

**U N I V E R Z I T A K A R L O V A**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**AUTOEVALUACE –  
VÝCHODISKO ROZVOJE ŠKOLY**

**Závěrečná bakalářská práce**

**Autor:** Petra Karbanová  
**Obor:** Školský management  
**Forma studia:** kombinované  
**Vedoucí práce:** Mgr. Bc. Václav Havelka  
**Datum odevzdání práce:**

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně, všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány a práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....  
Petra Karbanová

### **Poděkování**

Děkuji panu Mgr. Bc. Václavu Havelkovi za vedení bakalářské práce, cenné rady, připomínky a výbornou spolupráci.

**Resumé:**

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část. Teoretická část se nejprve zabývá objasněním základních pojmů, postavením autoevaluace ve školní praxi a uvádí možnosti využití evaluačních nástrojů, které se využívají ve školách. V praktické části jsou zaznamenány nejčastější problémy s vypracováním autoevaluačních zpráv. K tomuto zjištění byla použita dotazníková metoda.

Cíl BP je poskytnout podporu vedoucím pracovníkům škol v oblasti autoevaluace školy s ohledem na nejčastější problémy školy zjištěné na základě dotazníků a odborné literatury.

BP by měla napomoci ředitelům škol najít podstatu plánování, v procesu a významu autoevaluace, aby ji nevnímali pouze jako formální povinnost danou zákonem.

**Summary:**

The bachelor paper is divided into two parts. The first theoretical part deals with the explanation of basic notions and conceptions and the position of the school's self-evaluation in educational practice. It also introduces the variety and possibilities of usage of evaluating instruments, which are used at schools. The second practical part deals with the most frequent problems with elaboration of school's self-evaluation reports. The author used a questionnaire to explore this subject.

The aim of the paper is to provide headmasters and managers of schools with support in the school's self-evaluation with regard to the most frequent problems stated by schoolmasters in questionnaires and mentioned by experts in professional literature. The main intention is to help headmasters not only to find the principle of self-evaluation and to realize its purpose and benefits, but also not to consider self-evaluation only as a formal statutory duty.

**Klíčová slova:**

Evaluace, autoevaluace, autonomie, vlastní hodnocení školy, evaluační nástroje, SWOT analýza, model excellence EFQM, TQM, CAF, ISO

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1. POJEM AUTOEVALUACE, EVALUAČNÍ NÁSTROJE VE ŠKOLE</b> .....	<b>8</b>
1.1 Základní pojmy.....	8
1.2 Vývoj pojetí evaluace vzdělávání .....	10
1.3 Autonomie škol – srovnání se zahraničím .....	11
1.4 Autoevaluace ve škole .....	12
1.5 Pojetí autoevaluace .....	13
1.6 Modely řízení kvality .....	14
1.7 Systémy řízení kvality.....	14
1.7.1 TQM .....	15
1.7.2 EFFQM .....	15
1.7.3 CAF.....	16
1.7.4 ISO.....	16
1.8 SWOT analýza.....	16
1.9 Řízení školy.....	17
1.10 Plánování autoevaluace.....	17
1.11 Rozdělení rolí při autoevaluaci.....	18
1.12 Proces autoevaluace .....	20
1.12.1 Fáze autoevaluace.....	20
1.13 Nástroje autoevaluace .....	21
1.14 Kritéria autoevaluace .....	21
1.14.1 Charakteristika indikátorů.....	22
1.15 Cíle autoevaluace.....	22
1.16 Zpracování autoevaluační zprávy .....	23
<b>2. PŘIPRAVOVANÁ ZMĚNA VE ŠKOLSKÉM ZÁKONĚ</b> .....	<b>24</b>
<b>3. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>26</b>
3.1 Cíl výzkumu .....	26
3.2 Metoda výzkumu .....	26
3.3 Sestavení dotazníku .....	27
3.4 Návratnost .....	27

3.5 Popis souboru respondentů.....	27
3.6 Práce s výstupy .....	32
3.7 Vyhodnocení jednotlivých položek .....	32
3.8 Vyhodnocení dotazníků .....	44
<b>4. ZÁVĚR.....</b>	<b>45</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>46</b>
<b>ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>49</b>

## ÚVOD

Pedagogická věda definuje pojem evaluace jako systematické hodnocení, tzn. hodnocení v rámci nějakého procesu, zasazené do kontextu, plánované za účelem revizí výsledků a navrhování opatření ke změnám nevyhovujícího stavu.

Ve školské praxi se vyskytují dva užívané pojmy: autoevaluace školy a vlastní hodnocení školy. Obojí v sobě zahrnuje pojem evaluace, jen je oním pojmenováním někdy myšlen celý proces evaluace a jindy výsledná hodnotící zpráva.

Autoevaluace školy neboli vlastní hodnocení školy je v právních předpisech zakotvena takto:

V zákoně č. 561/2004 Sb., zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon):

§ 12 definuje způsob, jakým má být prováděno hodnocení škol, a to ve vztahu k plnění cílů výchovy a vzdělávání

§ 28 vymezuje povinnou dokumentaci školy a školského zařízení, a to podle povahy své činnosti

§ 164 definuje zákonné povinnosti a zároveň kompetence ředitele školy, a to bez rozdílu zřizovatele

§ 168 nepřímé kompetence školské rady ve vztahu k autoevaluaci školy

§ 174 a § 175 pravomoce ČŠI ve vztahu k vlastnímu hodnocení školy

Ve vyhlášce č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy:

§ 8 popisuje zaměření vlastního hodnocení školy a hlavní oblasti vlastního hodnocení školy

§ 9 obsahuje základní informace o technickém provádění vlastní evaluace

# 1 POJEM AUTOEVALUACE, EVALUAČNÍ NÁSTROJE VE ŠKOLE

Autoevaluace je nezbytným předpokladem pro evaluaci externí. Pouze smysluplná a vzájemně provázaná kombinace obou může pomáhat vytvářet kvalitní i efektivní školy.

## 1.1 Základní pojmy

Pojem evaluace je poměrně nový, ozývá se však ze všech stran. Na začátku je nutno vysvětlit základní pojmy jako jsou evaluace, druhy evaluace, evaluační nástroje, autoevaluace, vlastní hodnocení školy.

**Evaluace** – jde o vyhrazený pojem pro „zjišťování, porovnávání a vysvětlování dat charakterizujících stav, kvalitu, efektivnost vzdělávací soustavy“.<sup>1</sup> Evaluace je mnohostranná aktivita, která má poskytovat hodnotící informace o celé pedagogické realitě – má co nejobektivněji hodnotit kvalitu vzdělávacích programů, vzdělávacích potřeb, výuky a učitelů, edukačního prostředí atd.<sup>2</sup> To znamená, že (pedagogická) evaluace je takové školní vyhodnocení, které má za cíl posuzovat a porovnávat kvality různých pojetí vzdělávání a různých typů edukativních (pedagogických) aktivit i jejich výsledků. Prostřednictvím evaluace posuzujeme, jaké jsou kvality určité koncepce vzdělávání nebo určitého vzdělávacího programu a jak efektivně se tyto kvality daří v praxi naplňovat, popřípadě porovnáváme různé koncepce a programy mezi sebou.<sup>3</sup>

Evaluaci ve spojitosti se školou lze rozlišovat z hlediska těch, kteří ji provádějí na:

- **Evaluaci externí (vnější)** – je uskutečňována orgány inspekce, zřizovateli, jinými agenturami na základě národních srovnávacích zkoušek, výzkumnými pracovišti, institucemi zaměřených na evaluaci kurikula atd.
- **Evaluaci interní (vnitřní)** – při níž škola evaluuje sebe sama

Každá z nich s sebou nese určité výhody (mezi výhody evaluace externí lze zařadit např. objektivitu posuzování) i omezení (v případě evaluace externí se může jednat např. o malou

---

<sup>1</sup> PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 1998

<sup>2</sup> PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*. Brno, Masarykova univerzita CDVU, 1996

<sup>3</sup> SLAVÍK, J. *Hodnocení v současné škole : východiska a nové metody pro praxi*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-262-9



možnost posuzovat jednotlivé jevy komplexně, s jejich časovými, lidskými i vztahovými dimenzemi).<sup>4</sup>

**Evaluační nástroje** - Evaluačním nástrojem rozumíme spolehlivou metodu či techniku sběru dat pro účely vlastního hodnocení školy nebo postupy podporující různé fáze evaluačního procesu. Mohou jimi být didaktické testy, dotazníky pro žáky, rodiče, učitele, hospitační protokoly, různé záznamové listy, kroniky akcí školy, rozhovory se žáky, rodiči, nebo metody podporující diskusi, stanovení priorit, směřování rozvoje školy apod. Každý evaluační nástroj prochází procesem ověřování. Smyslem tohoto procesu, který se v odborné terminologii nazývá standardizace, je získat a následně poskytnout uživatelům daného nástroje maximum informací o tom, jak nástroj používat a správně interpretovat výsledky. Jde o sběr podnětů a zkušeností ze škol, u kvantitativních nástrojů jde o získání souhrnných výsledků ostatních škol, aby bylo možné s nimi konfrontovat výsledky vlastní školy a získat tak bohatší informaci.<sup>5</sup>

**Autoevaluace** – je nezbytným předpokladem pro evaluaci externí. Pouze smysluplná a vzájemně provázaná kombinace obou může pomáhat vytvářet kvalitní i efektivní školy.

Pojem autoevaluace (ve smyslu autoevaluace školy) není svázán s právní úpravou a je tak otevřen například všem otázkám o vhodné, žádoucí či smysluplné realizaci autoevaluace, otázkám etiky a bezpečnosti. S ohledem na významový přesah termínu autoevaluace oproti termínu vlastní hodnocení školy je tento termín s oblibou používán v odborné komunitě.<sup>6</sup>

Autoevaluace se stává pro školy nutnou součástí Rámcového vzdělávacího programu (RVP), následně i Školního vzdělávacího programu (ŠVP), a tedy i povinnou součástí práce českých škol. Avšak evaluační procesy uvnitř školy se pojmenovávají jako vlastní hodnocení školy.

**Vlastní hodnocení školy** – užíváme jako synonymum pojmu autoevaluace. Názory právních expertů pomáhají vysvětlit situaci tím, že ačkoli jiné dokumenty vzniklé na MŠMT pracují s pojmem autoevaluace, zákon užívá pojem vlastní hodnocení školy, neboť tento dokument primárně slouží všem, nejen pedagogickým odborníkům, a „cizí“ pojmy by v něm neměly být

---

<sup>4</sup> VAŠŤÁKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, 2007. ISBN 80-244-1422-8

<sup>5</sup> *Národní ústav odborného vzdělávání v Praze* [online]. Praha : Národní ústav odborného vzdělávání. Posl. úpravy 21. 12. 2010; 11:24 [cit. 2010-12-21]. Dostupné na WWW: <http://www.nuov.cz/ae/evaluacni-nastroje> .

<sup>6</sup> STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2

uváděny (zejména pokud není všeobecně ustálený jejich přesný význam). Z logiky věci vyplývá, že pokud školy mají naplňovat tento normativ a zároveň RVP, lze předpokládat, že pojmy autoevaluace a vlastní hodnocení školy se u nás staly synonymy.<sup>7</sup>

## 1.2 Vývoj pojetí evaluace vzdělávání<sup>8</sup>

Systematická evaluace vzdělávání (edukační evaluace) se rozvíjela paralelně s evaluací v sociálních vědách. Časem získala znaky odborného statusu, vznikly vlastní profesionální organizace a instituce, časopisy a zpravodaje.

Vývoj evaluace vzdělávání a evaluačního výzkumu ve školství zahrnuje pět základních období:

První období do roku 1930 – je charakterizováno zavedením standardizovaných testů do škol. Díky novým technickým prostředkům a exaktním analytickým metodám se evaluace zakládá převážně na měření výkonu normalizovanými, standardizovanými a měřicími nástroji.

Druhé období do roku 1945 – je charakterizováno tím, že objektem evaluace jsou konkrétní vzdělávací programy, ne individuum se svým měřitelným výkonem. Pozornost se zaměřuje na hierarchii cílů a jsou vypracovávány zkoušky zjišťující dosažení stanovených cílů vzdělávacího programu.

Třetí období do roku 1957 – přináší zájem o prozkoumávání výsledků školských a vzdělávacích programů ve vztahu k idejím, které se uplatňovaly v minulosti a které se zdály být překonané. Objevuje se snaha o využívání evaluačních projektů na lokální úrovni.

Čtvrté období do roku 1970 – je obdobím vzniku evaluačních projektů týkajících se celého kurikula, což mělo napomoci tomu, aby se předešlo hrozícímu vzdělávacímu deficitu. Cílem evaluace již není získávání informací, pomocí nichž se hodnotí stupeň dosahování

---

<sup>7</sup> VAŠŤÁKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, 2007. ISBN 80-244-1422-8

<sup>8</sup> RYMEŠOVÁ, J. *Evaluace vzdělávání (Závěrečná studie grantového úkolu MŠMT ČR č. RS 95 RG 155)*. Praha: VÚP, 1995

vzdělávacích cílů, ale cílem je hodnotit celé kurikulum. Proto se evaluace rozvíjí jako součást kurikula. Jsou zakládány první samostatné organizace pro evaluaci vzdělávání.

Páté období od roku 1970 – charakterizuje výrazný vývoj evaluace od popisu jevů k procesu orientovanému více na výsledky, se zaměřením na vědecké zjišťování výsledků vzdělávání. Evaluační experti obracejí svoji pozornost na rozvíjení teorie hodnocení vzdělávání a efektivity vyučování a učení spolu s pojetím výzkumu kurikula a vytváření výzkumných nástrojů.

V 80. letech nastupuje trend prověřit vztahy mezi různými aspekty kurikula a proměnnými kontextu sociálního systému, jako jsou hodnotový systém, ekonomické, kulturní a politické faktory.

Kurikulární evaluace se během let 1970 – 1990 začíná konstituovat jako nezávislé pole výzkumu studující vzdělávací programy a materiály, její výsledky se využívají při rozhodování o reformách kurikula.

Evaluace vzdělávání představuje tedy složitou činnost na různých úrovních vzdělávacího systému, která sleduje různé cíle, plní různé funkce a používá k tomu rozmanité nástroje a postupy. Evaluace je pokládána hlavně za prostředek ke zvyšování úrovně samotné školy a ke zlepšování podmínek její činnosti.

