

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Management mateřské školy s ohledem na hodnocení škol  
Kindergarten management with a focus on school evaluation

Soňa Sedláčková

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Management mateřské školy s ohledem na hodnocení 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 12.7. 2021

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za poskytnutou odbornou pomoc, za její cenné rady, ochotu a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Chci poděkovat také paní ředitelce Mateřské školy Alšova 1746 za poskytnuté rady. Ředitelkám a učitelkám mateřských škol za vstřícnost, čas a spolupráci při vyplnění dotazníků.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá v rámci problematiky školského managementu komparací řízení mateřských škol s ohledem na hodnocení, evaluaci a autoevaluaci. Cílem práce je komparace průběhu autoevaluace mateřských škol v Karlovarském kraji a návrh na jeho změny, především se zaměřením na systém autoevaluace v jednotlivých mateřských školách. Zda systém autoevaluace vykazuje všechny znaky, které mu ukládá Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání, zda mají systémy stejné či podobné znaky, a v čem se naopak liší. Práce se zabývá v teoretické části studiem evaluace, hodnocení a autoevaluace v odborných publikacích a výzkumných článcích, popisuje jednotlivé procesy v zákonech České republiky. Popisuje jednotlivé pojmy a rozdíly mezi nimi. V empirické části se pracuje s informacemi, které byly získány pomocí dotazníků, a jejich porovnání se školními vzdělávacími plány jednotlivých mateřských škol. Mateřské školy byly vybrány náhodně, avšak nacházejí se všechny na území Karlovarského kraje. Výsledky získané v dotazníkovém šetření slouží také k návrhu změn, které by posloužily ke zlepšení procesu autoevaluace a jejich výsledků v mateřských školách. Výsledky autoevaluace jistě silně ovlivnil vývoj epidemie Covid-19 v České republice. Následně se díky obsahové analýze jednotlivých školních vzdělávacích programů mateřských škol snažíme zjistit, zda výsledná data z dotazníků odpovídají systému autoevaluace uvedených v školních vzdělávacích plánech získaných organizací.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

management, management mateřské školy, hodnocení, evaluace, autoevaluace

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with the issue of school management by comparing the management of kindergartens with regard to evaluation, self-evaluation and self-evaluation. The aim of the work is to compare the course of self-evaluation of kindergartens in the Karlovy Vary region and a proposal for its changes, especially focusing on the system of self-evaluation in individual kindergartens. Whether the system of self-evaluation shows all the features imposed on it by the Framework Educational Program for Preschool Education, whether the systems have the same or similar features, and on the contrary, how they differ. The thesis deals in the theoretical part with

the study of evaluation, evaluation and self-evaluation in professional publications and research articles, describes the various processes in the laws of the Czech Republic. Describes individual concepts and differences between them. The empirical part deals with information obtained through questionnaires and their comparison with school curricula of individual kindergartens. Kindergartens were selected at random, but they are all located in the Karlovy Vary region. The results obtained in the questionnaire survey are also used to propose changes that would serve to improve the process of self-evaluation and their results in kindergartens. The results of the self-evaluation were certainly strongly influenced by the development of the Covid-19 epidemic in the Czech Republic. Subsequently, thanks to the content analysis of individual school educational programs of kindergartens, we try to find out whether the resulting data from the questionnaires correspond to the system of self-evaluation specified in the school educational plans obtained by the organization.

## **KEYWORDS**

management, school management, kindergarten, valuation, evaluation, self-evaluation

## Obsah

Úvod	7
1. Systém evaluace a autoevaluace v mateřské škole	8
1.1. Evaluace	8
1.2. Hodnocení	11
1.3. Pravidla upravující vlastní hodnocení školy	12
Interní a externí evaluace a hodnocení včetně kritérií	13
1.4. Autoevaluace	15
2. Systém evaluace v MŠ	17
2.1. Evaluace v mateřské škole	17
2.2. Základní fáze evaluace	20
2.3. Autoevaluace v MŠ	22
2.4. Rizika autoevaluace	23
3. Systém evaluace vybrané mateřské školy	26
3.1. Popis systému evaluace ve školním vzdělávacím plánu vybrané mateřské školy	26
3.2. Výzkumné šetření	32
4. Návrh na změny systému autoevaluace v mateřských školách	42
4.1. Návrhy vyplývající ze šetření	42
4.2. Nástroje autoevaluace v jednotlivých školních vzdělávacích programech	45
Závěr	47
Seznam příloh	53



# Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá managementem mateřských škol. Konkrétně tématem této práce je Management mateřských škol s ohledem na hodnocení škol. Systém školství v posledních letech prochází výraznými změnami. Nejvýraznější změnou prošel v posledních letech tzv. školský zákon, vyšší míra autonomie jednotlivých škol, zavedení Rámcových vzdělávacích programů. Každá mateřská škola si může vytvořit vlastní školní vzdělávací program, který musí splnit veškeré náležitosti, které mu ukládá Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání. Mateřská škola si školní vzdělávací program díky této možnosti přizpůsobí podmínkám v dané lokalitě či vzdělávacím možnostem. Avšak mateřská škola má povinnost následně tento vlastní školní vzdělávací program vyhodnotit pomocí systému evaluace, jež je součástí ŠVP.

Mateřské školy získávají díky této možnosti vyšší míru autonomie, avšak za veškeré procesy, které probíhají ve škole, nese odpovědnost ředitel/ka mateřské školy. Na mateřské školy jsou kladeny čím dál vyšší nároky a je zapotřebí si veškeré své činnosti umět obhájit před širokou veřejností, rodiči, ale i zřizovatelem.

Efektivita školy se dá velmi dobře zjistit díky využití systému evaluace a autoevaluace. Na tomto systému se podílí ředitel/ka mateřské školy, ostatní pedagogové a provozní zaměstnanci mateřské školy.

Ukazuje se, že systém evaluace a autoevaluace je nepostradatelným prostředkem k zajištění potřebné kvality mateřské školy, k udržení autonomie v českých školách a dalšího rozvoje škol. Evaluace a autoevaluace není prostředek pouze ke zlepšení kvality mateřských škol, ale vede i ke zlepšení profesního rozvoje jednotlivých pedagogů.

V bakalářské práci se pokusíme odpovědět na několik otázek:

Jak probíhá autoevaluace v jednotlivých mateřských školách?

V jakých oblastech pocítují pedagogové zlepšení díky autoevaluaci?

Jaké nástroje používají pedagogové nejčastěji při autoevaluaci?



# 1. Systém evaluace a autoevaluace v mateřské škole

Tato kapitola vysvětluje termíny vlastní hodnocení, evaluace a autoevaluace. Objasňuje, proč je důležité vnímat tyto pojmy jako celek, jaké jsou mezi nimi nuance, rozdíly, difference a naopak, co je spojuje. Dále se věnuje evaluaci vnitřní a vnější, jaké rozdíly jsou mezi nimi a jak je správně využít pro zpětnou vazbu a vylepšení školy. (Bečvářová, 2003, s. 111)

## 1.1. Evaluace

Syslová (2012, str. 23) uvádí, že termín evaluace dle některých odborníků vychází z latinského slova *valere* – silný, mít platnost závažnost (Bourová, 2003; Vašátková, 2006). Liessmann (2008) tvrdí, že původ anglického termínu *evaluation* je ve francouzském slově *valoir* – mít hodnotu. Dle Liessmanna (2008) je původ slova evaluace v anglickém termínu *evaluation*. Tento termín má disponuje souhrnnějším významem a využívá se spíše při výzkumných šetřeních.

*„Pedagogická evaluace je systematické šetření, pozorování a interpretace informací.“* (Tenbrink, Cooper, s. 64)

Naopak Scriven (1991), který se této problematice věnuje již dlouhá léta a je považován za předního odborníka, vymezuje evaluaci jako proces, který zlepšuje kvalitu životů, produktů a výkonů. Evaluace je dle Neva (1995) metoda, při které se sbírají informace. Tyto informace se musí týkat jak kvality, tak povahy zkoumaných objektů.

Pojem evaluace se dostal do českých odborných publikací jako součást reformy kurikula. Bečvářová (2003, str. 112) definuje tento termín takto: *„Evaluace je proces systematického shromažďování informací a analýzy informací podle předem stanovených kritérií za účelem dalšího rozhodování.“* Z použité definice lze vyčíst, že evaluaci chápe Bečvářová (2003, s. 112) jako činnost vyžadující jasně vymezenou strukturu, měla by být metodická a pravidelná, mít předem stanovená kritéria a dále využívána jako podklad k plánování. *„Evaluaci chápeme jako řízené hodnocení podle předem určených pravidel.“* (Bečvářová, 2003, s. 112)

Trojan (2014, s. 41) vysvětluje evaluaci jako „posouzení výsledků procesu, vyhodnocení jeho účinnosti a efektivity, zpětnovazební vyhodnocení, do jaké míry bylo dosaženo stanovených cílů, je východiskem pro zdokonalení v dalším cyklu.“

„Evaluace je ve vzdělávání obvykle chápána jako systematické zkoumání kvality nebo hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho jednotlivých částí, které umožňuje usuzovat o celkové efektivitě studia a o edukativním potenciálu vzdělávacího zařízení a jejím výsledkem je určení hodnoty a efektivity vzdělávacího programu. Jinými slovy evaluace slouží jako podklad pro určení kvality vzdělávacích programů, institucí či/a lektorů.“ (Evaluace jako nástroj zjišťování kvality v dalším vzdělávání, online)

Evaluaci je možné provádět již na počátku vzdělávací aktivity. Zaměření se týká v této rané fázi poznání účastníků vzdělávání (učitelé, děti, žáci, studenti), jejich znalostí či dovedností. Evaluace probíhá i v průběhu vzdělávací aktivity. Zejména se v této fázi zjišťují názory na daný vzdělávací program, který má dlouhodobější charakter trvání. „Evaluace na konci vzdělávací aktivity (finální či sumativní evaluace) se zpravidla zaměřuje na zjišťování reakcí účastníků na vzdělávací program, ale také na výsledky jejich učení, tedy na to, zda byly naplněny stanovené cíle vzdělávací aktivity.“ (Evaluace jako nástroj zjišťování kvality v dalším, online)

Jedním z nejefektivnějších nástrojů realizace evaluace je model vytvořený Donaldem L. Kirkpatrickem v 2. polovině 20. století. Původně byl tento model vytvořen pro vzdělávání ve firmách, ovšem lze provést u tohoto modelu určité změny, díky kterým lze model použít o ve vzdělávání.

V tomto modelu rozdělil evaluaci Kirkpatrick do čtyř úrovní:

- reakce
- učení
- chování

- výsledky

*Tyto čtyři úrovně „tvoří jakýsi řetěz. Vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vede ke změnám pracovního chování, které vedou k výsledkům v organizační jednotce i celé organizaci.“ (Armstrong, 2002, s. 115)*

Nezvalová (2006, s. 2) popisuje evaluaci jako řízené hodnocení, které se vymezuje těmito třemi kategoriemi:

- *„Kritéria: vymezena explicitně a odsouhlasena; stanoveny specifické oblasti priorit založené na vymezených cílech; formulovány indikátory výkonu.*
- *Evaluační plán: je strukturovaný, je jasná odpovědnost; explicitní vztahy s cíli; vyžaduje detailní plánování.*
- *Metody: systematické; přesně určené zdroje dat; použit reprezentativní vzorek; evaluační nástroje odpovídající metodám použitým pro sběr dat; vypracování zpráv.“ (Nezvalová, 2006, s.2)*

*„Evaluaci je nutné vnímat jako proces vedoucí ke zlepšování kvality.“ (Nezvalová, 2006, s.2)* Ze všech definic, které jsou uvedeny jasně vyplývá, že evaluace je promyšlená, dlouhodobá činnost, ze které se očekává výstup v podobě evaluační zprávy. Je nezbytné pro správnou evaluaci získat dostatečně velký zdroj informací a posléze správně tyto informace vyhodnotit, aby výsledek vedl ke zlepšení kvality školy.

