními dále pracujete?

Aby evaluace měla smysl, okamžitě po přečtení a zjištění toho, co z ní vyplývá, vyvodím důsledky do praxe. Nemám z toho závěry v podobě diagramů a podobně. Na to není čas.

Velice také záleží na velikosti školy. Pokud je škola malá a ředitel má dennodenní kontakt s učitelem, s dětmi, s žáky, se zaměstnanci, je nejlepší řízení to z očí do očí. Úplně nejjednodušší je to asi s pomocí deníčku nebo tabletu, kam si ředitel průběžně zapisuje zjištěné věci, a okamžitě je vyřizuje. Nemusí záležitosti nosit v hlavě, nemusí je vyhodnocovat, protože všechno běží. To je důvod, proč jsem za to, aby se učilo v malých školách.

6. Jak dlouho škola vlastní hodnocení provádí?

Škola funguje dvanáct let. Nemůžu mluvit za předchozího ředitele, ale stoprocentně od roku 2012, kdy jsem nastoupila, vlastní hodnocení provádíme. To znamená, že devět let určitě evaluace máme.

7. Jakou roli hraje v autoevaluaci Vaší školy Česká školní inspekce?

- Jak moc (případně i jakým způsobem) do chodu školy promítáte Kritéria kvalitní školy, která ČŠI zveřejňuje?

Kritéria kvalitní školy zapracováváme do plánu školy. To znamená, že kritéria přečtu, podtrhám věci, na které se během školního roku můžeme zaměřit, a z toho potom vyplývají například hospitace, dotazníky a to, co se v daném roce bude dít. Je pravda, že tyhle dva roky je to takové divné a dotazníky se dělají úplně jinak, ale za normálních okolností to takhle bývá.

- Vybíráte si, na které kritérium se v určitou dobu zaměříte, nebo se snažíte naplňovat stále všechny?

Vybíráme si. Protože evaluace probíhá každým rokem, je možné zaměřit se na to, co je zrovna nejslabším místem nebo co by chtělo posílit. Na to se v danou chvíli zaměříme.

- Jsou podle Vás právě tato kritéria užitečná?

Pro mě ano.

- Kdyby ČŠI kritéria nezveřejňovala, zaměřovali byste se na něco jiného?

Myslím si, že když se ve škole na něco potřebuji zaměřit, tak se na to zaměřím i bez ohledu na kritéria, protože manažer školy musí vědět, kde mu teče do bot, a na to se zaměří. Kritéria, která vydává Česká školní inspekce, jsou dobré vodítko, protože přece jenom těch faktorů, které ovlivňují chod školy, je takové množství, že ať ředitel chce nebo ne, může při své práci na něco zapomenout. Kritéria jsou opravdu dobrým vodítkem.

- Kdo se s kritérii seznamuje (např. vedení školy, vybraní pedagogové, všichni pedagogové, všichni zaměstnanci...)?

Vždy na klasifikační poradě upozorňuji pedagogy, že byla vydána kritéria, a učitelé se s nimi mohou dobrovolně seznámit. Pokud se s nimi neseznámí, je to jejich problém. Není to pro ně závazný dokument. Závazný dokument je to pro mě, tedy já jsem si kritéria jako závazný dokument stanovila.

- Používáte systém INSPIS ŠVP? Pokud ano, zaznamenali jste novou funkci Vlastní hodnocení? Využíváte ji?

Ano, systém INSPIS ŠVP používáme. Víím, že tam ta funkce je, ale je pravda, že je nová a kvůli tomu, co se děje kolem, jsem to zatím nevyužila, ale možná se na to podíváme a využijeme ji.

- Do jaké míry a jak konkrétně vám pomohla inspekční činnost a inspekční zpráva České školní inspekce?

Já celý život vnímám Českou školní inspekci jako skvělou instituci. Bojíme se jí, to je pravda. Každý má takový strach, co že tam ta inspekce objeví, ale pokud je to inspekce ve smyslu pomoci, je to ten nejlepší nástroj, který může být. Pokud je to inspekce ve smyslu rychle něco najít a školu poškodit, je to špatně, ale já musím říct, že jsem měla opravdu to štěstí, že vždycky Česká školní inspekce spíš pomohla, než potopila.

