

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

**EXTERNÍ HODNOCENÍ A JEHO PŘÍNOS
PRO TRVALÝ ROZVOJ ŠKOLY**

THE EXTERNAL EVALUATION AND HIS BENEFIT FOR THE PERMANENT DEVELOPMENT
OF SCHOOL

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Mgr. Erika Zelenková
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: Mgr. et Bc. Václav Havelka
Datum odevzdání práce: 15. června 2011

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

Mgr. Erika Zelenková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji všem, kteří mi poskytli informace, ale i zpětnou vazbu a vedli mé myšlenky.

RESUMÉ:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá vnějším hodnocení školy. Cílem bakalářské práce je zjistit, jaké jsou postoje a praktické zkušenosti vedení škol s uplatňováním externího hodnocení v praxi. Prokázat, zda systém vnitřního hodnocení školy zahrnuje i pohled vnějšího hodnotitele, jako důležitého prvku v rámci získávání objektivní zpětné vazby. Na základě zjištění vymezit rizika externího hodnocení a navrhnout efektivní postup využití externího hodnocení pro zlepšení kvality práce školy.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na definici základních pojmů souvisejících s kvalitou, hodnocením školy a řízením změny jako předpokladu úspěšného řízení organizace. Uvádí souvislosti mezi vnitřním a vnějším hodnocením, včetně historických a zahraničních zkušeností. Vychází z teoretických studií a z odborné literatury. Přináší výsledky výzkumného šetření, které bylo provedeno formou dotazníku na školách v České republice. V praktické části je na základě získaných informací provedena analýza a zhodnocení změn v postojích managementu škol v oblasti zjišťování zpětné vazby, včetně zkušeností ředitelů s uplatňovanými metodami a formami externího hodnocení, které se dotýkají proměny přístupu k vlastnímu hodnocení školy se začleněním externího prvku.

SUMMARY:

The final Bachelor Work is dealing with external assessment of a school. The aim of the work is to find out attitudes and practical experience with school management with applications of external assessment in reality. Furthermore, to prove whether or not the system of internal school assessment also include the viewpoint of external evaluator as an important element within the frame of gaining objective feedback. On the grounds of the findings to elicit possible risks of external assessment and to suggest effective procedures of using external assessment to improve quality of school work.

The work is divided to theoretical and practical part. The theoretical part is focused on defining basic terminology connected with quality, assessment and managing of change as a presumption of successful organization management. It features connections between internal and external assessment including historical and foreign experience. It results from theoretical studies and professional literature. It brings results of research which was

performed by the means of a questionnaire in schools in the Czech Republic. In practical part the analyses and evaluation of the changes in school management attitudes in the field of feedback gaining is performed on the grounds of information obtained. Also school principals' experience with applied methods and forms of external assessment are included which are closely connected with transformation of attitudes to school assessment with incorporation of external elements.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Kvalita, hodnocení, kontrola, řízení změny, externí hodnocení, metody externího hodnocení.

KEY'S WORDS:

Quality, assessment, controlling, managing of change, external assessment, methods of external assessment.

CÍL PRÁCE:

Předmětem zkoumání je objasnění významu vnějšího hodnocení škol. Cílem bakalářské práce je zjistit, zda se školy systematicky a komplexně zabývají svým/vlastním hodnocením. Prokázat, zda systém vnitřního hodnocení školy zahrnuje i pohled vnějšího hodnotitele. Na základě zjištění vymezit rizika a navrhnout efektivní postup využití externího hodnocení pro zlepšení kvality práce školy.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VÝZNAM POJMŮ KVALITA, HODNOCENÍ, ŘÍZENÍ ZMĚNY VE VZTAHU K HODNOCENÍ ŠKOLY ..	12
1.1 POJEM KVALITA.....	12
1.2 VZTAH KONTROLY A HODNOCENÍ.....	15
1.3 ŘÍZENÍ ZMĚNY	19
2 VYMEZENÍ VNĚJŠÍHO HODNOCENÍ ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICE Z HLEDISKA PRÁVNÍCH NOREM	21
2.1 HODNOCENÍ ŠKOLY Z POHLEDU ZŘIZOVATELE	21
2.2 HODNOCENÍ ŠKOLY Z POHLEDU ČESKÉ ŠKOLNÍ INSPEKCE.....	25
3 POJETÍ VNĚJŠÍHO HODNOCENÍ V NAŠÍ ZEMI Z HLEDISKA HISTORICKÝCH SOUVISLOSTÍ.....	28
4 PŘÍSTUPY K VNĚJŠÍMU HODNOCENÍ Z POHLEDU ZAHRANIČNÍCH ZKUŠENOSTÍ	30
5 MOŽNÉ PŘÍSTUPY K VNĚJŠÍMU HODNOCENÍ ŠKOL INSPIROVANÉ MODERNÍMI KONCEPCEMI MANAGEMENTU JAKOSTI	33
5.1 HODNOCENÍ ŠKOLY Z POHLEDU NEZÁVISLÉHO EXTERNÍHO HODNOTITELE	34
5.2 DOSAVADNÍ PŘÍSTUPY EXTERNÍCH HODNOTITELŮ ŠKOL	35
6 METODY VYUŽITELNÉ V RÁMCI EXTERNÍHO HODNOCENÍ	38
6.1 BENCHMARKING	38
6.2 PERR REWIEV	38
6.3 MODEL PORADENSTVÍ	39
7 SHRNUÍ	41
8 CÍL ŠETŘENÍ.....	43
9 FORMULACE VÝZKUMNÉHO PŘEDPOKLADU:.....	43
10 PRŮBĚH ŠETŘENÍ.....	44

11 ZÁVĚRY Z HODNOCENÍ ZKUŠENOSTÍ VEDENÍ ŠKOL V OBLASTI ZAJIŠŤOVÁNÍ EXTERNÍHO HODNOCENÍ	55
12 VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ PRO PRAXI MANAGEMENTU ŠKOL	57
13 ZÁVĚR	59
14 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
15 SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Naše školství prochází od roku 1989 změnami. Transformace politických a společenských poměrů s sebou přinesla i požadavek na celou řadu úprav ve fungování školského systému, které bylo nutné zakotvit v právních normách. V 90. letech minulého století proběhla diskuze o tom, jak v nových podmínkách zajistit kvalitu vzdělávacího systému a vyústila v roce 2001 ve vznik strategického dokumentu Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice – tzv. Bílá kniha. Zde byla pojmenována potřeba přenést zajištění kvality škol včetně její kontroly na školy. S cílem podpořit vznik bohatého a diferencovaného evaluačního prostředí, v němž se uplatní různé formy interní i externí evaluace, včetně vytvoření mechanismů, jak z provedené evaluace vyvozovat závěry pro zlepšování kvality vzdělávacího systému i jednotlivých škol.¹ Tato priorita byla následně kodifikována zákonem.²

Školský zákon obsahuje řadu ustanovení umožňujících a prohlubujících demokratizaci vzdělávání. Českým školám byla poprvé v historii udělena povinnost realizovat vlastní hodnocení, zpracovávat zprávu o něm. Zprávu vést jako povinnou dokumentaci školy a předkládat ji České školní inspekci (dále jen „ČŠI“). ČŠI spolu se zřizovatelem zajišťuje v České republice (dále jen v „ČR“) externí evaluaci.