### **1.3 Autonomie škol – srovnání se zahraničím**

Vezme-li se v úvahu množství myšlenkových směrů, které ovlivnily zavádění autonomie škol, je vidět, že v žádné zemi se zásadě odpovědnosti za výsledky zpočátku nevěnovala žádná pozornost. Od poloviny 90. let 20. století je však tento přístup stále důležitější a v různých zemích nabyl odlišných podob.

Školy si jsou vědomy, že s relativní autonomií školy souvisí i mnohostranné skládání účtů za odvedenou práci. Za tímto účelem využívají autoevaluační (sebehodnotící) procesy, které podporují participaci různých aktérů školního života na rozvoji školy.

Podstatný rozdíl v realizaci autonomie škol spočívá v tom, na který orgán nebo jednotlivce jsou pravomoci přeneseny. V závislosti na dané zemi a oblasti kompetence (financování,

řízení lidských zdrojů atd.) se může jednat o řídicí orgán školy, ředitele školy nebo pověřené učitele. Existuje však určitá míra souvztažnosti mezi zvoleným modelem rozhodování (organizace) a zúčastněnými orgány/osobami. Jestliže jsou tedy školy do značné míry autonomní v otázkách řízení svého financování, na rozhodování se obvykle podílí ředitel školy i školská rada, jako je tomu ve Vlámském společenství Belgie, ve Slovinsku, v některých částech Spojeného království (v Anglii, ve Walesu a v Severním Irsku) a v Norsku. Analogicky v případech, kdy je v kompetenci škol zajišťovat nábor stálých pedagogických pracovníků, ve většině případů je tento úkol svěřen řediteli školy, jako je tomu v Bulharsku, v České republice, v Estonsku, v Lotyšsku, v Litvě, v Maďarsku, v Polsku, ve Slovinsku, na Slovensku a v některých severských zemích. Rozmanité je i složení řídicích orgánů škol, které mohou být více či méně otevřeny účasti zástupců okolní komunity. Všechny země, v nichž školy mají velkou míru autonomie, nicméně vytvořily různé formy odpovědnosti za výsledky, které se podstatně liší v míře kontroly. Naopak země, v nichž není zaveden strukturovaný model evaluace škol, jsou právě ty, v nichž se reformy zavádějící autonomii škol realizovaly poměrně nedávno, jen zčásti, nebo nejsou zásadní (Bulharsko, Řecko, Francie, Itálie atd.). Toto pojetí odpovědnosti škol za výsledky se nicméně v několika z těchto zemí začalo prosazovat.<sup>9</sup>

Základní a střední školy v České republice mají zákonnou povinnost pravidelně provádět zhodnocení své vlastní práce za období 3 let. Podívat se s určitým nadhledem na své vlastní působení není ovšem nic jednoduchého a řada škol to pokládá za velký problém. Přitom jedině dobře provedené vlastní hodnocení (autoevaluace) ukáže klady i zápory dosavadní práce školy a může se stát odrazovým můstkem k pozitivním změnám a zároveň k posílení autonomie škol.<sup>10</sup>

#### **1.4 Autoevaluace ve škole**

Důležitou součástí procesuální stánky je klima. Autoevaluace může probíhat v prostředí, které ji podporuje. Autoevaluace vyžaduje klima důvěry, otevřeného jednání, souhlasu. Rozhodnutí musí být činěna na základě souhlasu většiny zúčastněných. Vyžaduje komunikaci mezi participujícími skupinami, vzájemné naslouchání a hledání optimálních cest k dosažení

---

<sup>9</sup> *Autonomie škol v Evropě. Politická a realizační opatření*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2008. Eurydice, 2007. ISBN 978-92-79-08822-3

<sup>10</sup> *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. Národní ústav odborného vzdělávání. Posl. úpravy 9. 3. 2011; 14:00 [cit. 2011-03-09]. Dostupné na WWW: <http://www.nuov.cz/ae>

vymezených cílů. Všichni musí mít pocit odpovědnosti za práci, která vede k dosažení cílů. Učitelé musí mít důvěru, že získaná data a výsledky nebudou použity proti jejich individuálním zájmům, ale že jim mají pomáhat v růstu jejich profesionality.<sup>11</sup>

## 1.5 Pojetí autoevaluace

Třídění evaluačních procesů je možné podle různých znaků, např.:

- podle toho, kdo evaluaci realizuje, na evaluaci **externí** (vnější) nebo **interní** (vnitřní),
- podle toho, na jaké úrovni probíhá (**mezinárodní úroveň, národní úroveň, meziúroveň-škola, mikroúroveň-třída, žák**),
- podle záměru, na **formativní** (se záměrem zjištěný stav zlepšovat, znamená průběžné diagnostikování různých informací) nebo **sumativní** (se záměrem prokazovat stávající kvalitu na základě získaného množství informací),
- podle toho, ve které etapě vzdělávání probíhá, na **vstupní** (na začátku procesu, např. na začátku školního roku, při přijímání do vyššího stupně vzdělávání) nebo **výstupní** (na konci procesu, např. na konci školního roku, při uzavírání nižšího stupně vzdělávání), srovnáním obou lze do jisté míry zjišťovat přidanou hodnotu ve vzdělávání, tedy to, co škola žákům dala,
- podle interpretace výsledků, na **normativní** (výsledek je srovnáván s výsledky jiných subjektů) nebo **kriteriální** (výsledek je srovnáván s předem stanovenými kritérii)<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> *Metodický portál RVP* [online]. Metodický portál. Posl. úpravy 21. 12. 2010; 17:54 [cit. 2010-12-21]. Dostupné na WWW: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/979/jak-postupovat-pri-autoevaluaci-ve-skole.html/> . ISSN: 1802-4785

<sup>12</sup> STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2

## 1.6 Modely řízení kvality

Mezi hlavní principy komplexního řízení kvality patří zaměření na zákazníka, který představuje arbitra kvality finálního produktu, neustálé zlepšování kvality procesů, tedy definování cílů, kritérií a způsobů jejich měření a hodnocení, a v neposlední řadě i podpora zapojení pracovníků do všech aktivit souvisejících se zlepšováním procesů. Velký důraz je kladen na jejich další vzdělávání a využití nově nabytých poznatků k dalšímu zlepšování pracovních postupů.

Úspěšná implementace systému řízení celkové kvality je podmíněna dodržáním osmi principů řízení kvality: orientace na zákazníka, vůdcovství, zapojení pracovníků, procesního přístupu, systémového přístupu managementu, neustálého zlepšování, efektivního rozhodování a vzájemně prospěšného vztahu s dodavateli a partnery.

Vzdělávací instituce lze stejně jako jiné organizace považovat za systémy, které mají své vstupy (studenti, učitelé a další zaměstnanci, vedení školy, kurikulum, vybavení školy, uplatňovaná vzdělávací politika apod.), procesy (rozvoj kurikula, akreditace, přijímací řízení, výuka, hodnocení, financování, řízení lidských zdrojů, marketing atd.) a výstupy (absolventi a kvalita jimi dosaženého vzdělání, poznatky získané vědeckým výzkumem, služby poskytované veřejnosti). Metody a principy řízení kvality vyvinuté původně pro oblast průmyslové výroby a služeb je tedy možné úspěšně adaptovat i pro využití v oblasti vzdělávání, a to i přes zjevnou rozdílnost vzdělávacího a průmyslového sektoru.<sup>13</sup>

## 1.7 Systémy řízení kvality

Zavedení systému řízení kvality by mělo být strategickým rozhodnutím vzdělávací organizace. Návrh a implementace systému řízení kvality závisí na jejích potřebách, cílech a produktech, ale i na její organizační struktuře a realizovaných procesech. Přínos zavedení

---

<sup>13</sup> *Inflow, information journal* [online]. Inflow, information journal. Posl. úpravy 29. 12. 2010; 15:46 [cit. 2010-12-29]. Dostupné na WWW: <http://www.inflow.cz/management-kvality-standardu-ve-vzdelavani> . ISSN: 1802-9736

systemu kontroly kvality lze spatřovat v tom, že vzdělávací organizaci umožní zmapovat jednotlivé procesy, které v ní probíhají, a v případě problémů stanovit a zavést opatření k nápravě a prevenci opakovaných problémů. Na základě analýzy stávajících procesů lze určit jejich efektivnost a poté také implementovat systémové řízení procesů (v protikladu k intuitivnímu řízení založenému na zvyklostech či metodě pokusu a omylu). Dalším důležitým aspektem je zdokumentování vzájemného působení vzdělávacích a podpůrných procesů. Zavedení systému kontroly kvality by mělo vést k lepší organizaci práce, zefektivnění metod řízení a správy dokumentace a celkově zvyšovat spokojenost jak žáků, tak i zaměstnanců školy.<sup>14</sup>

### 1.7.1 TQM

Total Quality Management (Celkové řízení kvality) je nástroj, který nabízí přístup, kdy jsou všichni zaměstnanci zapojeni do procesu neustále se zvyšující kvality. Tato filosofie i prostředky (metodologie) pomáhají organizaci zvládat změny, zavést způsoby řešení vnitřních problémů a nových vnějších tlaků.<sup>15</sup>

### 1.7.2 EFQM

European Foundation for Quality Management (Model excellence). Součástí modelu excellence EFQM je i benchmarking, tedy soustavné a systematické porovnávání efektivity, produktivity, kvality a praxe vlastní organizace s těmi organizacemi, které mají v uvedených oblastech nejlepší výsledky.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> *Inflow, information journal* [online]. Inflow, information journal. Posl. úpravy 29. 12. 2010; 16:20 [cit. 2010-12-29]. Dostupné na WWW: <http://www.inflow.cz/management-kvality-standardu-ve-vzdelavani>. ISSN: 1802-9736

<sup>15</sup> STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2

<sup>16</sup> *Inflow, information journal* [online]. Inflow, information journal. Posl. úpravy 29. 12. 2010; 16:37 [cit. 2010-12-29]. Dostupné na WWW: <http://www.inflow.cz/management-kvality-standardu-ve-vzdelavani>. ISSN: 1802-9736

### 1.7.3 CAF

Cammon Assessment Framework (Společný hodnotící rámec). Model CAF se opírá o základní zásady excelence definované modelem excelence EFQM: orientaci na výsledky, zaměření na zákazníka, řízení dle jasných cílů, řízení pomocí procesů a faktů, aktivní zapojení zaměstnanců, neustálé zlepšování a inovace, vzájemně výhodné partnerství a společenskou odpovědnost organizace.<sup>17</sup>

### 1.7.4 ISO

International Organization for Standardization. V sektoru služeb včetně vzdělávacího sektoru se normy ISO 9000 začínají uplatňovat od počátku 90. let. Pro oblast vzdělávání byla vypracována metodika ISO/IWA 2:2003 - Směrnice pro aplikaci normy ISO 9001:2000 ve vzdělávání. Tato směrnice vychází ze zkušeností se systémem řízení kvality dle norem řady ISO 9000 a jejím cílem je poskytnout vzdělávacím organizacím návod pro zavedení systému řízení jakosti v souladu s ISO 9001:2000.<sup>18</sup>

## 1.8 SWOT analýza

SWOT analýza je vysoce efektivní a jednoduchou pomůckou pro zjištění skutečného stavu, potřebných změn, případných rizik a nezbytných kroků pro přeměnu slabých stránek do silných a eliminaci rizik. Představuje komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek definovaného tématu. Vzhledem k tomu, že v sobě zahrnuje postupy technik strategické analýzy, bývá součástí všech důležitých strategických dokumentů. Základ metody spočívá v definování a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou definovány čtyřmi proměnnými:

---

<sup>17</sup> *Inflow, information journal* [online]. Inflow, information journal. Posl. úpravy 29. 12. 2010; 16:43 [cit. 2010-12-29]. Dostupné na WWW: <http://www.inflow.cz/management-kvality-standardu-ve-vzdelavani>. ISSN: 1802-9736

<sup>18</sup> *Inflow, information journal* [online]. Inflow, information journal. Posl. úpravy 29. 12. 2010; 16:48 [cit. 2010-12-29]. Dostupné na WWW: <http://www.inflow.cz/management-kvality-standardu-ve-vzdelavani>. ISSN: 1802-9736



- Strengths (přednosti = SILNÉ STRÁNKY)
- Weaknesses (nedostatky = SLABÉ STRÁNKY)
- Opportunities (= PŘÍLEŽITOSTI)
- Threats (= HROZBY)

Příčemž:

SILNÉ a SLABÉ stránky jsou vnitřními faktory

PŘÍLEŽITOSTI a HROZBY jsou vnějšími faktory

## 1.9 Řízení školy

Škola je podnik svého druhu, ale konec konců je to podnik. Cílem není zisk akcionáře, ale zisk dvou subjektů. Žáka na jedné straně a společnosti na straně druhé. Individuum a občan. Vše ostatní už je jen obvyklá podniková praxe. Plánování, motivování, kontrola, organizace, hospodaření, bezpečnost, kontakty s veřejností, informační systém, evidence, archivace, delegování, to vše a mnoho dalšího se dá hodnotit. Kvalita řízení ovlivňuje chod školy zásadně.<sup>19</sup>

## 1.10 Plánování autoevaluace

Autoevaluace je nikdy nekončícím procesem neustálého reflektování zjištění a následného zavádění změn.

Proces přípravy školy na autoevaluaci se sestává z následujících dílčích kroků:<sup>20</sup>

- Vyjasnění si důvodu a oblastí
- Vytvoření evaluačního týmu, stanovení jednotlivých rolí a odpovědnosti v týmu včetně jeho vedoucího

<sup>19</sup> *Autoevaluace výběr příspěvků*. Praha: VÚP v Praze, 2007. ISBN 978-80-87000-16-8

<sup>20</sup> VAŠŤÁKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, 2007. ISBN 80-244-1422-8

- Vytvoření plánu (projektu) autoevaluace zahrnujícího cíle, evaluační oblasti, kritéria/indikátory, čas – termíny, cílové skupiny, zodpovědnost za dílčí evaluační aktivity i za celek, nástroje, potřebné zdroje (finanční, materiální a lidské), způsob zdokumentování evaluačního procesu i výstupu
- Stanovení pravidel, odpovědnosti jednotlivých osob; rozhodování o zapojení moderátora, kritického přítele apod.
- Specifikace metod, nástrojů technik i zdrojů informací
- Realizace sběru dat, zjišťování informací
- Zpracování, analýza a interpretace zjištěného
- Rozhodování o budoucím vývoji a o možných opatřeních
- Vytvoření a zveřejnění evaluační zprávy včetně rozhodnutí o navazujících aktivitách a stanovení termínu další evaluační aktivity; sdělení výsledků různým skupinám osob
- Realizace přijatých opatření, mění se určité věci v životě školy a lidí s ní spjatých
- Realizace meta-evaluačních aktivit

### **1.11 Rozdělení rolí při autoevaluaci**

Autoevaluace školy nemůže být záležitostí jednotlivce, ale jedná se o dovednost společné týmové práce a schopnost společného výkonu celého pedagogického sboru školy. Přesto jsou dvě role, které patří ke stěžejním při vlastním hodnocení školy. Je to role koordinátora autoevaluačních procesů a úloha ředitele školy.