Vždycky to je o člověku, ale pokud inspektor správně pochopil svoji roli, potom to má smysl. Protože nejde o to poukázat na chyby a školu v nich vymáchat, ale naopak poukázat na chybu s cílem, jak by se dala napravit. To je dobré. Je fakt, že nám inspekce prakticky nic nenašla, naštěstí jsme s inspekcí souzněli. Na jiné škole jsem někdy s inspekcí nesouzněla, ale hledali

jsme řešení, bylo to srozumitelné a pochopili jsme se navzájem. Já jsem jednoznačně pro Českou školní inspekci.

- Využíváte další zdroje z ČŠI? Například tematické zprávy, panelová diskuse k projektům Komplexní systém hodnocení (KSH) a Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO)?

Využíváme tematické zprávy, dávám je učitelům k dispozici na poradě. Myslím si, že tyto zprávy by měly být povinnou součástí četby ředitele. Když si zprávu přečte, zjistí, co a jak. Může v tu chvíli porovnat, co se děje v jeho škole, s tím, co se děje jinde. Může ho to také inspirovat k nápadu, co by se dalo ještě vylepšit. A to je dobré.

8. Napadá Vás ještě něco, co se týká autoevaluace ve Vaší škole a činnosti České školní inspekce?

Nenapadá. Nepřemýšlím nad činností České školní inspekce. Z toho, co dává, se snažím vždycky využít něco pro sebe a pro naši školu. Nepřemýšlím nad tím, co by inspekce měla vymyslet dobrého, s čím by měla začít. To je jejich práce. Moje práce je využít nabídky, kterou Česká školní inspekce dává.

Škola 3

18. 3. 2021, online

8. Provádíte ve své škole hodnocení?

Povinnost evaluace jako takové, která byla v zákoně, už tam není, ale škola si nějakou zpětnou vazbu určitě dělá. Děláme ji i my.

Pokud ano, jakým způsobem evaluace ve Vaší škole probíhá a kteří aktéři jsou do ní zapojováni? Jak často nějaká forma evaluace probíhá?

Děláme ji jednak formou dotazníků, to je první věc. V poslední době se dělala velká SWOT analýza jak škol na Praze 5, tak mateřských školek na Praze 5 ve spolupráci se zřizovatelem. Já jsem shodou okolností byl vyčleněn do týmu, který připravoval otázky, a podíleli jsme se potom na vyhodnocování. Dokonce je vydaná zpráva a my máme výsledky, které se týkají naší školy na stránkách. Bylo to rozděleno na různé oblasti a byli do toho zapojeni všichni pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci, rodiče, žáci 1. stupně, žáci 2. stupně, mateřské školky, děti i jejich rodiče. Týkalo se to tedy kompletně všeho. Získali jsme údaje o silných stránkách, příležitostech a slabých stránkách. To byla evaluace komplexní za celou školu.

Probíhají i menší evaluace, které se týkají jednotlivých předmětů, předmětových komisí, metodických sdružení. Každý půlrok dělají žáci svoje sebehodnocení, předmětové komise dělají hodnocení za uplynulé období. To je z pohledu materiálního zázemí, plnění vzdělávacího obsahu, dosahování výstupů apod. Z toho jsou výstupy formou zápisů – podklady pedagogů k pedagogické radě, zápisy z pedagogických rad, záznamy a zápisy z jednání předmětových komisí a metodických sdružení.

Využíváme i třídní schůzky. Existují zápisy z třídních schůzek. Jejich součástí jsou připomínky. To je také zpětná vazba a určitý způsob hodnocení a evaluace za čtvrtletí.

Evaluace tedy probíhá v různých úrovních a jsou do ní zapojeni vlastně všichni: žáci, zaměstnanci, rodiče.

Něco dělá i zřizovatel, ale ten to nedělá s ohledem na pedagogický proces. To se týká záležitostí provozu.

