

Bp592

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Podatelna

01-04-2008

Čís. 1469 příl. 

UNIVERZITA KARLOVA
Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU
ÚLOHA MANAGEMENTU ŠKOLY PŘI TVORBĚ
EVAULAČNÍHO PROSTŘEDÍ

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Mgr. Lenka KAFKOVÁ
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: PaedDr. Ivo ZACHAŘ
Datum odevzdání práce: 28.3. 2008

Bakalářská práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Mgr. Lenka Kafková



Poděkování za vedení práce náleží panu PaedDr. Ivo Zachařovi.

Summary

This bachelor's thesis deals with the role of management when creating the evaluation environment. The aim of the thesis is to analyze the state of the evaluation environment and use this knowledge further in practice. The object of the analysis, mapping out relationships and basic factors affecting the evaluation environment; and recommendation of possible steps to improve the evaluation environment, is a certain sample of primary and secondary school teachers I have chosen.

The work brings some ideas that could contribute to the improvement of education, the evaluation environment.

An assessment which reflects opinions of the teachers of the importance of the evaluation environment in this field is an integral part of the thesis.

Clíčová slova

Evaluace, manažerství, prostředí školy, pedagogické řízení školy, manažerské taktiky, manažerské strategie, komunikace, řízení změny, zvyšování kvality ve vzdělávání, evaluace učitelů, vzdělávání pro konkurenceschopnost

Resumé

Závěrečná práce se zabývá úlohou managementu při tvorbě evaluačního prostředí. Cílem práce je analýza stavu evaluačního prostředí a následné využití získaných poznatků v praxi. Objektem analýzy, zmapování vztahů a základních faktorů působících na tvorbu evaluačního prostředí a návrhů případných opatření vedoucích ke zlepšení evaluačního prostředí, je určitý mnou vybraný vzorek vedoucích pedagogických pracovníků základních a středních škol.

Práce přináší podněty k zamyšlení, které by mohly přispět ke zlepšení pedagogické práce, evaluačního prostředí.

Nedílnou součástí práce je vyhodnocení šetření, které odráží názory daných vedoucích pedagogických pracovníků na význam evaluačního prostředí v této oblasti.

Summary

This bachelor's thesis deals with the role of management when creating the evaluation environment. The aim of the thesis is to analyse the state of the evaluation environment

and use this knowledge further in practice. The object of the analysis, mapping out relationships and basic factors effecting the evaluation environment; and recommendation of possible steps to improve the evaluation environment, is a certain sample of primary and secondary school teachers I have chosen.

The work brings some ideas that could contribute to the improvement of education, the evaluation environment.

An assessment which reflects opinions of the teachers of the importance of the evaluation environment in this field as an integral part of the thesis.

Klíčová slova

Evaluace, autoevaluace, prostředí školy, pedagogické řízení školy, manažerské taktiky, manažerské strategie, komunikace, řízení změny, zvyšování kvality ve vzdělávání, evaluace vzdělávání, vzdělávání pro konkurenceschopnost

OBSAH

Čestné prohlášení	2
RESUMÉ.....	3
SUMMARY.....	3
ÚVOD.....	6
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	7
1.1 EVALUACE	7
1.1.1 Vymezení pojmu	7
1.1.2 Evaluace v legislativě českého školského systému.....	8
1.2 Evaluace vzdělávání	8
1.3 Zvyšování kvality ve vzdělávání.....	11
1.4 Autoevaluace	13
1.4.1 Vymezení pojmu	13
1.4.2 Význam autoevaluace pro školy	13
1.4.3 SWOT analýza	14
1.4.4 Teorie kvality a efektivnosti.....	15
1.4.5 Pojetí kvality ve školství	15
1.4.6 Vícevrstevné hodnocení učitelů	16
1.4.7 Vzdělávání pro konkurenceschopnost.....	18
1.5 Prostředí školy.....	21
1.6 Klima školy	22
1.7 Řízení školy.....	23
1.7.1 Efektivita řízení	23
1.7.2 Total Quality Management/TQM/	23
1.8 Motivace.....	24
1.8.1 Význam motivace.....	24
1.8.2 Motivační teorie	25
1.9 Emoční inteligence	25
1.9.1 Emoční inteligence	25
1.10 Komunikace	27
1.10.1 Význam komunikace.....	27

1.11 Hospitace	27
1.11.1 Funkce hospitace	27
1.12 Řízení změny	28
1.13 Cíl/záměr/školy	28
VÝZKUMNÁ ČÁST	30
1.2 Výzkumná šetření vztahující se k práci	31
ŘÍZENÍ ŠKOLY – EVALUACE JAKO NÁSTROJ KE ZMĚNĚ A ZLEPŠOVÁNÍ	51
ZÁVĚR	54
POUŽITÁ LITERATURA	55
PŘÍLOHY	57
Dotazník	57
PŘÍLOHY	55
Dotazník	55
Dotazník – procentuální vyhodnocení	57

Úvod

Cílem této práce je analýza stavu evaluačního prostředí a následné využití získaných poznatků v praxi.

Ve světě se v posledních letech stala evaluace důležitou oblastí výzkumu a praxe. Vzhledem k náročnosti a nákladnosti evaluace je třeba ji provádět efektivně a její výsledky zveřejňovat a využívat ke zkvalitnění vzdělávacího procesu, jeho řízení a personálního zajištění. Kvalita vzdělávání byla a je neustále předmětem zájmu. Nutnou podmínkou zvyšování kvality vzdělávání jsou informace o fungování vzdělávacího systému.

Jelikož je toto téma velmi obsáhlé, zaměřím se ve své práci pouze na určité oblasti, které mohou mít vliv na tvorbu evaluačního prostředí. V této práci je zachycen stav evaluačního prostředí u vybraného vzorku vedoucích pedagogických pracovníků a na základě zjištěných skutečností jsou navržena možná opatření a změny, které mohou vést ke zlepšení evaluačního prostředí.

Kurikulární reforma s sebou nese větší autonomii škol, která předpokládá, že školy budou ve větší míře než nyní samostatně stanovovat cíle a priority své práce v souladu se svými individuálními podmínkami a potřebami. V souvislosti s rostoucí autonomií škol se počítá s tím, že školy budou více provádět interní autoevaluaci své práce, tedy samostatně vyhodnocovat, do jaké míry se jim stanovené cíle daří naplňovat. Do nedávné doby převažovala evaluace externí, která byla prováděna českou školní inspekcí. Později by inspekční činnost měla vycházet ze školního vzdělávacího programu jednotlivých škol. Měla by reagovat na to, do jaké míry se školám daří naplňovat cíle, které si samy stanovily a zda jsou schopny odstraňovat případně zjištěné nedostatky.

Evaluační činnosti školy reagují na potřeby školy velmi přirozeným způsobem a vedou ke zkvalitnění její práce.

1. Teoretická východiska

1.1 EVALUACE

1.1.1 Vymezení pojmu

Tento termín má svůj původ v latině / sloveso valere = být silným mít platnost, závažnost/ a odtud bylo převzato do angličtiny a rozšířilo se do mezinárodního užívání. Současný anglický výraz pro evaluaci je evaluation a znamená obecné určení hodnoty, ocenění.

J.Průcha definuje termín evaluace takto:

1. Pedagogická evaluace je především teoretický přístup. Je to koncepce, podle níž veškeré jevy vzdělávací reality / vzdělávací procesy, jejich programy a fungování, vzdělávací výsledky, vzdělávací instituce, atd./ mohou být určitými způsoby hodnoceny.

2. Pedagogická evaluace je současně metodologie, tj. soubor instrumentů /speciálních metod, technik/ a profesních konvencí k aplikaci těchto instrumentů pro účely realizace přístupu.

3. Pedagogická evaluace je proces, tj. soubor aktivit zajišťovaných institucionální a organizační infrastrukturou výzkumu, kterými se realizuje v praxi přístup pomocí metodologie. Tento proces se zaměřuje na zjišťování a analýzu dat odrážejících stav či vývoj určitých jevů vzdělávací reality, tj. na monitorování a měření těchto jevů.

4. Pedagogická evaluace jakožto proces se uskutečňuje na různých úrovních vzdělávací praxe – od hodnocení jednotlivců či jednotlivých vzdělávacích programů až po evaluaci výsledků na úrovni celé národní vzdělávací soustavy či mezinárodní evaluaci vzdělávacích soustav mnoha zemí.

5. Pedagogická evaluace má různé způsoby využití, a to jak pro účely vědecké a výzkumné, tak pro účely praktické. [11]

Pojmem pedagogická evaluace se zabýval i K.Rýdl, který dělí představy o obsahu a cílech evaluace ve školském prostředí do tří základních forem:

1. Evaluace jako kontrola a posuzování (ve školách existuje množství nástrojů pro posuzování učební úspěšnosti žáků a hodnotící procesy se zaměřují převážně tímto směrem, evaluátory jsou učitelé a inspektoři, učitelé jsou jak evaluátory, tak i „předměty hodnocení“/ze strany ČŠI/).

2. Evaluace jako vědecký výzkum s cílem získání poznatků / jsou hodnoceny různé pokusy a projekty v oblasti školské praxe, především jde o zjištění účinnosti zkoušených pedagogických opatření nebo reforem, aby byly získány argumenty podporující či zavrhnoucí aplikaci sledovaného jevu do širšího systému; hlavním znakem této evaluace je orientace na vědecké standardy, že je plánována a prováděna externími odborníky/.

3. Evaluace jako proces sebereflexe, plánování a dalšího rozvoje /plánování a provádění hodnocení je určováno a řízeno samotnými účastníky evaluace; v české školní praxi je téměř neuplatňovaná, i když je pro školu přínosné vědět o vlastní práci a mít možnost prověřovat vlastní strategie jednání i organizační struktury; orientační rámec pro standardy a kritéria úspěšnosti jsou stanovována jednotlivými školami, metody a postupy bývají přejaty z uznaných vědeckých postupů, výsledky slouží ke zlepšení práce školy/. [13]

Z uvedeného vymezení pojmu vyplývá, že termín evaluace zahrnuje širší, komplexní význam uvedených rysů. Evaluace tedy vyjadřuje souhrnně teorii, metodologii, ale i praktickou část hodnocení nejrůznějších vzdělávacích jevů. Takováto širší daného odborného termínu je důsledkem toho, že se postupně prosazovaly teoretické koncepce a empirické přístupy, které se snažily objektivně zjišťovat a vyhodnocovat, tedy evaluovat, nejrůznější vlivy pedagogické reality. Tento trend se nejvýrazněji projevuje v koncepcích kvality a efektivnosti vzdělávání.

S termínem hodnocení se častěji setkáváme v širších kontextech běžné školní praxe, především v souvislosti s evaluací určitých subjektů vzdělávání – např. se hovoří o hodnocení žáků, hodnocení práce učitelů apod.

1.1.2 Evaluace v legislativě českého školského systému

Základní legislativní norma vymezující hodnocení škol, školských zařízení a vzdělávací soustavy je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání /školský zákon/.

Vlastní hodnocení školy prováděné podle § 12 zákona č. 561/2004 Sb. se vztahuje na všechny školy uvedené v § 7 odst.3 tohoto zákona jako druhy škol /tedy mateřské, základní, střední a vyšší odborné školy, konzervatoře, základní umělecké školy a jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky/.

Vyhotovení vlastního hodnocení školy se předpokládá v závěru školního roku. Je ovšem třeba upozornit na ustanovení § 9 odst.2 vyhlášky č.15/2005 Sb.,v němž má ředitel školy s pedagogickou radou projednat a zpracovat do konce září příslušného školního roku strukturu a s tím související postup hodnocení ve škole.

Při navrhování struktury vlastního hodnocení vychází ředitel a další pedagogičtí pracovníci z požadavků uvedených v § 8 vyhlášky č.15/2005 Sb., které jsou uváděny poměrně obecně, aby každá škola mohla přizpůsobit strukturu vlastního hodnocení svým podmínkám.

1.2 Evaluace vzdělávání

Jedním z hlavních cílů Národního programu rozvoje vzdělávání v ČR je zajištění kvality a efektivity vzdělávání. Je nezbytné vytvořit komplexní systém evaluace i jeho propojení s ostatními směry rozvoje vzdělávací soustavy /zejména zavádění rámcových vzdělávacích programů/. Cílem by mělo být vytvoření co největšího prostoru pro hledání optimálních konkrétních řešení a zejména přispět k tomu, aby se systém evaluace stal věcí všech, i škol i učitelů, a nebyl vnímán jen jako jejich další zatížení.

Evaluace vzdělávání je proces systematického shromažďování, třídění, analýzy a vyhodnocování údajů za účelem dalšího rozhodování, především pro zvýšení kvality a efektivity. Vztahuje se na všechny oblasti a prvky vzdělávacího systému a všechny fáze vzdělávacího procesu: evaluace vzdělávacích potřeb /jak vzdělávaných subjektů, tak společnosti i ekonomiky/, evaluace vzdělávacích projektů /tj. kurikulárních dokumentů včetně učebnic/, evaluace vzdělávacích procesů/ tj. vlastní výuky i stylu řízení a klimatu školy/ a evaluace vzdělávacích výsledků /srovnávání výkonů žáků na všech úrovních vzdělávací soustavy i v mezinárodním porovnání/.

Evaluace může být subjektivní, závisí-li na úsudku hodnotitele/učitele, inspektora/, anebo objektivní při použití evaluačních nástrojů.

Evaluace interní je prováděna vlastními pracovníky hodnocené instituce, externí

je prováděna pracovníky ČŠI. Obě formy mohou být navzájem propojeny a jsou nezbytné k tomu, aby vedly ke zlepšení práce školy.

Evaluace formativní /průběžná/ poskytuje zpětnou vazbu o probíhajícím procesu a umožňuje tak jeho stálé zlepšování, evaluace sumativní /finální/ hodnotí výstup, výsledky procesu.

Evaluace výstupní se provádí na konci procesu /např. na konci školního roku/, evaluace vstupní na začátku procesu, /např. na začátku školního roku/. Srovnáním obou lze do jisté míry zjišťovat přidanou hodnotu ve vzdělávání, tedy to, co škola žákům dala.

Nástroje evaluace musí zajišťovat její validitu, platnost či správnost, tedy to, že se skutečně měří to, co se měřit má, i její reliabilitu, která se projevuje jako stálost výsledků evaluace vzhledem k času i hodnotiteli.

Dnes dochází k podstatnému rozšíření tradičních způsobů hodnocení a systematického sledování práce žáků i celých škol o mnohem efektivnější a objektivnější způsoby zjišťování a sledování účinnosti pedagogických a organizačních opatření. Nejedná se jen o technická opatření, jen o změny dílčího mechanismu řízení, ale o novou orientaci vzdělávací politiky a proměnu celého pojetí vzdělávacího systému i jeho úlohy pro rozvoj jedinců, společnosti a ekonomiky. Jedná se o změny ve více směrech.

Za prvé jsou to změny pojetí pedagogických procesů od plnění předem stanovených norem všemi stejně k vytváření prostoru a podmínek pro rozvíjení individuálních talentů a nadání každého žáka.

Za druhé je to důsledek decentralizace vzdělávacího systému, kdy nižší úrovně řízení mají větší pravomoci a samy rozhodují, jak dosáhnout rámcově stanovených výsledků. Mají mnohem větší odpovědnost, a to vyžaduje posílení zpětné vazby evaluačními procesy.

Za třetí je to úsilí zajistit nejen co nejvyšší kvalitu vzdělávání každého žáka, ale i efektivitu celého vzdělávacího systému.

Evaluace zasahuje všechny úrovně vzdělávacího systému /jednotlivého žáka, celé školy, vymezené skupiny škol, celý stát/, umožňuje agregaci na jeho každé úrovni .

Využívá a propojuje různé, vzájemně se doplňující formy evaluace – interní i externí, subjektivní i objektivně měřitelné, sumativní i formativní, umožňuje porovnání mezi různými subjekty vzhledem k jejich individuálním a specifickým podmínkám a možnostem, umožňuje i porovnání v čase, tedy sledování vývoje.

Dnešní stav je výsledkem tradičního přístupu, který odpovídal jinému pojetí vzdělávání a jiné podobě /centralistické/ vzdělávacího systému. Evaluace byla omezována jen na některé úrovně /především žáka/ a formy.