Role koordinátora je jedním ze základních stavebních kamenů úspěšnosti autoevaluačních procesů. Jedná se o člověka s přirozenou autoritou, ochotného dělat tuto práci. Je dobrým manažerem i lídrem – umí delegovat úkoly i odpovědnost na kolegy a zapojovat do autoevaluačního procesu ostatní učitele, žáky a jejich rodiče.

### Odborné kompetence koordinátora autoevaluace:<sup>21</sup>

- Orientuje se v právních normách a dalších dokumentech souvisejících s řízením kvality, s vlastním hodnocením školy.
- Kriticky analyzuje modely řízení kvality.
- Plánuje autoevaluační procesy školy.
- Koordinuje proces autoevaluace.
- Efektivně využívá relevantní zdroje dat.
- Analyzuje získaná data a interpretuje výsledky.
- Zpracuje zprávu o vlastním hodnocení školy.
- Vhodně aplikuje jednotlivé části zprávy o vlastním hodnocení školy do dalších dokumentů školy a prezentuje ji v různých kontextech.
- Iniciuje funkční provázanost všech evaluačních procesů ve škole.
- Zhodnotí uskutečněný autoevaluační proces.
- Identifikuje, př. zajistí vhodné formy podpory autoevaluace pro svoji školu.
- Rozumí etickým otázkám autoevaluace a dokáže ve škole vytvářet neohrožující prostředí.
- Uplatňuje vhodné metody a formy týmové spolupráce.
- Identifikuje vhodné formy podpory v oblasti vlastního hodnocení.
- Umí řídit metaevaluaci.

### Úloha ředitele školy v procesu autoevaluace se jeví jako nezastupitelná:<sup>22</sup>

- Mezi učiteli vybírá koordinátora autoevaluačních procesů ve škole, seznamuje pedagogický sbor s jeho kompetencemi.
- Veřejně podporuje smysl autoevaluace a probíhající procesy s tím spojené.
- Může pomáhat věci naplánovat.
- Může určit učitelům v rámci pracovní doby systematickou reflexi za povinnou.

---

<sup>21</sup> STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2

<sup>22</sup> STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2

- Umožní další vzdělávání učitelů v konkrétní oblasti, která se jeví jako nedostatečně zvládnutá.
- Může tým kontrolovat, ale rozhodně musí pracovat s výstupy – jinak neplní autoevaluace svůj smysl.

## 1.12 Proces autoevaluace

Proces autoevaluace může na každé škole probíhat individuálním způsobem. Každá škola jej řídí podle vlastních podmínek, možností a zkušeností. Zpracování komplexního plánu (projektu) autoevaluace školy a jeho realizace je náročná věc. Obecně se doporučuje začít oblastí, ve které se škola nejlépe orientuje nebo oblastí, se kterou není spokojena. Postupně je možné se zaměřovat na další oblasti a vytvořit tak projekt autoevaluace školy jako celku.<sup>23</sup>

### 1.12.1 Fáze autoevaluace

Proces autoevaluace si pro větší přehlednost můžeme rozčlenit do pěti fází.<sup>24</sup>

- Fáze motivační – základní otázkou je, proč potřebujeme autoevaluaci a co od ní očekáváme. Není dobré vytvářet autoevaluaci jen z důvodu, že je to povinnost škol. Už v této fázi musíme vědět, že autoevaluaci provádíme hlavně z důvodu, že pomůže odhalit klady i zápory v práci školy.
- Fáze přípravná – v této fázi si musíme uvědomit záměry a cíle. Vybereme si oblasti, kterých se autoevaluace má dotýkat. Vytvoří se tým lidí, kteří budou při tvorbě hodnocení spolupracovat. Stanoví se pravidla a časový plán jednotlivých prací.
- Fáze realizační – používají se různé metody, nástroje a techniky pro získání potřebných informací. Dochází ke sběru dat. Dobré je do této fáze zapojit i někoho zvenčí, kdo nemá žádné osobní vazby na školu.

<sup>23</sup> RÝDL, K.; HORSKÁ, V.; DVOŘÁKOVÁ, M.; ROUPEC, P. *Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy*. Praha : Agentura STROM, 1998. ISBN 80-86106-04-7

<sup>24</sup> BALOCHOVÁ, D. *Evaluace školy a autoevaluace*. Plzeň : Národní institut pro další vzdělávání, 2008. ISBN 978-80-86956-36-7

- Fáze evaluační – získaná data se třídí a vyhodnocují, vytváří se záznamy, grafy. Výstupem této fáze je evaluační zpráva.
- Fáze korektivní – výsledky evaluace jsou podklady pro akce vyplývající z evaluace. Znamená to, že se provádí změny, obnova či úprava zjištěného stavu, nedostatků apod.

### **1.13 Nástroje autoevaluace**

- Hospitace
- Rozhovory
- Dotazníky
- Pozorování
- Statistické vyhodnocení
- Sociometrická šetření
- Analýza žákovských prací
- Interní testy, výsledky testů
- Ankety

### **1.14 Kritéria autoevaluace**

Žádný autoevaluační proces se neobejde bez něčeho, co umožní naprosto jasně konstatovat současný stav. Kritéria určují kvalitu ve zvolené oblasti, charakterizují žádoucí stav. Obdobně jako u oblastí lze říci, že téměř každé kritérium se skládá z několika částí, tj. subkritérií. Zvolená kritéria a subkritéria umožní následně zvolit konkrétní indikátory sloužící jako „vodítka“, pomocí kterých bude úroveň dosažených cílů prokazatelná. Indikátory jsou tedy určitým způsobem měřitelné (statistické) údaje a vypovídají o současném stavu sledovaného

jevu. Správně zvolené indikátory zároveň naznačují, která metoda, nástroj či technika bude nejvhodnější pro získání potřebných informací.<sup>25</sup>

#### **1.14.1 Charakteristika indikátorů**

- Musí se vztahovat k výsledkům prováděné aktivity
- Musí se vztahovat k takovým výsledkům, které je možno ve škole dosáhnout
- Musí být uvedeny do kontextu, souvislostí
- Mají poskytovat zpětnou vazbu
- Měly by být takové, aby byly vnímány jako spravedlivé
- Mají být dosažitelné, reálné
- Jsou dostatečně vysvětleny
- Nesmí podléhat zkreslení
- Jsou kontrolovatelné
- Jsou ekonomicky dostupné
- Mají pozitivní vliv na chování
- Zlepšují hodnotu „výkonu“

#### **1.15 Cíle autoevaluace**

Cíle evaluace vycházejí z vize školy, z jejich strategických a dílčích (operativních) cílů (uvedené musí být součástí školního vzdělávacího programu; zásady pro jejich formulování pak stanovuje RVP pro příslušný stupeň vzdělávání) a ze znalosti aktuálního stavu. Důležitá je provázanost a vzájemná podmíněnost všech těchto cílů.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> VAŠŤÁKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, 2007. ISBN 80-244-1422-8

<sup>26</sup> VAŠŤÁKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, 2007. ISBN 80-244-1422-8

Při formulaci konkrétních cílů je vhodné využívat jednoduchou pomůcku, pravidlo „SMART“ (překlad „chytré“). Cíle by měly být:<sup>27</sup>

- Specifické (tj. **S**pecific)
- Měřitelné (tj. **M**easurable)
- Dosažitelné, reálné (tj. **A**chiavable)
- Relevantní, důležité (tj. **R**elevant)
- Časově vymezené/termínované (tj. **T**imed)

### 1.16 Zpracování autoevaluační zprávy

Autoevaluační zprávu lze považovat za reflexi vývoje, který byl učiněn v určitém stanoveném časovém intervalu. Jedná se o formální výstup v termínu daném legislativními dokumenty. Tato zpráva umožňuje diskusi, zda stanovených cílů bylo dosaženo a s jakými výsledky. Poukazuje i na ty cíle, kterých nebylo dosaženo a sděluje, proč jich dosaženo nebylo. **Dává příležitosti pro konstruktivní analýzu obtíží a formuluje strategii pro budoucí aktivity. Umožňuje tedy i pohled dopředu, umožňuje další plánování.**<sup>28</sup>

Před zahájením sestavení zprávy o vlastním hodnocení je nutné rozhodnout:

**KOMU JE URČENA** (cílová skupina příjemců určuje její další atributy, není ojedinělé, že si školy vytvářejí jednu zprávu „nekorigovanou“ pro sebe a další „recenzované dle budoucího čtenáře“, pak už ale nelze hovořit o „čisté“ zprávě o vlastním hodnocení, roli hraje zachování pocitu bezpečí).

---

<sup>27</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

<sup>28</sup> STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2

**CO BUDE OBSAHOVAT** (jde především o detailnost zpracování jejího obsahu, zdůvodňování postupu, př. určení max. rozsahu).

**JAK BUDE ZPRACOVÁNA** (jakými jazykovými prostředky bude napsána - zvolený jazykový styl, využití grafických, obrazových, fotografických doplňků, zařazování vhodných příloh...)<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2



## 2. PŘIPRAVOVANÁ ZMĚNA VE ŠKOLSKÉM ZÁKONĚ

Aktuálně probíhají diskuse o vyjmutí vlastního hodnocení školy ze školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů) vyprovokované dopisem ministra školství Josefa Dobeše ředitelům a učitelům škol.

„V nejbližší době provedu v rámci rychlé novely školského zákona několik důležitých úprav, které vám alespoň částečně uleví od přehnané byrokracie. Věřím, že tyto kroky budou pro vás příslibem pozitivních změn, kterými bych rád především ulehčil vaši práci. Rychlá novela bude upravovat fungování školských rad tak, že jejich zřizování bude dobrovolné. Změna se dotkne i povinnosti zpracovávat autoevaluační zprávy, které nebudou dány zákonem.“<sup>30</sup>

K této diskusi se připojil i prof. PhDr. Karel Rýdl, CSc. v otevřeném dopise ministru MŠMT uveřejněném v Učitelských novinách č. 44.

„Chápu stížnosti ředitelů a učitelů na institut vlastního hodnocení, ale většinou se jedná o to, že nepochopili smysl vlastního hodnocení školy a ponechali si zpracování zprávy až na samý konec časového limitu a jen v rukou ředitele. Nechápu, proč nebyla odborná veřejnost požádána, aby zpracovala analýzu o funkčnosti vlastního hodnocení školy v zahraničí, na jejímž základě by se ukázalo, zda je tento krok v českém školství krokem kupředu, nebo výrazně zpět. Pro tak závažné rozhodnutí, jako je demontáž funkce vlastního hodnocení, neexistují žádné seriózní analýzy, šetření nebo masové protesty škol. Proč si ministr nevyžádal pro svůj jistě dlouhodobě zvažovaný krok stanoviska skupiny odborníků a zejména praktiků ve školách, kteří úspěšně rozvíjejí a řeší možnosti autoevaluace v rámci projektů finančně podporovaných MŠMT? Opět se ukazuje jako závažná chyba dosavadní neexistence Národního vzdělávacího programu, který by osahoval i národní evaluační systém. V něm by jako nezbytná protiváha oprávněným externím prvkům muselo být zakotveno povinné vlastní hodnocení školy, bez kterého nelze dále rozvíjet demokratické hodnoty řízení školství. Bez jasně formulovaného evaluačního systému se jeví návrhy na rušení výstupního hodnocení,

---

<sup>30</sup> *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. Národní ústav odborného vzdělávání. Posl. úpravy 16. 1. 2011; 12:39 [cit. 2011-01-16]. Dostupné na WWW: [http://www.nuov.cz/uploads/AE/9\\_11\\_2010\\_Dopis\\_ministra\\_Josefa\\_Dobese.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/AE/9_11_2010_Dopis_ministra_Josefa_Dobese.pdf) .

zavádění testového posuzování maturantů i žáků základní školy ze strany státu jako ojedinělé výkřiky s cílem „něco dělat“. Teprve v rámci existující koncepce evaluačního systému by se ukázalo, co je nutné zrušit, co udržet, rozvíjet nebo i nově zavádět.“<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> *Učitelské noviny* .č. 44 Praha: 2010-12-07. ISSN 0139-5718

### **3. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

V současné době je otázka vlastního hodnocení a autoevaluace velmi aktuální. Je živě diskutována v odborných časopisech, ale i na akademické půdě. Povinnost školy provádět autoevaluaci je přímo zakotvena ve školském zákoně. I když jak bylo avizováno výše - aktuálně probíhají diskuse o vyjmutí vlastního hodnocení školy ze školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

#### **3.1 Cíl výzkumu**

Cílem tohoto výzkumu je zjistit nejčastější problémy, s kterými se potýkají vedoucí pracovníci při vlastní realizaci autoevaluace.

Na základě výzkumu očekávám, vzhledem ke krátkému časovému úseku uzákonění vlastního hodnocení školy, že se dosud vedení škol potýká s určitými problémy v dovednostech, které s tímto procesem přímo souvisí.

#### **3.2 Metoda výzkumu**

Výzkumná část této bakalářské práce byla zpracována metodou kvantitativně orientovaného výzkumu. Jako výzkumný nástroj byl použit dotazník. Dotazník je nejfrekventovanější metodou zjišťování údajů. Tato frekventovanost je často dána (zdánlivě) lehkou konstrukcí dotazníku. Dotazník je určen především pro hromadné získávání údajů. Myslí se tím získávání údajů o velkém počtu odpovídajících. Proto se dotazník považuje za ekonomický výzkumný nástroj. Můžeme jím získávat velké množství informací při malé investici času.<sup>32</sup> K výhodám dotazníkového šetření patří přehlednost, stručnost a systematickosti výsledků, které jsou jednoznačně vyjádřeny číselnými údaji a následně zpracovány v přehledných grafech.