V českém prostředí se pojem evaluace poprvé objevil Pedagogickém slovníku (1995) a v dokumentu *Bílá kniha (2001)*. Dále pak s pojmem evaluace pracují již aktuálnější dokumenty (např. Strategie 2020) či zákonná norma, která upravuje Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání.

## 1.2 Hodnocení

Pojem hodnocení vychází dle Syslové (2012, str.253) z anglického výrazu *assessment* – *souvisí s hodnocením ve školské praxi, tzn. s hodnocením žáků, učitelů apod.* „*Hodnocení znamená konstatování skutečností, určování pozitivního nebo negativního významu předmětu, jevu nebo činnosti. Jde o posuzování formou klasifikace – pochvalou nebo vytknutím chyb.*“ (Bečvářová, 2003, s. 112)

Nezvalová (2006, s. 2) popisuje hodnocení jako neřízení hodnocení, které se vymezuje těmito třemi kategoriemi:

- *„Kritéria: nejsou vymezená; indikátory výkonu nestanoveny explicitně; nesdíleny mezi partnery.*
- *„Evaluační plán: není přesně stanoven; není jasné, co kdo bude dělat; není konzistentní s cíli, není připravován záměrně, je použit v případě potřeby.*
- *„Metody: nejsou předem stanoveny; metody nekonzistentní; nepromyšlená analýza dat.“* (Nezvalová, 2006, s.2)

Syslová (2012, s.23) vymezuje typické znaky hodnocení shodně jako Nezvalová: *„nahodilost, chybějící provázanost s cíli školy a vzdělávání, absence kritérií.“* (Syslová, 2012, s. 23)

V zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v §12 se uvádí, že hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí. Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy. Problematiku vlastního hodnocení školy řeší také dokumenty, které zpracovávají dlouhodobé záměry vzdělávání.

Termín vlastní hodnocení školy se objevil i ve vyhlášce č. 15/2005 Sb. (§ 8 a 9), kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv vlastního hodnocení školy, doplněná sdělením MŠMT č.j.: 19229/2006-20. Tato vyhláška je doplněna vyhláškou č. 225/2009 Sb. (§ 9 odst. 1), ve které se prodlužuje zpracování vlastního hodnocení na maximálně tříletý cyklus, doplněná

Sdělením k termínům vydávání vlastního hodnocení školy č.j.: 195777/2009-20. Vlastní hodnocení je v těchto právních předpisech předepsáno jako povinnost. V roce 2012 byla tato vyhláška (č. 15/2005 Sb.) změněna. Nově je vlastní hodnocení školy upraveno v §28, odst. 1, písm. e) školského zákona tak, že školy nemusejí podávat zprávu o vlastním hodnocení školy (vyhláška č. 195/2012 Sb.). Základním, středním a vyšším odborným zůstává povinnost připravovat výroční zprávu o činnosti školy. Mateřské školy mají výjimku a nemusí vést dokumentaci o úrovni školy nebo zdali dochází ke zkvalitnění práce. Avšak doporučuje se, aby škola vyhodnocovala tři základní oblasti hodnocení – podmínky, procesy (průběh) a výsledky předškolního vzdělávání. (Syslová, 2012, s. 25; Syslová, 2010, s. 73)

Školský zákon uvádí, že mateřské školy nemají povinnost zpracovávat výroční zprávy, pokud to po škole nevyžaduje zřizovatel. V této zprávě se výsledky hodnocení školy popisují v obecnější rovině než v dokumentu Vlastní hodnocení školy. (Syslová, 2010, s. 74).

### **1.3 Pravidla upravující vlastní hodnocení školy**

System evaluace a hodnocení vytvořený individuálně každou mateřskou školou musí být popsán ve Školním vzdělávacím plánu (ŠVP), jelikož tuto povinnost ukládá Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání (RVP PV). Mateřské školy vypracovávají ŠVP vždy na jeden rok, mění se dle podmínek a aktuálních podmínek, které mateřskou školu ovlivňují. Proto se hodnocení školy využívá jako podklad pro školní vzdělávací plán na následující školní rok a evaluace již bývá nedílnou součástí ŠVP. Jelikož hodnocení a evaluace se musí pravidelně vyhodnocovat, napomáhá tato skutečnost pravidelné obměně, vylepšení či změně školního vzdělávacího plánu.

Mateřské školy díky úpravám školního vzdělávacího plánu pracují se zpětnou vazbou, která může nést i jisté prvky autoevaluace (hodnocení vlastní činnosti, ...). Informace je potřebné sbírat pravidelně, cyklicky a dle předem známého plánu a tyto informace vyhodnocovat dle předem známých pravidel. Jenom tak lze docílit objektivního hodnocení. Ve školním vzdělávacím plánu jsou tyto aktivity popsány obecněji, protože se jedná o veřejný dokument. V dokumentu Vlastní hodnocení školy je tato problematika popsána detailněji.

Komplexní vyhodnocování má mít dle RVP PV tyto náležitosti:

1. „naplňování cílů programu,
2. kvalita podmínek, způsob zpracování a realizace vzdělávacího obsahu,
3. práce pedagogů (včetně sebereflexe),
4. výsledky vzdělávání.“

*(Kritéria pro hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021, online)*

Konkrétní oblasti, které bude škola sledovat a následně vyhodnocovat vyplynou z předchozí evaluace. Pedagogové se mohou domluvit, na čem by chtěli v daném období pracovat.

*„RVP PV požaduje, aby byl dodržován určitý postup a v rámci těchto oblastí byl stanoven:*

1. *předmět evaluace (co budou pedagogové sledovat, nač se zaměří),*
2. *techniky evaluace (jakými formami, metodami budou postupovat a jakým způsobem vyhodnocovat),*
3. *časový plán (konkrétní termíny či frekvence, kdy budou vyhodnocení provádět),*
4. *odpovědnost pedagogů (kdo bude za co odpovědný).“*

*(Kritéria pro hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021, online)*

### **Interní a externí evaluace a hodnocení včetně kritérií**

Po zavedení dvoustupňového kurikula do vzdělávacího systému a principu tzv. subsidiarity (rozhodování a zodpovědnost ve veřejných záležitostech se má odehrávat na nejnižším stupni

veřejné správy, tedy nejbližší občanům) mají školy větší kompetence. Mohou samostatně vypracovat ŠVP. Školy jsou osobně zodpovědné za kvalitu vzdělávání, správný rozvoj činnosti školy a v neposlední řadě také mají povinnost tyto činnosti kontrolovat. Kontrola nejčastěji probíhá metodou autoevaluace. (Bečvářová, 2010, s. 72)

Termíny evaluace a hodnocení uvádí Bečvářová (2003, s. 115-116) ve své knize souhrnně jako systém řízení kvality a rozděluje je do dvou oblastí – oblast interní (vnitřní/autoevaluace) a externí (vnější) evaluace a hodnocení.

Mezi faktory vnitřní evaluace či hodnocení lze zařadit:

- „*individuální řízení*,
- *týmové řízení*,
- *vedení školy*“ (Bečvářová, 2003, s. 115)

Mezi faktory vnější evaluace či hodnocení lze zařadit:

- „*vnější (externí) zprávy*“ (Bečvářová, 2003, s. 116)

Vnitřní a vnější evaluace by měla být prováděna najednou, aby škola měla kompletní zpětnou vazbu, jak z vnitřního, tak vnějšího prostředí. Každé hodnocení či evaluace mají jednotlivé fáze, které tvoří spirálu. Jednotlivé fáze na sebe musejí navazovat. Jednotlivá pravidla v procesu hodnocení a evaluace školy (Bečvářová, 2003, s. 116):

- „*motivační*“
- „*přípravná*“
- „*realizační*“
- „*evaluační*“
- „*korektivní*“

Interní hodnocení/ autoevaluace se zabývá vnitřními procesy školy, vlastním hodnocením, kdy si škola cíle sama stanoví. Hodnotí se zde efektivita jednotlivých vzdělávacích činností. Škola tak

sama může vidět, v jakých oblastech má největší prostor ke zlepšení či rozvoji, zkvalitnění. Nevýhodou může být, že zde není žádný vnější nezaujatý pohled. (Syslová, 2012, s. 29)

*„Externí hodnocení/evaluace se zaměřuje na celkové fungování systému školy jako instituce. Cíle jsou stanoveny z vnějšku, stejně jako metody a formy hodnocení i kritéria.“* (Syslová, 2012, s. 29) ČŠI je instituce, která provádí nejčastěji externí evaluaci nebo ji může provádět zřizovatel, ale také rodiče, žáci či absolventi. (Syslová, 2012, s. 29) Externí evaluaci provádí ČŠI dle zákona č. 561/2004 Sb., konkrétně dle § 173 a 174. Výsledkem vlastního hodnocení školy je hodnotící zpráva. Jedná se o neveřejný dokument, který se předkládá pouze na vyžádání České školní inspekci. Ta si ji vyžádá většinou na konci vykonávané inspekční činnosti. (Syslová, 2010, s. 73)

Syslová odkazuje na Bečvářovou (2003) a Vaš'átkovou (2007), které tvrdí, že *„externí evaluace podporuje dobrou práci škol, ale sama o sobě k žádoucí kvalitě nepostačuje. K tomu by měla sloužit především evaluace vnitřní. Teprve vzájemná komplementarita dat získaných z obou typů evaluace může školám přinést ucelenější poznání o vlastní realitě a umožnit jim měnit stav k lepšímu.“* <sup>[19]</sup> (Syslová, 2015, s. 255)

Mnoho institucí se věnuje problematice externího hodnocení, např. Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání, ÚIV, SCIO. Mateřské školy mohou využít společnost Kalibro, která hodnotí úroveň spolupráce školy s rodiči. Dále mohou MŠ využít metody benchmarking (spolupráce a porovnání dvou škol mezi sebou) nebo zapojení kritického přítele (nestranný odborník pomůže s řešením problému).

## **1.4 Autoevaluace**

V současné době je v ČR školství decentralizované, proto je autoevaluace považována za velmi důležitou součást managementu mateřských škol. Mateřské školy si samy zpracovávají vzdělávací programy (TVP, ŠVP), které musí být v souladu s kritérii RVP PV. Škola si sama stanoví cíle vzdělávání, jak jich dosáhnout, změnit je či sledovat, zda dochází k jejich plnění. Autoevaluace je nástroj k vytvoření kvalitních podmínek pro vzdělávání dětí, pomáhá pochopit pedagogům změny, které probíhají v rámci požadavků RVP PV. Tyto informace pomáhají k plánování strategického rozvoje MŠ. (Syslová, 2015, s. 252).