Hlavní formou evaluace na úrovni žáka zůstává jeho subjektivní hodnocení učitelem. V posledních letech byly vyvinuty určité nástroje externí evaluace na úrovni žáka i školy, jsou však používány jen v omezeném rozsahu, podle rozhodnutí školy. O jejich potřebnosti svědčí skutečnost, že jejich užívání roste. Stále více škol využívá podklady, které jsou každoročně připravovány v rámci přípravy reformy maturitní zkoušky /MANA/, aby si ověřily úroveň svých žáků.

Další tradiční formou je externí hodnocení školy Českou školní inspekcí. Její role se postupně rozšířila z kontroly dodržování předpisů a nařízení na evaluaci podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. ČŠI také zavedla tzv. inspekce s tematickým zaměřením.

Evaluace nemůže být prováděna izolovaně, bez ohledu na celkový charakter decentralizovaného vzdělávacího systému. Provázanost existuje ve více směrech a na všech

úrovních.

Efektivní evaluace musí být provázána s novou koncepcí kurikula, v již zpracovaných i připravovaných rámcových vzdělávacích programech.

Cíle, obsahy i formy vzdělávání, které jsou rámcovými vzdělávacími programy stanoveny, vyžadují odpovídající evaluační nástroje, prostřednictvím kterých bude naplňování cílů vyhodnocováno. Výsledky evaluace jsou jedním z hlavních vstupů do informačního systému o vzdělávání, kde slouží všem partnerům na všech úrovních – žákům a jejich rodičům, školám pro zefektivnění a zlepšování jejich práce a další rozvoj, sociálním partnerům pro jejich rozhodování.

Způsob, jak jsou hodnoceny práce i výkony jednotlivého žáka, je rozhodující pro jeho další postup po vzdělávací dráze i pro následnou volbu povolání. Jde o dva aspekty. Za první o formu ukončování – tj. examinační a následné certifikace – stupně vzdělávání. Za druhé způsob, jakým se realizuje postup do dalšího stupně vzdělávání, především zda a jak je praktikován výběr.

Na úrovni školy je nezbytné umožnit, aby zjištěné výsledky skutečně vedly k využití všech dostupných zdrojů, podmínek a možností ke zlepšení její práce a jejímu dalšímu rozvoji. To je otázka školské správy, vedení školy a také školní inspekce.

Neopomenutelnou úlohu má autoevaluace školy, která se stává jedním z hlavních nástrojů realizace její autonomie. Vlastní hodnocení školy, její kritická sebereflexe je předpokladem toho, aby se realizovaly obě stránky autonomie školy.

Je tedy nezbytně nutná tato opatření:

1. především motivace učitelů,
2. další vzdělávání učitelů,
3. převzetí odpovědnosti za kvalitu a efektivitu své práce.

Vytvoření evaluačního prostředí má důsledky pro způsob hodnocení žáků ve školách /interní i externí/. Nezbytnou součástí je ukončování studia na středních školách, které se již několik let připravují na reformu maturitní zkoušky. Tento systém je doplňován o hodnocení ve dvou dalších uzlových bodech vzdělávací dráhy žáka, a to v 5. a 9. ročníku základní školy. Na úrovni hodnocení školy bude externí hodnocení ČŠI doplněno o ověřování nejvýznamnějších tematických oblastí ve všech ročnících.

Průběžné hodnocení žáků na školní úrovni by mělo být zaměřeno na žákův osobní pokrok, a to alespoň v několika oblastech činností v každém předmětu, včetně snahy a zájmu o předmět, jeho cílem je učít žáka sebehodnocení. Uplatní se různé způsoby hodnocení, která vyplývají z různých metod a forem práce, např. slovní hodnocení, klasifikace se slovním doprovodem, kritériální hodnocení. Škola ve svém školním řádu uvádí pojetí a způsob hodnocení se souhlasem školské rady.

Ověřování vzdělávacích výsledků žáků v 5. a 9. ročnících je zaváděno jako nový prvek v posuzování práce žáků, pedagogických pracovníků i celých škol. Smyslem ověřování vzdělávacích výsledků je nejen objektivnější výběr vzdělávací dráhy po ukončení povinné školní docházky, ale i standardizovaná identifikace vzdělávací situace každého žáka a tím i jeho individuálních vzdělávacích možností, potřeb a cílů.

Plošné testování žáků a s tím spojená tendence porovnávat úspěšnost školy zejména na základě výsledků vzdělávání může mít i určitá rizika. Silným argumentem pro uskutečňování šetření je, že přispívají ke zvyšování kvality ve školách. Podobné standardy existují v řadě profesí a jsou plně funkční a platné. Jsou základem pro stanovování

úrovně dalšího vzdělávání, certifikace.

Spojení pravidelného centrálního testování s evaluací individuálního výkonu žáků a známkováním může nutit učitele k tomu, aby upravovali vlastní vyučování podle potřeb testů.

Zmiňovanými riziky mohou být:

1. Výrobci testů získají v oblasti vzdělávání a školství silnou mocenskou pozici.
2. „Cejchování“ škol povede k utilitárnímu chování rodičů .

Mezi nejzávažnější negativní efekty centrálního testování bychom mohli zařadit:

1. Učitelé budou důvěřovat výsledkům testů mnohem více než vlastním profesionálním úsudkům o dětech, které spočívají na delších pozorováních a vzájemné komunikaci.
2. Negativní postoj učitelů vůči dětem, které mají nejhorší testové výsledky, protože jim kazí „průměry“.
3. Úspěšné zvládnutí testů, stále více za každou cenu, tedy i za cenu přizpůsobování práce školy potřebám testů.
4. Testování umožňuje spíše jen upevňování určitých návyků a reflexů, kterou jsou pro takový způsob prezentace opakovány a procvičovány, ale rozhodně ve skutečnosti nevede k zjištění toho, co žáci skutečně umějí vzhledem k nově proklamovaným cílům vyjádřených tzv. klíčovými kompetencemi.

Předpokládá se, že hodnocení bude pro všechny žáky povinné, protože pro monitorování vzdělávacích výsledků na národní i školní úrovni jsou potřebná data o všech cílových skupinách. Volba hodnotících nástrojů by měla vycházet z rámcových vzdělávacích programů. K tomu by měly být užívány standardizované testy, a měl by být znám způsob vyhodnocování testů, jejich zaměření i struktura.

1.3 Zvyšování kvality ve vzdělávání

Pojem zvyšování kvality ve vzdělávání a s tím související pojem evaluace řeší i Bílá kniha. Uvádí, že v sobě zahrnuje monitorování /systematické sledování stavu vzdělávacího systému a získávání informací o něm/ a examínace /provádění zkoušek/. Získaný stupeň autonomie školy, která sama odpovídá za to, jak učí, je nutné vyvážit systematickým hodnocením dosažených výsledků, aby byla zajištěna kvalita i efektivita její práce. K tomu je nutné vytvoření evaluačního prostředí, které je založené na kritické sebereflexi. [27]

V této souvislosti došlo k řadě změnám:

1. zapojení do systému mezinárodních šetření a komparativních průzkumů,
2. uplatnění vnitřní evaluace škol a její propojení s vnější evaluací školskou inspekcí.

Doporučení:

1. jasná koncepce vzdělávací politiky,
2. definování vzdělávacích cílů,
3. vypracování evaluačních nástrojů,
4. vytváření evaluačních standardů.

Česká školní inspekce by se měla podílet:

1. na přípravě evaluačních postupů a nástrojů,
2. na tvorbě evaluačních postupů a nástrojů,
3. na ověřování evaluačních postupů a nástrojů,
4. na stanovení standardů, kritérií a metodiky vnitřní evaluace,
5. na poradenské a konzultační činnosti.

Česká školní inspekce by měla:

1. objektivně zjišťovat stav pedagogické práce na školách,
2. objektivně zjišťovat podmínky, za kterých se vzdělávání uskutečňuje,
3. pojmenovávat zjištěné nedostatky,
4. motivovat ředitele i učitele k úsilí o změnu,
5. seznamovat s pozitivními příklady a vzory.

Vytvoření uceleného systému hodnocení žáka při ukončení každého nižšího stupně vzdělání je nezbytným předpokladem pro usnadnění přechodu mezi stupni a pro odpovídající volbu vzdělávací dráhy. Postupně by mělo vést ke značnému omezení vstupních /přijímacích/ zkoušek, ke zvýšení vertikální mobility a odstranění dnešního vysokého stupně selektivity. Ten je důsledkem skutečnosti, že jsou především uplatňována kritéria, formulovaná vyšším stupněm školy. [27]

Doporučení:

1. rozšířit existující specializovaný systém poradenství,
2. doplnit postupným zaváděním funkce psychologů do škol.

Vnitřní evaluace vyžaduje systematickou přípravu učitelů a všech pedagogických pracovníků. Je nutno ji propojit s přípravou výroční zprávy a dlouhodobého záměru rozvoje školy. Školy jsou vystaveny řadě změn /změna vnějšího postavení, vnitřní proměna školy/. Jsou kladeny zcela nové požadavky na školu i učitele. Zároveň je nezbytná i účast rodičů, žáků i studentů. Je tedy nutné u všech účastníků změnit navyklé tradiční postoje, převzít nové role a vzorce chování a získat nové kompetence. Realizace bude dlouhodobá a postupná. Bude vyžadovat systematickou, komplexní a zejména trvalou podporu, která bude mít trojí cíl:

1. poskytnout nástroje, jak změny realizovat,
2. pomoci škole, aby mohla splnit nové úkoly,
3. otevřít vnitřní zdroje proměny, využívat tvůrčí potenciál škol. [27]

Realizace změny vzdělávání není možná bez aktivní spolupráce a přímé účasti učitelů i všech ostatních pedagogických pracovníků.

Práce učitelů se stala mnohem náročnější svou:

1. složitostí,
2. psychickým vypětím,
3. časovým vytížením.

Vzrůstají nároky na jejich osobní i odborné kvality, zvyšují se jejich povinnosti i osobní odpovědnost. Rozvoj lidských zdrojů ve školství je prvořadým úkolem.

Doporučení:

1. nově koncipovat vysokoškolskou přípravu učitelů i jejich další vzdělávání,
2. systematicky podporovat jejich práci,
3. zvyšovat jejich motivaci,
4. učinit učitelskou profesi přitažlivou.

1.4 Autoevaluace

1.4.1 Vymezení pojmu

Autoevaluace je neefektivnější v zemích, kde se setkáváme s velmi silnou podporou procesu, a proto zde byly vytvořeny hodnoty pro efektivní autoevaluaci. Zatím neexistuje jednoduchý nebo konečný model neefektivnějšího vztahu mezi interní a externí evaluací.

Autoevaluace je proces prováděný školou, při kterém je systematicky sbírán a analyzován průkazný materiál. Velmi důležitá je zpětná vazba. Je využívána k posouzení a zhodnocení aspektů činnosti školy. Z tohoto procesu by měly pramenit výstupy, které pomohou škole, aby se efektivně zaměřila na plánování svých iniciativ, jež povedou ke zlepšování školy. Je nutné si uvědomit fakt, že autoevaluace není samoučelná, ale že je nástrojem ke změně a zlepšování.

1.4.2 Význam autoevaluace pro školy

Autoevaluaci mají provádět všechny školy. Je pokládána za základní prvek efektivního plánování rozvoje, plánování činnosti a zlepšování školy. Cílem je neustálé zlepšování kvality.

Povinnost provádět autoevaluaci může přispět k tomu, že školy začnou autoevaluační aktivity konat spíše kvůli tomu, aby vyhověly legislativě, než aby zlepšily své služby. Mohou vzniknout obavy, že autoevaluace ohrozí jejich současnou činnost, která je zaměřena k neustálému zlepšování. Existuje zároveň riziko, že školy začnou provádět autoevaluaci spíše pro uspokojení potřeb externích hodnotících subjektů, než pro potřeby školy. Autoevaluace ve školách by měla být zavedena kvůli své potřebnosti a měla by být přínosem pro jejich každodenní práci.

Portfolio školy je pojem, který souvisí s autoevaluací. Je to účelný a komplexní soubor dokumentů, který vypovídá o škole a o jejím systematickém a kontinuálním úsilí lépe sloužit klientům – tedy studentům. Dává škole možnost demonstrovat své úspěchy a případné neúspěchy, reflektovat své aktivity a vytvářet budoucnost. Pomáhá škole neustále zlepšovat vlastní kvalitu, je nástrojem neustálého zdokonalování. [5]

Cíl portfolia:

1. zdokumentování činnosti školy,
2. informování o škole,
3. oslovování jejich vnitřních i vnějších zákazníků,

4. příprava podkladů pro evaluaci,
5. definování profilu absolventa,
6. práce na portfoliu přispívá k rozvoji školy.

Každá škola by měla mít jasná kritéria pro stanovení profilu absolventa. Cílem při definování profilu absolventa jsou znalosti a dovednosti, se kterými bude absolvent odcházet ze školy. Zřejmě bych vyzdvihla výrazně dovednosti nad znalostmi, neboť vývoj jde tak dopředu, že každý se musí neustále vzdělávat. Musí doplňovat své znalosti a to až do doby, než přestane být v oboru aktivní. Z tohoto pohledu musí být cílem připravit absolventy na neustálé zdokonalování se a vzdělávání se, mnohdy i samostudiem. Aby toho byli schopni, musí k tomu získat potřebné dovednosti a schopnosti. Snahou je vychovat určitý typ absolventa. Například: absolvent by měl být sebevědomým mladým člověkem, který má základní přehled ve všeobecných i odborných předmětech. Je schopen vystupovat otevřeně, ale slušně, je schopen učinit si svůj vlastní názor a ten obhajovat. Měl by být schopen vystupovat před veřejností. Měl by dále být schopen se orientovat v odborných textech, pochopit podstatné údaje a s těmi pracovat. Definování profilu absolventa by mělo být pro školu zásadní.

Vychází-li autoevaluace z logické podstaty zlepšování, může být přijata ve větší míře a může vést ke konkrétnějšímu zlepšování. Škola by se měla zaměřit na aspekty, které škola považuje za důležité a nebo problematické.

Efektivní autoevaluace školy je klíčovou součástí systému zabezpečování kvality a zlepšování. Prokázala možnost využití k různým účelům. Škola může tyto poznatky uplatnit při zlepšování efektivity školy.

Vytvoření správné rovnováhy mezi interní a externí evaluací je důležité, ale složité. Jde o vytvoření rovnováhy mezi skládáním účtu veřejnosti a zlepšením, interními a externími tlaky na provádění změn a podporou a podněty, které jsou škole poskytovány.

Doporučení:

1. získání podrobnějších údajů pro lepší analýzu silných stránek,
2. identifikace oblastí, kde je nutné zlepšení,
3. určení priorit pro zlepšování.

1.4.3 SWOT analýza

Název této techniky vznikl na základě prvních písmen anglických názvů v analýze sledovaných oblastí. Strengths/silné stránky/, Weaknesses/slabé stránky/, Opportunities/příležitosti/, Threats/hrozby/.

SWOT analýza je velmi používaná a účinná metoda pro zjišťování současného stavu silných a slabých stránek, potřebných změn a nutných kroků, které jsou pro změnu nezbytné.

Dává příležitost k přehlednému formulování strategických vizí rozvojem silných stránek, odstraněním slabých stránek, využívání budoucích příležitostí a vyhnutí se rizikům. Používá se ke zmapování jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí. SWOT analýza zachycuje:

1. pedagogický proces,
2. lidský potenciál,
3. výsledky pedagogické práce,

4. klima ve škole,
5. materiální podmínky,
6. spolupráci školy s rodiči a institucemi, které ovlivňují chod školy,
7. demografický vývoj.

V současné době škola prochází neustálými změnami. Nový systém vzdělávání by měl být založen na aktivní účasti žáků, na jejich tvořivosti, na nových metodách a strategiích učitelů. K tvorbě evaluačního prostředí není možné přistupovat bez zmapování současné situace, podrobné analýzy podmínek školy.

1.4.4 Teorie kvality a efektivity

Teorie kvality

Tvorba evaluačního prostředí souvisí s teorií kvality a efektivity. J.Průcha uvádí, že v teorii pedagogické vědy a stejně tak ve sféře vzdělávací politiky se pojmy kvalita a efektivity užívají velice často.