Někdy potřebujete evaluaci udělat jenom ve třídě, co se tam děje. Se zpětnou vazbou se pracuje pořád. Vyplývá to z chodu školy a situace. Člověk si dělá průzkum. Dělá evaluaci a ani si to neuvědomuje.

Každý rok se dělá i evaluace učebnic.

9. Které oblasti hodnotíte?

- Zjišťujete (příp. Jak) vzdělávací výsledky žáků, např. jestli výsledky žáků odpovídají očekávaným výstupům?

Kdysi jsme dělali SCIO testy v rámci Prahy, ale ty už neděláme. Naše škola je skoro každý rok vybrána do nějakého mezinárodního testování, buď PISA, nebo PIRLS. Letos je to PIRLS. Kromě toho se přihlašujeme k testování žáků, pokud ho dělá Česká školní inspekce. Máme přihlášeny pětky, sedmičky a devítky, protože chceme zjistit, jaké dopady na znalosti dětí má nebo nemá distanční vzdělávání. Zajímá nás to čistě odborně.

V rámci předmětových komisí existují výstupy nebo práce nebo testy, které si učitelé dělají a mohou pak porovnávat výsledky. V rámci těch mezinárodních testování máme srovnání v rámci České republiky a v rámci mezinárodním. V rámci České republiky je dobré, že se můžeme podívat, jak na tom jsme. Naposledy, když se zkoumala matematická a přírodovědná gramotnost, dopadli jsme velice dobře. Byli jsme asi z 260 škol v matematické gramotnosti asi desátí a v přírodovědné gramotnosti možná dvanáctí nebo čtrnáctí, takže tam to dopadlo dobře. A úplně nejlepší na tom bylo to, že co se týkalo matematické gramotnosti, tak obě testované třídy se učí metodou prof. Hejného. To bylo zajímavé zjištění.

- Jak probíhá autoevaluace v této oblasti podpory žáků při vzdělávání a vytváření rovných příležitostí všem žákům?

Máme zástupce ředitele, který má na starost oblast inkluze, to znamená žáky se specifickými vzdělávacími potřebami, poradenství, prevenci. Spolupracuje se školním psychologem, patří pod něj speciální pedagogové i asistenti. Má pod sebou jak školu, tak školky. Řeší všechna vyšetření, má na starosti kompletně celou administrativu, statistiky (R44 výkazy), má perfektní přehled o žácích se speciálními potřebami. Má pod sebou žáky s odlišným mateřským jazykem. Máme tady koordinátora pro výuku českého jazyka pro cizince. Celou tuhle oblast má na starosti jeden zaměstnanec se vším všudy, včetně školení, přidělování úvazků, přidělování asistentů konkrétním žákům, spolupracuje s poradnami.

Na každou pedagogickou radu připravuje zprávu o inkluzi, o práci speciálních pedagogů a o žácích se specifickými potřebami. Také třídní učitelé mají záznamy o těchto žácích. Také se pololetně řeší hodnocení individuálních vzdělávacích plánů ve spolupráci s SPC a PPP. To má také na starosti tento zástupce.

Dovolím si tvrdit, že to máme zmáknuté asi jako málokde. Ukazuje se to hlavně tak, že my v této otázce neřešíme žádné komplikace nebo stížnosti.

- *Probíhá monitoring a vyhodnocování práce pedagogů? Jak? Probíhají vzájemné návštěvy pedagogického procesu mezi pedagogickými pracovníky (nemusí jít pouze o vyučovací hodiny)?*

Teď je to všechno pozastavené v klasické podobě, nicméně zástupci prvního i druhého stupně i zástupce pro inkluzi hospitace dělají i online. Když potřebují, tak se dívají do hodin. Nebo když někdo přijde, že by potřeboval poradit. Pomoc tu byla i v tomto směru.

Jediný, kdo nemá čas chodit na hospitace, a to říkám otevřeně, je ředitel školy, protože mám na starosti dvě školy a velkou školu. I inspektoři uznali, že hospitace nejsou v lidských silách. Mám ale tu výhodu, že jsem na škole už dost dlouho všechny učitele, kteří tady jsou, a jejich základní přístup mám zmapovaný. protože coby zástupce jsem je odhospitoval. Chodím na hospitace hlavně k novým kolegům. Daleko důležitější je po hospitaci si s učitelem popovídat, a to zabere hodně času.