„Autoevaluaci je možné definovat jako systematické a plánované hodnocení na základě předem stanovených kritérií, které směřuje ke zkvalitnění práce školy a je prostředkem pro zavádění a řízení změn ve škole.“ (Syslová, 2012, s. 24) Důležitými pojmy, se kterými musí autoevaluace pracovat jsou:

- ✓ kvalita – rozpoznat kvalitu a umět podložit ji důkazy;
- ✓ chyba a nedostatky – umět chybu najít a pracovat na jejím zlepšení bez externí evaluace; jedná se o tzv. „autoregulační mechanismus“ (Syslová, 2015, s. 253-254)

Dle Syslové (2015, s. 254) „jde o hodnocení efektivnosti jednotlivých vzdělávacích činností probíhajících ve vlastní pedagogické práci školy.“

Pojmy autoevaluace a vlastní hodnocení jsou dle Syslové (2012, s. 24) synonymická. Termín vlastní hodnocení se užívá v §12 školského zákona, autoevaluace v dokumentu RVP PV. „Autoevaluace a vlastní hodnocení si proto můžeme definovat jako systematické a plánované hodnocení na základě předem stanovených kritérií, které směřuje ke zkvalitnění práce školy a je prostředkem pro zavádění změn ve škole.“ (Syslová, 2012, s. 24)

## 2 Systém evaluace v MŠ

### 2.1 Evaluace v mateřské škole

Mateřská škola je instituce, kde se organizuje předškolní vzdělávání pro děti ve věku od 3 do 6 let, nejdříve však pro děti od 2 let. Dle §34 odst. 1 školského zákona nemá dítě před dovršením třetího roku života právní nárok na přijetí do mateřské školy. Předškolní vzdělávání je povinné pro dítě od počátku školního roku, který následuje po dni, kdy dítě dosáhne pátého roku věku, do zahájení povinné školní docházky, není-li dále stanoveno jinak.

Postavení mateřské školy se změnilo až přijetím zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, který předškolní vzdělávání v MŠ začlenil do vzdělávacího systému. Před zavedením školského zákona byly mateřské školy pouze školská zařízení s výchovným statutem. Po zavedení nového školského zákona byl mateřským školám přiznán vzdělávací status.

Po kurikulární reformě, která začala v roce 2005 se mateřské školy řídí RVP PV, kde jsou vymezeny hlavní požadavky, podmínky, pravidla pro vzdělávání dětí v těchto institucích, které jsou zařazeny do sítě škol a školských zařízení. (Průcha, Pedagogická encyklopedie)

Pro pochopení procesu evaluace v MŠ je důležité správně pochopit pojmy „kvalita“ a „řízení kvality“. Pojem kvalita lze vykládat dvěma způsoby, a to jako pojem absolutní a relativní. Kvalita jako pojem absolutní je brána „*jako něco dobrého, pěkného, jako potvrzení dobré úrovně nebo ideálu, o kterém nemůže být pochyb.*“ (Bečvářová, 2003, s. 112-113) Lze říci, že takto vnímáme pojem kvality v běžném životě. „*Jako pojem relativní chápeme kvalitu za prvé, jak vyhovuje standardům ve směru porovnání se specifikací – to znamená, jak vyhovuje záměru, pro který je určena, a za druhé, jak vyhovuje potřebám zákazníků – tedy jako souhrn faktorů, které uspokojí zákazníka, naplní jeho přání a předpoklady. V podmínkách školy rozumíme kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy) žádoucí (optimální) úroveň fungování nebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. RVP PV), a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena.*“ (Bečvářová, 2003, s.113)

Již pro děti navštěvující mateřskou školu je důležité seznamovat se s „*s myšlením orientovaným na kvalitu*“. (Bečvářová, 2003, s. 113) S pojmem kvalita se pracuje i v rámci DVPP, konkrétně při nastavování cíle v dosahování kvality – používání efektivních metod, učebních materiálů apod. V RVP jsou zaneseny standardy, které pomáhají škole reagovat na změny v různých oblastech vzdělávání, např. v organizaci, řízení, evaluaci či hodnocení. Ke zlepšení kvality vzdělávání by měli přispívat všichni účastníci – děti, žáci, studenti, pedagogové, rodiče, společnost, EU. „*Výzkumná pracoviště, vzdělávací centra i pedagogické školy by měly přispívat ke zlepšení kvality ve vzdělávání aktuálním sdílením odborných poznatků, správní orgány by měly zajistit, že vzdělávací instituce budou dodržovat zásady kvality, že jejich výkon bude kontrolními orgány, např. Českou školní inspekcí, soustavně a důkladně vyhodnocován.*“ (Bečvářová, 2003, s. 113)

Velký vliv na kvalitu má vedoucí pracovník, stejně jako ostatní zaměstnanci školy. Ředitelka mateřské školy musí mít jasnou představu o kvalitě práce školy a jak by měl probíhat proces zlepšování. Důležitá je zde komunikace s nadřízenými a zákazníky. Ředitelka mateřské školy by měla udržet v rovnováze potřeby rodičů, dětí, zřizovatele a lokality, s potřebami interních zaměstnanců. Ředitelka musí pružně reagovat na změny uvnitř školy, podporovat zaměstnance v dalším vzdělávání a zavádět zlepšené mechanismy evaluace, autoevaluace a hodnocení.

Pro správné fungování školy by měla ředitelka mateřské školy vytvořit u pracovníků pocit, že jsou pro instituci důležití, jejich práce je nepostradatelná a osobně přispěli ke zlepšení kvality ve škole. Toto je také znak dobře řízené a organizované instituce. Zároveň zaměstnanci potřebují cítit podporu a uznání od nadřízené, ale také od rodičů a dětí. (Bečvářová, 2003, str. 112-114).

Ředitelka mateřské školy vytvoří vlastní kontrolní systém, jelikož rozsah ani obsah činnosti nejsou přesně vymezeny. Odrážet se v kontrolním systému musí tyto položky: velikost školy, počet pedagogickým a provozních zaměstnanců, odborná a pedagogická způsobilost zaměstnanců, délka praxe, dosavadní kvalita a výsledky práce, zkušenosti řídicího pracovníka.

Kontrolní činnost reflektuje vnitřní i vnější oblasti činnosti školy jako jsou: „*podmínky, průběh a kvalita vzdělávání (podmínky, věcné, psychosociální, personální, životospráva, organizace a řízení tříd – skupin, včetně hodnocení, evaluace, dalšího vzdělávání, oblastí spolupráce atd.)*“ (Starý, Šánilová, 2010, s. 28) Nejdůležitější, avšak ne jedinou vypovídající hodnotou kvality je hospitační činnost.

Po skončení kontrolní činnosti je potřeba vyvodit opatření a zároveň kontrolovat jejich plnění. Výsledky kontroly by se měly sdělovat na pedagogických radách a provozních poradách alespoň jednou za pololetí.

*„Z RVP PV vyplývá, že každá škola bude povinna vytvořit si svá vlastní pravidla pro vnitřní evaluaci a hodnocení včetně toho, že si musí určit cíle, prostředky i kritéria.“* (Bečvářová, 2003, s. 115) V ŠVP mateřské školy jsou zaneseny výchozí dokumenty zajišťující *„sledování a vyhodnocování činnosti školy i jejich využívání pro optimalizaci další práce.“* (Bečvářová, 2003, s. 115) Monitorování by mělo probíhat za jasně a předem daných pravidel a podmínek, podle kterých se bude kontrola vyhodnocovat a následně zvyšovat kvalitu práce. (Bečvářová, 2003, str. 112-115)

Ve školním vzdělávacím plánu předškolního vzdělávání je evaluační systém definován takto: *„V ŠVP PV je třeba popsat systém evaluace a hodnocení v rámci mateřské školy, který by měl obsahovat předměty evaluace (co se bude sledovat), prostředky (metody a techniky), časový plán, odpovědnost pedagogů, popř. další pravidla.“* (Bečvářová, 2010, s. 75)

Obsah evaluačního systému by měl vypadat následovně:

- ✓ předmět hodnocení
- ✓ objekty hodnocení
- ✓ hodnotitel/kontrolor hodnocení
- ✓ časový úsek hodnocení
- ✓ způsoby hodnocení
- ✓ popř. další pravidla a postupy při zpracování a analýze získaných

Návrh struktury hodnocení zpracovává ředitel školy, dále se projednává na pedagogické radě s ostatními pedagogickými pracovníky vždy do konce září daného školního roku, ve kterém hodnocení probíhá. V tomto dokumentu se podrobně rozpracuje obsah evaluačního systému. Výsledkem procesu je hodnotící zpráva (zpráva o výsledku vlastního hodnocení školy), která se projedná nejpozději v říjnu následujícího školního roku. (Bečvářová, 2010, str. 75).

## 2.2. Základní fáze evaluace

Návrh tabulky, ze které by mateřské školy mohly čerpat při vlastní evaluaci pochází od Zuzany Bečvářové.

Předmět hodnocení	Metody nástroje	Kdy?	Kdo?
<b>Soulad ŠVP s RVP</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>identifikační údaje o MŠ</li> <li>obecná charakteristika školy</li> <li>podmínky vzdělávání</li> <li>organizace vzdělávání</li> </ul>	SWOT analýza, dotazník	před 1. zpracováním ŠVP zpočátku ročně, dále stačí jednou za dva až tři roky	ředitelka s celým kolektivem pedagogů
<ul style="list-style-type: none"> <li>charakteristika vzdělávacího programu</li> <li>vzdělávací obsah</li> <li>evaluační systém</li> <li>vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, talentovaných a dětí s OPŠD</li> </ul>	analýza – opatření	upravený ŠVP	celý kolektiv, ředitelka
<b>Kvalita zpracování ŠVP</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>záměr</li> <li>originalita</li> <li>vhodnost k podmínkám</li> </ul>	inventář VÚP, srovnání s RVP PV	zpočátku ročně, dále stačí jednou za dva až tři roky	ředitelka s kolektivem pedagogů
<ul style="list-style-type: none"> <li>vzdělávací obsah</li> <li>provázanost</li> <li>prostor pro další rozvoj</li> </ul>	hodnocení IB	závěr IB	učitelky
	hospitace, porady	průběžně podle plánu	ředitelka, celý kolektiv
	hodnocení TVP	pololetně, ročně	celý kolektiv
	anketa rodičům	1x za rok	rodiče

	analýza– opatření	VHŠ, upravený ŠVP	celý kolektiv, ředitelka
Vzdělávací podmínky			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Věcné</li> <li>● Životosprávní</li> <li>● Psychosociální</li> <li>● Organizace chodu</li> <li>● Řízení MŠ</li> <li>● Personální zajištění</li> <li>● Spoluúčast rodičů</li> </ul>	rozhovory, záznamy	denně, příležitostně	ředitelka
	hodnocení IB	závěr IB	učitelky, děti
	hospitace, porady	podle plánu	ředitelka, celý kolektiv
	VÚP inventáře – vzájemné srovnání	pololetně, ročně	celý kolektiv
	anketa rodičům	1x za rok	rodiče
	analýza–opatření	VHŠ	celý kolektiv ředitelka
Vzdělávací proces			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Přístup k dětem</li> <li>● Pedagogický styl</li> <li>● Vzdelávací nabídka</li> <li>● Tvorba a naplňování TVP</li> <li>● profesionální dovednosti</li> </ul>	rozhovory, záznamy, videozáznamy	denně, průběžně, příležitostně	všichni pedagogové i děti
	hospitace, vzájemné hospitace, sebehodnocení (inventáře VÚP)	podle plánu – pololetně, ročně	ředitelka, celý kolektiv
	anketa rodičům	1x za rok	rodiče
	analýza – opatření	VHŠ	celý kolektiv, ředitelka
Výsledky vzdělávání			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● dítě a jeho tělo</li> <li>● dítě a psychika</li> <li>● dítě a ten druhý</li> <li>● dítě a společnost</li> <li>● dítě a svět</li> </ul>	rozhovory, portfolia	denně, průběžně	ředitelka
	záznamy IB, individuální plány	závěr IB, podle plánu	učitelky i děti
	záznamy o vzdělávacích	3x za rok	učitelky

	pokrocích dětí (inventáře VÚP)		
	hospitace, videozáznamy, srovnání, porody, rozhovory	podle plánu- pololetně, ročně	ředitelka, celý kolektiv
	anketa rodičům	1x za rok	rodiče
	anketa pro ZŠ	podle plánu společně se ZŠ	učitelky ZŠ
	analýza-opatření	VHŠ	celý kolektiv

(Bečvářová, 2010, str. 112-113)

### 2.3. Autoevaluace v MŠ

Proces autoevaluace má několik fází, které se navzájem prolínají. Tyto fáze se periodicky opakují v určitých pravidelných cyklech. Jde tedy o dlouhodobý sběr informací a následnou kontrolu. Nejdůležitější informací vycházející ze sběru těchto dat je to, že je zde snaha proniknout do běžného každodenního života v mateřské škole, zjistit kvalitu mateřské školy či cíle, jichž chce mateřská škola dosáhnout. Celý tento proces je rozdělen do následujících fází. (Rýdl, aj. 1996; Vaš'átková 2006).