Termín kvalita se v pedagogické sféře užívá ve dvojnásobném významu. Jednak jako obecný výraz pro označení charakteristik, vlastností, atributů a úroveň nějakého pedagogického jevu. Druhé použití významu pojmu kvalita je pro vyjádření nějaké žádoucí, postulované, optimální úrovně či stupně. V pedagogických evaluačních teoriích a výzkumech jde spíše o význam druhý. Kvalitou se rozumí žádoucí úroveň fungování a produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena. Je-li kvalita chápána jako určitý žádoucí stupeň dokonalosti, pak se nutně stává normativní kategorií. [11]

Teorie efektivity

Efektivita vzdělání byla definována jako vztah mezi účinky vzdělání, prostředky a úsilím spojeným s jeho dosažením. V pedagogické teorii efektivity vzdělávání můžeme vyčlenit několik základních pojetí kategorie efektivity. Jedním z nich je empirický model pedagogické efektivity. V modelu se rozlišují dvě skupiny determinantů ovlivňujících vzdělávací proces a dvě skupiny výstupů reprezentující efektivity vzdělávací procesů. Jsou to vstupní determinanty, což jsou faktory vycházející z různých zdrojů a působí ještě předtím, než je určitý vzdělávací proces zahájen. Druhým jsou procesuální determinanty, které působí v průběhu reálného vzdělávacího procesu. Jsou to především charakteristiky samotné výuky, komunikace a interakce učitelů a žáků, ale také širší charakteristiky psychosociálního klimatu.

1.4.5 Pojetí kvality ve školství

K.Rýdl se zabýval pojetím kvality ve školství. V minulosti spočívaly kvalitativní záruky velmi často na silně unifikované vzdělávací nabídce. Z oblasti vědy přicházelo jen velmi málo impulsů, aby byla vzdělávací nabídka pestrá. Jednotlivé teorie se zaměřovaly zejména na otázky zprostředkování poznatků v oddělených disciplínách a na předání obecných zásad, ve kterých byly školy jednotné jak obsahově, tak převážnou většinou i metodicky. [12] Za těchto okolností nebyly otázky sebehodnocení, vlastní efektivity a kvality vzhledem k místním podmínkám vůbec potřebné, aktuální. Kvalitu a její hodnocení určoval centrální politický dohled. Takový systém je charakterizován detailními celoplošně platnými pravidly, která musí být dodržována. Jako kvalitní byla potom ta instituce, jež se nevymykala těmto pravidlům. Kvalita vyučování a vzdělávacího systému potom závisela na učiteli. Jisté

je, že diskuse o kvalitě vzdělání mají přímý vliv na utváření politiky jednotlivých zemí. V současné době jsou rozvíjeny autoevaluační programy pro jednotlivé školy.

Kvalita souvisí s hodnotami, oceňováním, vyhodnocováním a posuzováním. S těmito procesy je spojována řada problematických okruhů.

Zajímá nás:

1. co je hodnoceno,
2. kdo hodnotí,
3. jak a proč hodnocení probíhá.

Při hodnocení vnějším subjektem se projevuje nebezpečí:

1. přesouvání viny,
2. odmítnutí,
3. demotivace ze strany hodnoceného.

Pro hodnocení existují rozličné nástroje a mezi nejznámější hodnotící prostředky řadíme dotazníky. Jelikož hodnocení je velmi citlivou a často i rozhodující činností, musíme k ní přistupovat velmi odpovědně. Hodnocení může motivovat nebo nemotivovat. Záleží na tom, jak je hodnocení prováděno nebo bylo provedeno. Sebehodnotící procesy směřují většinou k přání zlepšit sebe sama.

Úroveň vzdělání, kvalita i výkonnost vzdělávacího systému a především míra toho, jak společnost dokáže využít tvůrčího potenciálu všech svých členů, se staly rozhodujícím činitelem dalšího vývoje společnosti a ekonomiky. Proto musí být kvalita a efektivita vzdělávání považována za jednu z nejvyšších priorit společnosti. Role učitele v současné škole nelze odvozovat pouze na základě poměru nadřízenosti a podřízenosti nebo předávání a přijímání v podmínkách školního vyučování. Jestliže škola je reflexí společnosti, je reflexí její sociální stratifikace, diverzifikace politických, ekonomických a sociálních poměrů a z nich vyplývajících problémů, které dosahují až globální úrovně. Role učitele jako reprezentanta společnosti a spolutvůrce jejích hodnot nabývají nových kvalit a rozměrů. /citace učitelé listy.[21] Řízené učení učitelem se přesouvá na učení sebeřízené žákem. Učitel se stává pomocníkem, poradcem, zprostředkovává žákům poznání a hodnoty, podporuje žáky v optimálních směrech jejich rozvoje, řídí a organizuje práci ve třídě, hodnotí výkon a pokrok žáků.

1.4.6 Vícevrstevné hodnocení učitelů

Hodnocení učitele ve škole bývá převážně záležitostí ředitele nebo jeho zástupce, kteří nejvíce těží z hospitací ve výuce, a školní inspekce. Systém vícevrstevné evaluace může přispět k minimalizaci negativních stránek, které doprovázejí evaluační proces.

Vrstvy evaluace

1. Sebehodnocení učitele,
2. Hodnocení ředitelem školy, případně zástupcem,
3. Hodnocení vedoucím předmětové komise,
4. Hodnocení psychologem, výchovným poradcem školy,

5. Hodnocení týmovými spolupracovníky,
6. Hodnocení žáky,
7. Hodnocení rodiči.

Uvedené vrstvy přispívají k hodnocení různou mírou komplexnosti a specifičnosti. Vzniká relativně objektivní a ucelený obraz kvality jednotlivců i celých učitelských sborů. Podstatou je nejen poznání silných stránek učitelovy osobnosti, ale i odhalení chyb a nedostatků ve výkonu profese. Se zjištěnými výsledky se neustále pracuje v profesním rozvoji jednotlivce, ve zdokonalování pedagogického sboru.

Sebehodnocení učitele

Sebehodnocení je důležitou součástí profesní sebereflexe. Užívaným nástrojem bývá tzv. reflexivní list, který je bezprostřední odezvou na vyučovací hodinu nebo na řešení výchovné situace. List obsahuje osobní poznámky, úvahy, rozборы i návrhy na jiná možná řešení.

Hodnocení ředitelem školy

Ředitelé a jejich zástupci posuzují kvalitu učitelů pravidelně. Zaměřují se na plnění úkolů daných školou učiteli a na zjišťování kvality výchovné a vzdělávací činnosti. Překážkou pro přesné hodnocení učitele může být rozdílná aprobace posuzovatele a posuzovaného.

Hodnocení vedoucím předmětové komise

V tomto případě dochází k posouzení předmětové kompetence:

- a/ oborové znalosti učitele,
- b/ dodržení věcné správnosti,
- c/ koncipování předmětu,
- d/ přizpůsobení učiva věkovým zvláštnostem žáků,
- e/ posouzení didaktického ztvárnění,
- f/ analýza tematických plánů.

Hodnocení psychologem, výchovným poradcem školy.

Měla by být monitorována připravenost a akčnost učitelů v oblasti výchovných a specifických pedagogických problémů žáků. Tento typ hodnocení není na našich školách obvyklý.

Hodnocení týmovými spolupracovníky

Týmoví spolupracovníci jsou učitelé napříč pedagogickým sborem. Jsou seskupeni podle společných pracovních činností a úkolů.

Cíl:

- a/ vzájemné posuzování výsledků práce kolegů,
- b/ participace na řešení společných projektů, problémů,
- c/ sdělování hodnotících stanovisek,
- d/ vyvozování závěrů.

Hodnocení žáky

Hodnocení učitele žáky je subjektivní, podléhá emocím, osobním zklamáním atd. Mnoho učitelů tuto zpětnou vazbu odmítá. Tento typ hodnocení by měl být považován za doplňující v evaluačním procesu.

Hodnocení rodiči

Nedílnou součástí posuzování kvality učitele je hodnocení rodiči, od kterých můžeme získat informace o jejich mínění o kvalitě jednotlivých učitelů. Hodnocení rodičů je ovlivněno:

- a/ zprostředkovanými sděleními svých dětí,
- b/ informacemi z médií,
- c/ osobní negativní zkušeností.

Tento systém evaluace poskytuje více úhlů pohledu na učitele, vytváří jeho přesnější obraz. Smysl má tehdy, když se o získaných poznacích dále diskutuje, navrhují se varianty pro zlepšení, změnu nebo další vzdělávání.

Vícevrstevná evaluace:

1. představuje komplexní posuzování,
2. je náročná na přípravu adekvátních nástrojů,
3. je náročná na zpracování dat a na kvalifikovanou interpretaci. [21]

1.4.7 Vzdělávání pro konkurenceschopnost

V současné době se stále školy dostatečně důsledně nezabývají tím, jak umožnit všem žákům maximální míru jejich rozvoje. Nedostatky jsou v oblasti hodnocení a sebehodnocení škol, kde je podpora systému dosud slabá, a v evaluaci celého systému. Vliv na zlepšení organizace chodu škol má růst manažerských schopností ředitelů a také zvýšení kvality školní inspekce.

K dosažení cílů kurikulární reformy a zlepšení celkové situace v problematice oblastech napomůže především další vzdělávání pedagogických pracovníků. Na základních školách neustále narůstá podíl učitelů, kteří v plném rozsahu splňují stanovené podmínky odborné a pedagogické způsobilosti. Nároky na kvalifikaci se však stále zvyšují, a proto je nutné věnovat odborné přípravě pracovníků škol a školských zařízení zvýšenou pozornost.

Mezi další existující problémy vzdělávání patří malá vybavenost škol moderními pomůckami výuky a učebními texty pro zefektivnění výuky. V nedostatečné míře je využívána výpočetní technika ve vlastní výuce. Přes určitý posun je stále neuspokojivé zapojení českých škol do mezinárodních projektů, kde lze příčinu spatřovat v jazykové bariéře, malé kompetenci nebo neodpovídajícímu zázemí škol.[31]

Doporučení:

1. zvýšení kvality počátečního vzdělávání,
2. zlepšení rovných příležitostí žáků, včetně žáků se speciálními vzdělávacími potřebami,
3. zlepšení kompetencí pedagogických i nepedagogických pracovníků škol a školských zařízení, [26]
4. zlepšení vybavenosti škol moderními pomůckami a učebními texty,

5. intenzivnější využívání výpočetní techniky,
6. výraznější zapojení do mezinárodních projektů.

Pro rozvoj nové úrovně kvality ve vzdělávání je rozhodující realizace kurikulární reformy. K jejímu naplňování dochází postupně. Je potřebné využít všech dobrých zkušeností a nabytých znalostí a dovedností jednotlivých učitelů, ředitelů, celých škol, či jejich skupin a dalších aktérů k rozšíření pozitivního dopadu kurikulární reformy a jejího vlivu na výuku do mnohem většího počtu škol, do celého systému vzdělávání. Jednou z klíčových součástí reformy je podpora učitelů, kteří sami musí převzít zodpovědnost za úspěšnou proměnu učicího se prostředí a klimatu na svých školách. K tomu se jim musí vytvořit odpovídající podmínky a motivace. Úspěšné pokračování kurikulární reformy je podmíněno rovněž rozšířením aktivit ve vytváření komplexního systému podpory, monitorování, hodnocení a poradenství. Zkvalitnění vzdělávacího systému musí zároveň umožnit všem žákům, aby dosahovali výsledků, které odpovídají jejich potenciálu. Zvláštní pozornost bude proto věnována všem, kterým je nutné poskytnout dodatečnou podporu nebo těm, kteří potřebují pro uplatnění svých schopností individuální přístup, zohledněn bude rovněž princip rovných příležitostí.

V rámci kurikulární reformy zaměřené na vlastní iniciativu škol je nutné nacházet nové cesty k učení s těžištěm v nabývání dovedností a znalostí, bude podpořena proměna forem a obsahu vyučování, které budou rozvíjet individuální potenciál žáků a studentů směřující k vybudování základu pro jejich celoživotní učení, pro harmonický rozvoj jejich osobností a pro konkrétní uplatnitelnost na trhu práce.^[26] Dovednosti by měly být posíleny především v oblasti dynamického rozvoje osobnosti žáků oproti statickému učení velkým množstvím faktů.

Doporučení:

1. využití příkladů dobré praxe,
2. podpora učitelů, kteří sami přebírají odpovědnost,
3. proměna forem a obsahu vyučování,
4. rozvoj tvořivosti,
5. řešení problémů,
6. využívání nových technologií ve vzdělávání,
7. jazykové vzdělávání,
8. zapojení do mezinárodních projektů.

Aktivity jednotlivých škol budou rovněž podpořeny zkvalitňováním funkce celého systému. Zejména se jedná o další rozvíjení informačního a evaluačního prostředí, které poskytne zpětnou vazbu pro realizaci kurikulární reformy – a to prostřednictvím podpory monitorování, hodnocení, vlastní evaluace škol a systémů řízení kvality. Pozornost bude věnována rovněž prohloubení kvality školní inspekce. Tyto nástroje budou integrovány do celého systému. Při šíření příkladů dobré praxe bude velká pozornost věnována podpoře spolupráce škol, jejich síťování, dále partnerství s dalšími subjekty jak ve vzdělávací oblasti, tak v oblasti světa práce a udržitelného rozvoje na lokální úrovni. Podpořena bude celá oblast kariérového poradenství a informační aktivity v oblasti potřeb trhu práce směřující k efektivní volbě vzdělávací cesty a profesní orientace. Dále bude podpořena oblast zájmového vzdělávání. Především budou podpořeny různorodé aktivity, včetně volnočasových aktivit, směřující k prevenci předčasného opouštění vzdělávání bez ukončení stupně vzdělání, který je předpokladem vzdělávání na dalším stupni, nebo vzdělávání, jehož výstupem je kvalifikace

uplatnitelná na trhu práce. [23]

Vše je podmíněno změnami postavení a role pedagogických pracovníků, zvyšováním jejich profesionality a společenského postavení mj. prostřednictvím jejich systematického dalšího vzdělávání. Vzhledem ke stále se zvyšujícím požadavkům na znalostní společnost je další vzdělávání pedagogického a nepedagogického personálu škol a školských zařízení, včetně rozšíření forem tohoto vzdělávání, nezbytné. Oblast podpory bude proto zaměřena zejména na vytvoření motivujícího systému dalšího vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků škol a školských zařízení a návaznou systematickou podporu tohoto vzdělávání a to s důrazem jak na odborné kompetence tak na kompetence vedoucí ke zvyšování manažerských schopností, nutných pro další rozvoj škol a školských zařízení. Úlohou každého vedoucího pracovníka je utvářet a stabilizovat kvalitní pedagogický sbor. Nárůst sítě škol způsobil nedostatek kvalifikovaných učitelů. Výuka bývá zajišťována na nekvalifikované úrovni, pokud nevypomohou důchodci a také došlo k nárůstu externích pracovníků. Vysoký podíl externistů ve škole destabilizuje pedagogický sbor, protože tito učitelé nežijí životem školy. Dalším problémem při utváření stabilního pedagogického sboru jsou platové podmínky učitelů. Od učitelů se očekává kvalitnější výkon, ale je jim odíráno příznivější finanční ohodnocení. Ti nejlepší využívají výhodnějších nabídek trhu a učitelskou profesi opouštějí. Následně dochází k odlivu kvalitních učitelů.

Doporučení:

1. Vytváření podmínek pro komplexní metodickou podporu tvorby školních vzdělávacích programů a jejich inovaci, včetně konzultační a poradenské činnosti v oblasti tvorby metodologických nástrojů a dokumentů kurikulární reformy.
2. Zavádění vyučovacích metod, organizačních forem a výukových činností s důrazem na mezipředmětové vazby, které vedou k rozvoji klíčových kompetencí.
3. Zavádění vyučovacích metod, organizačních forem a výukových činností, které zvyšují kvalitu výuky cizích jazyků (včetně e-learningu).
4. Zlepšování podmínek pro využívání ICT pro žáky i učitele, a to i mimo vyučování.
5. Využívání ICT ve všeobecně vzdělávacích a odborných předmětech.
6. Rozvoj sociálního partnerství škol a školských zařízení a síťování – partnerství, spolupráce a výměna zkušeností mezi školami a školskými zařízeními navzájem a mezi školami, školskými zařízeními a dalšími aktéry v oblasti vzdělávání.
7. Vytvoření informačního a komunikačního systému a rozvoj portálových služeb.
8. Rozvoj kariérového poradenství ve školách i na systémové úrovni, včetně vyhledávání žáků ohrožených nesprávnou volbou nebo předčasným odchodem ze systému vzdělávání a osvětové a informační činnosti směřující k žákům a rodičům zaměřené na racionalizaci volby další vzdělávací cesty.
9. Tvorba a zavádění certifikovaných systémů řízení kvality a metod evaluace a autoevaluace škol.
10. Vytváření podmínek pro zvýšení kvality práce školní inspekce v návaznosti na provádění kurikulární reformy a inovaci školních vzdělávacích programů.
11. Podpora informačních center ve školách, včetně marketingové podpory.
12. Vytvoření systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků škol a školských zařízení a rozvoj kompetencí pedagogů.

13. Zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení v oblasti řízení a personální politiky.
14. Zvýšení dostupnosti, kvality a atraktivity nabídky dalšího vzdělávání pro pracovníky škol.
15. Návrh systému kariérního růstu pedagogických pracovníků v návaznosti na jejich další vzdělávání a zavádění komplexních přístupů k řízení a rozvoji pedagogických pracovníků ve školství (rozvoj, motivace, odměňování, hodnocení, komunikace atd.).

1.5 Prostředí školy

Prostředí školy je ovlivňováno jak vlivy vnitřními, tak i vlivy vnějšími. Management školy, jež se snaží utvářet evaluační prostředí, může ovlivnit výrazněji vlivy vnitřní. Ředitel školy může změnit organizaci školy, zlepšovat její vybavenost, pracovat s lidskými zdroji, zabezpečovat další vzdělávání pedagogických pracovníků, zajistit dodatečné finanční zdroje atd. Právě toto je určujícím a silným faktorem, který ovlivňuje vnímání celé školy a zároveň je to důležité pro vytváření vhodného edukačního prostředí žáků a studentů. [18]

Vnitřní prostředí školy a jeho kvalita je tvořena kulturou školy, mezilidskými vztahy, organizačním modelem školy, kvalitou managementu a sboru a materiálním prostředím školy. Je zřejmé, že každá škola je jiná. Školy jsou rozdílné především v charakteru vnitřního prostředí.

Z managementu se přibližuje pedagogice a školství pojem firemní kultura. V tomto přenosu je patrná analogie nejen v obsahu pojmu, ale také v praktickém využití pojmu kultura školy, a to zejména v souvislosti se zdokonalováním práce škol. Management jako disciplína ovlivňuje jak samotný obsah pojmu a práci s ním, tak jeho užívání a místo v teoriích řízení škol.

Pojem firemní kultura objasňuje i H.Černíková. Kultura firmy je dána souborem zvyklostí a tradic, hodnot a norem, projevující se v charakteristických formách chování zaměstnanců. Vytváří rámec, který do značné míry určuje, vede, koordinuje a motivuje jejich chování při práci. [3]

Kultura organizace je důsledkem určitého manažerského stylu. Silná organizační kultura podporuje týmovou práci, vytváří podmínky pro týmovou práci, připouští se kritika. Vztahy mezi zaměstnanci, ale i úroveň komunikace je velmi dobrá. Manažeři vytvářejí kulturu organizace, která má své opodstatnění při tvorbě evaluačního prostředí, jak vlastním příkladem, tak i dobrým přístupem k jednotlivým pracovníkům.

Kultura školy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, v realizaci jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, v celkovém sociálním klimatu a především ve společném přibližně shodném náhledu učitelů a dalších zaměstnanců školy na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, a i ve vzhledu budov, učeben atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy. [5]

Doporučení:

1. stanovení cílů, které souvisí s uznávanými hodnotami školy,
2. pravidelná kontrola cílů,
3. vytváření nových cílů,

4. kontrola vlivu cílů,
5. podpora tzv. nefomálního kurikula.

Kultura školy se vytváří, ať to její ředitel chce nebo nechce. I když vůbec nic nedělá, tak i to ovlivňuje utváření vztahů vyučujících k němu, ke škole, k žákům a studentům, k sobě navzájem. Proběhla řada výzkumů, které se orientovaly na vztah kultury k efektivitě školy. Výsledky ukázaly, že školy, které uvědoměle uplatňují ve své činnosti kulturu a její prožívání, byly ve své činnosti úspěšnější.

Manažer školy musí vědět, kam škola směřuje, o co usiluje a čeho chce dosáhnout. Především v souvislosti se školstvím je nutné zdůraznit, že podstatnou součástí image školy je její důvěryhodnost, která vzniká ve veřejnosti spontánně, ale přesto bychom ji měli promyšleně vytvářet. Management školy by měl díky neustále se zvyšující konkurenceschopnosti sledovat, jak se na ni veřejnost dívá, jaké má o ní představy a jaká očekávání jsou spjata se školou.

Prestiž školy je významným faktorem pro rozhodování zájemců o studium a zároveň předpokladem pro získávání finančních zdrojů.

1.6 Klima školy

J. Solfronk uvádí, že ve vedení lidí, ale i v řízení školy je velmi významným faktorem klima školy, jeho zjišťování a vytváření. V souvislosti s tímto pojmem se setkáme s řadou charakteristik, ale v podstatě je tím míněna atmosféra školy, stabilní sociální ovzduší. Vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že základem klimatu jsou sociální vztahy ve škole, jejich druh, kvalita a dominance a zároveň že mezilidské vztahy, které na každé škole existují, vytvářejí obraz o atmosféře a duchu školy. [17]

Klima školy zasahuje jak vztahy pozitivní, tak i negativní. Radíme sem nejenom spolupráci a vzájemné porozumění, ale i netoleranci, nepochopení a konflikty.

Doporučení:

1. vytváření pozitivního klimatu v co nejoptimálnější míře,
2. vytváření vztahů spolupráce a ochoty ke spolupráci,
3. vztahy založené na upřednostňování pozitivních jevů,
4. vztahy založené na objektivním a spravedlivém hodnocení.

1.7 Řízení školy

1.7.1 Efektivita řízení

Termín efektivita vyjadřuje v podstatě vždy vztah mezi dosaženými výsledky a vynaloženým úsilím na jejich dosažení. Efektivní řízení je podle této charakteristiky takové řízení systému, při kterém lze dosahovat maximálních výsledků s minimálními náklady a úsilím. [19]

Doporučení:

1. znalost žádoucích výsledků činnosti školy,
2. znalost vstupních nákladů,
3. znalost nezbytných činností pro dosažení těchto výsledků.

Řízení školy je především řízením/vedením/ lidí, tj. učitelů, žáků a ostatního personálu. Způsob a charakter řízení školy je ovlivňován jejich počtem, věkem, kvalifikací i pohlavím.

Způsob práce s lidmi, její obsah a metody jsou velmi rozsáhlou oblastí řídicí práce, pro niž je přejímán anglický výraz leadership, volně přeloženo vedení lidí. Způsob a styl vedení lidí má mimořádný význam pro úspěšnost i efektivnost manažerské práce. Leadership se nejčastěji překládá jako vůdcovství, „lídr“. [18]

Lídr dokáže v každé situaci dobře motivovat své podřízené, vytváří klima nadšené spolupráce, podněcuje spolupracovníky k tvůrčí činnosti.

Způsob řízení, při kterém se ředitel školy snaží cílevědomě rozvíjet firemní kulturu žádoucím směrem se nazývá koučink.

Koučink má do určité míry nahradit ve škole řízení přímé týmovou prací. Můžeme říci, že koučování je vývojový proces zaměřený na řešení problémových situací.

Doporučení:

1. zjištění problémové situace, aby bylo možné formulovat konečný cíl,
2. nalezení vhodné cesty k dosažení tohoto cíle,
3. kontrola realizace.

1.7.2 Total Quality Management/TQM/

TQM představuje nový způsob pojetí řízení pracovníků a práce. Naznačuje nám to několik aspektů. Pokud budeme chtít zajistit zákazníkovi kvalitu v nejširším rozsahu, musíme zabudovat pojem kvality do myšlení pracovníků, neboť ti odvádějí rozhodující výkon. Styl řízení se musí více zaměřovat na pracovníky. Vedoucí pracovníci se proto musí více soustředit na management vstupu, výstupu a vnější podmínky pracovních procesů. Přejímají mnohem více úlohu poradce, pomocníka a podporovatele. [14]

TQM předpokládá, že nejrůznější činnosti se už nerealizují v rámci práce jednotlivých pracovníků, nýbrž v týmu. Je nutné neustálé vzdělávání a kontinuální zlepšování všech výkonů a procesů. Management se musí povznést nad navyké způsoby myšlení a chování.

Na pracovišti by měla panovat atmosféra otevřenosti a důvěry. Jakmile se začne se mluvit o problémech a chybách, mělo by to být přijímáno pozitivně a nemělo by se to stát

předmětem znevažující kritiky.

Charakteristické je chování managementu provázené vzájemnou úctou, důvěrou, pochopením a odpovědností. Všichni pracovníci by se měli účastnit tvorby názorů a hledání rozhodnutí. Management by měl podporovat osobní a odborný rozvoj.

Vedoucí pracovníci musí:

1. přemýšlet vždy o možnostech, nikoli o potížích,
2. aktivně naslouchat a starat se o otevřenou diskusi,
3. integrovat nové pracovníky,
4. zajistit na pracovišti výměnu informací,
5. vytvářet podmínky, které umožňují samostatně a efektivně plnit úkoly.

Mezi nejdůležitější zásady řízení týmu patří:

1. tým vést,
2. klást požadavky,
3. podporovat tým.

Management by měl být ochoten vytvářet a udržovat otevřené, konstruktivní a produktivní formy jednání v mezilidských vztazích.

K tomu patří :

1. vytvářet schopnost pracovat v týmu,
2. koučovat pracovníky,
3. aktivně naslouchat,
4. vést kritický dialog,
5. řídit konflikt v týmu,
6. přiměřeně delegovat odpovědnost,
7. budovat atmosféru důvěry místo nedůvěry,
8. koučovat tým při problémech.

1.8 Motivace

1.8.1 Význam motivace

Motivace bývá definována jako psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.

Motivace lidí je schopnost, která si zaslouží, abychom se jí zabývali, protože všechny ostatní schopnosti závisejí právě na ní. Lidé jsou motivováni různými potřebami: potřebou pocitu bezpečí, uznání, uspokojení z dobře vykonané práce. Mezi potřeby patří také peníze a další sociální aspekty jejich práce. Dobrý vedoucí se učí rozpoznávat tyto charakteristiky a vhodně využívat k motivaci každého zaměstnance.

Mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že jejich zaměstnanci jsou poháněni touhou po penězích. Rozsáhlý dlouholetý výzkum odhalil, že peníze obvykle nepatří na nejvyšší příčku tří nejsilnějších motivátorů. Pro většinu lidí je důležitější, že dělají dobrou práci, mají možnost se rozvíjet, mají pocit zodpovědnosti a uznání.

1.8.2 Motivační teorie

Motivace je velmi důležitou součástí při tvorbě evaluačního prostředí. Ráda bych uvedla tři velmi známé teorie, které nám mohou pomoci při tvorbě evaluačního prostředí.

McCleelandova teorie tří typů motivačních potřeb uvádí:

1. potřebu sounáležitosti, která souvisí se snahou pracovníků mít dobré pracovní prostředí,
2. potřebu moci, která charakterizuje lidi mající tendenci ovlivňovat druhé,
3. potřebu úspěchu, která je typická pro lidi, kteří se rádi podílejí na úkolech rozhodovacího procesu.

McGregorova „Teorie X“ a „Teorie Y“ vychází z určitých předpokladů. Pro manažera organizace je velmi zajímavá teorie Y, která by mohla být jeho vysněným cílem.

V této teorii se uvádí, že:

1. práce je nezbytná pro psychologický rozvoj člověka,
2. učitel považuje svou práci za poslání,
3. člověk se bude sám orientovat směrem k akceptovanému cíli,
4. jedinec nepotřebuje nijak rozsáhlou kontrolu,
5. jedinec je ochoten experimentovat, rozšiřuje své tvůrčí schopnosti.

Vroomova teorie očekávání říká, že lidé jsou motivováni, pokud věří v hodnotu cíle a možnost dosažení výsledku.

Znalost těchto motivačních teorií může vedoucím pracovníkům pomoci při tvorbě evaluačního prostředí. Spokojený zaměstnanec podává mnohem vyšší výkon, a tím zároveň přispívá k rozvoji školy a jejímu neustálému zlepšování.

Vedoucí pracovníci by měli projevit upřímnou snahu o to, aby vytvořili zaměstnancům pracovní prostředí, v němž by cítili pohodu. Je to způsob, jak získat jejich důvěru ve své vedoucí postavení.

Sjednotit pracovní kolektiv je obtížné, neboť vštípit někomu určitý cíl znamená mnoho námahy. Stanovit společný cíl znamená nejprve zjistit, jaké individuální potřeby zaměstnanců je třeba uspokojit, aby se cítili motivováni.

1.9 Emoční inteligence

1.9.1 Emoční inteligence

Psychologové, kteří se zabývají emoční inteligencí tvrdí, že nejenom zlepšuje produktivitu práce a vytváří dobré, motivující ovzduší na pracovišti, ale přispívá i k duševnímu růstu lidí.

V současné době je oblast emoční inteligence pro řídicí pracovníky velmi důležitá.

Přináší s sebou mnohé výhody:

1. schopnost sladit se s emocemi lidí, s nimiž jednáme,
2. řešit spory tak, abychom předcházeli konfliktním situacím.

Emoční inteligenci pro řídicí pracovníky ve školství tvoří čtyři základní skupiny:

1. uvědomění si sebe sama
 - emoční uvědomění si sebe sama,
 - přesné vlastní hodnocení,
 - sebedůvěra.
2. řízení sebe sama
 - sebeovládání,
 - důvěryhodnost,
 - svědomitost,
 - přizpůsobivost,
 - orientace na výsledek,
 - iniciativa.
3. sociální vědomí
 - empatie,
 - organizační vědomí,
 - orientace na služby.
4. sociální dovednosti
 - ovlivňování,
 - vedení,
 - rozvoj ostatních,
 - komunikace,
 - katalyzátor změny,
 - řízení konfliktů,
 - budování vztahů,
 - týmová práce a spolupráce^[26].

Schopnost uvědomit si sebe sama a to v každém okamžiku, není tak snadné, jak by se mohlo zdát. Je nutné si své city a pocity uvědomovat a rozumět jim. Vedoucí pracovník by měl být také schopen ovládat se v každé situaci. Pokud své emoce ovládáme, můžeme s nimi v dalším průběhu velmi intenzivně pracovat a jsou nám k prospěchu i k užitku / zvládneme své pohnutky, ovládáme svou náladu/. Díky empatii jsme schopni porozumět druhému, vcítit se do jeho myšlení a pocitů, můžeme s ním lépe spolupracovat. Známe totiž jeho obavy i jeho přednosti.

Z uvedených schopností plyne i schopnost se chovat tak, že se člověk s emoční inteligencí bude okolí jevit jako velmi úspěšný jedinec ve všech sférách mezilidských vztahů. Jde zejména o schopnost komunikace, vedení kolektivu, řešení složitých situací a nacházení východisek z problémů, kde ostatní selhávají. Patří sem i umění přesvědčit zaměstnance, aby společně pracovali na dosažení strategického cíle. Pokud chce být vedení školy úspěšné, musí zvládat kompetence v oblasti emoční inteligence.

1.10 Komunikace

Komunikací rozumíme předávání a přijímání informací. Velmi často bývá používán i pojem sociální interakce ve smyslu vzájemného jednání dvou nebo více sociálních jednotek, respektive osob nebo skupin osob (organizací, institucí apod.).

Komunikovat lze mnoha cestami a jejich kombinacemi, přesněji mnoha komunikačními prostředky. Každé interpersonální jednání, nejen použití slov, je komunikací, a protože nemůže existovat nejednání a nechování, není možné nekomunikovat.

Komunikace je základní a nevyhnutelná manažerská činnost jejímž prostřednictvím manažer uskutečňuje své cíle. Ze zkušenosti je patrné, že komunikace tvoří asi 85 % objemu veškeré aktivity manažera, a proto ji můžeme považovat za alfu a omegu práce manažera na jakékoliv úrovni.

1.10.1 Význam komunikace

Komunikace by měla být otevřená a všestranná a vedení školy by mělo hledat nová spojení, nové formy a prostředky komunikace ve vztahu k vlastním zaměstnancům i vnějšímu okolí.