Při hodnocení škol ČŠI prováděném ve školním roce 2006/2007 a ve školním roce 2007/2008 se ukázalo, že rozvoj systému vnitřní kontroly a vlastního hodnocení školy patří k nejobtížnějším činnostem vedoucích pedagogických pracovníků. Jak uvádí výroční zpráva ČŠI, riziko představuje zejména nastavení a využívání způsobů vlastního hodnocení školy a dále zmiňuje, že závěrů z vlastního hodnocení pro zvyšování kvality ve vzdělávání plně využívá pouze část škol.³

„Externí a interní evaluace představují dvě komplementární stránky hodnocení, které mají jiný účel a kladou si proto poněkud odlišné cíle a úkoly. Oba dva tyto typy hodnocení jsou pro možné zkvalitňování vzdělávacího systému i jeho jednotlivých součástí vzájemně nezastupitelné a nepostradatelné.“⁴

¹ Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha. Praha:ÚIV, Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.

² Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „školský zákon“).

³ Výroční zpráva ČŠI za školní rok 2007/2008. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85116-vyrocní-zpráva-csi-za-skolní-rok-20072008>. [cit. 2010-11-20].

⁴ Rýdl, K., Horská, V., Dvořáková, M., Roupec, P.: Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy. Praha : Strom, 1998. ISBN 80-86106-04-7.

„Od vzniku Bílé knihy došlo k nastartování řady hodnotících procesů a k realizaci řady dílčích hodnotících aktivit. Nedošlo však k vytvoření systému, který Bílá kniha předpokládala“.⁵

V současné době stojí české školství před úkolem propojit všechny úrovně hodnotícího systému a utvořit z něj jeden funkční celek, který přispěje ke zvýšené kvalitě vzdělávání.

Je však nutno zmínit i opačnou rovinu. Ve snaze zmírnit převážně administrativní zátěž škol a školských zařízení adresoval dne 9. 11. 2010 ministr školství Josef Dobeš ředitelům a učitelům škol a školských zařízení dopis, ve kterém naznačuje vyjmutí vlastního hodnocení školy ze školského zákona. Vládní návrh na vydání zákona v důvodové zprávě⁶ uvádí, že novela je mimo jiné zaměřena na zjednodušení pravidel pro zpracování vlastního hodnocení školy podle ustanovení § 12 školského zákona. Jeho změnou se zruší povinnost právnických osob vykonávajících činnost školy zpracovávat zprávu o vlastním hodnocení školy, jako samostatného dokumentu. Vlastní hodnocení školy bude nadále prováděno, ale stane se východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy, kterou ředitel školy zpracovává podle ustanovení § 10 odst. 3 školského zákona (pozn. mateřské školy dle současných platných právních norem výroční zprávu nezpracovávají). Forma zpracování vlastního hodnocení školy stanovená dosud prováděcím právním předpisem nebude nadále závazná. Uvedený návrh umožní volit způsob vlastního hodnocení školy a umožní zjednodušit administrativu související s vlastním hodnocením školy. A dále již nebude vlastní hodnocení školy jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí.

Výše popsaná situace vyvolává řadu otázek:

- Zabývají se školy systematicky a komplexně svým vlastním hodnocením?
- Využívají školy bohatého a diferencovaného evaluačního prostředí ve prospěch zajištění kvality?
- Je součástí tohoto systému hodnocení i pohled vnějšího hodnotitele a jakou úlohu při zajišťování kvality sehrává?
- Jak propojit sebehodnocení školy s externí evaluací školy?

⁵ Analýza naplnění cílů Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice - Bílé knihy v oblasti předškolního, základního a středního vzdělávání, verze z 13. 3. 2009. Dostupné na <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>. [cit. 2010-11-20].

⁶ Vládní návrh novelizace zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Dostupné na WWW:<http://eklep.vlada.cz/eklep/page.jsf>. [cit. 2011-5-13].

- Lze účinně zrealizovat hodnocení školy pouze z vnějšku tzv. „na klíč“?

S úmyslem podpořit komplexní systematický přístup k hodnocení školy, založený na skloubení interního a externího hodnocení, hledat efektivní způsoby řešení se pokouší popsat předkládaná práce. Výsledek této práce je uveřejněn v závěru.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM POJMŮ KVALITA, HODNOCENÍ, ŘÍZENÍ ZMĚNY VE VZTAHU K HODNOCENÍ ŠKOLY

„Kvalita jako styl práce, styl života, styl vnímání, prostě styl vůbec, je nejvíce evidentní tam, kde chybí ...“

Robert Pirsig

1.1 POJEM KVALITA

Pojem kvalita do vzdělávání proniká zejména z podnikového managementu. S pojmy kvalita, jakost, hodnota, ale i procesní řízení, atd. se dnes setkáváme v celé řadě organizací.

Stručný výkladový slovník managementu uvádí, že *„kvalita je souborem vlastností určitého výrobku nebo služby, které mu (jí) dávají schopnost uspokojit explicitní nebo implicitní potřeby. Výrobce kontroluje každý výrobek, každou etapu výroby, každý prvek vstupující do výroby“*. Z čehož dále vyplývá, že *„Úplná kontrola kvality má i aspekt dynamický a motivující ve smyslu existence skupiny pracovníků podniku různé hierarchie, kteří spolu projednávají problémy kvality. Týmy kvality jsou skupiny složené z pěti až deseti pracovníků, kteří se pravidelně a dobrovolně scházejí. Jejich cílem je hledat a navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení kvality výstupů podniku vzhledem k vnitřnímu i vnějšímu prostředí.“*⁷

Řízení kvality spočívá v:

- definování odpovídající strategie,
- ve výběru a v uvedení do chodu prostředků její realizace,
- ve vzdělávání pracovníků,
- v ověřování účinnosti prováděných činností,
- ve zhodnocení výsledků,
- popřípadě v korektivních opatřeních.