---

<sup>32</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického procesu*. 2. vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0

### 3.3 Sestavení dotazníku

Při tvorbě dotazníku byly využity otázky zjišťující fakta. Jedná se o zjištění typu školy a pracovní pozice respondenta. Další zařazené otázky jsou otázky uzavřené, ostatní typy otázek se v dotazníku nevyskytují. Uzavřená otázka je taková, která nabízí hotové alternativní odpovědi. Úlohou respondenta je vyznačit vhodnou odpověď. Výhodou uzavřených otázek je jejich lehké zpracování. Vyhodnotitel spočítá, kolikrát respondenti odpověděli na každou alternativu.<sup>33</sup> Respondent odpověď, kterou si vybral, označí křížkem. Před samotným odesláním dotazníků bylo nutné zjistit e-mailové adresy na 3 typy škol (MŠ, ZŠ, SŠ) Libereckého kraje. Dále byl proveden předvýzkum na vzorku 12 učitelů, kteří byli požádáni o vyplnění dotazníku. Po jejich odsouhlasení a minimální úpravě byl dotazník e-mailem odeslán v příloze spolu s průvodním dopisem na výše uvedené školy v Libereckém kraji.

### 3.4 Návratnost

Návratnost znamená poměr počtu odeslaných dotazníků k počtu vyplněných a vrácených dotazníků. Obyčejně se vyjadřuje v procentech. Vlivem nejrůznějších činitelů návratnost zasílaných dotazníků nikdy není 100 %. Procento návratnosti však není jediným kritériem dobrého výzkumu. Záleží i na tom, jaké je složení respondentů, kteří vrátili dotazník.<sup>34</sup>

### 3.5 Popis souboru respondentů

Dotazník byl rozeslán pomocí e-mailové pošty celkem na 382 škol v Libereckém kraji. Z toho 138 dotazníků odesláno na mateřské školy, 194 dotazníků odesláno na základní školy a 50 dotazníků odesláno na střední školy.

Dotazník byl odeslán 382 respondentům Libereckého kraje. Celkem se vrátilo 121 odpovědí, ostatní respondenti na došlý dotazník nereflektovali. Návratnost tedy činí na anketu tohoto typu (pomoc při zjišťování dat k bakalářské práci) relativně slušných 32% (viz tabulka číslo 1).

---

<sup>33</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického procesu*. 2. vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0

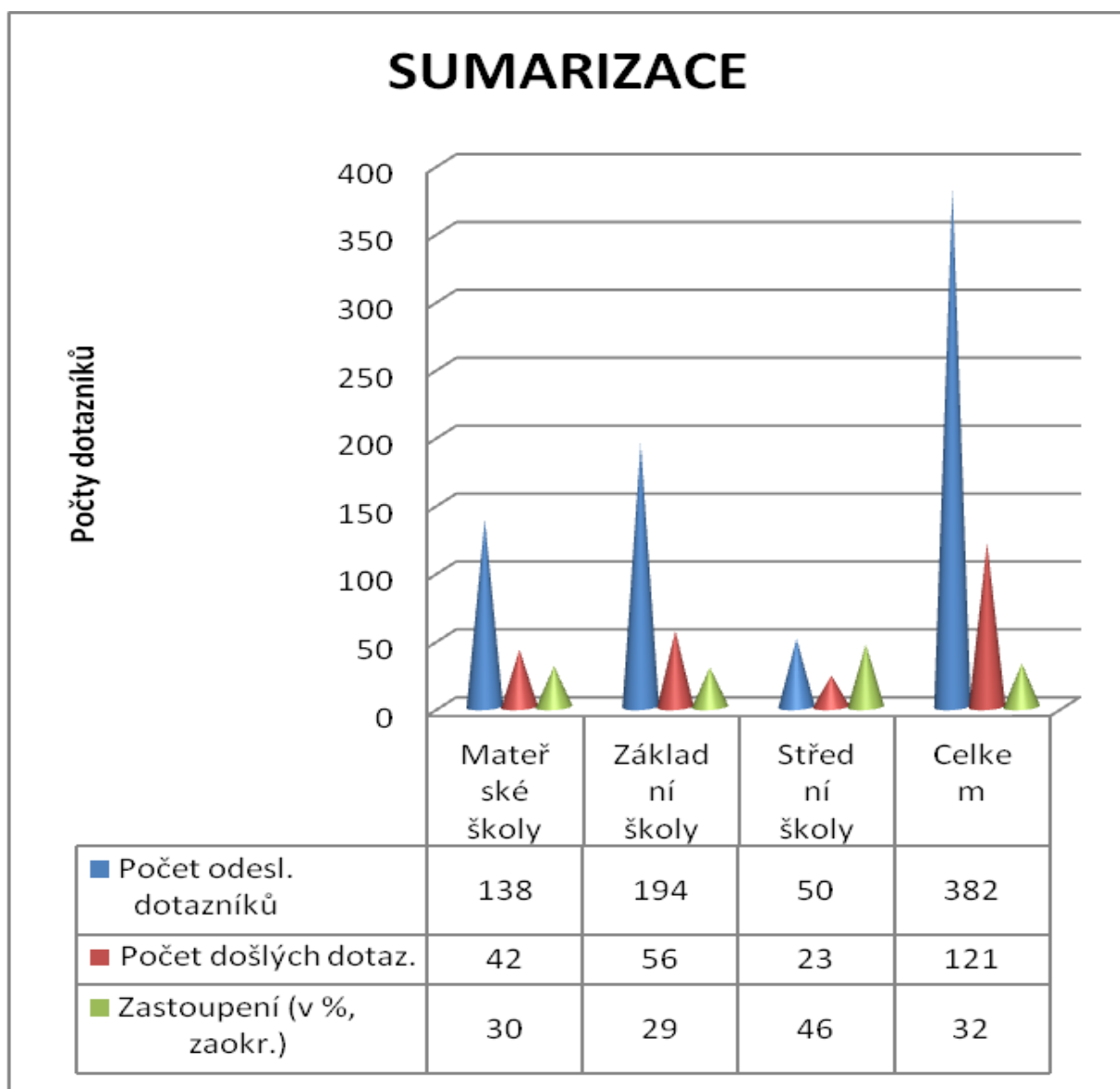
<sup>34</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického procesu*. 2. vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0

## Návratnost dotazníku respondentů Libereckého kraje

Tabulka číslo 1 včetně grafického znázornění:

TYP ŠKOLY	Počet odeslaných dotazníků	Počet došlých dotazníků	Zastoupení (v %, zaokr.)
Mateřské školy	138	42	30
Základní školy	194	56	29
Střední školy	50	23	46
<b>Celkem</b>	<b>382</b>	<b>121</b>	<b>32</b>

Graf 1



Dotazníkového šetření se účastnili převážně ředitelé škol. Kompletní přehled o respondentech z hlediska typu školy a odpovědi na dané otázky v dotazníku nabízí následující 3 tabulky:

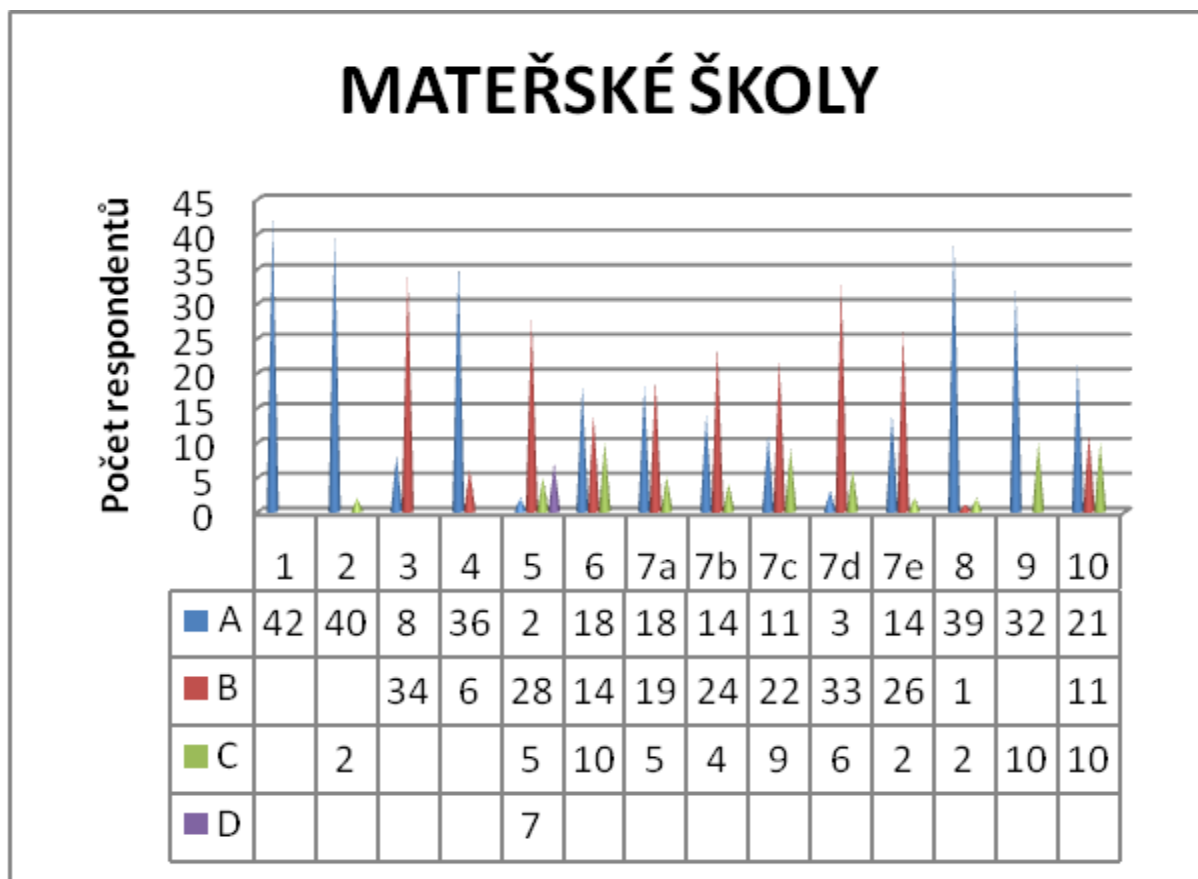
Odpovědi respondentů mateřských škol Libereckého kraje

Tabulka číslo 2 včetně grafického znázornění:

**MATEŘSKÉ ŠKOLY**

	1	2	3	4	5	6	7a	7b	7c	7d	7e	8	9	10
A	42	40	8	36	2	18	18	14	11	3	14	39	32	21
B			34	6	28	14	19	24	22	33	26	1		11
C		2			5	10	5	4	9	6	2	2	10	10
D					7									

Graf 2

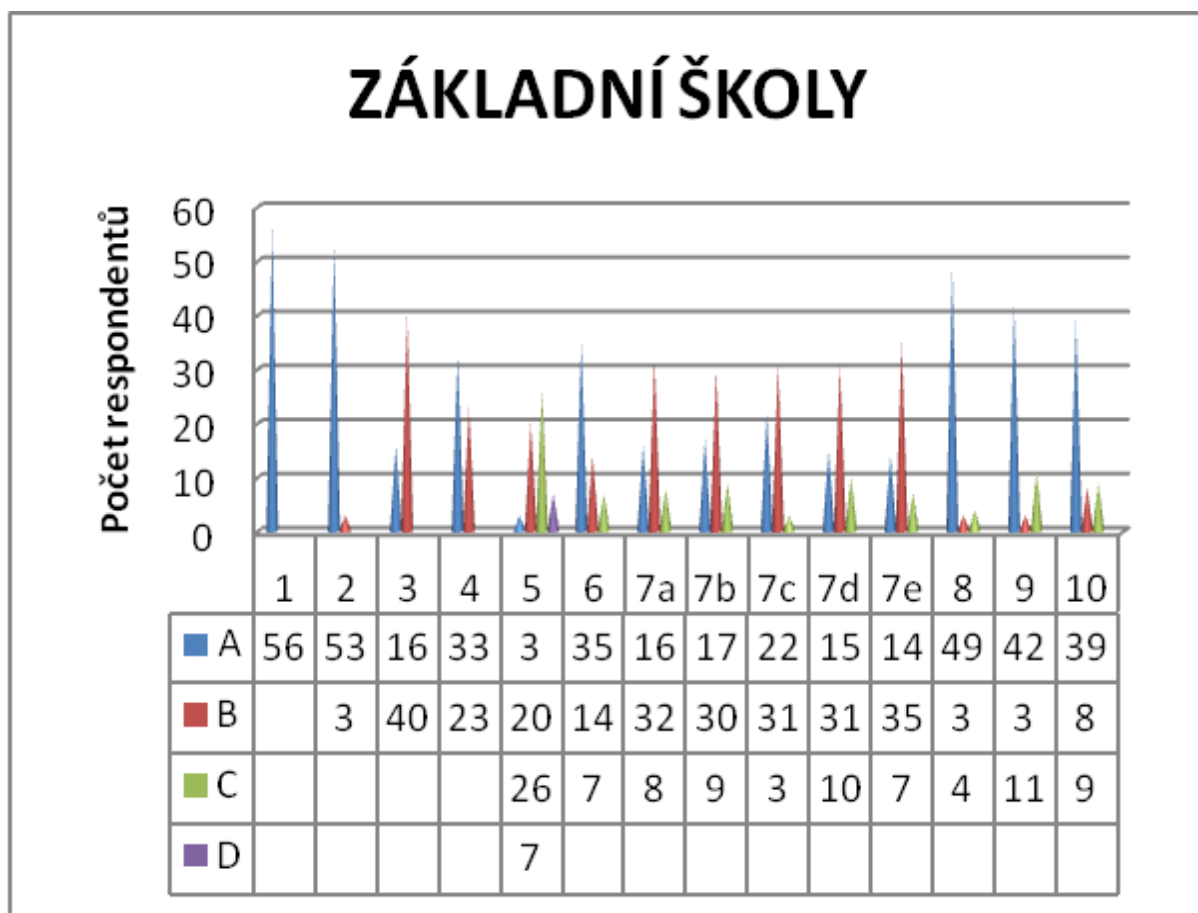


Odpovědi respondentů základních škol Libereckého kraje

Tabulka číslo 3 včetně grafického znázornění:

ZÁKLADNÍ ŠKOLY														
	1	2	3	4	5	6	7a	7b	7c	7d	7e	8	9	10
A	56	53	16	33	3	35	16	17	22	15	14	49	42	39
B		3	40	23	20	14	32	30	31	31	35	3	3	8
C					26	7	8	9	3	10	7	4	11	9
D					7									

Graf 3



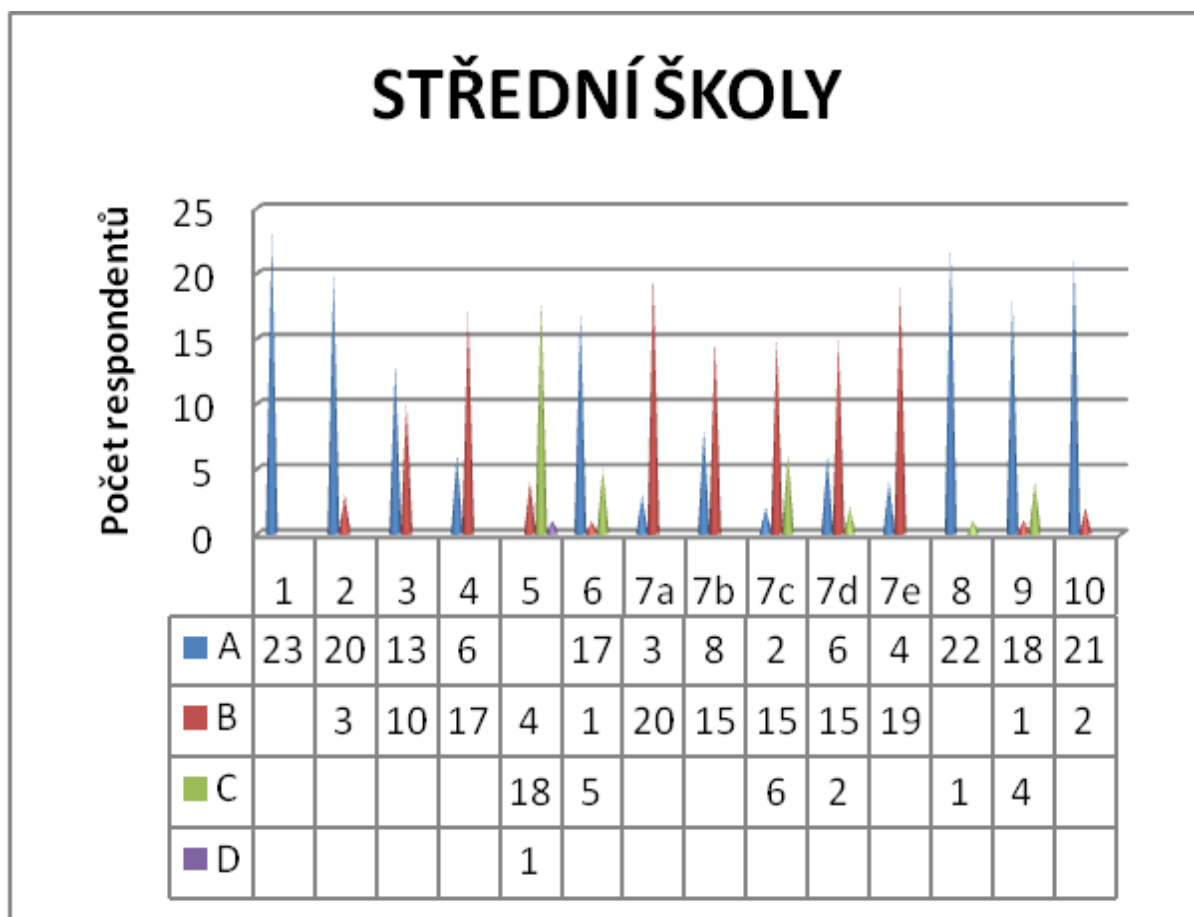
Odpovědi respondentů středních škol Libereckého kraje

Tabulka číslo 4 včetně grafického znázornění:

**STŘEDNÍ ŠKOLY**

	1	2	3	4	5	6	7a	7b	7c	7d	7e	8	9	10
A	23	20	13	6		17	3	8	2	6	4	22	18	21
B		3	10	17	4	1	20	15	15	15	19		1	2
C					18	5			6	2		1	4	
D					1									

Graf 4





### 3.6 Práce s výstupy

Po doručení byla data roztríděna dle jednotlivých škol. Data byla zpracována ručně a poté zapsána do souboru tabulkového editoru EXCEL. Výsledky odpovědí na otázky uzavřené byly sumarizovány podle jednotlivých škol a dále podle možnosti odpovědi. V následujících tabulkách je uvedeno vyhodnocení všech uzavřených otázek včetně grafického znázornění. V komentáři jsou vždy zhodnoceny odpovědi kladné, záporné i odpovědi typu „neumím zodpovědět“.

### 3.7 Vyhodnocení jednotlivých položek

Otázka číslo 1: **V současné době působím v:**

Cílem této položky bylo určení typu školy, která dotazník odesílá. Dle výše uvedených tabulek bylo rozdělení respondentů následující: Dotazníkového šetření se zúčastnilo 42 respondentů z MŠ (30 %), 56 respondentů ze ZŠ (29 %) a 23 respondentů ze SŠ (46 %).

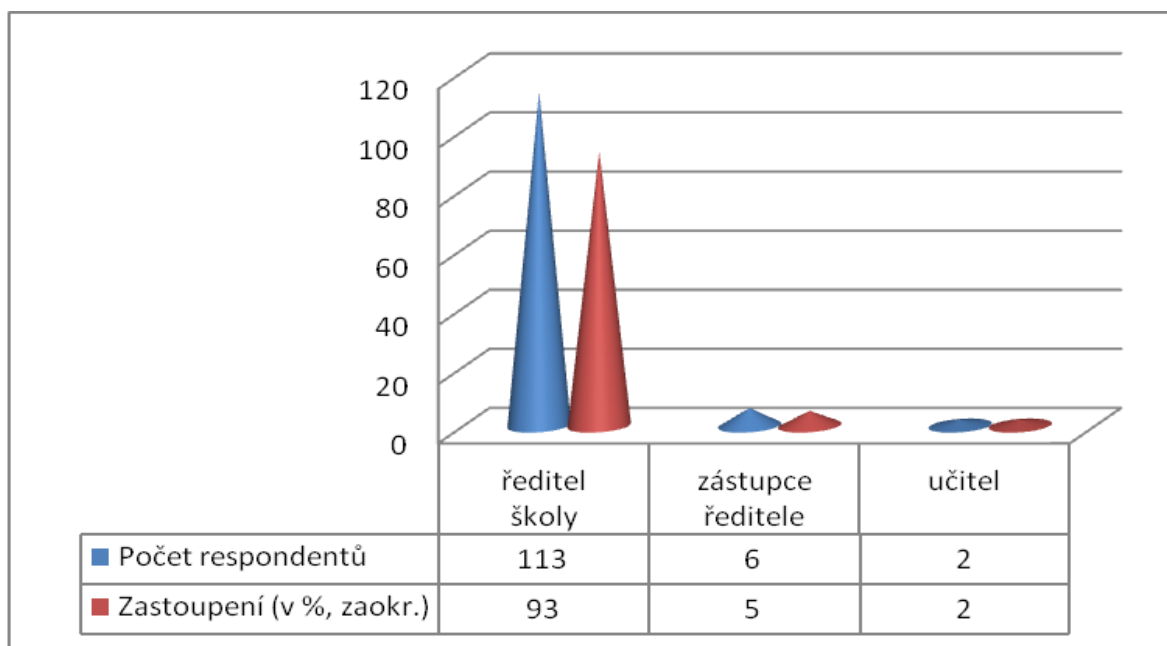
Otázka číslo 2: **Moje pracovní pozice ve škole je:**

Tato položka nám napomohla zjistit pracovní pozici respondenta. Z dotazníkového šetření vyplývá, že odpovědělo 113 ředitelů škol (93 % respondentů), 6 zástupců ředitele (5 % respondentů) a 2 učitelé (2 % respondentů).

Tab. 5

Pracovní pozice	Počet respondentů	Zastoupení (v %, zaokr.)
ředitel školy	113	93
zástupce ředitele	6	5
učitel	2	2

Grafické znázornění otázky číslo 2 (Graf 5)



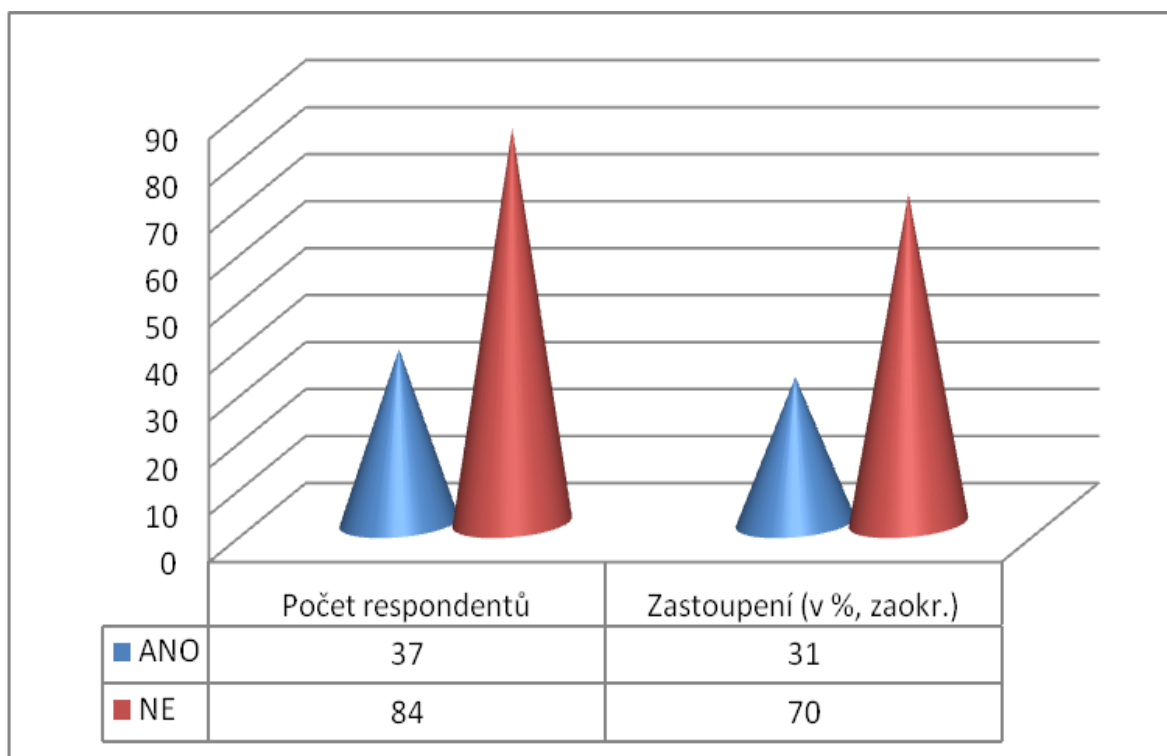
Otázka číslo 3: **Působí koordinátor autoevaluace na škole?**

Cílem této otázky bylo zjištění, zda na oslovených školách působí koordinátoři autoevaluace.

Tab. 6

Působí koordinátor AE na škole?	Počet respondentů	Zastoupení (v %, zaokr.)
ANO	37	31
NE	84	70

Grafické znázornění otázky číslo 3 (Graf 6)



Naprostá většina ředitelů škol odpověděla, že na škole nepůsobí koordinátor autoevaluace (70 % respondentů), přestože bylo možné od března do června 2010 navštěvovat projekt Cesta ke kvalitě, který byl zaměřený na všestrannou podporu škol v oblasti vlastního hodnocení. Zde bylo možné koordinátory autoevaluace proškolit zcela zdarma. Projekt byl připraven pro mateřské školy speciální, základní školy, základní umělecké školy, střední školy, konzervatoře a vyšší odborné školy.

Ředitelé škol a učitelé se stále mohou do projektu aktivně zapojit nebo sledovat činnost projektu z povzdálí. Na webu projektu (<http://www.nuov.cz/ae>) budou průběžně zveřejňovány informace, ověřené nástroje využitelné při vlastním hodnocení školy, zkušenosti škol i příklady dobré praxe.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. Národní ústav odborného vzdělávání. Posl. úpravy 9. 3. 2011; 14:10 [cit. 2011-03-09]. Dostupné na WWW: <http://www.nuov.cz/ae/o-projektu>

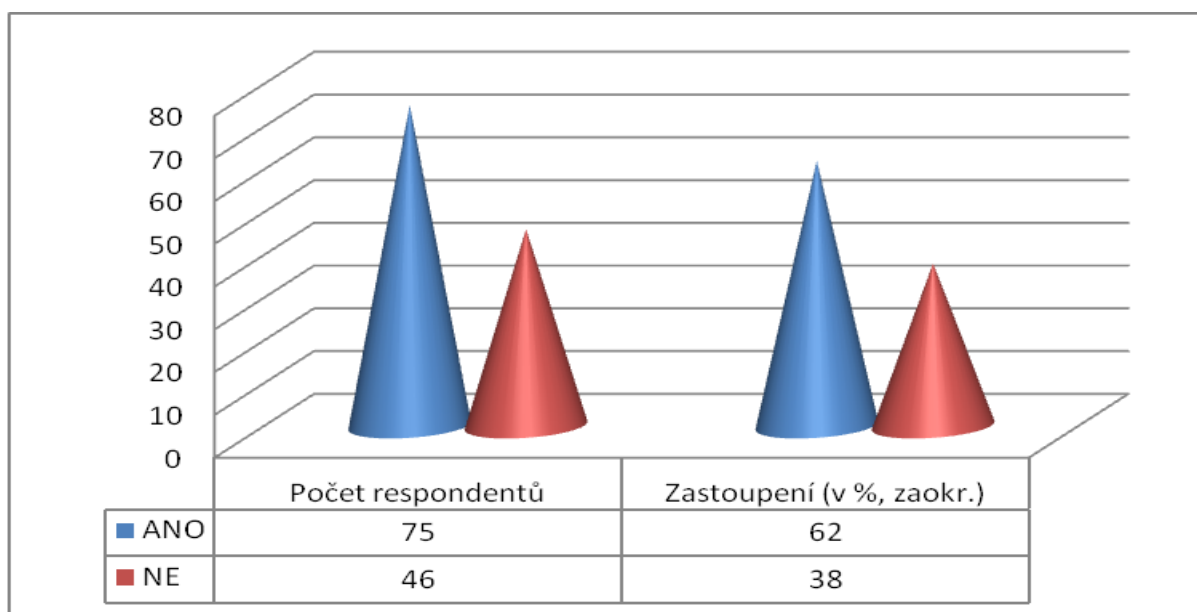
#### Otázka číslo 4: **Podílí se na tvorbě autoevaluace většina učitelů školy?**

Touto položkou bylo zjištěno procentuální zapojení pedagogického sboru do procesu autoevaluace.