V případě vnitřní komunikace jde o utváření a posílení pocitu sounáležitosti a odpovědnosti vyučujících vůči škole. Na pravidelných schůzkách se ředitel školy snaží lidi povzbudit, aby se volně k problémům vyjadřovali. Měl by tvořit takovou atmosféru, ve které se lidé nebojí hodnotit a kritizovat a v níž roste vzájemná důvěra mezi vedením školy a sborem.

Taková atmosféra vytváří pocit větší sounáležitosti se školou, učitelé jsou v ní angažováni ve větší hloubce, než v případě školy, kde mezilidské vztahy jsou charakterizovány jako ryze pracovní a neosobní.

1.11 Hospitace

Hospitace je pokládána za skutečnou autoevaluační techniku, pomocí níž získá učitel zpětnou vazbu o své práci a náměty k jejímu zkvalitňování. Předpokládá se, že vedení škol a učitelé sami budou neustále provádět autoevaluaci své pedagogické práce, aby se jejich škola měnila k lepšímu a byla více konkurenceschopná.

Hospitace je velmi efektivní, nevyžaduje v podstatě žádné náklady a přitom umožňuje sledování, průběžné vyhodnocování činností. Hospitací by nemělo něco končit, ale naopak začínat, pak má teprve smysl. Význam hospitace pro poskytování zpětnovazebních informací učitelům je dlouhodobě nedoceňován.

1.11.1 Funkce hospitace

1. hospitace jako prostředek kontroly úrovně pedagogické práce učitele,
2. hospitace jako prostředek diagnostiky vzdělávacích potřeb učitelů,
3. hospitace jako prostředek vzdělávání,
4. hospitace jako prostředek diagnostiky dalšího vzdělávání,
5. hospitace jako součást personální práce,

6. hospitace jako součást sebereflexe a seberozvoje učitele^[10]

Management školy musí pracovat na neustálém zlepšování evaluačního prostředí. S tím souvisí provádění pravidelných hospitací ve třídách ze strany ředitele. Měly by být prováděny podrobné zápisy z hospitací a tím poskytnuta zaměstnancům užitečná zpětná vazba. Každá hospitace je zásahem, který ovlivní průběh pozorovaných jevů. Jestliže je hospitace spíše mimořádnou událostí, tak její vliv je určitě větší. Tento vliv nemusí být pouze negativní, ale může učitele přimět k cílevědomému zaměřování se na dosahování kvality.

Hospitace, která je na škole zcela běžnou, standardní záležitostí, umožňuje pozorovateli sledovat více autentický průběh vzdělávání.

Problémem na některých školách je intenzita prováděných hospitací. Pokud se učitel po mnoho let nedostane nezraňující, věcné kritiky, pochvaly či rady, může snadno dojít k ustrnutí, k uchýlení se ke stereotypům, posilování přesvědčení o vlastní neomylnosti.

Hospitace pomáhají managementu při tvorbě evaluačního prostředí. Jednotlivé záznamy umožňují vedení školy sledovat vývoj pedagogických dovedností učitele, po určité době shrnout dané výsledky a neustále pracovat na zlepšení.

1.12 Řízení změny

Úkolem managementu školy je pružně a nejlépe s předstihem reagovat na vnější podněty a kompetentně řešit vzniklé situace zásahem do systému školy, provést potřebnou změnu. Řízení změny je složitý proces. Aby byl proces úspěšný a opravdu došlo k zamýšlené změně, je zapotřebí zajistit splnění určitých podmínek a předpokladů.

Pojem řízení změny přešel do školského prostředí z ekonomické sféry. Konkurenční prostředí na trhu vzdělávání je jedním z rozhodujících vnějších tlaků na provedení změny ve škole. Kompetentní management školy nejen rozpozná, ale i dopředu předvídá možné tlaky vedoucí k potřebě změn ve škole a pružně na ně reaguje. V optimálním případě dokonce cílevědomě iniciuje vytvoření systému sběru kvalitních informací a podnětů vedoucích k požadavku na inovaci školy, snaží se být před změnami. Zároveň dokáže převzít to nejlepší z minulosti organizace a přetransformovat do ideální a přitom reálně dosažitelné představy o budoucnosti, a tak vytyčit vizi, které zaměstnanci porozumí, přijmou ji za svou a budou v ní věřit. [5]

Provedení změny je dlouhodobý proces. Získat lidi pro změnu je jeden z nejobtížnějších úkolů řízení lidských zdrojů. Manažer by měl na základě analýzy seznamovat pracovníky s momentální situací, která vyžaduje změnu. Nesmí se bát přinést i špatné zprávy. Snaží se, aby pracovníci pochopili důvod změny a přijali nutnost tyto změny provést. Potřeba změny není otázkou pouze managementu, ale je to společný problém celé organizace.

1.13 Cíl/záměr/školy

Znalost cílového záměru a smyslu školy je pro řízení důležitá. J.Solfronk uvádí, že záměr/cíl/ nemůže být z hlediska řízení formulován příliš obecně, protože pak ztrácí svůj korekční charakter a nelze jej uplatnit v konfrontaci s reálným stavem školy. [17]

Cíl je konečný stav, kterého chceme dosáhnout. Pro pedagogický sbor je důležité rozvíjet společně objasněný cíl, aby práce dostala smysl a mohla být realizována. Příčinou neúspěchu manažera může být to, že nemá stanoveny priority jednotlivých cílů, nebo že nedokončí rozpracované projekty. Manažer musí zhodnotit každý cíl ve vztahu k ostatním

cílům a stanovit jejich pořadí z hlediska důležitosti. Významné jsou pro manažera školy takové cíle, které ve svém důsledku řízení určují jeho charakter a naznačují způsob a cesty k jejich dosažení.

Manažer by měl objasnit ostatním členům pedagogického sboru, proč po nich požaduje splnění daného cíle a také jak by měl každý člen pedagogického sboru přispět k dosažení cíle.

2. Výzkumná část

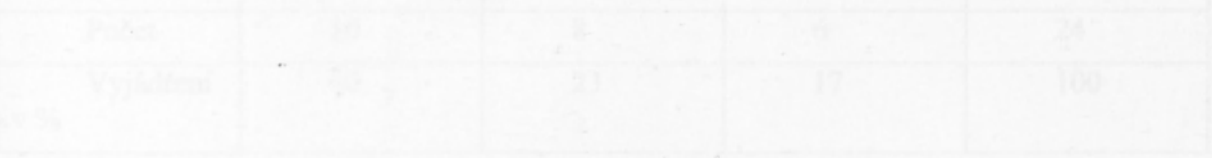
Toto výzkumné šetření bylo zaměřeno na analýzu podmínek související s tvorbou evaluačního prostředí.

Ve výzkumném šetření bylo osloveno 32 vedoucích pedagogických pracovníků základních a středních škol.

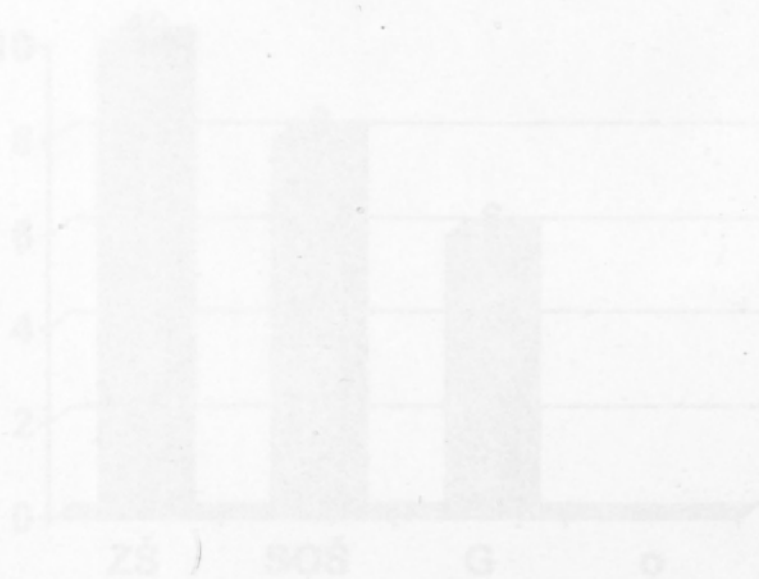
Pro výzkumné šetření byl vytvořen dotazník. Respondenti odpovídali celkem na 14 otázek. Otázky v úvodní části dotazníku specifikovaly skupinu respondentů /typ školy, pohlaví, věková struktura/. Těžiště dotazníku tvořily otázky, které zjišťovaly názory vybraného vzorku vedoucích pedagogických pracovníků na problematiku související s evaluačním prostředím.

Dotazník byl vypracován v písemné podobě. Součástí dotazníku byl průvodní dopis, v němž byl respondentům vysvětlen cíl výzkumu a žádost o spolupráci. Ve výsledcích šetření byly analyzovány odpovědi 24 vedoucích pedagogických pracovníků, z původně oslovených 32 vedoucích pedagogických pracovníků.

Každá položka byla vyjádřena čtyřstupňovou verbální škálou, pouze dvě otázky z tohoto standardu vybočovaly. Výsledky byly vyhodnoceny a zpracovány v grafech.



Podíl respondentů podle typu školy



2.1 Výzkumná šetření vztahující se k práci

Stanovení výzkumného problému:

1. Jaké jsou konkrétní vlivy na evaluační prostředí?
2. Jaká jsou hlavní úskalí při efektivní tvorbě evaluačního prostředí?

Z výzkumného šetření, které vycházelo pouze z vybraného vzorku 24 vedoucích pedagogických pracovníků, vyplývají tato zjištění:

Složení respondentů podle typu školy:

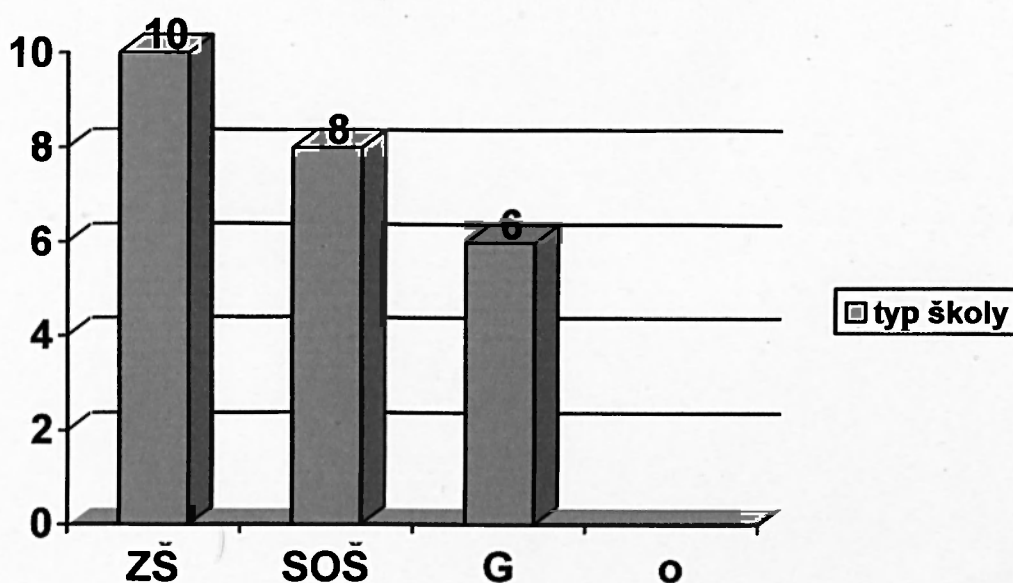
Základní školy – ZŠ

Střední odborné školy – SOŠ

Gymnázia – G

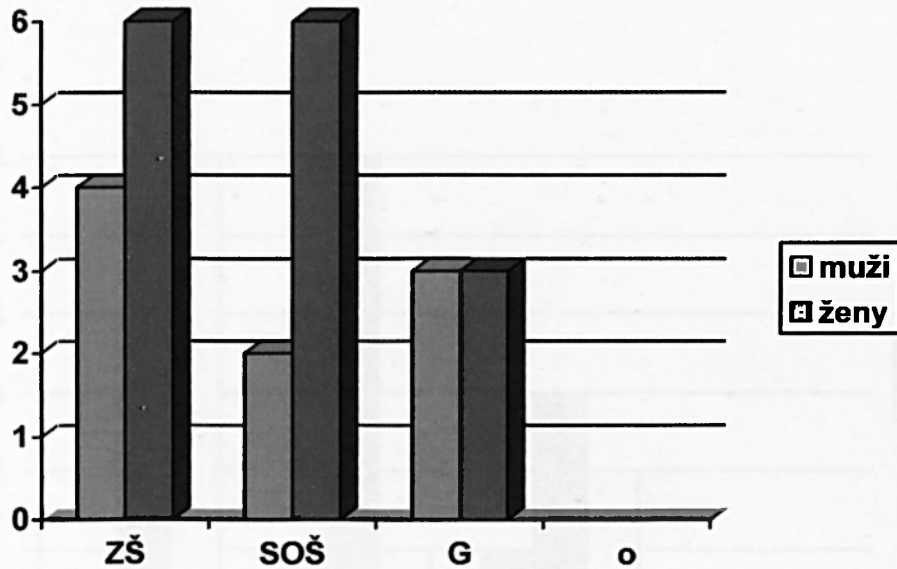
Typ školy	ZŠ	SOS	G	Celkem
Počet	10	8	6	24
Vyjádření v %	60	23	17	100

Složení respondentů podle typu školy



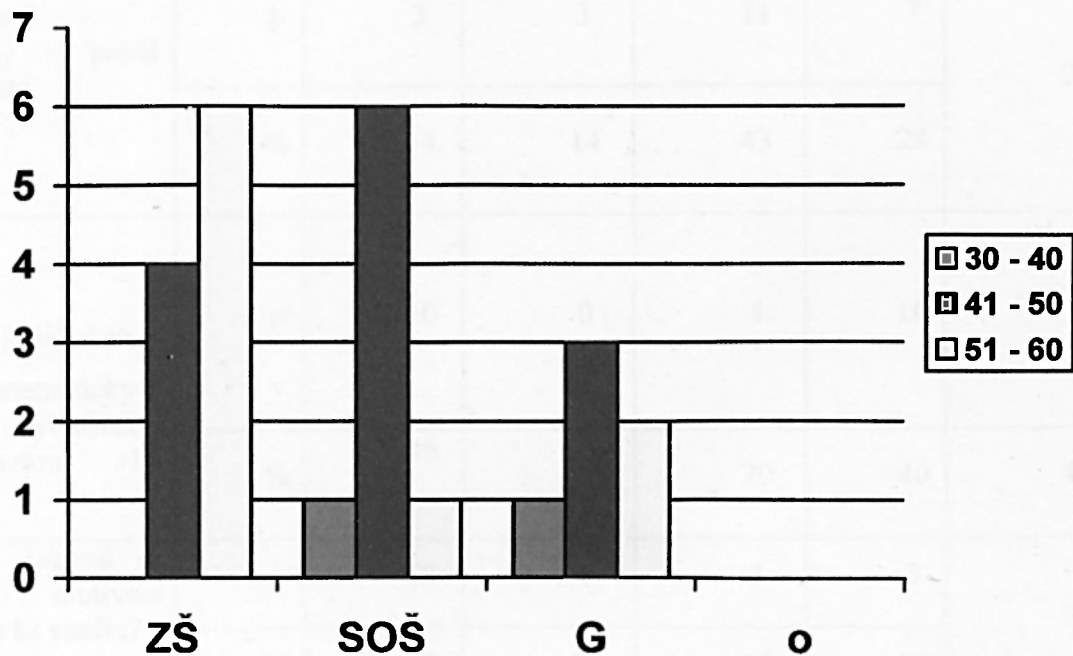
Složení respondentů podle pohlaví:

	ZŠ	SOŠ	G
Muži	4	2	3
Ženy	6	6	3



Složení respondentů podle věku:

	30 -40 let	41 -50 let	51 – 60 let
ZŠ	0	4	6
SOŠ	1	6	1
G	1	3	2



Ve zkoumaném vzorku jsou nejvíce zastoupeny vedoucí pracovníci základních škol. V řídicích funkcích jsou nepatrně více zastoupeny ženy. Věkové složení řídicích pracovníků převažuje od 41 let a výše.

Dotazník vztahující se k práci zachycuje počet respondentů a procentuální část respondentů.