Motivační etapa je nejdůležitější fází. V této fázi má ředitel/ka získat pedagogy a ostatní zaměstnance, aby se podíleli společně na procesu autoevaluace. Je nutné přesvědčit obě skupiny o nutnosti provést autoevaluaci a poukázat na výhody, které z tohoto procesu. Bez přesvědčení, že autoevaluace má smysl, ji nelze provádět. Pokud zaměstnanci nevidí smysl autoevaluace a berou autoevaluaci pouze jako formální nástroj, nelze zlepšit ani změnit způsob práce. Jak již bylo zmíněno, zdaleka nejdůležitější roli má v tomto procesu ředitel/ka. Jeho či její způsob komunikace silně ovlivňuje, zda se zaměstnanci do procesu autoevaluace zapojí či ne. Posléze zda se zapojí a opravdu se změni vnitřní procesy v mateřské škole nebo bude tento proces jen dalším aktem

byrokracie, který nepovede k žádným změnám. V této fázi musí probíhat naslouchání druhým či správná kooperace mezi zaměstnanci.

V přípravné etapě se vytváří autoevaluační plán. V rámci plánu se nastaví cíle, postupy a zásady, dle kterých se bude postupovat. Dále se musí rozdělit úkoly jednotlivým zaměstnancům. Autoevaluační plán je zveřejněn ve školním vzdělávacím plánu mateřské školy. Je zde vymezeno hodnocení, kritéria, cíle, nástroje, časový rámec a rozsah odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců.

Evaluační etapa se zaměřuje na systematizaci a vyhodnocování dat. Tyto výsledky slouží jako plán dalšího rozvoje a zlepšování kvality mateřské školy. Ředitel/ka mateřské školy všechny tyto výsledky sumarizuje, vyhodnocuje a určuje další směr fungování mateřské školy. Ředitel/ka mlže spolupracovat na tomto rozhodnutí s ostatními pedagogy či dalšími zaměstnanci mateřské školy. Výsledky autoevaluace se také propojují s výsledky předškolního vzdělávání. Tímto propojením lze docílit komplexního pohledu na kvalitu mateřské školy a lze najít oblasti, které je potřeba zlepšit.

Korektivní etapa je konečný proces autoevaluace. V této etapě se vytváří konkrétní doporučení a aktivity vedoucí ke zlepšení práce v určitých oblastech, které škola vyhodnotila v předchozích etapách jako vadné či panuje potřeba dané oblasti vylepšit, tak aby dosahovaly vyšší kvality. Autoevaluace probíhá v každé škole s jinou frekvencí četnosti. Záleží na délce pedagogické praxe jednotlivých pedagogů, velikosti mateřské školy, sociokulturní oblasti aj. Záleží také na pozici ředitele/ky, jak často vyžaduje autoevaluaci. (*Autoevaluace v mateřské škole*, online)

## **2.4 Rizika autoevaluace**

V procesu autoevaluace hraje významnou roli ředitel/ka mateřské školy. Zpravidla se v mateřských školách pracuje v malých kolektivech, ve kterých má ředitel/ka největší ambice, co se týče zlepšení kvality školy. Většinou to je ředitel/ka, kdo iniciuje autoevaluační procesy. Musí zvolit správnou rétoriku, styl komunikace i vhodnou motivaci, aby zaměstnanci začali pracovat na autoevaluaci dobrovolně a viděli v ní přínos, jak pro vlastní osobu, tak pro celou mateřskou školu.



Jednou z překážek může být neochota pedagogů. Autoevaluace je v oblasti školství poměrně nový pojem. Většina pedagogů se s autoevaluací nemá šanci dostatečně seznámit a vidí v tomto procesu pouze další byrokracii, která je zbytečná. Pokud ředitel/ka přináší do mateřské školy autoevaluaci poprvé, musí obezřetně vybírat první zaměstnance, které s problematikou seznámí. Obvykle se obklopí zaměstnanci, kteří jsou aktivní a sami od sebe rádi inovují své pracovní procesy a snaží se zvýšit kvalitu vlastní práce.

Aby autoevaluace byla co nejvíce objektivní, měli by se do tohoto procesu zapojit všichni pedagogové, zaměstnanci mateřské školy i rodiče. K objektivizaci poslouží i široká škála nástrojů autoevaluace. (Syslová, 2012).

Proces autoevaluace může poškodit pocit povinnosti či kontroly práce pedagogů. Pokud ředitel/ka mateřské školy sama autoevaluaci provádí, je to nejlepší prostředek k zavedené autoevaluaci i u dalších zaměstnanců. Často se autoevaluace zařazuje jako vlastní hodnocení školy. Avšak vlastní hodnocení školy je povinné a je považováno za povrchní a formální dokument o fungování celé mateřské školy. Autoevaluace má sloužit ke zlepšení kvality mateřské školy, ale především ke zlepšení práce jednotlivých pedagogů. Odstranění zkonstatovaných postupů a jiného pohledu na danou problematiku, již dotyčný pedagog momentálně řeší. *„Klíčovým momentem celého procesu autoevaluace je to, jak je nahlíženo na negativní zjištění stavu v určité oblasti práce a také jak se zachází s chybou. Důležitý je princip hledání podstaty věcí, hodnot. Zjištění chyb, negativních informací nemá být při autoevaluaci považováno za hrozbu, ale naopak za příležitost zlepšit svou práci.“* (Starý, Shánilová, 2010, s. 28)

Díky autoevaluaci můžeme zjistit nedostatky, ale i oblasti, ve kterých mateřská škola exceluje. Pokud zjistíme nedostatky, nelze je omlouvat, ale je nutné je urgentně vyřešit. Nelze se vymlouvat na špatné prostředí, nedostatek podnětů či nedostatečné podmínky ke zlepšení situace. Pedagogové ale musí cítit důvěru a podporu ze strany nadřízené/ho. Pokud tato podmínka nebude splněna, budou pedagogové brát autoevaluaci pouze jako další z řady legislativních úkonů a autoevaluace nebude odpovídat realitě. *„Nejkritičtější momentem autoevaluace je mnohdy velmi dobře skrývaná neschopnost/neochota jednotlivých pracovníků školy pracovat s reflexí své vlastní zkušenosti, se zpětnou vazbou (zejména pokud neodpovídá očekáváním). Je tedy zřejmé, že učitelé*

*a způsob jejich přístupu k vlastní práci jsou determinantou úspěšnosti a smysluplnosti autoevaluačních aktivit. “ (Vašátková, 2009, s. 10)*

## 3 Systém evaluace vybrané mateřské školy

### 3.1. Popis systému evaluace ve školním vzdělávacím plánu vybrané mateřské školy

Tato kapitola se bude věnovat systému evaluace v mateřské škole Alšova 1746 v Sokolově. Ve školním vzdělávacím programu připraveném na školní rok 2020/2021 je tato problematika popsána na straně č. 66.

V prvním bodě jsou vypsány oblasti evaluace:

- „podmínky ke vzdělávání,
- průběh vzdělávání,
- výsledky vzdělávání,
- podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vzájemné vztahy,
- řízení školy,
- úroveň výsledků práce školy“

(Školní vzdělávací program: ŠVP pro předškolní vzdělávání Mateřské školy Sokolov, Alšova 1746. online)

Jako cíl evaluace je v tomto dokumentu posláno monitorování a sledování kvality podmínek, jejich vývoj a změny. Vyhodnocuje se také vliv na vzdělávání, dále má evaluace přinést informace, které povedou ke zlepšení a zpětná vazba vedoucí k zefektivnění výchovně – vzdělávacího procesu.

Podmínky vzdělávání jsou udány následující: demografické, hygienické, ekonomické, materiální, personální, podmínky ke vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami a pro vzdělávání žáků mimořádně nadaných.

Kritéria evaluace jsou popsány takto: naplněnost školy, zájem o školu, vliv personálních podmínek na kvalitu vzdělávání, tvorba a kvalita podmínek pro vzdělávání, funkčnost a estetická úroveň budov, učeben, vybavenost školy pro možnost účinně a moderně vyučovat – tzn. didaktická úroveň vybavení pomůckami, technikou, studijním materiálem, efektivita využívání finančních zdrojů pro

další rozvoj školy, zabezpečování nadstandartních zdrojů (mj. účast v projektech), nabídka pomůcek pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami a pro děti mimořádně nadané.

Škola používá tyto nástroje autoevaluace:

- *„hospitace vedením (ředitelka, zástupkyně ředitelky),*
- *vzájemné hospitace pedagogů,*
- *kontrolní činnost,*
- *naplněnost školy,*
- *výsledky zápisu do mateřské školy,*
- *Scio šetření „Mapa školy“,*
- *pozorování,*
- *zjišťování a vyhodnocování výsledků vzdělávání,*
- *skupinová diskuse na pedagogických a provozních poradách,*
- *rozhovory,*
- *konzultace s odborníky,*
- *analýza dokumentů, individuálních vzdělávacích plánů,*
- *analýza diagnostiky dětí (portfolia),*
- *záznamové a hodnotící listy,*
- *SWOT analýza,*
- *sebehodnocení pedagogů včetně ředitelky,*
- *hodnocení zřizovatele,*
- *aktualizace webových stránek, nástěnek, vitríny, ...“*

*(Školní vzdělávací program: ŠVP pro předškolní vzdělávání Mateřské školy Sokolov, Alšova 1746, online)*

K hodnocení jednotlivých integračních bloků se používá dotazník, ve kterém je prostředkem hodnocení stupnice hodnocení. Jednotlivým odpovědím odpovídá vždy známka.