Chodím i na setkání předmětových komisí.

- *Jak zjišťujete kvalitu pedagogického sboru? např. Jak pedagogové komunikují s žáky a zákonnými zástupci, jak se dále vzdělávají...*

Individuálními rozhovory s každým učitelem. Na jaře každého školního roku se scházíme a hodnotíme jeho rozvoj nebo posun. Vždycky to porovnáváme se záznamem z předchozího roku a mluvíme o tom, co z toho se povedlo, co se dělo v oblastech, které tam jsou. Zároveň se ptáme na další příští školní rok. Bavíme se o tom, co bylo, jestli se někam posunuli, jak to vypadá, jaká očekávání má na příští školní rok.

- *Jak zjišťujete, jestli pedagogové promyšlejí a připravují pedagogové výuku systematicky v souladu s kurikulárními dokumenty, potřebami školy a žáků?*

V souvislosti se změnami v RVP, plánujeme velkou komplexní změnu ŠVP (moderní volitelné předměty, změny hodinové dotace, menší počet žáků...). Proto mají teď všichni za úkol seznámit se s novým zněním rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání, se všemi změnami a připravit změny v ŠVP, promyslet je v předmětových komisích, tak aby už od září jsme to začali řešit v rámci konkrétních částí ŠVP. Letos připravit, od září do listopadu, maximálně do ledna, zpracovat, pak to dostane koordinátor ŠVP jako ucelený dokument. Začátkem dubna příštího roku to musíme mít zpracované, aby to schválila školská rada a šlo to do přípravy dalšího školního roku. Takže s tou novinkou začneme od školního roku 2022/2023, ale budeme mít 3D tiskárny, které už jsme nakoupili, budeme mít robotické stavebnice. Budeme mít lidi, kteří už budou za ten rok proškolení. Osvědčila se nám vždycky minimálně roční příprava.

- Zkoumáte v evaluaci, jestli pedagogové a zaměstnanci znají vizi školy? Je vize školy znát ve školním vzdělávacím programu?

Řeknu vám to takhle. Vždycky, když jsem napsal vizi nebo strategii školy, tak jsem s ní nikdy nepracoval. Musel jsem připravit vizi školy do konkurzu. Mám krásnou novou strategii na šest let, dokonce na dva roky. Ale v té dvouleté vizi není ani slovo o tom, že bude nějaká změna RVP, protože v té době, když jsem ji připravoval, se o tom nemluvilo. Celý můj profesní ředitelský život je to tak, že přicházejí změny, se kterými ředitel nikdy nemůže počítat, ale jsou zásadní, souvisí se strategií a musíme se jim hodně věnovat.

Myslím, že se to píše s ohledem na konkurzní řízení a to, že to chce vidět Česká školní inspekce. Nemyslím si, že tohle by byl dokument

Pokud chci školu někam vést, musím každoročně, pololetně, čtvrtletně zjišťovat, jak jsem na tom. Musím sledovat nové věci okolo a tak dále. Nevím, jestli na vizi mám čas. Jedna věc je napsat o škole teorii a druhá věc je prakticky ji realizovat.

Přemýšlíme o tom, kde jsme, ale to, kam chceme dojít, musí být nastavené jako obecné věci, do kterých padají konkrétní záležitosti, o kterých vůbec nevíte, že je budete dělat a jak.

Nejsem přítel sepsování elaborátů, u kterých si nejsem přesvědčený, že mají smysl. Pro mě je daleko cennější zápis z porady, kde je konkrétních věcí, které potřebujeme řešit a které vyplynou z chodu školy a potřeb, které škola v tuto chvíli má.

Nejlepší je udělat si vizi na daný školní rok. Už na dva roky je to dlouho. A každý rok hodnotit a plánovat podle toho změny, nebo to, že změnu neuděláme. Dělat každý rok změnu je taky hodně špatně.

- Víte, že tyto oblasti jsou v kritériích kvalitní školy vydávaných Českou školní inspekcí?