V moderním řízení výroby se pak často hovoří o systémech řízení jakosti nebo kvality (angl. quality control, někdy nesprávně překládané jako „kontrola“ kvality), čímž se míní

⁷ Boyer, A., Hronová, S., Machková, H.: Stručný výkladový slovník managementu. Praha: HZ Praha spol. s.r.o., 1995. ISBN 80-901918-5-1.

nejen průběžná kontrola výrobků, ale také odstraňování zjištěných nedostatků, vylepšování výrobků i motivace pracovníků.

Pojem kvalita se přenesl do běžného života, kde znamená ocenění dobrého „kvalitního“ zboží nebo služby, a to i v teoretických souvislostech např. „kvalita života“. Oproti označení „dobrý“ budí slovo „kvalitní“ dojem objektivního hodnocení a samo o sobě často znamená vysokou jakost „kvalitní výrobek“. Kvality (barva, vůně, chuť, hebkost...) obvykle pocházejí ze smyslového vnímání a jsou pak nutně podmíněny vnímajícím subjektem i okolnostmi.⁸

Veber zmiňuje, že manažeři v současné době chápou pojem kvalita v širších souvislostech. Z pozice řízení organizace pojem „kvalita“ znamená systém, jak zajišťovat jakost, a k tomu, jak systematicky zabezpečovat kvalitu služeb v rámci procesů organizace. V každé organizaci existuje nějaký systém řízení jakosti. Je však třeba rozlišit, zda tento systém vychází z požadavku zákazníka, anebo zda jsou pouze řešeny vzniklé problémy bez žádného dalšího efektu.⁹

Zvyšování kvality práce ve veřejném sektoru je jedním ze stěžejních úkolů, které stanovila vláda České republiky v programu Národní politiky podpory jakosti.¹⁰

Pedagogický slovník o termínu kvalita uvádí, že se jedná o pojmenování, které je v pedagogické teorii málo objasněné, přestože se s ním běžně setkáváme v materiálech vzdělávací politiky, aniž by byl specificky vymezený a objasněný jeho význam. Nejčastěji je chápán ve významu evaluačním, tj. jako úroveň produkce vytvářené jednotlivou školou, souborem škol určitého stupně či druhu, nebo celým vzdělávacím systémem země. Kvalitou školy rozumí žádoucí či optimální úroveň jejího fungování a jejích produktů.¹¹

Průcha tento pojem spojuje se vzdělávacími procesy ve vzdělávacích institucích vzdělávací soustavy a vyjadřuje jej jako žádoucí (optimální) úroveň fungování nebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky, např. vzdělávacími standardy, a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena.¹²

⁸ Wikipedie. Otevřená encyklopedie [online]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalita>. [cit. 2011-5-13].

⁹ Veber, J.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-146-1.

¹⁰ Program Národní politiky podpory jakosti. Usnesení vlády č. 458/2000.

¹¹ Průcha, J.; Walterová, E.; Mareš, J.: Pedagogický slovník. 4. aktualizované vydání Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

¹² Průcha, J.: Moderní pedagogika. 1. vydání. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-170-3.

Bacík vymezil kvalitu jako schopnost jednotlivců a organizací plnit stanovené normy (subjektivní, společně dohodnuté, vnitřně přijaté, popřípadě i zákonem kodifikované) efektivně a účinně při respektování heterogenních zájmů, dále adekvátně reagovat na změněné nároky a předpoklady a chápat ji nejen jako povinnost, ale i potřebu snažit se, usilovat o zdokonalování vlastních aktivit.¹³

Zelina předpokládá, že na zvyšování kvality vzdělávání se podílí i další zainteresovaní jedinci, a zdůvodňuje, že kvalita školy v sobě zahrnuje nejen samotné vzdělávání a výchovu, ale i spolupráci a podíl ostatních edukačních činitelů, kterými má na mysli zejména rodiče, školské rady, regionální samosprávy, komunity a celkové prostředí a kulturu školy. Aby školy a představitelé škol nebyli hodnoceni a odměňováni jen za opravu střechy, či zateplení budov, nebo novou podlahu v tělocvičně, ale hlavně, aby školy byli hodnoceni podle vzdělávacích a zejména výchovných výsledků.¹⁴

Očekávání ve vnímání kvality a jejího hodnocení v oblasti školství mají i rodiče a široká veřejnost. Závěrečná zpráva sociologického výzkumu agentury STEM-MARK, uskutečněná pro MŠMT, zveřejněná v dubnu 2009 uvádí, že: „*Za jednoznačně vhodné kritérium k hodnocení kvality školy považují pracovníci v řízení regionálního školství nejčastěji kvalifikaci učitelů, aprobační zajištění vzdělávání, dále u středních odborných škol a učilišť uplatnění absolventů na trhu práce a obecně výsledky srovnávacího testování znalostí žáků a stabilitu učitelského sboru resp. míru fluktuace učitelů. Ostatní kritéria jsou považována většinou jen za částečně vhodná nebo vhodná s výhradami. Patří sem i prospěch a známky žáků a jejich výsledky u maturit... Ředitelé škol jsou rovněž téměř podle všech aktérů subjektem, který přijímá odpovědnost za různé aspekty kvality školy. Odpovědnost je dále široce přisuzována zřizovatelům škol a také učitelům*“.¹⁵

Jedním z prostředků, jak řízení kvality dosáhnout, je užití metody tzv. Demingova cyklu. Název vychází z anglického plan-do-check-act (čili PDCA) - „plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni“. Jedná se o metodu postupného zlepšování například kvality výrobků, služeb,

¹³ Bacík, F.: Škola a její management pod lupou, Praha, UK Praha – Pedagogická fakulta, 2006, s. 115. ISBN 978-80-7290-379-5.

¹⁴ Zelina, M.: Školská reforma a modernizáci riadenia. In. Zborník z konferencie Školský manažment 2009. Aktuálne otázky organizácie a riadenia školstva ve Slovenskej republike a v zahraničí“. Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre - Pedagogická fakulta, 2009. ISBN 978-80-8094-540-4.