Tab. 7

Podílí se na tvorbě AE většina učitelů školy?	Počet respondentů	Zastoupení (v %, zaokr.)
ANO	75	62
NE	46	38

Grafické znázornění otázky číslo 4 (Graf 7)



Ředitelé na tuto položku odpovídali převážně kladně (62 % respondentů). Na školách se při tvorbě autoevaluace podílí většina učitelů školy. Toto je očekávaný výsledek vzhledem k velkému množství aktivit potřebných pro precizní provedení autoevaluace na škole.

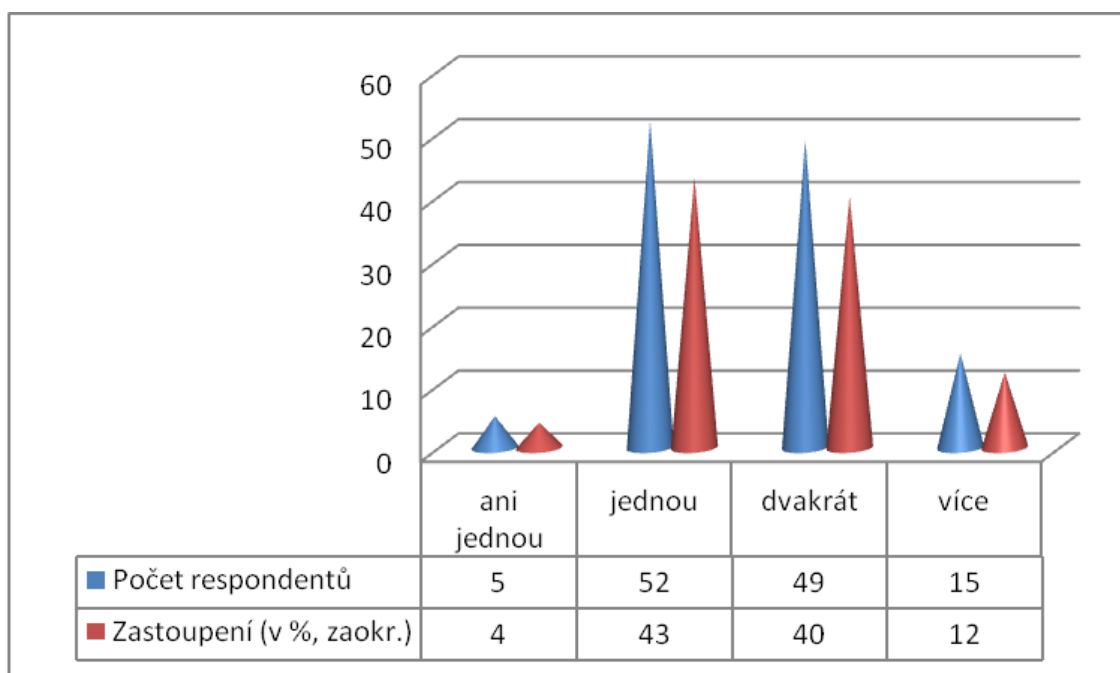
#### Otázka číslo 5: **Kolikrát již na škole proběhla autoevaluace (od stanovení priorit, přes realizaci, vyhodnocení, až po návrh nových opatření ke zlepšení)?**

Touto položkou bylo zjištěno, zda mají školy zkušenost s procesem autoevaluace od stanovení priorit až po návrh nových opatření ke zlepšení situace na škole.

Tab. 8

Počet realizovaných cyklů AE	Počet respondentů	Zastoupení (v %, zaokr.)
ani jednou	5	4
jednou	52	43
dvakrát	49	40
více	15	12

Grafické znázornění otázky číslo 5 (Graf 8)



Z daných výsledků je patrné, že ve většině škol se s procesem autoevaluace, minimálně jednou, již setkali. Přesto bylo v rámci šetření projektu Koordinátor (jehož realizátorem byl NIDV) zjištěno, že 60% ředitelů základních škol vnímá autoevaluaci jako významný problém.<sup>36</sup>

V dalším textu, při otázce číslo 7, bude vyjádřen vztah mezi zkušeností respondenta s autoevaluací a hodnocením vlastních dovedností potřebných k provedení autoevaluace a jejích jednotlivých fází.

<sup>36</sup> *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. Národní ústav odborného vzdělávání. Posl. úpravy 9. 3. 2011; 14:15 [cit. 2011-03-09]. Dostupné na WWW: <http://www.nuov.cz/ae/o-projektu>

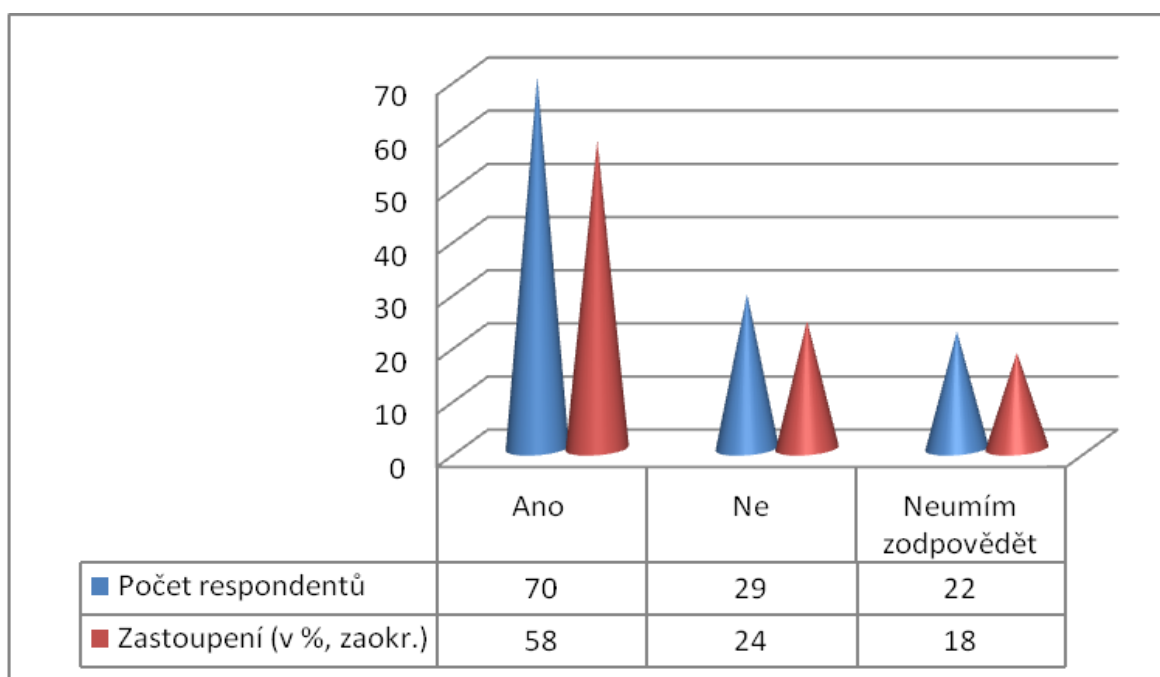
### Otázka číslo 6: Máte na škole dostatek metodické podpory potřebné k autoevaluaci?

Položkou číslo 6 byl zjištěn stav metodické podpory potřebné k autoevaluaci školám.

Tab. 9

Dostatek metodické podpory k AE	Počet respondentů	Zastoupení (v %, zaokr.)
Ano	70	58
Ne	29	24
Neumím zodpovědět	22	18

Grafické znázornění otázky číslo 6 (Graf 9)



Z dostupných analyzovaných dat převládá spíše pozitivní hodnocení školám dostupné metodické podpory týkající se provádění autoevaluace (58 % respondentů).

Pozitivně hodnocenou dostupnost metodické podpory k provádění autoevaluace zjištěnou pomocí dotazníků je nutné vidět i očima respondentů, kteří na tuto otázku odpovídali. Jednalo se převážně o ředitelé škol, ke kterým se dostávají tyto metodické pokyny častěji, než je tomu u zbývajících pedagogů školy.

Otázka číslo 7: **Zjistili jste při procesu autoevaluace školy, že vám chybí některé dovednosti?**

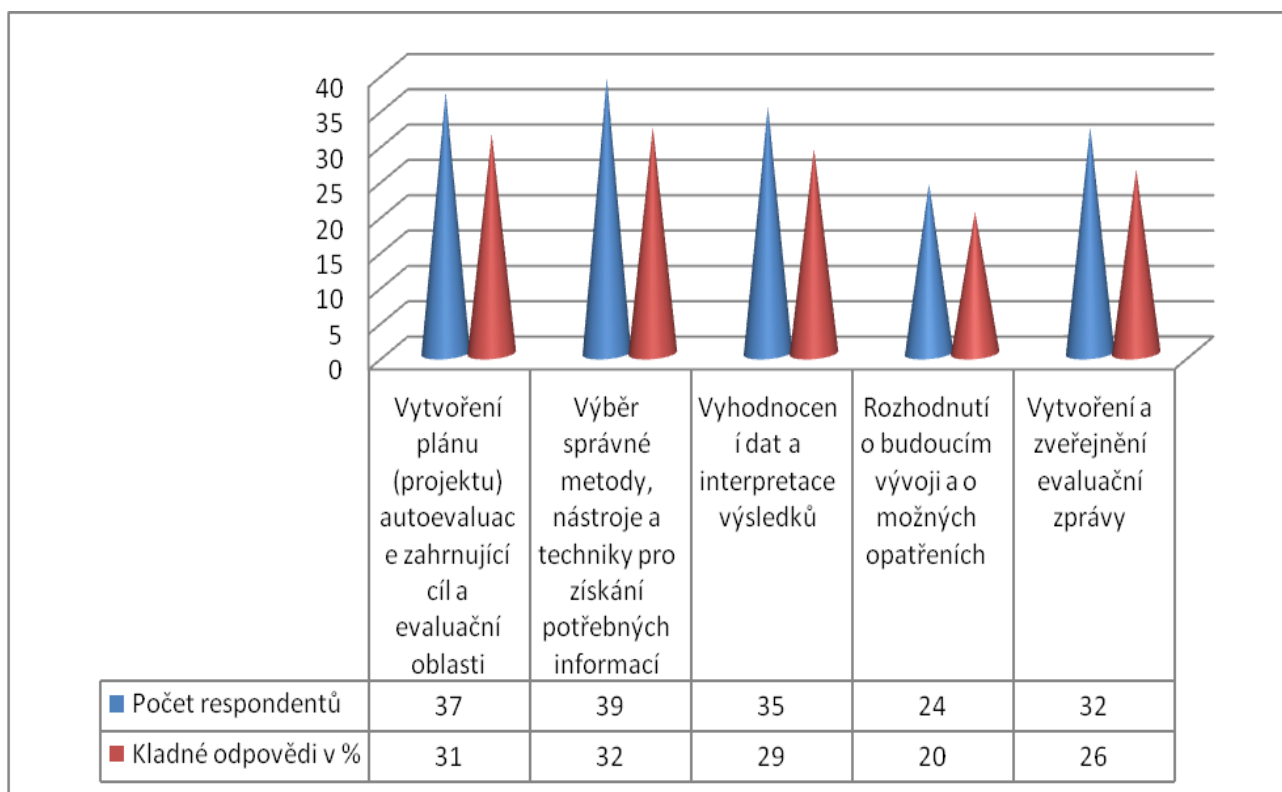
- 7a)** Vytvoření plánu (projektu) autoevaluace zahrnující cíl a evaluační oblasti
- 7b)** Výběr správné metody, nástroje a techniky pro získání potřebných informací
- 7c)** Vyhodnocení dat a interpretace výsledků
- 7d)** Rozhodnutí o budoucím vývoji a o možných opatřeních
- 7e)** Vytvoření a zveřejnění evaluační zprávy

Respondenti měli v této položce uvést, zda při procesu vlastního hodnocení školy zjistili, že jim chybí nějaké dovednosti potřebné k jeho provedení, případně v jakých oblastech autoevaluace absenci dovedností pocítují. V následující tabulce jsou zobrazeny pouze kladné odpovědi na danou otázku. Bližší rozpracování jednotlivých odpovědí je uvedeno v tabulkách s grafickým znázorněním číslo 2, 3 a 4.

Tab. 10

Dovednosti k AE	Počet respondentů	Kladné odpovědi v %
Vytvoření plánu (projektu) autoevaluace zahrnující cíl a evaluační oblasti	37	31
Výběr správné metody, nástroje a techniky pro získání potřebných informací	39	32
Vyhodnocení dat a interpretace výsledků	35	29
Rozhodnutí o budoucím vývoji a o možných opatřeních	24	20
Vytvoření a zveřejnění evaluační zprávy	32	26

Grafické znázornění otázky číslo 7 (Graf 10)



V žádné z oblastí autoevaluace není nedostatek dovedností pocíťován většinou respondentů, avšak je možné zde vidět relativně vysoký nedostatek v dovednosti označené 7b (32 % respondentů). Dále je z hlediska respondentů problém vytvoření plánu (projektu) autoevaluace zahrnující cíl a evaluační oblasti (31 % respondentů deklaruje nedostatečnou dovednost v této oblasti). Na základě tohoto zjištění vidíme, že respondenti jsou k sobě poměrně kritičtí stran vlastních dovedností. Nejsilnější jsou v procesu rozhodnutí o budoucím vývoji a o možných opatřeních (pouze 20 % respondentů se necítí k tomuto kompetentní).