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Počet bodů	1	2	3	4

V dotazníku se nachází 7 otázek. Na prvních šest otázek se odpovídá pouze prostřednictvím stupnice hodnocení, přičemž ke každé otázce je možno připojit vlastní poznámku/komentář. Poslední otázka se zaměřuje na to, co daný blok pedagogovi přinesl.

Otázky sloužící k hodnocení integrovaného bloku:

1. *„Byly stanovené hlavní soulady se ŠVP?*
2. *Byly naplánované hlavní výstupy přiměřeně – z hlediska náročnosti a množství?*
3. *Připravily jsme pro děti dostatek činností, vedoucích ke stanoveným cílům?*
4. *Zaujaly tyto činnosti děti dostatečně?*
5. *Zvolily jsme vhodnou motivaci, která děti podněcovala k dalším činnostem?*
6. *Byla motivace dostatečně účinná pro celý tématický blok?*
7. *Co z hodnocení vyplývá pro naši další práci?“*

*(Školní vzdělávací program: ŠVP pro předškolní vzdělávání Mateřské školy Sokolov, Alšova 1746, online)*

Dotazník slouží k vyhodnocení školního vzdělávacího programu a také zda je školní vzdělávací plán v souladu s rámcovým vzdělávacím programem předškolního vzdělávání. Z tohoto hodnocení lze vyčíst, jaká jsou pozitiva či negativa daného bloku, co je třeba zlepšit či dopracovat.

Stejně probíhá také hodnocení třídního vzdělávacího plánu, koncepčního záměru školy, osobitosti ŠVP a jeho vhodnosti vzhledem k podmínkám, podpory integrovaného vzdělávání, formálního zpracování ŠVP, otevřenosti a funkčnosti ŠVP.

V mateřské škole využívají k hodnocení jednotlivých tematických bloků jednoduché dotazníky. Nejdříve pedagogové vyplňují individuální zaměření jednotlivých bloků a k nim doplňující poznámky. Následně se vyjadřují již přímo k hodnocení, a to ve dvou případech:

- „K čemu jsme došli?
- *Co je třeba si procvičit*“

(Školní vzdělávací program: ŠVP pro předškolní vzdělávání Mateřské školy Sokolov, Alšova 1746, online)

Dále se vyhodnocuje, zda je Školní vzdělávací plán mateřské školy v souladu s Rámcovým vzdělávacím plánem předškolního vzdělávání. Tento dotazník neslouží pouze k tomuto zjištění, ale také se díky němu analyzuje ŠVP, jeho pozitivní a negativní stránky a napomáhá k evaluaci.

K tomuto vyhodnocení slouží následující tabulka. Na otázky se odpovídá přiřazením jedné ze čtyř možností, přičemž pod každou odpovědí je schován počet bodů. Dotazník vyplňují vždy kolegyně ze stejné třídy. Dle výsledného počtu bodů tedy dochází k vyhodnocení ŠVP a jeho souladu s RVP PV.

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Počet bodů	1	2	3	4

Otázky (ukazatelé kvality školy) jsou rozděleny do pěti bloků. Každý blok se vyhodnotí samostatně a až následně dojde k celkovému vyhodnocení celého dotazníku.

#### „1. Koncepční záměr školy

- *Má náš ŠVP vlastní myšlenku či nápad?*
- *Má jasně formulované záměry tak, že jim rozumíme?*
- *Jsou tyto záměry splnitelné?*

- *Předcházela tvorbě ŠVP analýza stávajícího stavu?*

## *2. Původnost (osobitost) ŠVP, vhodnost vzhledem k podmínkám*

- *Je náš ŠVP skutečně „ušitý škole na míru“?*
- *Využíváme v ŠVP konkrétní podmínky školy (prostory, okolí, možnosti vycházek)?*
- *Využívá náš ŠVP dostatečně individuálních schopností a dovedností každého z nás?*
- *Reaguje náš ŠVP na zvláštnosti a tradice obce či lokality?*

## *3. Podpora integrovaného vzdělávání*

- *Máme v ŠVP uveden popis či vysvětlení, proč a jak máme vzdělávací obsah uspořádan?*
- *Máme zde uvedeno, jak dál pracujeme se vzdělávacím obsahem ŠVP?*
- *Je vzdělávací obsah uspořádan do tematických integrovaných bloků?*
- *Navazují bloky na vzdělávací cíle našeho ŠVP.*
- *Máme u každého bloku uvedenu jeho charakteristiku či vzdělávací záměr?*
- *Zasahuje každý blok více vzdělávacích oblastí?*
- *Uvádíme u každého bloku okruhy činností?*
- *Je obsah bloků dětem opravdu blízký a jim srozumitelný?*
- *Je obsah bloků pro děti užitečný, pro ně potřebný?*
- *Jsou bloky navrženy tak, že nám pomáhají a že se nám s nimi ve třídách dobře pracuje?*
- *Jsou v ŠVP informace o našich postupech, metodách a formách práce?*

## *4. Formální zpracování ŠVP*

- *Je ŠVP zpracován srozumitelně a přehledně?*
- *Jsou integrované bloky zpracovány a popsány jednotným způsobem?*
- *Podílel se na tvorbě ŠVP celý pedagogický sbor?*

- *Obsahuje ŠVP všechny povinné části (identifikační údaje, charakteristika školy, podmínky vzdělávání, organizace vzdělávání, charakteristika vzdělávacího programu, vzdělávací obsah a evaluační systém)?*
- *Jsou jednotlivé části logicky propojené?*

#### 5. Otevřenost a funkčnost ŠVP

- *Počítá náš ŠVP s dalším vývojem a změnami?*
- *Obsahuje náš ŠVP hlavní zásady a pravidla, jimiž bychom se měli řídit?*
- *Počítá náš program se spoluprací s různými partnery (rodiči, základní školou, odborníky, zřizovatelem apod.)?*
- *Je nám při práci skutečnou oporou? Říká nám jasně, jak máme postupovat ve vzdělávání dětí a proč?*
- *Seznamujeme se ŠVP rodiče?“*

*(Školní vzdělávací program: ŠVP pro předškolní vzdělávání Mateřské školy Sokolov, Alšova 1746, online)*

Vyhodnocení dotazníku:

<i>Počet bodů</i>	<i>Slovní hodnocení</i>
<i>29 – 48</i>	<i>„ŠVP vyhovuje požadavkům RVP PV, není třeba nic měnit, ani upravovat,</i>
<i>49 – 71</i>	<i>ŠVP má dílčí nedostatky, které lze snadno upravit,</i>
<i>72 - 94</i>	<i>ŠVP má nedostatky, vyžadující rozsáhlejší úpravu,</i>
<i>95 - 116</i>	<i>ŠVP nevyhovuje požadavkům, je třeba jej dopracovat či přepracovat.“<sup>[21]</sup></i>



(Školní vzdělávací program: ŠVP pro předškolní vzdělávání Mateřské školy Sokolov, Alšova 1746, online)

## 3.2. Výzkumné šetření

Pojem evaluace je v českém školství poměrně nový pojem. Zavedl se až při reformě kurikula. Evaluace má několik významů, které se navzájem doplňují a při určitém úhlu pohledu mohou být i synonymy. Evaluace může být také nazývána jako řízené hodnocení. (Nezvalová, 2006, s. 2)

Evaluace může být chápána jako hodnocení. Pojem autoevaluace také spadá pod evaluaci, jedná se o jednu její část.

Evaluace by měla být metodická, pravidelná, mít přesně daná kritéria. Evaluace by měla vést ke zlepšování kvality pedagogického procesu či ke zlepšování práce pedagogů samotných. S pojmem evaluace se poprvé setkáme v dokumentu *Bílá kniha (2001)*, dále například v dokumentu *Strategie 2020* či v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání.

Autoevaluace vede ke zlepšení profesionálního přístupu ke vzdělávání. Na této činnosti spolupracují všichni zaměstnanci školy. Autoevaluace se zabývá výsledky a kvalitou školy, určuje směr školy ohledně vzdělávání, komunikace atd. Pojem autoevaluace úzce souvisí s principem „učící se organizace.“ Autoevaluace je ukazatelem nejenom toho, zda se mateřská škola ubírá správným směrem, ale také toho, zda se pedagogové ve své práci zlepšují a postupují s požadavky moderní doby. Autoevaluace může pomoci zjistit pedagogům, v jakých oblastech je nutné se zlepšit.

V bakalářské práci jsou porovnávány systémy autoevaluace v jednotlivých mateřských školách v Karlovarském kraji. Mateřské školy se nacházejí v jiných okresech Karlovarského kraje. Každá mateřská škola je vedena jiným ředitelem/kou. Oslovené mateřské školy nejsou sloučené a každá má jiného zřizovatele. Každý zřizovatel má na mateřskou školu jiné požadavky. Mateřské školy se od sebe liší i velikostí a kvalitou vzdělávání, pedagogického sboru a výsledky vzdělávání.

Pro dosažení cíle jsme formulovali následné výzkumné otázky:

1. Jak probíhá autoevaluace v jednotlivých mateřských školách?

2. V jakých oblastech pociťují pedagogové zlepšení díky autoevaluaci?
3. Jaké nástroje používají pedagogové nejčastěji při autoevaluaci?

### **Vymezení objektu šetření**

- Celkový počet jedinců: 20
- Pohlaví: ženy
- Věk: 18-65
- Místo pracoviště: mateřská škola
- Vzdělání: střední, vyšší odborné, vysokoškolské

Do průzkumu se zapojí 28 pedagogů, kteří pracují ve čtyřech mateřských školách v Karlovarském kraji, avšak v jiných okresech s jinými zřizovateli. Předpokládám, že dotazník vyplní všichni pedagogové v jednotlivých mateřských školách, včetně ředitelů či ředitelek.

Vzorek respondentů pro kvalitativní výzkum je jiný než vzorek pro kvantitativní výzkum. Tento vzorek lidí a otázky kladené pomocí dotazníku mají za úkol poukázat na určitý problém. Otázky se odvíjejí od zkoumaného problému. Všichni respondenti budou ženy.

### **Tvorba a struktura vlastního dotazníku**

Pro získání dat je zvolena metoda dotazníkového šetření. Tato metoda je velmi častá a rozšířená při získávání dat. S ohledem na právě probíhající epidemii covid-19, je dotazníkové šetření, které se dá provést i online formou, nejlepším řešením. Tato metoda je anonymní a poměrně rychlá. Jako nedostatek lze uvést nemožnost ověřit pravost a správnost informací, které jsou uvedeny v dotazníku. Při dotazníkovém šetření také není možné klást dodatečné a upřesňující otázky. Dále nevidíme přímou reakci na otázku, jak dlouho pracovníkům trvalo dotazník vyplnit. Může dojít k určitému zkreslení, protože se respondenti budou chtít „vylepšit“ v očích tazatele. Před zadáním dotazníku proběhla konzultace s jednou z ředitelek mateřské školy, ohledně správnosti a rozsahu dotazníkového šetření. Otázky byly upraveny a seřazeny tak, aby i pedagogům s krátkou délkou pedagogické praxe dával smysl a mohli vyplnit dotazník bez problémů. Dotazníkové šetření je

charakterizováno těmito rysy: zjišťuje potřebné údaje zprostředkovaně, prostřednictvím subjektivní výpovědi zkoumaných osob. Nedochozí k přímému kontaktu s respondenty. Dotazníky budou rozeslány emailem jednotlivým ředitelkám, které je zprostředkují svým pedagogům.