¹⁵ Závěrečná zpráva sociologického výzkumu agentury STEM-MARK, Praha, duben 2009. Dostupné na <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolskareforma/analyzy-a-vyzkumy>. [cit. 2010-11-20].

procesů, aplikací, dat, probíhající formou opakovaného provádění těchto čtyř základních činností.¹⁶

1.2 VZTAH KONTROLY A HODNOCENÍ

Pojem „kontrola“ může být obecně chápán jako přezkoušení, ověřování, testování, přezkoumání, revize, stejně jako systematická dlouhodobá činnost prováděná na velkém území nebo nad větší skupinou osob.¹⁷

Knoontz a Weihrich vnímá kontrolu jako systém zpětné vazby, tzn. umožňující zjistit odchylky od standardů a umožňuje realizaci korekčních opatření.¹⁸

Podobně jako Veber, který vysvětluje pojem kontrola (inspektion) jako kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.¹⁹

Kontrola jako nástroj podnikového řízení má dva aspekty:

- ovládnutí systému řízení (controlling),
- revize a dozor (audit).

Kontrola řízení je chápána jako nepřetržitý proces, jehož prostřednictvím si řídicí pracovníci ověřují efektivní využívání zdrojů při dosahování stanovených cílů.

Tento proces je posloupností několika etap:

- stanovení dlouhodobých cílů,
- sestavení střednědobého plánu,
- stanovení cílů daného roku,
- sestavení prováděcích plánů daného roku a jeho plnění,
- hodnocení dosažených výsledků,
- korektivní opatření²⁰

Kontrola si klade za cíl zhodnotit či změřit kvantitu anebo kvalitu průběžných konečných výsledků činností a vyvodit příslušné závěry. V zásadě porovnává záměr s realitou. Pokud jde o kontrolu průběžných výsledků, pak zpravidla slouží ke včasné korekci nežádoucích

¹⁶ Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

¹⁷ Wikipedie. Otevřená encyklopedie [online]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kontrola>. [cit. 2011-5-13].

¹⁸ Koontz, H., Weihrich H.: Management. East Publishing, Praha 1993. ISBN 80-7219-014-8

¹⁹ Veber, J. a kol: Management. Management Press, Praha 2000. ISBN 80-7261-029-5

²⁰ Boyer, A., Hronová, S., Machková, H.: Stručný výkladový slovník managementu. Praha : HZ Praha spol. s.r.o., 1995. ISBN 80-901918-5-1.

odchylek mezi plánovaným průběhem řízeného procesu a průběhem skutečným. Nevylučuje se však i možná identifikace pozitivních odchylek a její racionální využití (např. pro překročení plánu). V obou případech jde o zajištění regulační funkce zpětné vazby, která se může týkat všech výše uvedených manažerských funkcí, jako je např. změna plánu, organizace personálního zajištění, vedení lidí. Kontrola konečných výsledků většinou slouží k vyvození závěrů týkajících se úspěšnosti nebo neúspěšnosti ukončeného procesu. Může jít opět o závěry spojené se všemi uvedenými manažerskými funkcemi, počínaje odměnou lidí za dosažené výsledky a konče změnami v plánu či organizaci navazujících činností. Formy kontroly mohou být velmi rozmanité a mohou využívat různé nástroje. Podstatné je, aby závěry kontroly měly vazbu na pracovníky, kteří nesou zodpovědnost za řízení a provádění činnosti.

Jednou z nástrojů v oblasti řízení firem je rozsáhlý koordinační koncept – tzv. controlling (z anglického „to control“ - regulovat, usměrňovat). Controlling má za úkol pomáhat vedení a odpovědným osobám usměrňovat chod podniku. To znamená umět se podívat na realitu firmy nezaujatě a realisticky. Controlling provádějí specializovaní pracovníci firmy nebo externí firma. Ti kontrolují podnik jako celek na strategickém stupni. Zabývají se nejen vnitřní situací podniku, jeho koncepcí a financemi, ale i vztahy s konkurencí. Na základě poskytnutých informací je pak schopno vedení firmy reagovat odpovídajícím způsobem. Controller mimo jiné nabízí poradenství, informuje o změnách v podnikovém okolí, tvoří firemní metodiku, nástroje a koordinuje rozhodnutí, spolupodílí se na vývoji firmy a je poradcem manažera.²¹

Bělohlávek vnímá význam kontroly zejména v zaměření energie organizace žádoucím směrem, monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování, koordinování činností členů organizace a snižování manažerské nejistoty. Efektivní řízení se neobejde bez efektivního systému kontroly. K tomu, aby byla kontrola skutečně efektivní, musí dodržet několik zásad:

- integrace (prvkem řízení plně integrovaným do daného organizačního prostředí),
- přiměřenost (umět vybrat to nejzávažnější z hlediska řízení procesů),
- hospodárnost (odpovídat do ní vloženým prostředkům),
- zaměření do budoucnosti (mít zejména preventivní charakter),

²¹ Wikipedie. Otevřená encyklopedie. [online]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Controlling>. [cit. 2011-5-13].

- srozumitelnost výstupů (měla by být manažerům srozumitelná),
- pružnost (pružně reagovat na změny),
- motivace (vytvářet klima motivace).²²

Dalším souvisejícím pojmem z oblasti managementu, se kterým se můžeme setkat, je pojem hodnocení pracovního výkonu, které se dále dělí:

- průběžné každodenní hodnocení práce,
- hodnocení stanovených úkolů,
- hodnocení dlouhodobých výsledků,
- hodnocení kompetencí.

*„S růstem dynamiky prostředí narůstá i potřeba rychlé a objektivní zpětné vazby... Firmy hledají způsoby, jak mechanismy zpětné vazby ještě účinněji zakomponovat do svého fungování“.*²³

Pro řízení české školy platí obdobná pravidla jako pro jiné organizace. S kvalitou školy souvisí i zjišťování, nakolik se jí daří stanovené cíle realizovat. Toto úsilí je realizováno prostřednictvím hodnocení školy. Uskutečňuje se jako hodnocení výsledků a fungování jednotlivých škol na základě přesných ukazatelů a procedur monitorování.

Pedagogický slovník pojem hodnocení chápe jako synonymum „evaluace“ a vysvětluje, že v pedagogice znamená zjišťování, porovnávání a vysvětlování dat charakterizujících stav, kvalitu, fungování, efektivnost škol, částí nebo celku vzdělávacího systému. Uvádí také, že má důležitou roli pro korekce a inovace vzdělávacího systému, pro strategie plánování jeho rozvoje, priorit aj.²⁴

V oblasti školství se setkáváme s oběma pojmy „kontrola“ i „hodnocení“. Řízení kvality v oblasti školství v sobě obsahuje plánování kvality, kontrolu kvality, zajišťování kvality a zlepšování kvality. Model řízení kvality znamená aplikaci do organizace – tj. aplikace na všechny procesy v ní probíhající, rozdělení odpovědnosti, pravomocí apod. V praxi obecně převládá názor, že hodnotit kvalitu vzdělávání mají ti, kteří vzdělávací aktivity uskutečňují, nebo za ně odpovídají. Prvořadou úlohu při hodnocení má především management školy a dále pak státem či zřizovatelem pověřené orgány (inspekce,

²² Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř., O.: Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

²³ Kubeš, M., Šebestová, Ľ, 360° zpětná vazba. Praha: Grada, 2008, s. 16.