Pro zajímavost výzkumného šetření se nyní budeme zabývat vztahem mezi zkušeností respondenta s autoevaluací a vyhodnocením dat včetně interpretace výsledků autoevaluace. V následující tabulce je uveden počet respondentů, kteří již mají zkušenosti s procesem autoevaluace a počet respondentů, kteří odpověděli kladně na otázku 7c (čili neumí vyhodnotit data a interpretovat výsledky).

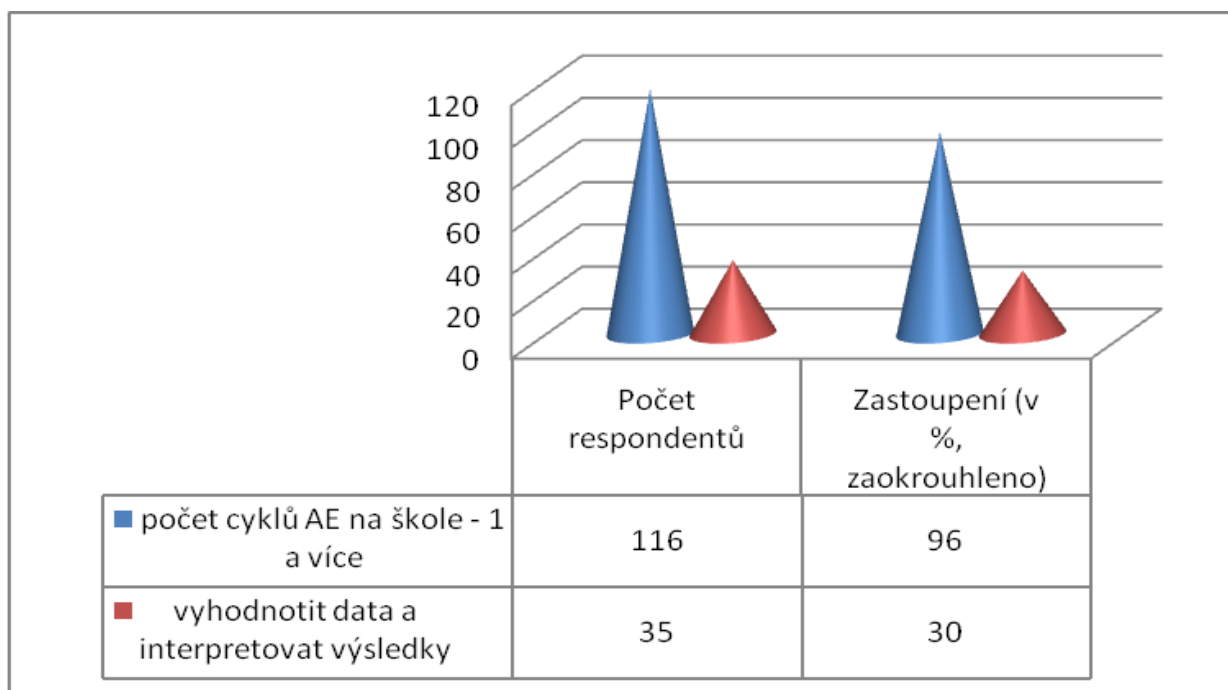


Tab. 11

Vztah - počet cyklů AE/vyhodnocení dat	Počet respondentů	Zastoupení (v %, zaokr.)
počet cyklů AE na škole - 1 a více	116	96
vyhodnotit data a interpretovat výsledky	35	30

Grafické znázornění daného vztahu mezi zkušeností respondenta s autoevaluací a vyhodnocením dat:

Graf 11



116 respondentů ze 121 došlých odpovědí má alespoň jednu zkušenost s autoevaluací na škole. 35 respondentů, ačkoli mají již zkušenost s autoevaluací, odpovědělo, že jim chybí dovednost vyhodnocení dat a interpretace výsledků (celkem 30 % ze 116 respondentů). Je více než pravděpodobné, že s rostoucí zkušeností s autoevaluací se respondenti budou stále více zdokonalovat v těchto oblastech. Avšak nyní si svá omezení uvědomují, tzn., mají pocit, že jim tato dovednost chybí.

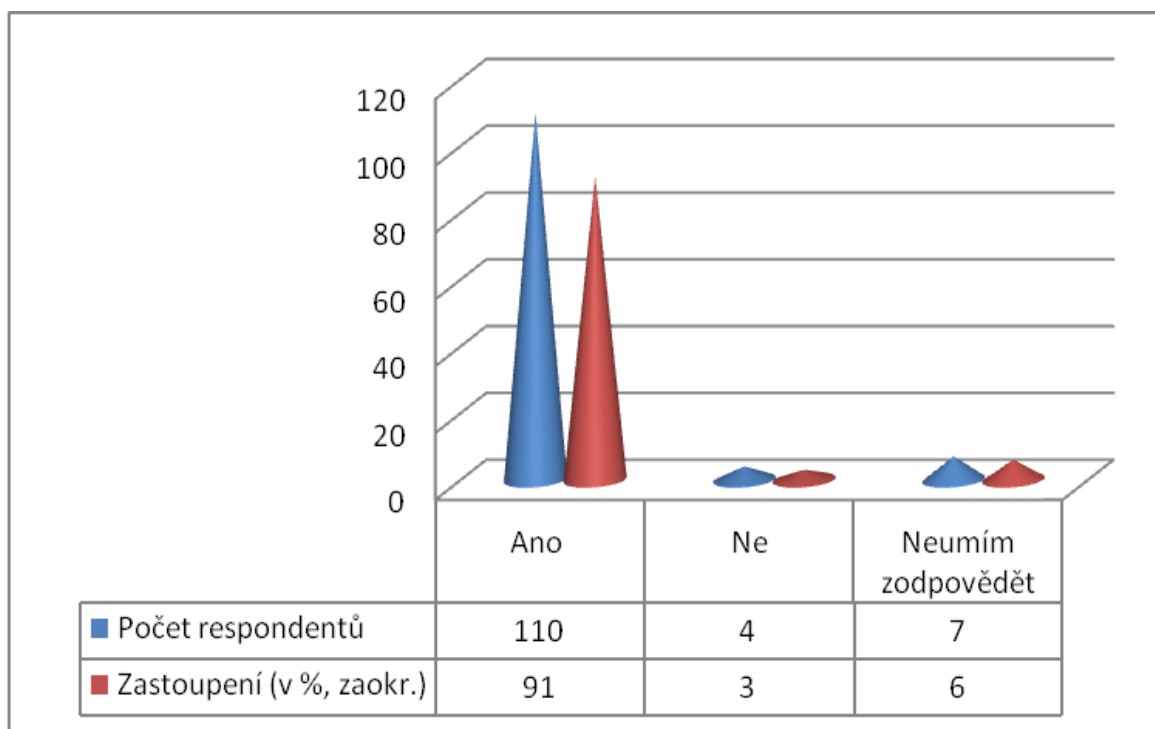
**Otázka číslo 8: Jsou na základě vyhodnocení získaných dat podporovány silné stránky a prováděna opatření na zlepšení slabých stránek?**

Cílem této položky bylo zjištění, zda je škola schopna pracovat se získanými daty a přijímat opatření ke zlepšení slabých stránek.

Tab. 12

Opatření ke zlepšení slabých stránek	Počet respondentů	Zastoupení (v %, zaokr.)
Ano	110	91
Ne	4	3
Neumím zodpovědět	7	6

Grafické znázornění otázky číslo 8 (Graf 12)



Většina ředitelů škol (91 % respondentů) odpovědělo kladně. Na školách pracují se získanými daty, podporují silné stránky zjištěné při autoevaluaci a naopak přijímají opatření ke zlepšení slabých stránek. Získané výsledky z autoevaluace pomohou především v pochopení v jaké oblasti má škola své slabé stránky, v jaké oblasti se jí daří a co je potřeba udělat, aby tomu bylo tak i nadále.

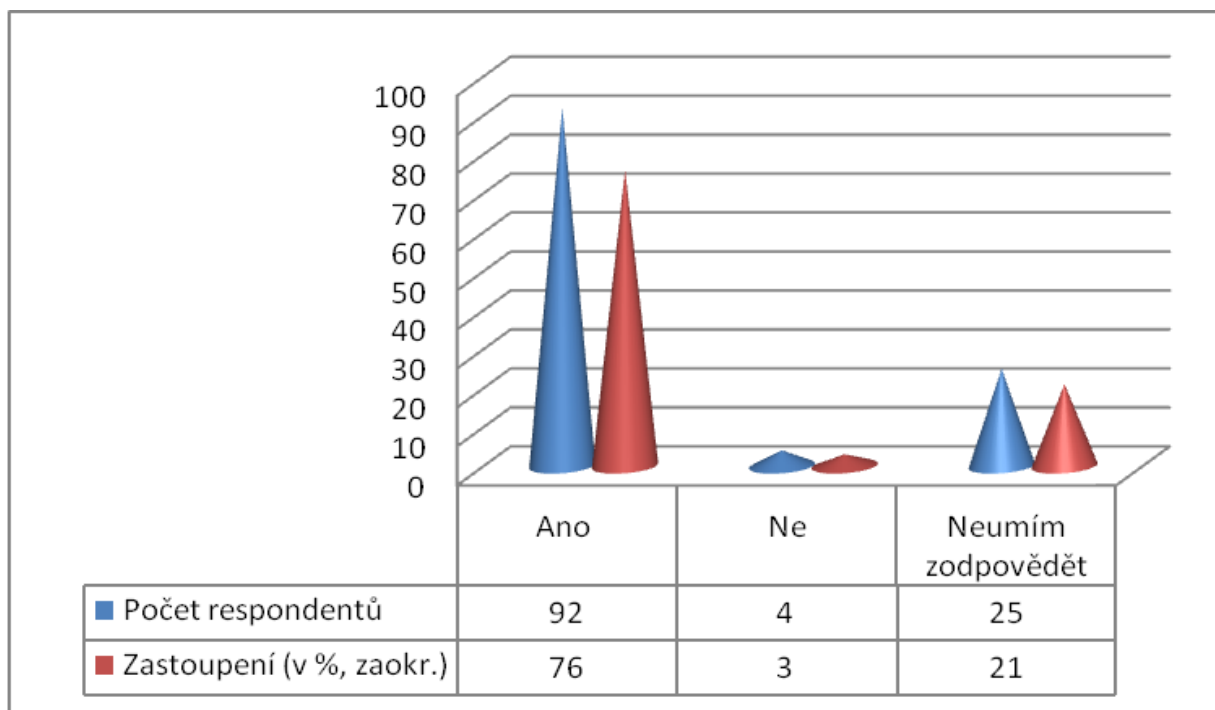
Otázka číslo 9: **Jsou hodnoty, vize a cíle školy v souladu se strategickými dokumenty MŠMT, kraje/obce, apod.?**

Pomocí této položky byla zjištěna vzájemná spolupráce mezi školami a zřizovateli.

Tab. 13

Soulad se strategickými dokumenty MŠMT	Počet respondentů	Zastoupení (v %, zaokr.)
Ano	92	76
Ne	4	3
Neumím zodpovědět	25	21

Grafické znázornění otázky číslo 9 (Graf 13)



Z tohoto grafického znázornění vyplývá, že většina ředitelů škol spolupracuje se svými zřizovateli (76 % respondentů). Vize a cíle školy jsou v souladu se strategickými dokumenty jednotlivých zřizovatelů. Z této položky vyplývá, že školy se svými zřizovateli pracují víceméně v přátelské atmosféře. Zřizovatel se zajímá, nebo by se zajímat měl o výsledky vzdělávání, podmínky ke vzdělávání, spolupráci školy, uspokojování potřeb občanů, kvalitu personální práce a v neposlední řadě o řízení školy.

Otázka číslo 10: **Aktuálně probíhají diskuse o vyjmutí vlastního hodnocení školy ze školského zákona. Souhlasíte s vyjmutím vlastního hodnocení školy ze ŠZ?**

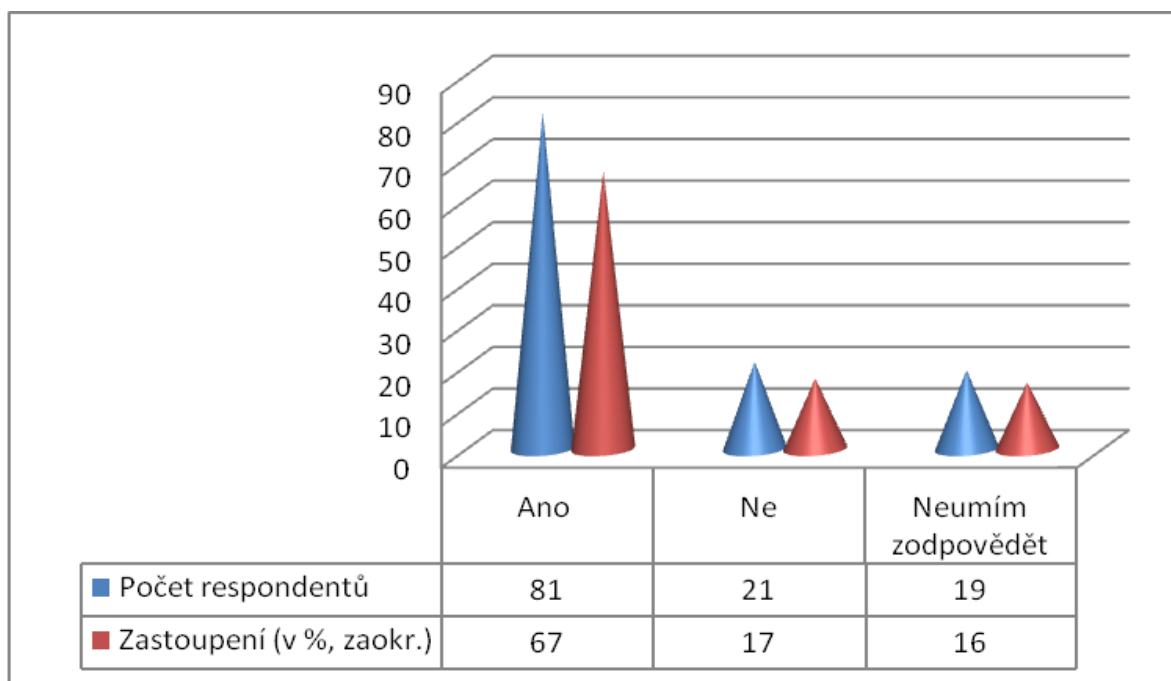
Tato položka byla doplněna dodatečně na základě aktuálně probíhající diskuse o vyjmutí vlastního hodnocení školy ze školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů) vyprovokované dopisem ministra školství Josefa Dobeše ředitelům a učitelům škol: „Rychlá novela bude upravovat fungování školských rad tak, že jejich zřizování bude dobrovolné. Změna se dotkne i povinnosti zpracovávat autoevaluační zprávy, které nebudou dány zákonem.“ (ze dne 9. 11. 2010).