		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Součet % ve sloupcích 1 - 2
1. Má škola definovaný měřitelný profil absolventa /kritéria/?	p	3	3	11	7	28
	%	14	14	43	29	
2. Zabývá se systematicky škola vytvořenou nadhodnotou /1.-3.r./?	p	10	0	4	10	40
	%	40	0	20	40	
3. Zabývá se škola motivací studentů ke studiu?	p	12	6	3	3	74
	%	49	25	13	13	
4. Zjišťuje se změna motivace studentů v průběhu studia?	p	4	8	0	12	50
	%	17	33	0	50	
5. Sleduje škola fluktuaci zaměstnanců zejména s ohledem na příčiny fluktuace?	p	4	10	0	10	60
	%	20	40	0	40	
6. Má škola odpovídající technické a	p	4	12	8	0	67

materiální zajištění kvalitní výuky?	%	17	50	33	0	
7. Jsou zaměstnanci motivováni k tvorbě vlastních studijních materiálů?	p	10	14	0	0	100
	%	40	60	0	0	
8. Spolupracuje škola s externími poradenskými institucemi?	p	20	0	0	4	80
	%	80	0	0	20	
9. Je plošné testování žáků pro vedení školy důležité?	p	11	7	4	2	75
	%	46	29	17	8	
10. Považují emoční inteligenci ve své práci za významnou?	p	6	8	7	3	58
	%	25	33	29	13	

		Bez PZ	S PZ	Bez i s PZ	
11. Jsou studenti přijímáni bez nebo s PZ?	p	14	0	10	
	%	60	0	40	

		Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen	
12. Jsem spokojen s kvalitou pedagogického sboru?	p	6	12	4	2	67
	%	25	42	25	8	

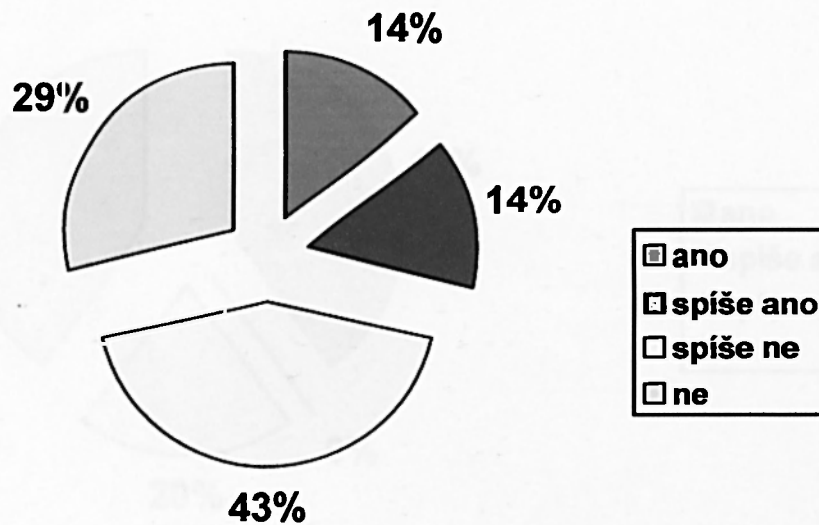
		Výrazně lepší	Spíše lepší	Stále stejná	Spíše horší	
13.	p	3	14	7	0	71
Změna kvality výuky	%	13	58	29	0	

		Ano	Částečně	Ne	
14. Je ve škole zaveden systém vícevrstevného hodnocení učitelů?	p	2	5	17	
	%	8	21	71	

p – počet respondentů

% - procentuální část respondentů

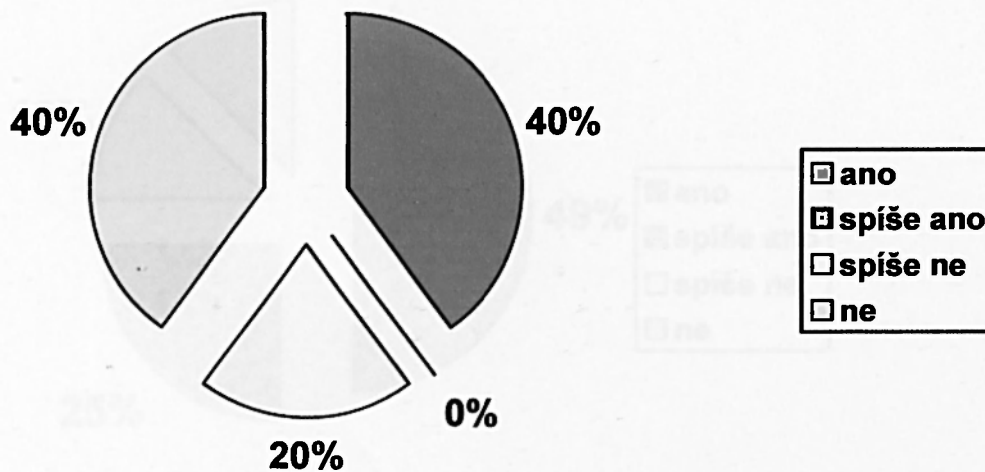
1. Má škola definovaný měřitelný profil absolventa/kritéria/?



Vysoké procento respondentů /72%/ nemá definovaný profil absolventa. Vedení školy by mělo mít jasně definovaný profil absolventa a představu o možnostech uplatnění absolventů na pracovním trhu. Měla by být dána kritéria, ze kterých vedení bude vycházet při formulování profilu. Profil absolventa identifikuje řadu dovedností, které se rozvíjí studiem konkrétního oboru. Toto zjištění by mohlo pro nás být jedním z výchozích momentů při tvorbě evaluačního prostředí.

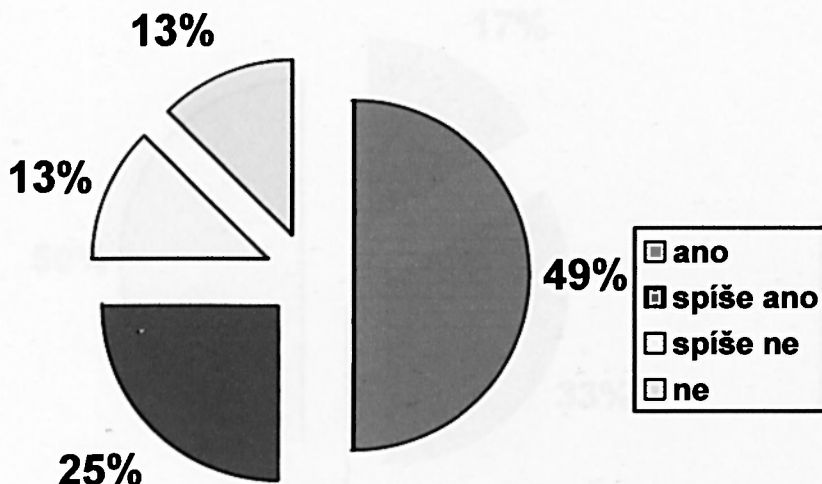
Doporučení: stanovení kritérií - obecný profil absolventa
- odborný profil absolventa

2. Zabývá se systematicky škola vytvořenou nadhodnotou /1.-3.r./?



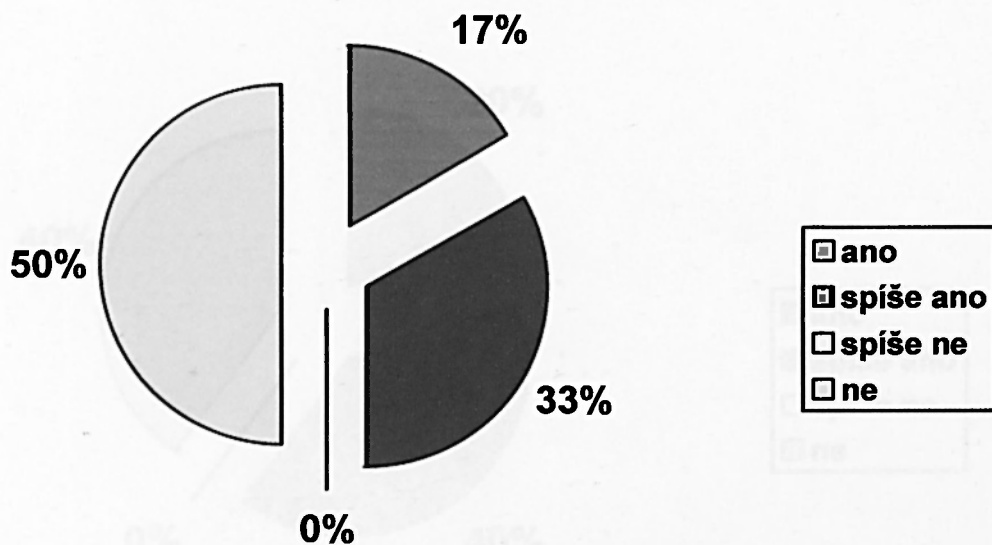
Zjišťování přidané hodnoty poskytuje škole, učitelům i žákům dostatek informací o úrovni znalostí a dovedností a následné podklady pro zkvalitnění vzdělávání. V grafu č.2 v odpovědi 40% respondentů uvádí, že se zabývají vytvořenou nadhodnotou. Celých 60% pedagogických pracovníků se systematicky vytvořenou nadhodnotou nezabývá.

3. Zabývá se škola motivací studentů ke studiu?



Odpovědi ukazují, že si respondenti význam této problematiky plně uvědomují. Studenti by měli být přesvědčeni o smysluplnosti svého studia. Úspěšnost studia pramení z vnitřní motivace, která je vedena např. zvědavostí, potřebou řešit nějaký problém, touhou po poznání. Motivace dítěte ke studiu je velmi úzce svázána nejen se školním prostředím, ale i s prostředím rodinným.

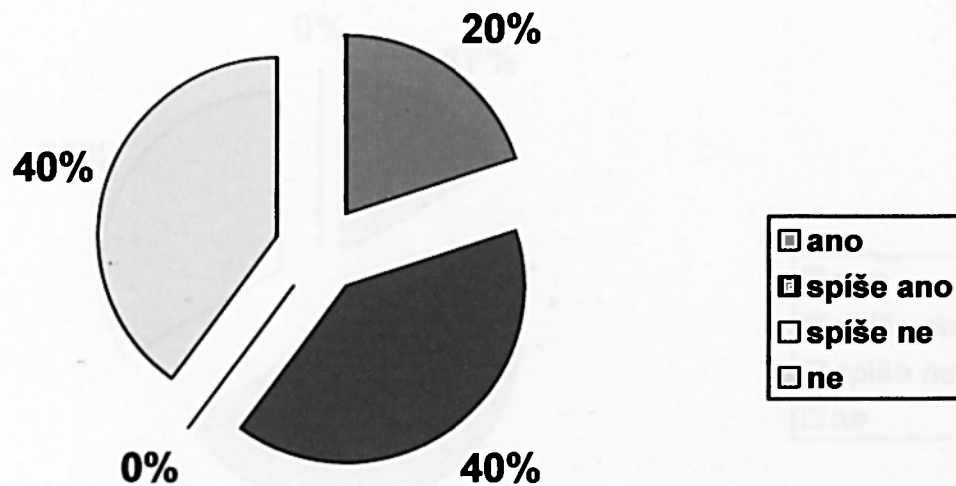
4. Zjišťuje se změna motivace studentů v průběhu studia?



Podle názoru respondentů/50%/ by měla být zjišťována změna motivace studentů v průběhu studia. Vedení školy by mělo zajímat, zda se motivace studentů v průběhu studia posiluje či zeslabuje.

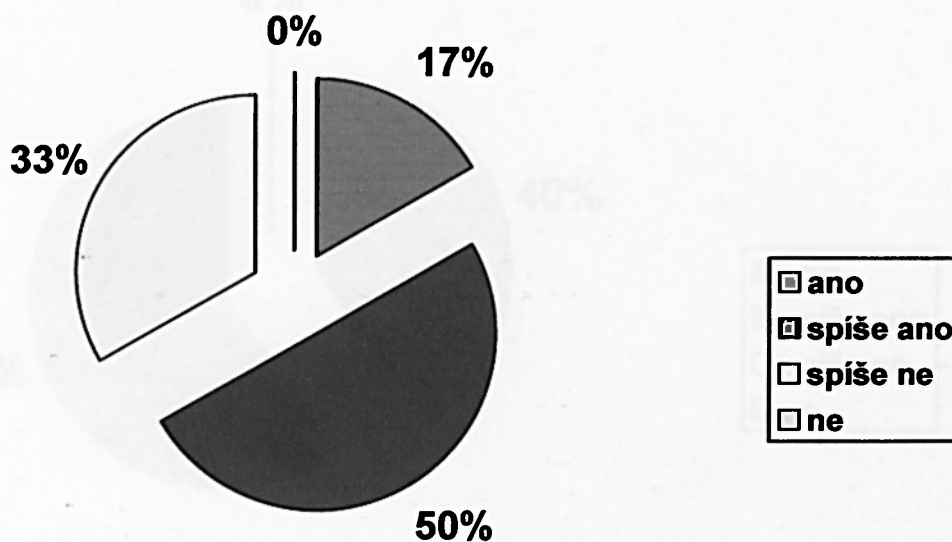
Doporučení: Mějme na paměti, že na prvním místě je rozvoj žáků a studentů.

5. Sleduje škola fluktuaci zaměstnanců zejména s ohledem na příčiny fluktuace?



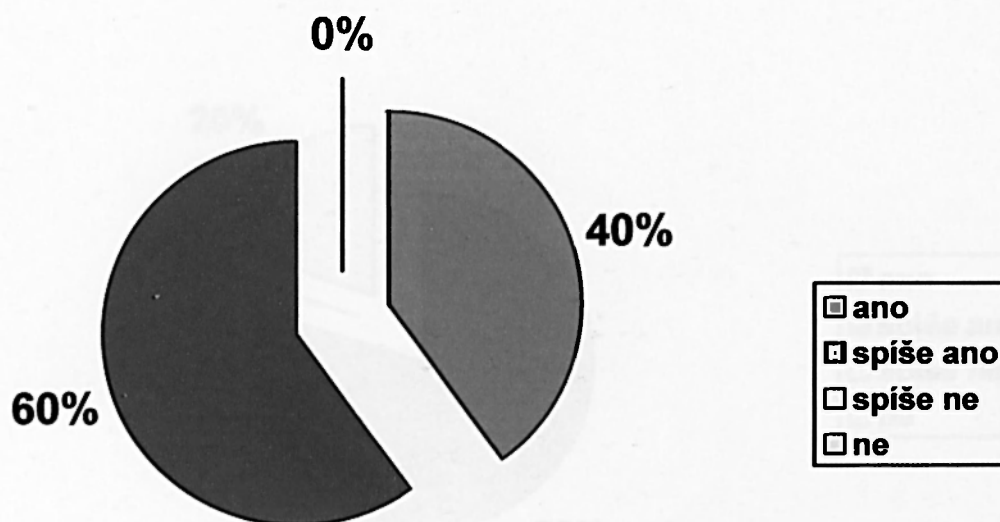
Graf č.5 znázorňuje, že více než polovina respondentů sleduje fluktuaci a její příčiny. Personální možnosti školy jsou velmi často limitujícím faktorem pro rozšiřování studijní nabídky a další rozvoj školy. O spokojenosti učitelů s jejich prací může napovědět i jejich fluktuace v posledních třech letech, nejčastější důvody odchodu ze školy a jaká opatření vedení školy v oblasti stabilizace sboru dělá.

6. Má škola odpovídající technické a materiální zajištění kvalitní výuky?



Předpokladem dalšího rozvoje školy je i technická vybavenost. Graf č. 6 znázorňuje, že 67% respondentů může díky technickému a materiálnímu vybavení zajistit kvalitní výuku. Vedení školy by se mělo zabývat tím, jaké je existující vybavení školy a jak toto vybavení je dostačující k zabezpečení výuky. Zároveň by měl mít management školy zpracovaný projekt postupného zlepšování technického vybavení školy.