²⁴ Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J.: Pedagogický slovník. 4. aktualizované vydání. Praha: Portál. 2003. ISBN 80-7178-772-8.

akreditační komise). Systém jako celek je hodnocen nejen MŠMT jako ústředním orgánem státní správy ve školství, ale i jednotlivými kraji, a dále ČŠI jako specializovaným evaluačním orgánem. Ministerstvo školství dále podněcuje a podporuje další evaluační aktivity, ať resortní či mezinárodní. Jiné pak vznikají na komerčním základě.

Horváthová kontrolu popisuje jako součást řídicího procesu, který se definuje jako činitel rovnováhy mezi žádoucím a skutečným stavem. A dále uvádí, že úlohou kontroly je zjišťování skutečného vývoje řídicího objektu a zjišťování konečného stavu, zjišťování odchylek vývoje, včetně rozeznání nežádoucích odchylek a jejich příčin a vyvozování závěrů pro další rozhodování. Hodnocením označuje zjišťování, porovnávání, posuzování hodnot určitého jevu objektivní reality na základě jeho vlastností, projevů chování podle předem stanovených norem, ukazatelů či kritérií.²⁵

V rámci jednotlivých škol lze hodnocení posuzovat podle toho, kdo jej realizuje. Je možné dělit hodnocení na interní (vnitřní) a externí (vnější). Vnější hodnocení škol je uskutečňováno orgány inspekce, zřizovateli, jinými agenturami na základě národních srovnávacích zkoušek, výzkumnými pracovišti, institucemi zaměřenými na evaluaci kurikula atd.²⁶

Tvůrci státní vzdělávací politiky se soustavně snaží zlepšovat kvalitu vzdělávání. Důraz je kladen na vzájemnou provázanost externí a interní evaluace. Důležitá je především podpora sebehodnocení škol jako metody budování škol, které se učí a zdokonalují v rámci vyváženého poměru sebehodnocení a s podporou nějaké formy externí evaluace.

Smyslem vnějšího hodnocení je zjistit a zhodnotit kvalitu uskutečňovaného vzdělávání. Žufanová říká, že: „*Externí hodnocení nemůže v žádném případě nahradit vlastní hodnocení, to jediné dává možnost vyjádřit podstatu problému, postihnout vnitřní vazby a sledovat dlouhodobý vývoj... Nejúčinnější způsob zlepšování kvality vzdělávání je ten, mají - li školy přiměřenou externí podporu a stimulaci, ale zároveň samy převezmou zodpovědnost za zabezpečení kvality pomocí hodnocení své činnosti*“.²⁷

Pro jakoukoliv změnu je důležitá zpětná vazba. Každé působení na nějaký systém vyvolává zpětné působení. Dle Vašátkové je specifikem českého prostředí absence

²⁵ Horváthová, K.: *Kontrola a hodnotenie v školskom managementě*. 1. vydání. Bratislava: Iura Edition 2010. ISBN: 978-80-8078-329-7.

²⁶ Vašátková, J.: *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, s. 10. ISBN 80-244-1422-8.

²⁷ Žufanová, H.: *Hodnocení škol a školských zařízení*. Prezentace z konference v Praze uskutečněné 3. 12. 2009 v hotelu Beránek.

systémového a systematického pojetí externí evaluace, absence standardů týkajících se jakéhokoliv aspektu výchovně-vzdělávacího procesu, vysoká míra autonomie škol v různých oblastech práce, nepříznivé demografické trendy atd. V tomto kontextu se může ukazovat o to více potřebná snaha minimalizovat stinné stránky interní evaluace, mezi něž patří např. nebezpečí „nahodnocení“, omezenost možností „nastavit si pravou tvář v zrcadle“ v důsledku rutinního a tradičního pojetí práce, limity při hledání nových, dosud nevyzkoušených způsobů řešení aj. Jednou z cest může být zavedení určitého externího prvku do interní evaluace školy, přičemž pojetí i charakter procesů zůstávají „vlastnictvím školy“.²⁸

1.3 ŘÍZENÍ ZMĚNY

„Trvale úspěšný může být jen ten, kdo se přizpůsobí měnícím se podmínkám.“

Niccolò Machiavelli

„Čím dál rychleji se měnící okolí firmy si vynucuje stále pružnější organizace, které jsou schopné pohotově reagovat na situaci na trhu a rychle vyvíjet a zavádět nové výrobky a služby. Dnešní úspěšná firma musí být připravena na trvalý proces změn“. A dále uvádí, že: *„Jedním z hlavních úkolů, kterým dnešní organizace čelí, je schopnost adaptovat se na změnu. Politické, obchodní, vojenské a vzdělávací instituce jsou neustále konfrontovány s vysoce dynamickým a vzájemně provázanými situacemi vnitřního i vnějšího charakteru. Je pak na managementu jednotlivých organizací, aby se vyrovnal s těmito faktory a našel optimální opatření. Organizace jakéhokoliv typu a velikosti jsou svým způsobem konzervativní a tedy rezistentní vůči potenciálním změnám.“*²⁹

Jednou z nejdůležitějších zásad využívaných při zavádění systémů řízení jakosti je proces neustálého zlepšování. Zlepšování musí být trvalým cílem organizace i cílem každého pracovníka. Důraz je kladen na nepřetržitost zlepšování. Organizace musí směřovat vpřed nejen, když ji někdo externě kontroluje a hlídá, ale měla by díky výsledkům sebehodnocení sama zajišťovat neustálé zlepšování a inovace procesů.

Pro řízení kvality je důležité:

- zaměření na zákazníka,
- vedení a řízení lidí,

²⁸ Vašátková, J.: Autoevaluace a benchmarking. Olomouc: Hanex, 2010. ISBN 978-80-7409-029-5.

²⁹ Drdla, M.: Řízení změn ve firmě- Reengineering. Praha: Computer Press, 2001. ISBN: 80-7226-411-7.

- zapojení lidí,
- systémový a procesní přístup,
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech,
- udržování vzájemně výhodných partnerství,
- trvalé zlepšování.³⁰

Úspěšná transformace vyžaduje:

- přípravnou etapu zaměřenou na zhodnocení podmínek,
- hledání „spřízněných duší“.