Otázka přímo nesouvisí s daným šetřením autoevaluace na školách a byla vložena pouze na základě plánovaných úprav školského zákona.

Tab. 14

Vyjmutí vlastního hodnocení ze ŠZ	Počet respondentů	Zastoupení (v %, zaokr.)
Ano	81	67
Ne	21	17
Neumím zodpovědět	19	16

Grafické znázornění otázky číslo 10 (Graf 14)



Převážná většina respondentů (67 %) odpověděla, že souhlasí s vyjmutím vlastního hodnocení školy ze školského zákona. Toto zjištění není zdaleka překvapující, neboť ředitelé škol považují uzákoněné vlastní hodnocení školy za zbytečnou byrokracii.

Avšak jakkoliv tyto legislativní úpravy mohou pro školy znamenat „úlevu od byrokracie“, znamenají zcela jistě omezení jejich autonomie a zánik partnerství při hodnocení kvality vzdělávání školou poskytovaného.<sup>37</sup>

### 3.8 Vyhodnocení dotazníku

Z dotazníkového šetření vyplynulo, dle očekávání, že ačkoliv se převážná většina respondentů (96 %) s autoevaluací již setkala, jsou si vědomi svých nedostatků v dovednostech potřebných k vlastnímu hodnocení školy.

Bylo zjištěno, že respondenti mají relativně největší problémy s výběrem správné metody, nástrojů a techniky pro získání potřebných informací (celkem 32 % respondentů). Zároveň však také s dalšími dvěma vzájemně souvisejícími dovednostmi, a sice vytvořením plánu autoevaluace zahrnující cíl a evaluační oblasti (celkem 31 % respondentů) a s jejich následným vyhodnocením dat a interpretací výsledků (celkem 29 % respondentů).

Je více než pravděpodobné, že s rostoucí zkušeností s autoevaluací a postupující kurikulární reformou se ředitelé a učitelé budou stále více zdokonalovat v těchto oblastech. Z tohoto důvodu by si téma autoevaluace jistě zasloužilo další zaměřené šetření po uplynutí několika let.

---

<sup>37</sup> *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. Národní ústav odborného vzdělávání. Posl. úpravy 6. 3. 2011; 19:43 [cit. 2011-03-06]. Dostupné na WWW: <http://www.nuov.cz/ae/stanovisko-k-planovanim-upravam-skolskeho-zakona>

#### 4. ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala tématem, který je v současné době velmi aktuální – Autoevaluací školy. Slovo evaluace se v poslední době ozývá ze všech stran. Lze ji chápat buď jako jednu z nevyžádaných zásilek globalizujícího se světa a stavět se k tomuto fenoménu odmítavě, nebo se lze zamyslet, proč se stala předmětem zvýšené pozornosti a zda nám nemůže přinést i něco pozitivního. Každý ředitel školy dělá dnes a denně mnoho důležitých rozhodnutí a jedním z předpokladů, aby se rozhodoval správně, je dostatek kvalitních informací. Právě k získání takových informací mohou sloužit různé evaluační procesy.<sup>38</sup>

Cílem této bakalářské práce nebylo rozebírat všechny možné způsoby autoevaluace, kterých existuje samozřejmě mnoho. Také výzkum by mohl být rozsáhleji pojatý, dotazník by mohl mít několikanásobně více stran a jistě by se došlo k zajímavým výsledkům. Přesto se domnívám, že výzkum v tomto rozsahu splnil očekávání. Výzkum poukázal na to, že pedagogická veřejnost, ačkoliv souhlasí s vyjmutím vlastního hodnocení školy ze školského zákona, si své nedostatky v dovednostech potřebných k autoevaluaci uvědomuje a je připravena na jejich odstranění pracovat. Doporučením na odstranění nedostatků by školám mohly být, již výše avizované, ověřené nástroje využitelné při vlastním hodnocení školy a příklady dobré praxe uveřejněné v projektu „AUTOEVALUACE – Cesta ke kvalitě“.

---

<sup>38</sup> *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. Národní ústav odborného vzdělávání. Posl. úpravy 7. 3. 2011; 15:37 [cit. 2011-03-07]. Dostupné na WWW: [http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani\\_kvality\\_OV/Autoevaluace\\_skoly.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/Autoevaluace_skoly.pdf)

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

*Autoevaluace výběr příspěvků.* Praha: VÚP v Praze, 2007. ISBN 978-80-87000-16-8

*Autonomie škol v Evropě. Politická a realizační opatření.* Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2008. Eurydice, 2007. ISBN 978-92-79-08822-3

BALOCHOVÁ, D. *Evaluace školy a autoevaluace.* Plzeň : Národní institut pro další vzdělávání, 2008. ISBN 978-80-86956-36-7

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického procesu.* 2. vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník.* 2. vyd. Praha: Portál, 1998

PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace.* Brno, Masarykova univerzita CDVU, 1996

RÝDL, K.; HORSKÁ, V.; DVOŘÁKOVÁ, M.; ROUPEC, P. *Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy.* Praha : Agentura STROM, 1998. ISBN 80-86106-04-7

RYMEŠOVÁ, J. *Evaluace vzdělávání (Závěrečná studie grantového úkolu MŠMT ČR č. RS 95 RG 155).* Praha: VÚP, 1995

SLAVÍK, J. *Hodnocení v současné škole : východiska a nové metody pro praxi.* Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-262-9

STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace.* Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2

*Učitelské noviny .č. 44* Praha: 2010-12-07. ISSN 0139-5718

VAŠŤÁKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, 2007. ISBN 80-244-1422-8



## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

*Inflow, information journal* [online]. Inflow, information journal. Posl. úpravy 29. 12. 2010; 15:46 [cit. 2010-12-29]. Dostupné na WWW: <http://www.inflow.cz/management-kvality-standardu-ve-vzdelavani> . ISSN: 1802-9736

*Inflow, information journal* [online]. Inflow, information journal. Posl. úpravy 29. 12. 2010; 16:20 [cit. 2010-12-29]. Dostupné na WWW: <http://www.inflow.cz/management-kvality-standardu-ve-vzdelavani>. ISSN: 1802-9736

*Metodický portál RVP* [online]. Metodický portál. Posl. úpravy 21. 12. 2010; 17:54 [cit. 2010-12-21]. Dostupné na WWW: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/979/jak-postupovat-pri-autoevaluaci-ve-skole.html/> . ISSN: 1802-4785

*Národní ústav odborného vzdělávání v Praze* [online]. Praha : Národní ústav odborného vzdělávání. Posl. úpravy 21. 12. 2010; 11:24 [cit. 2010-12-21]. Dostupné na WWW: <http://www.nuov.cz/ae/evaluacni-nastroje> .

*Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. Národní ústav odborného vzdělávání. Posl. úpravy 7. 3. 2011; 15:37 [cit. 2011-03-07]. Dostupné na WWW: [http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani\\_kvality\\_OV/Autoevaluace\\_skoly.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/Autoevaluace_skoly.pdf)

*Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. Národní ústav odborného vzdělávání. Posl. úpravy 6. 3. 2011; 19:43 [cit. 2011-03-06]. Dostupné na WWW: <http://www.nuov.cz/ae/stanovisko-k-planovanim-upravam-skolskeho-zakona>

*Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. Národní ústav odborného vzdělávání. Posl. úpravy 9. 3. 2011; 14:00 [cit. 2011-03-09]. Dostupné na WWW: <http://www.nuov.cz/ae>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha číslo 1: Průvodní dopis k dotazníku

Příloha číslo 2: Dotazník

Příloha číslo 3: Ukázka vyplněného dotazníku

Příloha číslo 1:

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

dovoluji se na Vás obrátit se žádostí o vyplnění přiloženého dotazníku. Jsem posluchačkou 3. ročníku Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze a zpracovávám studii autoevaluačního procesu na mateřských, základních a středních školách v Libereckém kraji. Vyplnění tohoto dotazníku by nemělo zabrat více než 10 minut vašeho času (do příslušného políčka stačí vyznačit „X“). Následné zpracování odpovědí za celý náš kraj bude podkladem pro výše zmíněnou studii.

Vyplněný dotazník, prosím, zašlete do 14 dnů na níže uvedenou e-mailovou adresu.

Předem děkuji za váš čas potřebný k vyplnění a odeslání dotazníku.

Petra Karbanová

tel: +420 482 360 511

gms: +420 775 571 651

e-mail: [karbanova@nidv.cz](mailto:karbanova@nidv.cz)

Příloha číslo 2:

Vážená paní, vážený pane,

prosím vás o vyplnění stručného dotazníku určeného pro šetření průběhu autoevaluace na škole, který byl sestaven tak, aby z něj bylo možné objasnit nejčastější problémy, se kterými se potýkají vedoucí pracovníci při vlastní realizaci autoevaluace. Věnujte, prosím, pozornost každému z níže uvedených bodů.

Děkuji za čas, který strávíte vyplněním dotazníku.  
Petra Karbanová

**1. V současné době působím v:**

předškolním vzdělávání, základním vzdělávání, středním vzdělávání

MŠ	ZŠ	SŠ
----	----	----

**2. Moje pracovní pozice ve škole je:**

a) Ředitel, b) zástupce ředitele, c) učitel

a	b	c
---	---	---

**3. Působí koordinátor autoevaluace na škole?**

ano	ne
-----	----

**4. Podílí se na tvorbě autoevaluace většina učitelů školy?**

ano	ne
-----	----

**5. Kolikrát již na škole proběhla autoevaluace (od stanovení priorit, přes realizaci, vyhodnocení, až po návrh nových opatření ke zlepšení)?**

a) Ani jednou, b) jednou, c) dvakrát, d) více

a	b	c	d
---	---	---	---

**6. Máte na škole dostatek metodické podpory potřebné k autoevaluaci?**

ano	ne	neumím zodpovědět
-----	----	-------------------

**7. Zjistili jste při procesu autoevaluace školy, že vám chybí některé dovednosti?**

**7a)** Vytvoření plánu (projektu) autoevaluace zahrnující cíl a evaluační oblasti

**7b)** Výběr správné metody, nástroje a techniky pro získání potřebných informací

**7c)** Vyhodnocení dat a interpretace výsledků

**7d)** Rozhodnutí o budoucím vývoji a o možných opatřeních

**7e)** Vytvoření a zveřejnění evaluační zprávy

ano	ne	Neumím zodpovědět

**8. Jsou na základě vyhodnocení získaných dat podporovány silné stránky a prováděna opatření na zlepšení slabých stránek?**

ano	ne	neumím zodpovědět
-----	----	-------------------

**9. Jsou hodnoty, vize a cíle školy v souladu se strategickými dokumenty MŠMT, kraje/obce, apod.?**

ano	ne	neumím zodpovědět
-----	----	-------------------

**10. Aktuálně probíhají diskuse o vyjmutí vlastního hodnocení školy ze školského zákona. Souhlasíte s vyjmutím vlastního hodnocení školy ze ŠZ?**

ano	ne	neumím zodpovědět
-----	----	-------------------

Příloha číslo 3:

Vážená paní, vážený pane,

prosím vás o vyplnění stručného dotazníku určeného pro šetření průběhu autoevaluace na škole, který byl sestaven tak, aby z něj bylo možné objasnit nejčastější problémy, se kterými se potýkají vedoucí pracovníci při vlastní realizaci autoevaluace. Věnujte, prosím, pozornost každému z níže uvedených bodů.

Děkuji za čas, který strávíte vyplněním dotazníku.  
Petra Karbanová

**1. V současné době působím v:**

předškolním vzdělávání, základním vzdělávání, středním vzdělávání

MŠ	ZŠ	SŠ	<input checked="" type="checkbox"/>
----	----	----	-------------------------------------

**2. Moje pracovní pozice ve škole je:**

b) Ředitel, b) zástupce ředitele, c) učitel

a <input checked="" type="checkbox"/>	b	c
---------------------------------------	---	---

**3. Působí koordinátor autoevaluace na škole?**

ano <input checked="" type="checkbox"/>	ne
---	----

**4. Podílí se na tvorbě autoevaluace většina učitelů školy?**

ano <input checked="" type="checkbox"/>	ne
---	----

**5. Kolikrát již na škole proběhla autoevaluace (od stanovení priorit, přes realizaci, vyhodnocení, až po návrh nových opatření ke zlepšení)?**

b) Ani jednou, b) jednou, c) dvakrát, d) více

a	b	c <input checked="" type="checkbox"/>	d
---	---	---------------------------------------	---

**6. Máte na škole dostatek metodické podpory potřebné k autoevaluaci?**

ano <input checked="" type="checkbox"/>	ne	neumím zodpovědět
---	----	-------------------

**7. Zjistili jste při procesu autoevaluace školy, že vám chybí některé dovednosti?**

**7a)** Vytvoření plánu (projektu) autoevaluace zahrnující cíl a evaluační oblasti

**7b)** Výběr správné metody, nástroje a techniky pro získání potřebných informací

**7c)** Vyhodnocení dat a interpretace výsledků

**7d)** Rozhodnutí o budoucím vývoji a o možných opatřeních

**7e)** Vytvoření a zveřejnění evaluační zprávy

ano	ne	Neumím zodpovědět
	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<input checked="" type="checkbox"/>	

**8. Jsou na základě vyhodnocení získaných dat podporovány silné stránky a prováděna opatření na zlepšení slabých stránek?**

ano	ne <input checked="" type="checkbox"/>	neumím zodpovědět
-----	--	-------------------

**9. Jsou hodnoty, vize a cíle školy v souladu se strategickými dokumenty MŠMT, kraje/obce, apod.?**

ano <input checked="" type="checkbox"/>	ne	neumím zodpovědět
---	----	-------------------

**10. Aktuálně probíhají diskuse o vyjmutí vlastního hodnocení školy ze školského zákona. Souhlasíte s vyjmutím vlastního hodnocení školy ze ŠZ?**

ano <input checked="" type="checkbox"/>	ne	neumím zodpovědět
---	----	-------------------