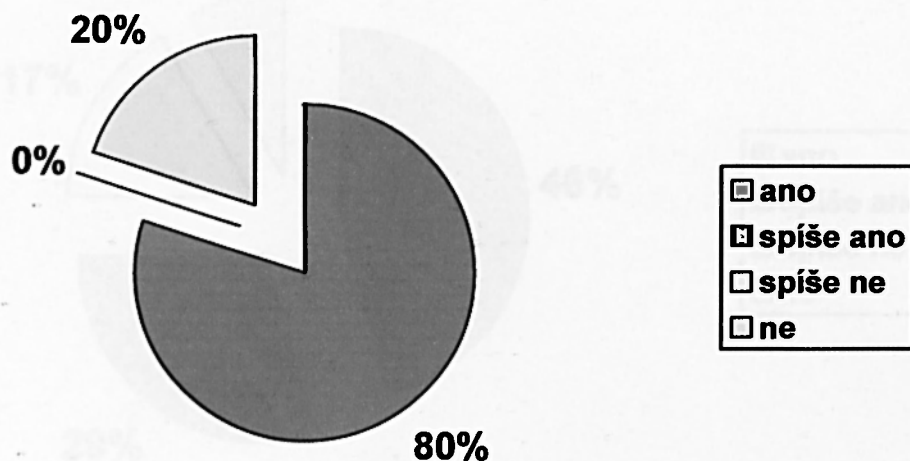
7. Jsou zaměstnanci motivováni k tvorbě vlastních studijních materiálů?



Neustálý rozvoj školy a její zlepšování je v současné době podmínkou k zajištění její existence. Dobrý manažer má znát své spolupracovníky a využívat těchto znalostí k nalezení správných způsobů jejich stimulace. Graf č.7 znázorňuje, že respondenti motivují své zaměstnance ke zvyšování kvality jejich práce.

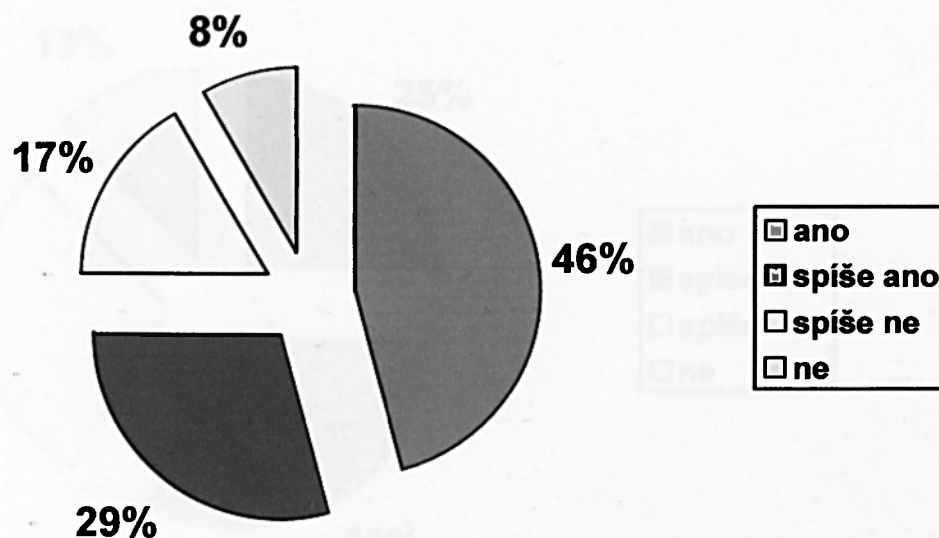
Doporučení: využití tvořivosti pedagogických pracovníků
seberealizace pedagogických pracovníků
využití varianty „chce a umí“

8. Spolupracuje škola s externími poradenskými institucemi?



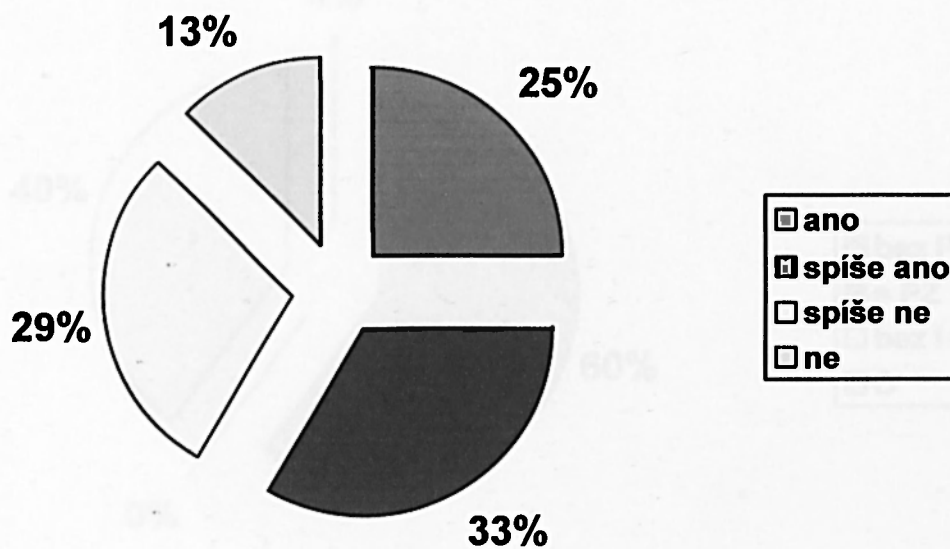
Z hlediska řízení školy a její strategie by měla být zhodnocena existence a spolupráce s poradními orgány. O autoritě externího poradního orgánu může napovědět jeho složení, způsob výběru členů a otázky, kterými se zabývá. Graf č.8 ukazuje, že 80% respondentů spolupracuje s externími poradenskými institucemi.

9. Je plošné testování žáků pro vedení školy důležité?



Podle názoru respondentů /75%/ je plošné testování žáků pro vedení školy důležité. Měli bychom mít stále na paměti, že jestliže se příliš soustředíme na výsledek a opomíjíme proces, poté velmi obtížně dosáhneme stanovených cílů.

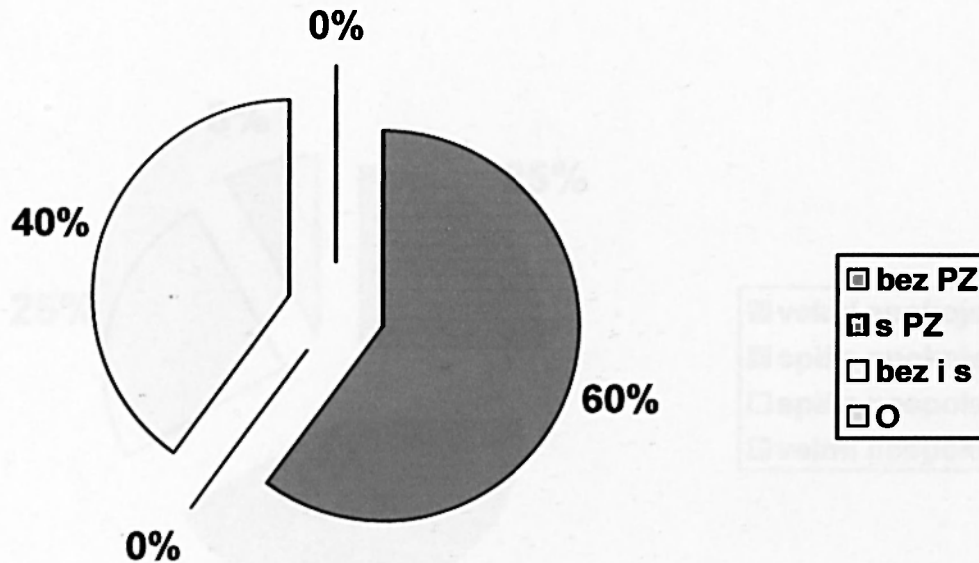
10. Považují emoční inteligenci ve své práci za významnou?



Pochopení principů efektivity vedení lidí v návaznosti na emoční složku, pochopení struktury emoční inteligence a jejího významu, je pro každodenní praxi nezbytné.

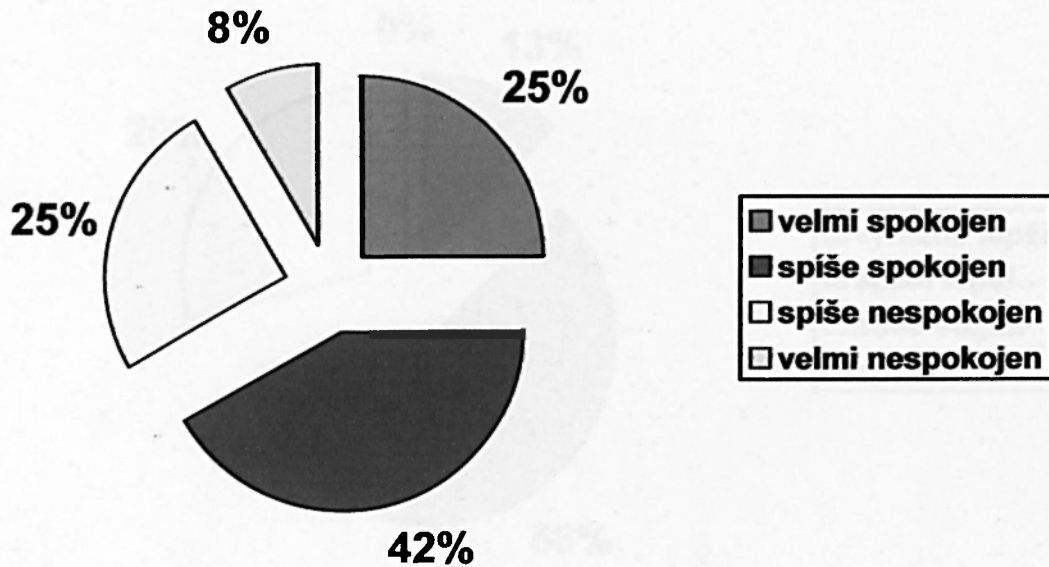
Z grafu č.10 vyplývá, že 58% respondentů přikládá emoční inteligenci ve své práci význam. Kompetentnost v této oblasti, přestože je to pojem novější, je v současné době neopomenutelná, stejně jako oblast inteligenční.

11. Jsou studenti přijímáni bez nebo s přijímacími zkouškami?



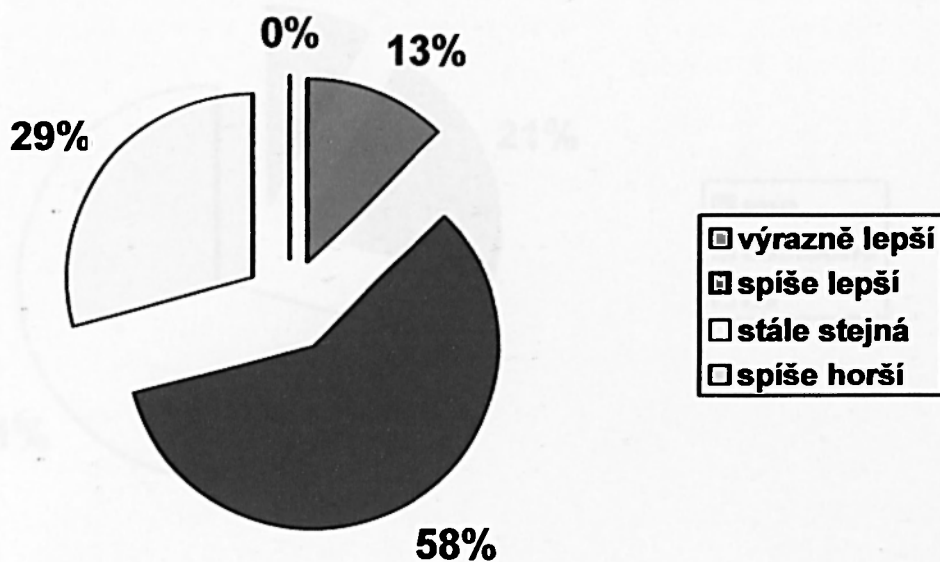
Pro úplné hodnocení kvality práce školy je nutné znát i informace o uchazečích o studium a způsob jejich přijímání. Některé školy přijímají své studenty v současné době pouze bez přijímacích zkoušek, graf č. 11 toto znázorňuje u 60% respondentů. Některé školy přijímají část svých studentů bez přijímacích zkoušek a část svých studentů s přijímacími zkouškami. Graf toto naznačuje u necelé poloviny respondentů. Přijímání studentů výrazně ovlivňuje i demografický vývoj. Některé školy musí v zájmu přežití přijímat všechny uchazeče, snaží se jim připravit snadnou cestu pro přijetí – bez přijímacích zkoušek.

12. Jsem spokojen s kvalitou pedagogického sboru?



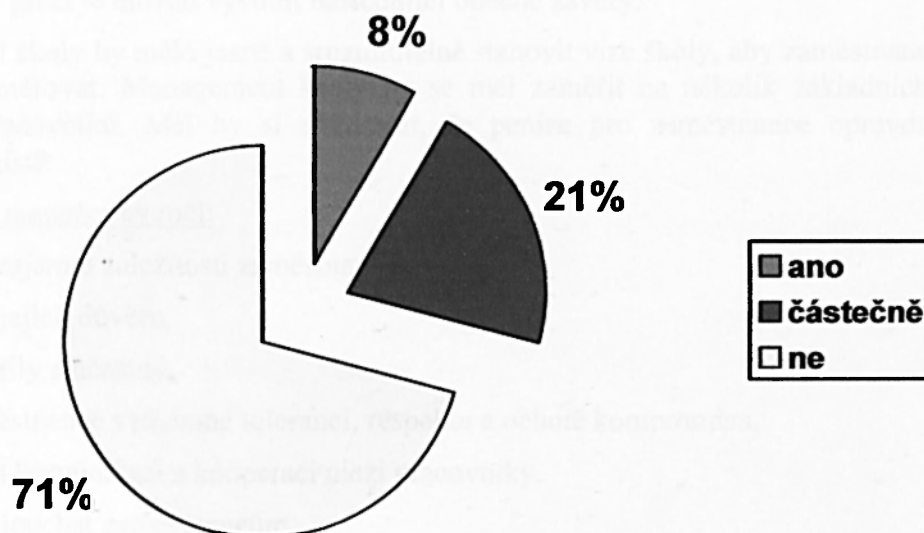
Škola, která usiluje o skutečné fungování na demokratických principech, by měla využívat účasti členů učitelského sboru na utváření vzdělávacích programů a koncepce vyučování, které jsou součástí image školy. Role učitele jako reprezentanta společnosti a spolutvůrce jejích hodnot nabývají nových kvalit a rozměrů. Názory respondentů ukazují, že jsou v 67% spokojeni s kvalitou pedagogického sboru. Problémem při utváření kvalitního pedagogického sboru je poměrně rozsáhlá nabídka učitelských míst v rozmanitých typech a druzích škol, stárnutí pedagogického sboru.

13. Změna kvality výuky



Změny ve vzdělávacím systému, především po roce 1989, s sebou přinesly požadavek zodpovědnosti každého učitele za vzdělávací výsledky. V tomto smyslu je zodpovědnost chápána jako kompetence, která je založená na znalostech a dovednostech. Je nutné zakomponování všech důsledků nového vzdělávacího kontextu do programů přípravného vzdělávání a dalšího rozvoje učitelů. Změnu v kvalitě výuky uvádí 71% respondentů.

14. Je ve škole je zaveden systém vícevrstevného hodnocení učitelů?



Vícevrstevné hodnocení učitelů přispívá ke komplexnějšímu hodnocení a vzniká objektivnější a ucelenější obraz kvality jednotlivců i celých učitelských sborů. Tento náročný systém hodnocení, který napomáhá v rozvoji jednotlivce a zdokonalování pedagogického sboru využívá pouze 29% respondentů.

Řízení školy – evaluace jako nástroj ke změně a zlepšování

Řízení školy se v dnešní době nemůže obejít bez systematického vytváření evaluačního prostředí. Tato práce se snaží postihnout úlohu managementu při tvorbě evaluačního prostředí. Konkrétní zjištěné závěry jsou obsaženy v 2.1. Na základě výsledků analýz uváděných v práci je možno vyvodit následující obecné závěry:

Vedení školy by mělo jasně a srozumitelně stanovit vize školy, aby zaměstnanci věděli, jak k nim směřovat. Management školy by se měl zaměřit na několik základních okruhů motivace pracovníků. Měl by si uvědomit, že peníze pro zaměstnance opravdu nejsou na prvním místě.

Dobrý manažer by měl:

1. projevit zájem o záležitosti zaměstnanců,
2. získat si jejich důvěru,
3. být zdvořilý a účastný,
4. učit zaměstnance vzájemné toleranci, respektu a ochotě kompromisu,
5. zlepšovat komunikaci a kooperaci mezi pracovníky,
6. umět naslouchat zaměstnancům.