Změny je potřeba uskutečňovat postupně s vědomím budoucího cíle. Musí tvořit ucelený systém nového pojetí a sociálních vztahů. Kterou konkrétní změnou začít, určují právě vnitřní i vnější individuální podmínky.

Pol vnímá jako jeden z významných rysů vývoje teorie i praxe evaluace explicitní příklon k rozvojové perspektivě evaluace, tedy spojení evaluace se změnou, se snahou zkvalitňovat stav zhodnoceného procesu či jevů, který se zřetelněji odráží i v případě evaluace práce vedoucích pracovníků škol. Evaluaci chápe jako sled kroků, po němž obvykle přichází sled druhý (změna či diskuze o možnostech změny, eventuelně snad i ohlédnutí se za efektivitou změny dříve učiněné). Podle jeho názoru se evaluace obvykle brzy stává prakticky zbytečným a pro účastníky nezajímavým cvičením, pokud tomu tak není.³¹

³⁰ Veber, J.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Praha: Management Press 2006. ISBN 80-7261-146-1.

³¹ Pol, M., Erčulj, J., Trendy v evaluaci práce vedoucích pracovníků škol. in.: Orbis Scholae, ročník 4, číslo 1, Praha: Univerzita Karlova - Pedagogická fakulta. ISSN 1802-4637.

2 VYMEZENÍ VNĚJŠÍHO HODNOCENÍ ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICE Z HLEDISKA PRÁVNÍCH NOREM

V ČR definuje způsob, jakým má být prováděno hodnocení škol, a to ve vztahu k plnění cílů výchovy a vzdělávání, zákon.³²

V případě externího hodnocení jsou opatření k zajištění kvality sledována a řízena z centrálních pozic. V našem případě státem, který je pro oblast školství zastoupen MŠMT.

Externí hodnocení školy v ČR je v současné době dle právních norem prováděno Českou školní inspekcí a zřizovatelem.

Evaluační cíle pro externí hodnocení jsou stanoveny z vnějšku, měřítko a kritéria jsou dána externím evaluátorem, neboli zadavatelem hodnocení. Inspekční hodnocení ČŠI vychází z principu legality a hodnotí zejména dopady školského zákona a jeho změn v praxi škol.

Systém vlastního hodnocení je zakotven v § 12 školského zákona a podrobně popsán v navazujícím prováděcím právním předpisu.³³ Provádění vlastního hodnocení je v současné době pro školy závazné. Všechny školy a školská zařízení jsou, stejně jako některé zahraniční školy, povinny postupně zavádět a systematicky realizovat plánovitý a řízený proces sledování, hodnocení a posuzování jevů (evaluace) ve své škole.

Za účelem zvyšování kvality poskytovaného vzdělávání hodnocení může, podle ustanovení § 12 odst. 5 školského zákona hodnocení školy a školského zařízení provádět zřizovatel, podle kritérií, která předem zveřejní. Stanovení obsahu a rozsahu hodnocení činnosti školy, které může zřizovatel požadovat na základě ustanovení § 12 odst. 5 školského zákona, je věcí zřizovatele.

2.1 HODNOCENÍ ŠKOLY Z POHLEDU ZŘIZOVATELE

Z informace MŠMT vyplývá, že zřizovatel by měl v souladu s ustanovením § 12 odst. 5 školského zákona:

- Vyžadovat pouze údaje odpovídající účelu a předmětu hodnocení. Účelem hodnocení je především zvyšování kvality poskytování vzdělávání, zřizovatel by proto měl

³² Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů.

³³ Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

vyžadovat pouze údaje, jejichž znalost je z hlediska zřizovatelských práv a povinností využitelná ve vztahu k řečenému účelu (nelze např. požadovat hodnocení jednotlivých žáků).

- Vyžadovat pouze údaje, které nemá k dispozici z jiného právního titulu (např. z oprávnění zřizovatele provádět kontrolu hospodaření příspěvkové organizace podle § 27 odst. 9 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů),
- Provádět hodnocení způsobem, který hodnoceného zbytečně nezatěžuje.
- Provádět hodnocení ve spolupráci s hodnoceným.
- Dodržovat pravidla ochrany osobních údajů.
- Kritéria hodnocení škol a školských zařízení předem zveřejnit.³⁴

Dle závěrů Výroční zprávy ČŠI zpracované za školní rok 2008/2009 zřizovatelé zatím využívají novou kompetenci vymezenou školským zákonem v menší míře. ČŠI zaznamenala několik příkladů dobré praxe systémového hodnocení škol v kraji Libereckém, Karlovarském, Královéhradeckém a Moravskoslezském. Jejich know how lze již využít pro celkové zkvalitnění zřizovatelských systémů externího hodnocení.³⁵

Tento názor potvrzuje i Vašátková, která říká, že „*kraje prozatím svou možnost vyplývající ze školského zákona externě evaluovat práci školy využívají jen sporadicky a pod vlivem aktuální politické koncepce*“. A dále uvádí, že „*dohromady s absencí centrálně stanovených vzdělávacích či pedagogických standardů, národních srovnávacích testů lze konstatovat, že nejen podpora, ale i zpětná vazba (nekomerčního charakteru) poskytovaná školám z externího prostředí je prozatím nekonceptní a nesystémová*“.³⁶

Za účelem dalšího zvyšování kvality vzdělávání připravili pracovníci Moravskoslezského kraje projekt Evaluace školy, který navazuje na pilotní projekt Hodnocení škol zřizovatelem. Jeho hlavním záměrem je realizace systematického, plošného a komplexního hodnocení středních škol dle jednotné metodiky.

Cílem hodnocení je:

- vzdělávací proces,

³⁴ Informace MŠMT o hodnocení školy zřizovatelem. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/hodnoceni-skoly-a-skolskeho-zarizeni-provadene-zrizovatelem?highlightWords=z%C5%99izovatel>. [cit. 2011-5-13].

³⁵ Výroční zpráva ČŠI ve školním roce 2008/2009. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85106-vyrocní-zprava-csi-za-skolní-rok-20082009>. [cit. 2011-5-13].

³⁶ Vašátková, J.: Autoevaluace a benchmarking. Olomouc: Hanex 2010. ISBN 978-80-7409-029-5.