Dotazník pro pedagogy mateřských škol:

Otevřené otázky č. 1,2,3,9

Uzavřené otázky: 4,5,6,7,8

Cílem výzkumu je komparace systému autoevaluace mateřských škol v Karlovarském kraji a návrh na jeho změny. Úvodní část dotazníku se zabývá otázkami na dosažené vzdělávání, délku pedagogické praxe a velikost mateřské školy, ve které dotyčný pedagog pracuje. Dotazník byl vytvořen v jedné kopii, kterou vyplňují ředitelky mateřské školy i ostatní pedagogové.

Ke zjištění dalších potřebných dat k vyhodnocení výsledků byly použity školní vzdělávací plány jednotlivých mateřských škol, které byly k nahlédnutí na webových stránkách.

### **Technologie a administrace dotazníků**

Pro vyplnění dotazníku byla zvolena metoda rozeslání dotazníků on-line. Dotazníky byly rozeslány pomocí e-mailových adres, které jsou volně přístupné na webových stránkách mateřských škol. Dotazníky byly vytvořeny pomocí nástroje v podobě formuláře od firmy Google. Využit byl elektronický sběr dat a jejich následné automatické zpracování výsledků. Tento proces zajistil anonymitu mateřských škol i pedagogů jednotlivých mateřských škol.

### **Výběr vzorku škol**

Výběr vzorku byl zcela náhodný. Cílem bylo oslovit rozmanité mateřské školy. Jelikož se jedná o kvalitativní výzkum, byly osloveny mateřské školy tak, aby odpovídaly různé kvalitě, kterou poskytují dětem. Mateřské školy měly pouze jeden společný prvek, a to ten, že se všechny mateřské

školy nacházejí v Karlovarském kraji. Z Karlovarského kraje byly náhodně vybrány čtyři mateřské školy, které se ovšem nacházejí v jiných okresech.

### **Návratnost dotazníků**

Přesto, že byly použity oficiální e-mailové adresy, které byly uvedeny na webových stránkách mateřských škol, tak část dotazníků zůstala nevyplněna. Dotazníky byly rozeslány dne 22.3. 2021. Druhý termín rozeslání byl 3.5. 2021, přesto se ale ani napodruhé nepodařilo získat všechny dotazníky.

Stav dotazníku	Pedagogové
Rozesláno	28
Navráceno	20
Vyřazeno	0
Zařazeno do zpracování	0

### **3.3 Získaná data, přehled a základní rozbor získaných dat**

#### **Nejvyšší dosažené vzdělání pedagogů v mateřských školách**

Otázkou č. 1 bylo zjišťováno, jaké nejvyšší dosažené vzdělání mají pedagogové v oslovených mateřských školách. Otázka byla uzavřená, pedagogové měly na výběr ze čtyř možností.

Nejvyšší dosažené vzdělání	Výsledek (v %)
základní	0
středoškolské	75
vyšší odborné	0
vysokoškolské	25

Z těchto odpovědí vyplývá, že většina pedagogů má středoškolské vzdělání. Pro výkon povolání učitelky v mateřské škole, postačuje absolvovat střední pedagogickou školu s maturitou. V dnešní době je možné studovat i vysokou školu se zaměřením na vzdělávání v mateřské škole, avšak z našeho výzkumu vyplývá, že tuto možnost většina pedagogů nevyužila. Co se týče vysokoškolského vzdělání, tak se dá předpokládat, že tento stupeň vzdělání mají spíše ředitelky mateřských škol.

### **Délka pedagogické praxe jednotlivých pedagogů**

Otázkou č. 2 byla zjišťována délka pedagogické praxe. Průměrná délka pedagogické praxe v tomto dotazníkovém šetření je 20,15 roku. Nejdelší praxí, která je v dotazníku uvedena, je praxe v délce trvání 40 let. Naopak nejkratší je praxe pouze 1 rok.

### **Velikost mateřské školy**

Otázka č. 3 se zabývá velikostí mateřské školy. Na výběr bylo v dotazníku ze 4 možností.

Počet tříd v MŠ	Výsledek (v %)
1 třída	0
2 třídy	35
3-4 třídy	40

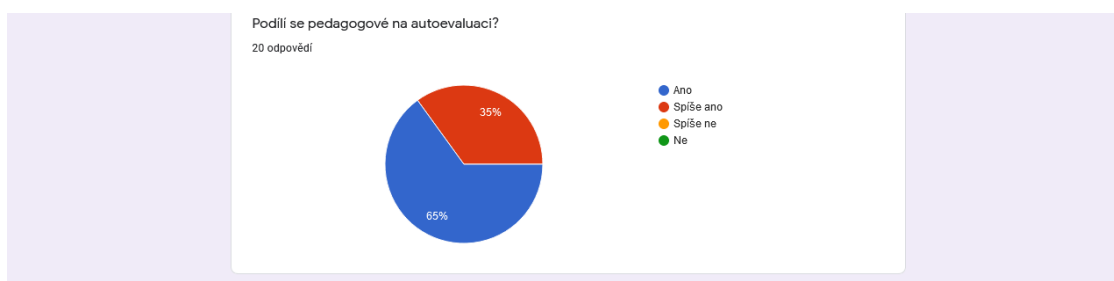
5 a více tříd	25
---------------	----

Největší zastoupení zde mají pedagogové v mateřských školách, ve kterých jsou 3 až 4 třídy. Tento typ mateřských škol je v Karlovarském kraji nejrozšířenější. Co se týče menších okresů, tak v těch se nacházejí mateřské školy s nižším počtem tříd. Mateřské školy pouze s jednou třídou nejsou na území Karlovarského kraje žádné. Co se týče mateřských škol s vyšším počtem tříd (5 a více), tak tyto školy jsou pouze dvě na celém území Karlovarského kraje.

### Podíl pedagogů na autoevaluaci

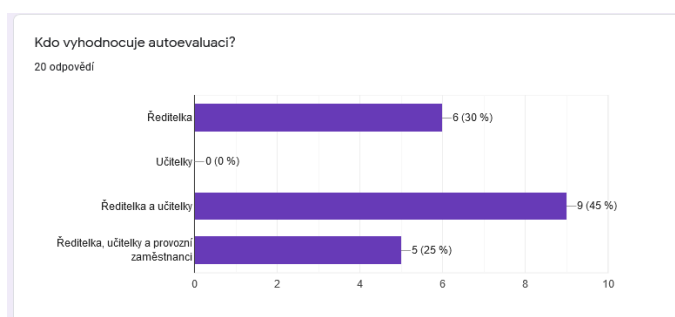
Otázka číslo 4 se zabývá, zda se pedagogové podílejí na autoevaluaci. Autoevaluace je povinná pro všechny pedagogy, konkrétně se tato otázka zabývá tím, s jakou četností se pedagogové na autoevaluaci podílejí.

Autoevaluaci dle zjištění vyplývajících z dotazníku provádějí pedagogové ve všech případech.



## Vyhodnocení autoevaluace

Otázka č. 5 se zabývá tím, kdo v oslovených mateřských školách vyhodnocuje autoevaluaci. Nejčastější možností, kterou pedagogové vybírali, byla možnost, že autoevaluaci vyhodnocují společně ředitelka a učitelky (45 %), dále pouze ředitelka (30 %). Možnost, že autoevaluaci vyhodnocují ředitelka, učitelky a provozní zaměstnanci vybralo 25 % dotázaných. Naopak možnost, že autoevaluaci vyhodnocují samy paní učitelky nikdo nevybral. Z tohoto výsledku lze vyvodit fakt, že ředitelky jsou nedílnou součástí autoevaluace a bez nich by nebyla autoevaluace možná.



## Nástroje autoevaluace

Otázka č. 6 zjišťuje, jaké nástroje autoevaluace nejčastěji používají pedagogové. V dotazníku bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Na výběr dostali dotázaní z 12 možností. Každý nástroj autoevaluace, který byl v nabídce, byl vybrán alespoň jednou. Z dotazníku vyplývá, že mezi nejčastěji využívanými nástroji autoevaluace, se kterými pracují pedagogové v mateřských se v Karlovarském kraji patří: sebehodnocení (19 respondentů), zpětná vazba (17 respondentů) a rozhovory s ředitelkou (15 respondentů). Naopak možnost SWOT analýzy vybral pouze jeden dotazovaný.

Nástroj autoevaluace	Výsledek (v %)
Rozhovory s ředitelkou	75
Zpětná vazba	85

Sebehodnocení	95
Vzájemná hospitace	70
Konzultace s odborníky	25
Analýza dokumentů	15
SWOT analýza	5
Skupinová diskuze na pedagogických radách a provozních poradách	30
Pozorování	40
Zjišťování a vyhodnocování výsledků vzdělávání	35
Analýza diagnostiky dětí (portfolia)	40
Záznamové a hodnotící listy	15

Otázka č. 7 se zabývá tím, jak často probíhá autoevaluace v oslovených mateřských školách. Autoevaluace je dle zákona povinná dvakrát ročně, avšak může probíhat častěji. Nejčastěji probíhá autoevaluace čtvrtletně (40 %). Dle zákona, tedy pololetně probíhá autoevaluace v 5 % případů. Co se týče individuálního vyhodnocení otázky, tak lze vypožorovat, že pedagogové z jedné mateřské školy neodpovídali stejně. Autoevaluaci si tedy každý pedagog může vyhodnocovat dle potřeby, avšak minimálně dvakrát ročně.

Četnost autoevaluace	Výsledek (počet případů)
Denně	3
1x týdně	4
1x měsíčně	4
Čtvrtletně	8
Pololetně	1



## **Oblasti posunu díky autoevaluaci**

Otázka č. 9 zjišťovala, v jakých oblastech pocítují pedagogové posun díky autoevaluaci. Tato otázka byla otevřená. Pedagogové odpovídali vlastními slovy. Odpovědi byly různorodé, většinou se neshodovaly. Tři odpovědi se překrývaly. Oblasti autoevaluace, ve které došlo ke zlepšení jsou následující: práce s počítačem a ostatními IT technologiemi, lepší spolupráce s veřejností, zlepšení v sociální oblasti, komunikace s rodiči a lepší organizovanost činností s dětmi. Dále se zlepšení týká všech oblastí týkajících se provozu mateřské školy, vzdělávání pedagogů či profesního rozvoje, celé pedagogické oblasti. Další odpovědi se týkaly kontroly dodržování koncepčního záměru ve školním vzdělávacím plánu, optimalizace cílů stanovených na začátku školního roku či udržení kvality mateřské školy. Další zlepšení popisují pedagogové v oblasti organizace práce a zlepšení schopnosti reflexe sama sebe.

### **3.4. Odpovědi na výzkumné otázky**

Výzkumná otázka č. 1

Jaký je vztah mezi tím, v jaké oblasti pocítují pedagogové posun díky autoevaluaci a délkou pedagogické praxe?