Management školy si musí ujasnit, co potřebuje udělat, změnit, aby byl z dlouhodobého hlediska úspěšný. Manažer musí umět formulovat zamýšlené změny a dobře zaměstnance na změnu připravit. To není a nebude snadné, protože jakýkoliv zásah do zaběhnutého „pořádku“ v chodu školy je vždy obtížný. Učitelé spíše přijímají pozvolnou změnu, které se postupně přizpůsobují. Velké problémy jim činí změna rychlá, zásadní. Učiteli ve změně brání osvědčené stereotypy pedagogické práce, negativní zkušenosti nebo i předsudky o zbytečnosti změny atd. Úkolem managementu je, aby učitelé změnu pochopili, přijali a realizovali.

Otevřený a citlivý přístup k zaměstnancům přispívá k rozvoji školy. Pocit sounáležitosti a atmosféra vzájemné důvěry a pochopení napomáhá vedení školy při jejím řízení. Zaměstnanci jsou v tomto prostředí rádi a podávají mnohem vyšší výkony. Likertův systém zmiňuje čtyři základní systémy vedení lidí. Při tvorbě evaluačního prostředí bych zcela zamítla styl exploativně-autoritativní. U managementu školy by měl převažovat buď styl konzultativní, nebo participativně-skupinový. Oba tyto systémy podporují tvůrčí schopnosti pedagogických pracovníků. Manažer dává najevo, že pracovníkům důvěřuje a vytváří příjemné a stimulační prostředí.

Významným faktorem je pro vedoucí pracovníky umění pochválit. Zaměstnanec se cítí být užitečný a zvýší se jeho ochota provádět dobrou práci. Manažer, když chválí, tak by měl:

1. myslet si to, co říká,
2. chválit upřímně,
3. být konkrétní,
4. užívat pochvalu uvážlivě,
5. používat pochvalu k povzbuzení.

Nejvhodnější okamžik pro udělení pochvaly nastává bezprostředně po splnění úkolu a má vliv z několika důvodů. Zaměstnanci mají úkol v živé paměti, vedení školy dává najevo

svůj zájem a zároveň je tím posilována zaměstnancova sebedůvěra.

Práce na neustálém zlepšování školy je základní podmínkou jejího dobrého fungování. Management školy musí stanovit jednoznačné a přiměřené cíle. V rámci možností se všichni pedagogičtí pracovníci podílejí na procesu rozvoje školy. Dobré vedení školy má za úkol:

1. cíle školy jasně stanovit a oznámit,
2. směřovat ke sdílení cílů,
3. plánování rozvoje a zlepšování,
4. zapojit zaměstnance do plánování rozvoje a zlepšování,
5. systematicky shromažďovat názory ostatních / učitelé, žáci, rodiče, ostatní partneři/,
6. výsledky tohoto zjišťování využít k posouzení silných a slabých stránek školy,
7. analyzovat daná zjištění a stanovit oblasti zlepšování, rozvoje.

Škola má mít vytvořen plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, aby systematicky připravovala své zaměstnance na neustálou změnu, nutnost stálého zlepšování a rozvoje. Management školy má na zřeteli:

1. vzdělávací potřeby učitele i školy,
2. možnost výběru školení,
3. přínos školení.

Autoevaluace školy má směřovat ke změně a zlepšení. Velmi účinným způsobem zlepšování kvality je, když školy samy převzou zodpovědnost za zabezpečování kvality pomocí hodnocení své činnosti. Definování slabých a silných stránek, příležitostí a také rizik /SWOT analýza/ je pro management školy důležitým výchozím bodem při tvorbě kvalitního evaluačního prostředí, je nezbytným předpokladem při stanovování priorit.

Za vhodné se pokládá:

1. dobré vedení a řízení školy,
2. rovnováha mezi externí evaluací a autoevaluací,
3. zajištění podmínek k autoevaluaci,
4. spravedlivé a důsledné uplatňování autoevaluace,
5. zaměření se na aspekty, které škola považuje za důležité a nebo problematické,
6. využívání statistických údajů.

Školy by měly zavést autoevaluaci proto, že tuto potřebu cítí a také že bude přínosem pro jejich práci. Existuje riziko, že školy začnou provádět autoevaluaci spíše tak, aby se v současném konkurenčním prostředí ukázaly v lepším světle.

K utváření autoevaluace školy přispívá i hospitační činnost, ve které má management:

1. provádět hospitace pravidelně,
2. porovnat kvalitu výkonu různých učitelů,
3. zjišťovat efektivitu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků,
4. umožnit vzájemné vzdělávání učitelů,

5. provádět podrobné zápisy z hospitací a poskytnout zpětnou vazbu učitelům,
6. zjištěné výsledky využít k dalšímu rozvoji škol.

Výzkumným šetřením byly získány údaje, které poskytly informace o konkrétních vlivech na evaluační prostředí a zároveň hlavní úskalí při efektivní tvorbě evaluačního prostředí.

Respondenti nejsou zcela spokojeni s kvalitou pedagogického sboru. Tuto skutečnost ovlivňují stále větší nároky na profesi učitele, kteří musí s měnícími se podmínkami měnit svůj přístup k práci i způsob výuky. Může to být jeden z důvodů fluktuace pedagogických pracovníků, případně úplného odchodu učitelů ze školství. V této situaci je výhodou, pokud vedení školy zvládá kompetence v oblasti emoční inteligence. Schopnost vcítit se do pocitů zaměstnance, snaha porozumět jeho problémům, motivovat ho, uvědomit si, co je třeba změnit. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že tato oblast bude potřebovat ještě určitý čas, osvětu, než se dostane do širšího povědomí, případně nebude podceňována. Současné školství je stále ve fázi změny a změnou prochází i hodnocení učitele. Už by to nemělo být pouze hodnocení ředitelem školy či zástupcem ředitele. Pokud chceme udělat další krok pro vytvoření evaluačního prostředí, musíme postupně zaměstnance získat, přesvědčit o pozitivním dopadu vícevrstevného hodnocení učitelů. Respondenti se této oblasti hodnocení stále trochu vyhýbají. Možná proto, že je tento typ hodnocení časově náročný, ale je určitě velmi přínosný. V určitém rozporu jsou otázky týkající se sledování nadhodnoty a plošného testování žáků. Myslím si, že sledování přidané hodnoty u žáků /např. v 1. – 3.r./ je pro žáka a především pro školu mnohem přínosnější. Vypovídá to o kvalitním a efektivním řízení školy, o úrovni pedagogického sboru. Víme, jaký žák k nám přišel v 1.ročníku, s jakými znalostmi, kompetencemi a poté je můžeme porovnávat. Tato informace slouží především vedení školy, aby se zamysleli na dalším konkrétním postupu, který přispěje ke zvýšení kvality výuky. Plošné testování žáků má určitá rizika. Jedním z nich může být přizpůsobení vyučování potřebám testů, aby byl úspěšný nejenom žák, ale i daná škola v celorepublikovém srovnání. Žádná škola nechce skončit na posledních místech pomyslného žebříčku úspěšné, kvalitní školy.

Výše uvedené závěry nejsou pravděpodobně nijak překvapující a zcela neznámé. Přesto věřím, že povedou alespoň k zamyšlení nad vlastní prací, přispějí ke zkvalitnění pedagogické práce.

Závěr

Ve světě se stala evaluace vzdělávání důležitou oblastí výzkumu a praxe. Je třeba ji provádět efektivně a její výsledky zveřejňovat a využívat ke zkvalitnění vzdělávacího procesu.

V demokratických společnostech existuje zcela běžně, že ve výročních zprávách škol je stále větší potřeba a stále více pozornosti věnováno možnostem vzhledu do fungování vzdělávacího zařízení.

Ve školství zažíváme období velkých změn /RVP, ŠVP, státní maturity/, a proto je úloha managementu v současné době veliká, ale zároveň nedoceněná a nevděčná. Krok správným směrem je, že si ředitelé škol potřebu změny a zkvalitnění práce ve školství začínají uvědomovat.

Cílem práce byla snaha analyzovat stav evaluačního prostředí. Objektem analýzy bylo zmapování základních faktorů působících na tvorbu evaluačního prostředí.

V práci jsem se zaměřila na některé oblasti, které jsou, dle mého názoru, důležité pro tvorbu evaluačního prostředí.

Rozvoj školství se nemůže obejít bez evaluačních výzkumů. Je tím zmapován skutečný stav a mohou být připravována praktická opatření.

Současná situace ve školství je výsledkem tradičního přístupu, který odpovídal jinému pojetí vzdělávání. Evaluace byla omezována jen na některé úrovně a formy. Postupně se objevuje řada evaluačních aktivit, ale zatím nedošlo k vytvoření komplexního systému. Je zapotřebí:

1. systematické vzdělávání učitelů i celých pedagogických sborů,
2. definování profilu absolventa,
3. zjišťovat hodnotu přidanou procesem vzdělávání,
4. ujasnit roli ČŠI – jak kontrolovat, hodnotit a vést ke zvyšování kvality vzdělávání,
5. aby zjištěné výsledky autoevaluace školy vedly k využití všech dostupných zdrojů, podmínek a možností ke zlepšení její práce a jejímu dalšímu rozvoji,
6. vytvořit prostor pro iniciativu a tvořivost zdola,
7. převzít plnou odpovědnost za kvalitu a efektivitu práce školy a dosáhnout jejich zvýšení,
8. podpora a motivace učitelů,
9. zavedení vícevrstevného hodnocení učitelů,
10. odstranění konkurenčního vztahu mezi učiteli – vzájemné hospitace
11. vytváření sítí spolupracujících škol,
12. systematické monitorování úrovně vzdělávání.

Evaluace je nezastupitelnou součástí práce ředitele, ale i ostatních pedagogických pracovníků. Vedení školy by mělo systematicky pracovat na jeho utváření a vytvořit určitý plán tvorby evaluačního prostředí.

Použitá literatura

1. BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. aj. Kapitoly ze školského managementu. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.
2. ČERNÍKOVÁ, H. Teorie a praxe školského managementu. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy – Centrum školského managementu, 2004.
3. DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. Management. Praha: Grada Publishing, 1997
4. DRUCKER, P.F. To nejdůležitější z Druckera. Praha: Management Press, 2002.
5. EGER, L.; JAKUBÍKOVÁ, D. Kultura školy. Liberec: Technická univerzita, 2001. ISBN 80-7083-441-2.
6. EGER LUDVÍK -Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu, Plzeň 2006, nakladatelství Fraus
7. KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
8. McKENNA, D.D.; McHENRY, J.J. Pozitivní manažerské taktiky. Praha: Grada, 1996.
9. MISKEL, J.R.; MISKEL, V. Pracovní motivace. Praha: Grada, 1996
10. OBST, O. Řízení kvality – Hospitace v práci ředitele školy. Příspěvek byl zpracován s podporou grantu GAČR č. 406/02/1113
11. PRŮCHA, J. Pedagogická evaluace. Brno: Masarykova univerzita v Brně – Centrum pro další vzdělávání učitelů, 1996. ISBN 80-210-1333-8.
12. RÝDL, K. K pojetí kvality ve školství a jejímu hodnocení. <http://epedagog.upol.cz/eped11.2002>
13. RÝDL, K. aj. Sebehodnocení školy. Praha: 1998, Agentura Strom. ISBN 80-86106-04-7.
14. ROLF, H.; BAY. Účinné vedení týmu. Praha: Grada, 2000.
15. SLAVÍKOVÁ, L.; WOJCYKOWSKA, C.; NEZVALOVÁ, D.; aj. Řízení pedagogického procesu. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy – Centrum školského managementu, 2005.
16. SLAVÍKOVÁ LENKA, - Vývojové aspekty managementu a řízení školy Praha 2003, Univerzita Karlova v Praze-Pedagogická fakulta
17. SOLFRONK, J. Pedagogické řízení školy. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1994.
18. SVĚTLÍK, J. Marketing školy. Zlín: EKKA 1996.
19. SVOBODA, J. Leadership – Manažerské styly vedení lidí. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy – Centrum školského managementu, 2005.
20. SVOBODA, J. Motivování lidí. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy – Centrum školského managementu, 2005.
21. VAŠUTOVÁ JAROSLAVA – Profese učitele v českém vzdělávacím systému, Brno 2004, nakl. Paido
22. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Management. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

23. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání /školský zákon/.
24. Vyhláška č.15/2005 Sb.
25. <http://www.ucitelske-listy.ceskaskola.cz>
26. <http://www.ucitelske-noviny.cz>
27. <http://www.msmt.cz>. Bílá kniha.
28. www.csir.cz. Projekt efektivní autoevaluace škol/ESSE.
29. www.msmt.cz
30. <http://www.msmt.cz/eu/zakladni-dokumenty>
31. <http://www.msmt.cz/vzdelavani/ramcovy-projekt-monitorovani-a-hodnoceni-vzdelavani>

PŘÍLOHY

Dotazník

1. Má škola definovaný měřitelný profil absolventa/kritéria/?
ano spíše ano spíše ne ne
2. Zabývá se systematicky škola vytvořenou nadhodnotou/1.-3.r./?
ano spíše ano spíše ne ne
3. Zabývá se škola motivací studentů ke studiu?
ano spíše ano spíše ne ne
4. Zjišťuje se změna motivace studentů v průběhu studia?
ano spíše ano spíše ne ne
5. Sleduje škola fluktuaci zaměstnanců zejména s ohledem na příčiny fluktuace?
ano spíše ano spíše ne ne
6. Má škola odpovídající technické a materiální zajištění kvalitní výuky?
ano spíše ano spíše ne ne
7. Jsou zaměstnanci motivováni k tvorbě vlastních studijních materiálů?
ano spíše ano spíše ne ne
8. Spolupracuje škola s externími poradenskými institucemi?
ano spíše ano spíše ne ne
9. Je plošné testování žáků pro vedení školy důležité?
ano spíše ano spíše ne ne
10. Považuji emoční inteligenci ve své práci za významnou?
ano spíše ano spíše ne ne
11. Jsou studenti přijímáni bez nebo s přijímacími zkouškami?
bez bez i s pouze s
12. Jsem spokojen s kvalitou pedagogického sboru?
velmi spokojen spíše spokojen spíše nespokojen velmi nespokojen
13. Změna kvality výuky
výrazně lepší spíše lepší stále stejná spíše horší
14. Je ve škole zaveden systém vícevrstevného hodnocení učitelů?
ano částečně ne

Dotazník – procentuální vyhodnocení

1. Má škola definovaný měřitelný profil absolventa/kritéria/?
ano 14% spíše ano 14% spíše ne 43% ne 29%
2. Zabývá se systematicky škola vytvořenou nadhodnotou/1.-3.r./?
ano 40% spíše ano 0% spíše ne 20% ne 40%
3. Zabývá se škola motivací studentů ke studiu?
ano 49% spíše ano 27% spíše ne 13% ne 13%
4. Zjišťuje se změna motivace studentů v průběhu studia?
ano 17% spíše ano 33% spíše ne 0% ne 50%
5. Sleduje škola fluktuaci zaměstnanců zejména s ohledem na příčiny fluktuace?
ano 20% spíše ano 40% spíše ne 0% ne 40%
6. Má škola odpovídající technické, materiální a personální zajištění kvalitní výuky?
ano 17% spíše ano 50% spíše ne 33% ne 0%
7. Jsou zaměstnanci motivováni k tvorbě vlastních studijních materiálů?
ano 40% spíše ano 60% spíše ne 0% ne 0%
8. Spolupracuje škola s externími poradenskými institucemi?
ano 80% spíše ano 0% spíše ne 0% ne 20%
9. Je plošné testování žáků pro vedení školy důležité?
ano 46% spíše ano 29% spíše ne 17% ne 8%
10. Považuji emoční inteligenci ve své práci za významnou?
ano 25% spíše ano 33% spíše ne 29% ne 13%
11. Jsou studenti přijímáni bez nebo s přijímacími zkouškami?
bez 60% bez i s 40% pouze s
12. Jsem spokojen s kvalitou pedagogického sboru?
velmi spokojen 25% spíše spokojen 42% spíše nespokojen 25% velmi nespokojen 8%
13. Změna kvality výuky
výrazně lepší 13% spíše lepší 58% stále stejná 29% spíše horší 0%
14. Je ve škole zaveden systém vícevrstevného hodnocení učitelů?
ano 8% částečně 21% ne 71%