To jsou ta kritéria hodnocení? Mám je v prezentaci.

10. Jak se zjištěními dále pracujete?

Ta velká SWOT analýza probíhala minulý rok a vyšly z ní dvouleté plány školy. Po každých třídních schůzkách se zabýváme i připomínkami, které jsou v zápisech. Za týden, nejpozději za čtrnáct dní, na třídní schůzky navazují schůzky s mluvčími tříd, kde se ty věci řeší, vysvětlují, případně se plánují změny a úpravy. Na těchto schůzkách mohou mít rodiče (mluvčí tříd) dotazy, které ani v zápisech nejsou.

11. Jak dlouho škola vlastní hodnocení provádí?

Začal jsem dotazníky spolu s pedagogickým sborem dělat, když jsem nastoupil. To bylo v roce 2009.

12. Jakou roli hraje v autoevaluaci Vaší školy Česká školní inspekce?

- Jak moc (případně i jakým způsobem) do chodu školy promítáte Kritéria kvalitní školy, která ČŠI zveřejňuje?

Pokud ředitel o té škole přemýšlí a snaží se plnit to, co je nastavené v rámci dalších norem a případně metodických pokynů nebo vzdělávacích programů, tak ať si to uvědomuje víc nebo míň, plní ty věci, které Česká školní inspekce potom sleduje, takže snažíte se vytvářet podmínky pro vzdělávání, dělat další vzdělávání učitelů, snažíte se vytvářet takové podmínky, aby se žák cítil bezpečně a tak dále. Je tam plno věcí, které děláte s ohledem na to, že to tak jako cítíte.

- Jsou podle Vás právě tato kritéria užitečná?

Ty požadavky vyplývají z chodu škol.

- Kdyby ČŠI kritéria nezveřejňovala, zaměřovali byste se na něco jiného?

V rozporu s Českou školní inspekcí nejsem, ale vadí mi, že ke všemu musíme dělat papíry. Úplně nejhorší je, že děláte administrativu a statistiku pro spoustu dalších organizací, které vás zatěžují. Jenom na to, co sleduje Česká školní inspekce, není všechno, co škola musí obsáhnout s ohledem na další instituce.

- Kdo se s kritérii seznamuje (např. vedení školy, vybraní pedagogové, všichni pedagogové, všichni zaměstnanci...)

Mám je v prezentaci. Na začátku školního roku v přípravném týdnu je pouštím, řekneme si, podle čeho ČŠI školy posuzuje a hodnotí. A pak na to úspěšně zapomenou, protože do toho vletí běžný režim, kdy řešíte spoustu věcí. Zástupci to samozřejmě mají taky.

- Používáte systém INSPIS ŠVP? Pokud ano, zaznamenali jste novou funkci Vlastní hodnocení? Využíváte ji? Využíváte další zdroje z ČŠI?

Všechno je to otázka času. Na INSPIS se určitě díváme. Nemáme v Inspisu náš školní vzdělávací program, protože se nám ho tam, tak jak ho mají nastavený, nepodařilo vložit tak, aby to neházelo kritické chyby, protože my například neučíme výchovu ke zdraví jako takovou, tu máme vloženou do jiných předmětů, a ono to nějak vyhazovalo paní zástupkyni červený semafor, a to by bylo blbě, přitom ta témata se proberou. Takže tohle nevyužíváme. Ale určitě tam zapisujeme do statistiky úrazy. Využíváme zprávy, ty si čteme. Zrovna tady mám něco k distančnímu vzdělávání, jak teď dělali nějaká ta šetření, to jsem si zrovna dneska stahoval. Takže snažíme se, o Inspisu vím, na portál se občas díváme. Jsme na tom taky, když je testování. Tam má přístup víc lidí. Je to pro nás informační záležitost. Příští týden jde paní zástupkyně na školení Inspis, abychom se dozvěděli, co je tam nového.

- Do jaké míry a jak konkrétně vám pomohla vám pomohla inspekční činnost a inspekční zpráva České školní inspekce?