Z dostupných dat není zřejmé, že by délka praxe přímo ovlivňovala četnost autoevaluace jednotlivých pedagogů. Avšak častější autoevaluaci provádí pedagogové, kteří mají více jak 20 let praxe. Konkrétně v rozmezí od 20 do 40 let praxe. V tomto rozmezí pedagogické praxe provádí pedagogové autoevaluaci denně či jednou za týden. Spíš než délka pedagogické praxe ovlivňuje četnost autoevaluace fakt, v jaké mateřské škole pedagogové pracují. Respektive velikost mateřské školy. Většina odpovědí se shoduje právě v tomto bodu. Paradoxně, čím menší mateřská škola je, tím nižší je frekvence četnosti autoevaluace. Nejčastěji probíhá autoevaluace čtvrtletně (v 8 případech). Pouze jedenkrát probíhá pololetně. Z této otázky tedy lze usoudit, že autoevaluaci pedagogové používají dle vlastního uvážení, avšak minimálně dvakrát ročně. Paradoxem ovšem zůstává, že pedagogové s kratší pedagogickou praxí, provádějí autoevaluaci méně často než

zkušenější kolegové. Avšak právě na začátku praxe a s menšími zkušenostmi, by měla být autoevaluace nástrojem ke zlepšení.

#### Výzkumná otázka číslo 2

Jaké jsou nejčastěji zmiňované oblasti, ve kterých pocítují pedagogové posun díky autoevaluaci?

Odpovědi na tuto otázku byly rozličné. Nejčastěji zmiňovanou oblastí byla oblast kontroly koncepce ŠVP, optimalizace cílů ŠVP či přesnější stanovení cílů ŠVP. Tyto odpovědi se tedy přímo týkaly zlepšení části ŠVP. Jak již bylo zmíněno, evaluace pomáhá všeobecně s vylepšením obsahu ŠVP. Z autoevaluace týkající se ŠVP lze později odvodit i vlastní hodnocení školy. Další oblastí bylo zlepšení práce s PC a ostatními moderními technologiemi. Tomuto faktu zřejmě nahrává i doba, ve které se průzkum odehrával. Zcela jistě tyto odpovědi ovlivnila epidemie Covid-19, ve které se musela spousta pedagogů naučit pracovat on-line, a tím pádem zlepšit práci s počítačem. Další oblasti zlepšení se týkaly spolupráce s veřejností, lepší komunikace s rodiči a zlepšení práce v sociální oblasti. Co se týče pedagogů s nižší pedagogickou praxí, tak v těchto případech pocítvali zlepšení hlavně v organizaci vlastní práce, při práci s dětmi a v profesním rozvoji.

#### Výzkumná otázka číslo 3

Jaké nástroje autoevaluace se používají nejčastěji a shodují se s nástroji popsány v školních vzdělávacích programech?

Ve školních vzdělávacích plánech třech mateřských škol je vypsáno několik nástrojů autoevaluace. Některé se shodují, např.: vzájemná hospitace, kontrolní činnost, pozorování, skupinová diskuze, rozhovory s ředitelkou, analýza diagnostiky dětí. Jedna mateřská škola nemá na svých webových stránkách vyvěšen školní vzdělávací plán, takže nelze porovnat výsledky dotazníků i s touto mateřskou školou. Nejčastějším nástrojem autoevaluace je dle dotazníku sebehodnocení, zpětná vazba a rozhovory s ředitelkou. Sebehodnocení se jako nástroj autoevaluace vyskytuje pouze v jedné mateřské škole, stejně tak sebehodnocení a konzultace s odborníky. Ve výsledku se tedy

shodují nástroje uvedené v dotazníku s nástroji v jednotlivých školních vzdělávacích plánech. Ovšem v menších mateřských školách je uvedena méně než polovina nástrojů autoevaluace, oproti větším mateřským školám.

## **4. Návrh na změny systému autoevaluace v mateřských školách**

### **4.1 Návrhy vyplývající ze šetření**

Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá, že mateřské školy používají rozdílné systémy autoevaluace. Ze získaných dat lze vyčíst, že autoevaluace probíhá častěji v mateřských školách, které mají vyšší počet tříd (konkrétně 3 a více). Důvodem může být to, že je v těchto školách vyšší počet žáků a pedagogů, kteří díky autoevaluaci lépe zvládají organizaci práce i vlastního vzdělávání či lepší organizaci času práce s dětmi. Mohou se tím pádem lépe připravit například na společné akce v rámci celé mateřské školy nebo na projekty týkající se celé školy. Návrh na změnu se týká častější autoevaluace ve všech mateřských školách. Jak je již výše zmíněno, autoevaluace pomáhá jak samotným pedagogům, tak je prospěšná i pro celý chod mateřské školy a pomáhá vyhodnocovat jednotlivé výsledky vzdělávání. S ohledem na výsledky dotazníkového šetření, by mohla být častější autoevaluace povinná zejména pro učitelky s kratší pedagogickou praxí. Zejména proto, aby si lépe zorganizovaly čas s dětmi a lépe a přesněji stanovovali cíle vzdělávání ve svém třídním vzdělávacím plánu. Učitelky s delší praxí mohou mít již tyto návyky zažitější, proto nepotřebují tak častou autoevaluaci. Pokud ji ale samy vytvářejí často (denně či minimálně 1x týdně), lze z tohoto faktu odvodit, že častá autoevaluace pomáhá i zkušenějším učitelkám zlepšit svou práci a tím pádem vylepšit i celkový obraz mateřské školy.

Pokud se podíváme na oblasti autoevaluace, ve kterých pociťují zlepšení, tak se velmi často objevují oblasti související s tvorbou cílů školního vzdělávacího programu. Jedná se jak o přesnější stanovení cílů, optimalizaci cílů, tak o kontrolu jednotlivých cílů. Zda byly naplněny jednotlivé

cíle stanovené pedagogy v třídním vzdělávacím programu, zda odpovídají cílům ve školním vzdělávacím programu a zároveň odpovídají cílům, které jsou stanovené v Rámcovém vzdělávacím programu předškolního vzdělávání. Z dotazníku lze vyčíst, že tyto cíle je potřeba zpřesnit či přizpůsobit dané věkové skupině v mateřské škole. Další oblastí zmíněnou v dotaznících byla oblast práce s počítačem a ostatními moderními technologiemi, které obzvláště v době epidemie Covid-19, bylo potřeba začít používat mnohem častěji. Především kvůli distanční výuce, která probíhala i v mateřských školách. V mateřských školách se učitelky musely naučit pracovat například s aplikacemi jako je Microsoft Teams, Google Class, Skype či Zoom. Paní učitelky, které jsou ve školství již několik desítek let, tak musely začít používat počítače denně, aby mohly komunikovat a učit děti. Autoevaluace jim pomohla s tím tento problém rozpoznat a zaměřit se na jeho vyřešení. V této době probíhalo mnoho webinářů (v některých případech zcela zdarma), aby se všechny učitelky mohly plnohodnotně věnovat distanční výuce. Toto je jeden z příkladů, jak může autoevaluace pomoci. Tento problém vyvstal jednoznačně i kvůli epidemii Covid-19, ale díky autoevaluaci bylo možné zařídit i kurzy „na míru“ pro celou mateřskou školu velmi rychle a zadarmo. Z toho vyplývá, že pokud se bude pravidelně vyhodnocovat autoevaluace, může se předejít problémům, které nemusí být na první pohled vidět.

Další oblastí zlepšení byla komunikace s veřejností a s rodiči. Jelikož komunikace ohledně práce s dětmi probíhala on-line či pomocí e-mailu, bylo nutné rodičům více vysvětlovat, jak s dětmi pracovat a co by jejich děti měly zvládnout. Pokud děti v normálním čase navštěvují mateřskou školu kontinuálně, není zapotřebí, aby se rodič více zajímal o každodenní práci dítěte. Čtvrtletně obdrželi rodiče hodnocení dítěte od pedagoga. Pedagogové nabízeli možnost prodiskutovat výsledky dětí na konzultačních hodinách, avšak odezva byla nulová. Po uzavření mateřských škol a jejich znovuotevření řada rodičů podala učitelkám zpětnou vazbu, díky které se učitelkám dostalo většího respektu a uznání za jejich práci s dětmi. Mnoho rodičů začalo pravidelně docházet na konzultační hodiny a více se zajímá o to, jak pracuje jejich dítě v mateřské škole. Autoevaluace je tedy prostředkem nejen ke zlepšení situace v mateřské škole, ale vede i ke zlepšení vztahů mezi učitelkami a rodiči. Zpětnou vazbu jako nástroj autoevaluace vybralo 85 % dotazovaných. Pedagogové si díky zpětné vazbě uvědomí, co je pro výchovně vzdělávací činnost s dětmi přínosné a obohacující jejich zkušenosti.

Rozhovory s ředitelkou vedou ke zlepšení práce s dětmi a vytváření vhodných podmínek pro pedagogickou činnost. Zlepšují organizaci práce a posilují vzájemnou důvěru mezi ředitelkou a pedagogickým sborem. Tento nástroj autoevaluace byl třetí nejčastější metodou, kterou pedagogové využívají. Tento fakt je známkou toho, že vztah mezi ředitelkou a ostatními pedagogickými pracovníky je jedním z nejdůležitějších stavebních kamenů dobře fungující mateřské školy. Ředitelka lépe motivuje těmito rozhovory ke zdokonalování práce. Rozhovory s ředitelkou by měly určitě patřit mezi nejdůležitější nástroje autoevaluace.

Vzájemné hospitace vedou k rozšíření nápadů, námětů v pedagogické činnosti. Napomáhají k vzájemnému respektu mezi všemi pracovníky mateřské školy. Vedou k sledování rozvoje dětí i při jejich přechodu do jiných tříd. Pomáhají při řešení výchovně vzdělávacích problémů s dětmi a společně vedou k jejich řešení.

Překvapivě pouze jednou se objevila odpověď, že autoevaluace vede k lepší reflexi sama sebe. Co se týče této odpovědi, tak z praxe vyplývá, že většina učitelů se neumí sama ohodnotit. Přitom autoevaluace ve smyslu sebehodnocení vlastní práce a práce nad rámec pracovních povinností se dnes využívá při udělování odměn. Učitelé si sami zpracují vlastní reflexi práce a dle této reflexe rozdělují vedoucí pracovník odměny. Jen z tohoto důvodu, by bylo dobré, aby se učitelé uměly správně ohodnotit. Pokud neumí správně ohodnotit samy sebe, nelze očekávat, že budou umět ohodnotit práci dětí a ostatních spolupracovníků. Proto by bylo vhodné zavést v mateřských školách pravidelnou autoevaluaci, která by byla cíleně zaměřena na reflexi samotných učitelů a jejich práci. Učitelům by tato povinnost mohla pomoci s rozvrhem práce, náplní práce a následným vyhodnocením, zda jejich náplň práce je dostatečná a kvalitní, popřípadě by potřebovala změnit či vylepšit. V některých případech může pomoci takováto autoevaluace předejít syndromu vyhoření. Pokud pedagog již necítí posun v práci, respektive začíná stagnovat jeho profesní rozvoj, je to signál, že něco není v pořádku. Pokud autoevaluaci bude pravidelně vyhodnocovat sám pedagog nebo jeho nadřízený, bude možné tyto tendence odhalit a začít je řešit dříve, než se tento stav zhorší natolik, že pedagog nebude schopen vykonávat svou práci. Záleží ovšem na tom, zda si pedagog dokáže přiznat, že ho již práce nenaplňuje a nevidí žádný posun k lepšímu. Sebehodnocení využívá k autoevaluaci 95 % pedagogů. Bylo by tedy vhodné, aby sebehodnocení bylo jedním z nejčastějších bodů autoevaluace. Avšak sebehodnocení musí odpovídat realitě a je nutné tuto

novou dovednost pedagogy správně naučit, aby tato činnost byla obohacující jak pro učitelky, tak pro ředitelku.