- řízení školy,
- klima školy.³⁷

Městská část Praha 6 zpracovala materiál nazvaný „Metodika hodnocení činnosti mateřských a základních škol“, který vznikl v roce 2001 na tehdejšího odboru školství územní městské části Praha 6, postupně byl doplňován, a následně se stal východiskem pro evaluaci mateřských a základních škol. Školy hodnotí pracovní skupina sestavená z členů „Komise pro výchovu a vzdělávání“, z pracovníků odboru školství a z členů školské rady příslušné školy.

Je rozdělena do dvou oblastí:

1. Evaluace pedagogicko – organizační (dosud probíhalo za každé dva roky)
2. Evaluace ekonomické činnosti (probíhá každoročně v období měsíců duben – květen)

Kritérii evaluace pedagogicko – organizační oblasti je:

1. Koncepce školy a školní vzdělávací program (ŠVP)
2. Profilace školy
3. Personální práce a další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP)
4. Rozpracovanost a kvalita autoevaluace
5. Pedagogická inovace
6. Péče o nadané žáky a žáky se speciálními vzdělávacími potřebami
7. Další výchovně – vzdělávací aktivity
8. Vybavení školy
9. Prezentace školy
10. Spolupráce s rodiči
11. Tvář školy - celkový dlouhodobý dojem na veřejnost a odezva veřejnosti
12. Protidrogová prevence
13. Spolupráce s jinými školskými subjekty
14. Spolupráce se zahraničím
15. Spolupráce s obcí

Kritérii ekonomické části je:

1. Oblast státního rozpočtu

³⁷ Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v moravskoslezském kraji za školní rok 2008/2009. [online]. Dostupné na WWW: http://verejna-sprava.kr.moravskoslezsky.cz/assets/sk/sk_vz_2008_2009.pdf. [cit. 2010-11-8].

2. Oblast rozpočtu zřizovatele
3. Oblast hospodaření s majetkem
4. Oblast kontroly
5. Celkové hodnocení

Aplikace této metodiky má napomoci ke zlepšení kvality škol a stát se důležitým zdrojem informací pro koncepční úvahy a jejich naplňování. Měla by se stát prostředkem, který umožní posoudit míru tzv. přidané hodnoty jako jednoho z hlavních parametrů vypovídajících o kvalitě školy. Zřizovatel i rodiče dětí, žáků a studentů by měli získat informaci mapující pokud možno všechny důležité dílčí oblasti činnosti škol, a měli by tak mít možnost udělat si nejen celkový obrázek o chodu té které školy, ale i získat představu, do jaké míry může příslušná škola uspokojit jejich požadavky v určité oblasti, na které jim záleží, zjistit, co je ve škole více rozvinuto a co méně, co škola akcentuje a co se jí daří, ale také kde jsou její nedostatky a slabá místa. Prostřednictvím získaných informací může zřizovatel významnou měrou ovlivnit naplňování své představy o tom, jaká by měla škola být a jak by měla fungovat při ponechání dostatečného prostoru pro realizaci koncepce jednotlivé konkrétní školy a jejího školního vzdělávacího programu.

Dalším námětem pro využití externího hodnocení školy zřizovatelem je projekt Autoevaluace aneb Cesta ke kvalitě, který si klade za cíl vytváření systému a všestranné podpory škol v oblasti vlastního hodnocení. Hodnocení práce škol zřizovatelem chápe jako součást průběžné aplikace kontrolního systému zřizovatele, sledujícího efektivní využívání finančních prostředků a plnění hlavního účelu a předmětu činnosti, pro který jsou školy zřízeny, tj. plnění veřejné služby poskytováním předškolního, základního, středního a vyššího odborného vzdělávání. K hodnocení školy přistupuje jako k samozřejmému a přirozenému principu vztahu zřizovatele a školy a mělo by být součástí jeho koncepčního přístupu.³⁸ Jedním z hlavních záměrů je podpora vlastní sebereflexe, včetně vhodné provázanosti s externím hodnocením, prostřednictvím nástrojů, které v této oblasti dosud chybí. Jsou to např. evaluační nástroje, akreditované vzdělávací programy pro koordinátory a poradce, včetně databáze příkladů dobré praxe. Nabídka v současné době představuje i doporučení pro zřizovatele účinná při externím hodnocení škol.

³⁸ Národní projekt MŠMT „AUTOEVALUACE - Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení“ - Cesta ke kvalitě. (CZ.1.07/4.1.00/06.0014). Národní ústav odborného vzdělávání a Národní institut pro další vzdělávání.

Členění doporučených kritérií hodnocení zřizovatelem je následující:

- Podmínky ke vzdělávání (rozvoj a péče o prostorové podmínky pro plnění hlavní činnosti školy, materiální vybavení odpovídající typu a zaměření školy a jeho účelné využívání, ekonomické podmínky, estetické prostředí školy, hygienické a bezpečnostní podmínky, personální podmínky).
- Průběh a výsledky vzdělávání (plnění cílů vzdělávacího programu, aktivity podporující kvalitu vzdělávacího procesu, výsledky z interního a externího měření úrovně výsledků vzdělávání, úspěšnost absolventů školy).
- Klima ve škole, spolupráce s rodiči a dalšími subjekty (podpora žáků – např. ve škole pracuje výchovný poradce, který se věnuje problémovým žákům a poskytuje poradenství pro výběr dalšího vzdělávání a volbu povolání, plnění úkolů v oblasti prevence sociálně nežádoucích jevů, mimoškolní a zájmové činnosti, spolupráce se zákonnými zástupci žáků, spolupráce se zřizovatelem, školskou radou, spolupráce s dalšími subjekty).
- Vedení a řízení školy (provázanost vizí a cílů školy se závaznými dokumenty vzdělávací politiky, strategie vedoucí k jejich naplňování, realizace opatření ke zlepšení stávajícího stavu zjištěná na základě vlastního hodnocení školy a kontrolní činnosti externích orgánů, plnění úkolů vyplývajících z právních předpisů, směrnic zřizovatele).
- Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům (hospodaření s finančními prostředky, správa svěřeného majetku, výsledky externí kontrolní činnosti zřizovatele, ČŠI, krajského úřadu a dalších kontrolních orgánů, marketing školy, grantová, projektová a doplňková činnost).³⁹

2.2 HODNOCENÍ ŠKOLY Z POHLEDU ČESKÉ ŠKOLNÍ INSPEKCE

Jedním z hlavních nástrojů hodnocení a kontroly vzdělávací soustavy v České republice je Výroční zpráva ČŠI. Inspekční hodnocení vychází zásadně z principu legality a hodnotí dopady školského zákona a jeho změn v praxi škol. Pro hodnocení škol zařazených ve školském rejstříku je využíváno tzv. multikriteriálního hodnocení. Cílem inspekce je získávat a analyzovat informace o vzdělávání a činnosti škol a školských zařízení, zjišťovat a hodnotit podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, podle příslušných školních