Když od České školní inspekce dostaneme nějaký zápis, tak se snažíme k tomu sednout a pověřovat se tomu a uděláme nějaké opatření, které se snažíme zavést. Naposledy to bylo sebehodnocení žáků a taky, že málo chválíme. Tak pořád říkáme: „Chvalte, chvalte.“

Inspekční činnost je v několika rovinách. Jedna rovina je v testování, to už jsme si řekli. To je určitě zajímavé. Samozřejmě když na tom dobře nebudeme, můžeme zjišťovat proč. Můžeme porovnat, když děti neuspěly, jaké mají známky? Hodnotíme je tak, že mají jedničky, nebo mají dvojky nebo trojky a ani nemohli uspět? Odpovídá naše hodnocení těm zjištěním?

Druhá úroveň je ta, že jsme s Českou školní inspekcí několikrát spolupracovali. Spolupracujeme s katedrou pedagogiky a H-matem. Děláme letní školu, což je obrovská zkušenost, protože tady jsou učitelé z celé republiky. Inspektoři ČŠI chodili do hodin matematiky a mluvili s učiteli o tom, co vlastně znamená matematická gramotnost.

Další rovina je, když Česká školní inspekce přijde do školy na stížnost. S tím zaplat'pánbůh máme zkušenost minimální. Za moje poslední funkční období, které vypršelo loňské léto jsme měli jednu jedinou stížnost. Při ní se Česká školní inspekce na mě obrátila, abych jim na to odpověděl, a tou odpovědí jsem to vyřešil.

Další rovina je pravidelná inspekční činnost, kdy chodí do hodin a sledují podmínky pro vzdělávání a další věci, které tam mají v rámci hodnocení škol.

Strašně záleží na tom, jaký ten inspekční tým je. Poslední inspekční tým, který jsme tu měli, byl (až na jednu paní inspektorku) výborný. Bylo to fajn, vystupovali příjemně, klidně, hezky jsme se pobavili. Ale zažil jsem i inspektory, kteří byli pravý opak. Ale to bylo v devadesátých letech, takže od té doby se úroveň inspekce změnila. Lidi se někam posunuli.

6. Napadá Vás ještě něco, co se týká autoevaluace ve Vaší škole a činnosti České školní inspekce?

Ani ne. Ředitel by se měl norem, které jsou, a Česká školní inspekce by podle těch norem taky měla dělat tu kontrolu. To z toho vychází.

Moje zkušenost je ta, že na všechno chtějí papír. Na všechno chtějí dokumentaci. Když se podíváte na inspekční záznam a vidíte, jaké dokumenty byly k dispozici, a máte tam třicet pět čtyřicet dokumentů, dokonce jsem viděl záznam, kde jich bylo sedmdesát, tak pak už si řeknete, jestli si někdo nevymýšlí. Ale nemůže se na všechno dělat papír, to nejde. Časově to nedáte.

Často se stane i to, že vyplňujete výkazy a pak to spadne a musíte to dělat znova. Někdy mi trvá čtyřicet pět minut, než se vůbec přihlásím. Je to náročné.

A ještě navíc, a to nevím, jestli inspekce řeší, nebo neřeší, že když jsem s tou funkcí začínal, tak ještě existovaly školské úřady, které se potom zrušily a vznikly z toho školské odbory městských částí. Když jsem nastupoval, tak ty odbory školství fungovaly ve své podstatě metodicky vůči ředitelům. Já jsem po nástupu byl veden metodickým odborem školství v tom, že jsme měli od nich školení, semináře, vysvětlovali nám věci, vedli nás legislativou a našimi povinnostmi statistické, bezpečnostní... Posílali jsme tam statistiky a tyhle záležitosti. A dneska ti ředitelé tohle nemají, a to podle mě není dobře, protože oni sice projdou nějakým