## **4.2. Nástroje autoevaluace v jednotlivých školních vzdělávacích programech**

Ve školních vzdělávacích plánech dvou oslovených mateřských škol se shodovaly tyto nástroje autoevaluace: pozorování, vzájemná hospitace, diskuze, rozhovory s ředitelkou, analýza diagnostiky dětí (portfolia), pedagogické rady a provozní porady. Je značný rozdíl v počtu nástrojů autoevaluace, které se uvádí v jednotlivých školních vzdělávacích programech. Celkově je velký rozdíl kvality mezi jednotlivými plány. Rozdíly jsou jak ve formální, tak i v obsahové stránce plánů.

Mateřská škola č. 1 provádí autoevaluaci dle kritérií ve školním vzdělávacím programu dvakrát ročně, konkrétně v lednu a v červnu. Což v dotazníku odpovídá možnosti, že provádí autoevaluaci pololetně. Vyhodnocení autoevaluačních dotazníků provádí pouze ředitelka mateřské školy, a to podle časového plánu ve školním vzdělávacím programu. Výsledky se posléze konzultují při osobních setkáních mezi ředitelkou a pedagogy mateřské školy. Z těchto dotazníků a následných pohovorů se stanoví nové cíle na další školní rok. Cíle se týkají jak profesních cílů jednotlivých pedagogů, tak cíle celé třídy a posléze i cíle celé mateřské školy. Tato mateřská škola má ve školním vzdělávacím programu vypsáno pouze 8 nástrojů autoevaluace.

Mateřská škola č. 2 nemá pevně stanovené měsíce, ve kterých bude probíhat autoevaluace. Časové rozvržení autoevaluace se odvíjí od cíle, kritérií a nástroje autoevaluace. Některé cíle je možné evaluovat pouze jednou ročně (demografické podmínky, soulad ŠVP s RVP PV, ...). Naopak některé cíle autoevaluace se v této mateřské škole vyhodnocují jednou týdně (hodnocení tematického bloku, hodnocení integrovaného bloku apod.). Všechny cíle jsou vypsány v tabulce, ve které lze snadno dohledat, jak často bude probíhat evaluace jednotlivých cílů. V této mateřské

škole je v jejím školním vzdělávacím plánu uvedeno celkem 18 nástrojů autoevaluace, což je o polovinu více než v mateřské škole č. 1. Tento školní vzdělávací program je propracovanější, rozsáhlejší i po formální stránce lépe zpracovaný. ŠVP je zpracovaný pomocí systému InspIS.

Na webových stránkách dalších mateřských škol nebyla možnost dohledat školní vzdělávací programy. Tyto dokumenty jsou dokumenty veřejnými a měly by být dohledatelné. Ovšem to neznamená, že musí být tento typ dokumentu zveřejněn přímo na webových stránkách školy. Školní vzdělávací program musí být veřejně přístupný například v mateřské škole k nahlédnutí či k opisu. Vzhledem k tomu, že mateřské školy byly jistou dobu zcela uzavřené a do mateřské školy byl i v době po uzavření omezený vstup, jeví se možnost zveřejnit školní vzdělávací program na webových stránkách školy, jako nejschůdnější možnost zveřejnění tohoto dokumentu.

## Závěr

V závěru bakalářské práce shrneme nejdůležitější poznatky získané vypracováním této práce. Zhodnotíme, zda došlo k dosažení cíle, který byl nastíněn v úvodu a zda došlo k propojení teoretické a praktické části bakalářské práce. Následně shrneme, jaký má bakalářská práce přínos.

V teoretické části jsme se věnovali především vysvětlení jednotlivých pojmů, jejich provázanosti a rozdíly mezi nimi.

Vymezili jsme pojmy evaluace, hodnocení a autoevaluace. Zkoumali jsme vymezení pojmů v jednotlivých odborných publikacích, v zákonných normách České republiky a dále jsme zkoumali systém evaluace, hodnocení a autoevaluace v Rámcovém vzdělávacím programu předškolního vzdělávání a posléze tento systém v jednotlivých školních vzdělávacích programech. Došli jsme k závěru, že pojmy evaluace, autoevaluace a hodnocení jsou provázané, avšak jsou mezi nimi rozdíly. Bez řádného vymezení těchto termínů nelze celou problematiku správně pochopit. Jelikož se jedná o poměrně nové pojmy v oblasti českého školství, není ještě ve všech mateřských školách toto téma dobře zavedeno.

Byla provedena analýza literárních pramenů zabývajících se problematikou evaluace, autoevaluace a hodnocení ve vzdělávacím systému mateřských škol. Byla uvedena kritéria, která jsou potřebná ke správnému procesu autoevaluace. Ze závěru vyplývá, že systém evaluace, autoevaluace a hodnocení jsou v odborných publikacích popsány velmi detailně a kvalitně, avšak žádné prameny nebyly ze současné doby. Přesto, že tyto pojmy jsou zavedené v českém školství již delší dobu, tak v některých mateřských školách berou povinnost evaluovat pouze jako další zbytečný byrokratický úkon.

V rámci empirické části, ve které byly propojeny teoretické znalosti s výsledky dotazníkového šetření jsme zjistili, že plán autoevaluace je v oslovených mateřských školách velmi podobný. Autoevaluace probíhá ve všech zkoumaných organizacích, v žádné mateřské škole nenastala možnost, že autoevaluace vůbec neprobíhá.



Dotazníkové šetření proběhlo na vzorku mateřských škol. Všechny mateřské školy se nacházely v Karlovarském kraji a vyhodnotili jsme získaná data. Pro názornější ukázkou výsledků byla zvolena forma tabulek a grafů. Byla provedena obsahová analýza jednotlivých školních vzdělávacích programů. Dále byly tyto výsledky porovnány se systémem autoevaluace ve školních vzdělávacích programech. Pokud se autoevaluace provádí pravidelně a správně, slouží ke zvýšení kvality jednotlivých mateřských škol i k profesnímu rozvoji samotných pedagogů. Evaluace by měla probíhat pravidelně, cyklicky a periodicky. Závěrem lze říci, že proces autoevaluace zvyšuje kvalitu mateřské školy i pedagogů. Díky autoevaluaci lze přesněji formulovat cíle mateřské školy, zajistit správné ohodnocení pedagogů, ale i zjistit, zda nedochází u některých pedagogů k syndromu vyhoření.

## Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., ISBN 978-80-247-1407-3.

*Autoevaluace v mateřské škole* [online]. 2013. [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/k/p/17097/AUTOEVALUACE-V-MATERSKE-SKOLE.html/>

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-717-8537-7.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-221-8.

Bílá kniha [online]. 2002 [cit. 2002-12-04]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>

*Evaluace jako nástroj zjišťování kvality v dalším vzdělávání* [online]. 2021. [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani>

*Kritéria pro hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021* [online]. 2020. [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteriahodnoceni/Kriteriahodnoceni-2020-2021>

LIESSMANN, Paul Konrad. *Teorie nevzdělanosti: Omyly společnosti vědění*. Praha: Academia, 2008. XXI. století. ISBN 978-80-200-1677-5.

NEVO, David. *School based evaluation: A dialogue for school improvement*. Oxford: Pergamon.

NEZVALOVÁ, Danuše. *Konec nebo začátek evaluace a autoevaluace u nás?* In: Sikorová, Zuzana. (ed.). *Sborník příspěvků z konference Malenovicích – Pedagogická evaluace 06* [CD ROM]. Ostrava, 2006.

POLÁCHOVÁ VAŠTATKOVÁ, Jana. *Úvod do autoevaluace školy: školský zákon, vyhlášky, předškolní, základní, střední, vyšší odborné a jiné vzdělávání, školy a školská zařízení, dotace, školní stravování, maturity, výkon ústavní a ochranné výchovy; Pedagogičtí pracovníci: redakční uzávěrka*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ÚZ. ISBN 80-244-1422-8.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. Pedagogický slovník. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.

*Regionální školství: školský zákon, vyhlášky, předškolní, základní, střední, vyšší odborné a jiné vzdělávání, školy a školská zařízení, dotace, školní stravování, maturity, výkon ústavní a ochranné výchovy; Pedagogičtí pracovníci: redakční uzávěrka.* Ostrava: Sagit, [2005]. ÚZ. ISBN 978-80-7488-427-6.

RÝDL, Karel. *Cesta k autonomní škole: Projekt NEMES k otázkám autonomie školy a učitele v evropském kontextu.* Praha: Agentura Strom, 1996. Nemes. ISBN 80-901662-8-8.

SCRIVEN, Michael. Evaluation thesaurus. 4th ed. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, c1991. ISBN 0803943644.

SMOLÍKOVÁ, Kateřina. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání: cesta ke kvalitě vzdělávání. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004. ISBN 80-870-0000-5.

STARÝ, Karel. SHÁNILOVÁ, Ivana, eds. *Koordinátor autoevaluace.* Praha: NIDV, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2.

SYSLOVÁ, Zora. *Autoevaluace v mateřské škole: cesta ke kvalitě vzdělávání.* Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0183-0.

SYSLOVÁ, Zora. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu: cesta ke kvalitě vzdělávání.* 2., doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-859-8.

*Školní vzdělávací program: ŠVP pro předškolní vzdělávání Mateřské školy Sokolov, Alšova 1746.* [online]. 2020. [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: <https://www.msalsovasokolov.cz>

*Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání: Mateřská škola Sokolov, Pionýrů.* [online]. 2020. [cit. 2020-09-15]. Dostupné z: [https://nejskolka.webnode.cz/\\_files/202088626-1d0461d049/%C5%A0VP%202020.pdf](https://nejskolka.webnode.cz/_files/202088626-1d0461d049/%C5%A0VP%202020.pdf)

TENBRINK, Terry, COOPER James M., *An Educator's Guide to Classroom Assessment.* 7th edition. vyd. Houghton Mifflin, 2003. ISBN 978-0618300013.

TROJAN, Václav. *Pedagogický proces a jeho řízení: cesta ke kvalitě vzdělávání*. 2., doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-539-9.

VAŠŤÁTKOVÁ, Jana. Autoevaluace škol. In Průcha, J. (Ed.), *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, s.r.o. 2009. ISBN 978-80-7367-546-2



## Seznam příloh

### Příloha 1 – Dotazník

1. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
2. Jaká je délka vaší pedagogické praxe?
3. Jaká je velikost vašim mateřské školy?
4. Podílí se pedagogové na autoevaluaci:
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  
5. Motivuje vás autoevaluace ke změnám?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Někdy
  
6. Kdo vyhodnocuje autoevaluaci?
  - Ředitelka
  - Učitelky
  - Ředitelka a učitelky
  - Ředitelka a provozní zaměstnanci
  
7. Jaké používáte nástroje autoevaluace?
  - Rozhovory s ředitelkou
  - Zpětná vazba
  - Sebehodnocení
  - Vzájemná hospitace
  - Konzultace s odborníky
  - Analýza dokumentů

- SWOT analýza
  - Skupinová diskuze
  - Pozorování
  - Zjišťování a vyhodnocování výsledků vzdělávání
  - Analýza diagnostiky dětí (portfolia)
  - Záznamové a hodnotící listy
8. Jak často probíhá autoevaluace?
- Denně
  - 1x týdně
  - 1x měsíčně
  - Čtvrtletně
  - Pololetně
  - Nikdy

V jakých oblastech pocítujete posun díky evaluaci?