tím managementem nebo proškolením, ale pak jsou do toho hození a už nemají nikoho, na koho by se obrátili. Musí všechno řešit úplně sami. Jsou samozřejmě různé instituce, je jich hodně, ale teď je taky potřeba, aby to vzdělávání bylo kvalitní. Po téhle stránce je to pro nové ředitele náročnější, než to možná bylo pro nás. Asi tohle na závěr, ale to nevím, jestli Česká školní inspekce hodnotí nebo je schopná nějakým způsobem ovlivnit pomoc nastupujícím ředitelům. Někde mají svého uvádějího ředitele, mentora, který mu pomáhá a vede ho. To je výhoda, ale problém je v tom, že se tím zatěžuje jiný ředitel, kdežto tamto bylo od instituce, která zajišťovala odbornost, i legislativní. Když ti řekne právník, tak by to tak mělo být, kdežto když něco řekne ředitel kolegovi, tak to může být jen názor, který nemusí být dobře. To by možná stálo za pouvažování. O pomoci novým ředitelům, kteří nastupují. Pomocť jim v orientaci, když už do funkce nastoupí.

Ještě mě napadla jedna věc. Tam je strašně zajímavá jedna záležitost. Víte, ředitel školy je trošku, já to někdy tak vnímám, i s ohledem na financování, člověk, na kterého se kašle. Například šablony: „Podepiš, máš tam zodpovědnost za víc než dva miliony. Další projekt – podepiš. Tady je rozvojový program – podepiš. Doplnková činnost – všechny smlouvy podepiš.“ Je to dobré udělat, vždyť to potřebujeme, jasně. Takže ve své podstatě je ředitel zodpovědný za všechno – domluv to se všemi lidmi, připrav na to pravidla, samozřejmě, že už pak nebudu dělat jednotlivé smlouvy, ale je to takhle. Když pak řeknete: „Co za to?“, tak první, co je – ředitel si nemůže napsat dohodu o provedení práce sám se sebou. Tohle vůbec není vyřešené. Vůbec to není vyřešené. Předpokládám a bavím se o tom i na Praze 5, že příplatek za vedení a osobní příplatek v ohodnocení ředitele školy je za ty standardní věci, které mám dělat podle zákona. Ale jestliže máme doplnkovou činnost, ze které tvořím fond odměn, a já jako ředitel školy z toho fondu nemám ani korunu, protože zřizovatel není ochotný z toho fondu odměn mi něco navrhnout, tak já vůbec z toho fondu odměn nic nemám a ostatní učitelé dostanou odměnu z fondu odměn, a já jako ředitel ne. A to je jeden příklad. Potom máte další, ty šablony. Kdo teda bude s ředitelem – dobře, chápu, můžu si udělat dohodu, i když říkám, že já jsem nevymyslel právní subjektivitu, tak jestliže ředitel je šéf právního subjektu, podepisuje všechny pracovní smlouvy, tak ať je někde jasně dáno, kdo jemu bude podepisovat smlouvu. To vůbec není vyřešené. Pak časem zjistíte, že je akce, vy zaplatíte všechny lidi, které do toho zatáhnete, ale sebe si hodnotit nemůžete. Ale „Řediteli, podepiš a měj zodpovědnost.“ Ti lidé to udělají, zodpovědnost nemají, tu má vždycky jen ten ředitel. Tak to je další věc, o které tady mluvím. Když mi účetní dělá v doplnkové činnosti, tak jí buď dám odměnu z té doplnkové činnosti za to, že to dělá, nebo s ní sepišu dohodu o provedení práce na doplnkovou činnost, že tam dělá něco navíc. Možná je lepší ta odměna, protože ta odměna, když dělá účetnictví jako předtím, tak je taková blbá, není to úplně ideální. Ale dostane peníze. Ale vám to musí schválit zřizovatel. Takže to je trošku to, co mě štve. Za ty roky. Protože na ředitelích se chce pořád ví, tak by někdo měl taky říct, že by mohli taky dostat nějaký nášup z těch jiných zdrojů, protože takový ten základ, který tady dělám, dostávám z toho státního, z toho, co mám nastavené v platovém výměru, ale tam tohle určitě není. Takže to je jenom ještě takový možná povzdech na závěr s ohledem na odměňování ředitelů, že to taky je takové ne úplně dotažené. Možná by se na tom mohl někdo zamyslet, jak to udělat jinak. Ale to nevím, jestli inspekce ovlivní.