³⁹ Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol. [online]. Dostupné na WWW: http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporučení_pro_zřizovatele_k_hodnocení_skol.pdf. [cit. 2011-5-18].

vzdělávacích programů, případně zjistit a odhalit problémy škol a určit, zda případná míra zjištěného rizika vyžaduje zásah státu.⁴⁰

Základním nástrojem je soubor kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a školských služeb. Jeho struktura vychází z požadavků právních norem zabývajících se školstvím. Soubor kritérií je propojen s Evropským rámcem celoživotního učení a umožňuje ve vybraných parametrech srovnání kvality v jednotlivých částech české vzdělávací soustavy.⁴¹

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání a školských služeb uplatňovaná ve školním roce 2010/2011 jsou rozdělena na celkem 12 kritérií a 67 znaků splnění kritérií s vazbou na vybraná ustanovení platných právních norem, doplněná popisem znaků úspěšného plnění kritéria tzv. principem semaforu (zelená – požadovaný standard, oranžová – odstranitelné riziko v určené lhůtě, červená – riziko označující stav na výmaz z rejstříku).⁴²

První dvě kritéria mají průřezový charakter:

- Rovný přístup ke vzdělávání
- Školní vzdělávací programy

Kriteria pro hodnocení podmínek vzdělávání:

- Řízení školy
- Personální podmínky
- Materiální podmínky
- Finanční předpoklady

Kriteria pro hodnocení průběhu vzdělávání:

- Efektivní organizace vzdělávání
- Účinná podpora rozvoje osobnosti dětí, žáků a studentů
- Partnerství

⁴⁰ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2009/2010. Praha, prosinec 2010. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85389-vyrocní-zprava-csi-za-skolni-rok-20092010>. [cit. 2011-5-13].

⁴¹ Výroční zpráva ČŠI zpracovaná ve školním roce 2008/2009. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85106-vyrocní-zprava-csi-za-skolni-rok-20082009>. [cit. 2011-5-13].

⁴² Komentovaná Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2010/2011, Česká školní inspekce, Č. j. ČŠIG-2223/10-G21. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85312-komentovana-kriteria-hodnoceni-skol-pro-skolni-rok-20102011>. [cit. 2011-5-13].

Kriteria pro hodnocení výsledků vzdělávání:

- Účinná podpora rozvoje funkčních gramotností
- Systematické hodnocení individuálních a skupinových výsledků vzdělávání
- Systémové hodnocení celkových výsledků vzdělávání školy.

Hlavní oblasti hodnocení ČŠI v současné době jsou:

Výsledky:

- Spokojenost s nabídkou vzdělávání
- Celkové školní, skupinové a individuální výsledky vzdělávání
- Výsledky podpůrných a inovačních programů škol

Předpoklady:

- Dodržování předpisů a splnění formálních podmínek (Strategie školy, úroveň vedení)
- Personální předpoklady, materiální a finanční předpoklady, efektivní organizace vzdělávání
- Úroveň školních systémů (vlastní hodnocení, vnitřní kontrola, poradenství, informační systémy).⁴³

⁴³ Hofmanová, O.: Nejnovější trendy v hodnocení škol. Příspěvek na mezinárodní konferenci ČŠI. [online]. Praha: 2011. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85484-nejnovejsi-trendy-v-hodnoceni-skol>. [cit. 2011-4-19].

3 POJETÍ VNĚJŠÍHO HODNOCENÍ V NAŠÍ ZEMI Z HLEDISKA HISTORICKÝCH SOUVISLOSTÍ

Dozor nad školami fungoval již ve středověku. Až do roku 1774 byla veškerá vzdělanost řízena církevními organizacemi, které nad ní vykonávaly mimo jiné dohled a kontrolu. Od konce 13. století se města snažila získat školy do své správy. Přetrvávaly však úzké vazby mezi farářem a kantorem. Po husitských válkách navázaly na tradici farních škol městské latinské školy (partikulární), kde měly rozhodující vliv městské rady. Funkci školních inspektorů připomíná ve svých spisech i J. A. Komenský.⁴⁴

Moderní forma vzdělávání byla zavedena ve druhé polovině 18. století s první centrálně organizovanou institucí pro kontrolu škol. Nazývala se Dvorská studijní komise a jejím úkolem bylo jednotně spravovat a řídit rakouský školský systém a zajišťovat jeho zdokonalování a rozvoj. Dozor nad triviální školou patřil místnímu faráři, vedle něj se na něm podílela i osoba dosazená místní vrchností. Povinnosti školských dozorců byly shrnuty v Metodní knize. Tento stav vydržel až do roku 1867, kdy byla vydána tzv. prosincová ústava, která vedení v oboru školství a výchovy svěřovala státu. Církvi byl svěřen pouze dohled nad vyučováním náboženství. Závažným školským dokumentem přelomového charakteru byl tzv. Hasnerův zákon ze dne 14. května 1869, který zbavil školy církevního dohledu. Nad středními školami, učitelskými ústavami a národními školami vykonávali dohled zemští školní inspektoři. Celou agendu vedl okresní školní inspektor. Nejnižší instancí byly místní školní rady, které dohlížely na dodržování zákonů a nařízení a také volily místního školního dozorce (neměl jím být farář ani učitel). Po roce 1918 převzalo správu školství (s výjimkou zemědělského školství) Ministerstvo školství a národní osvěty. Nejvyšším školským úřadem byly zemské školní rady, pod které spadaly okresní školní výbory, jejichž referenti-okresní školní inspektoři dozírali na místní školní rady, zřízené v každé obci, ve které byla škola. Postavení školních inspektorů upravoval zákon.⁴⁵ Na každého učitele zhotovoval inspektor každoroční posudek, na kterém závisel další platový a služební postup posuzovaného.⁴⁶

⁴⁴ Rýdl, K.: Historický vývoj českého vzdělávání do roku 1989. in.: Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu. Praha: UK Praha 2006. ISBN 80-246-1261-5.

⁴⁵ Zákon č. 292/1920 Sb. ze dne 9. dubna 1920, jímž se upravuje správa školství. Systém ASPI. Obsah a text 292/1920 Sb. - poslední stav textu.

⁴⁶ Franc, O.: Stručný přehled vývoje školního dozoru. Praha: ÚIV 1967.

Školní inspekce před rokem 1989 měla výrazně normativní charakter, byla dohlížecím, represivním a řídicím orgánem, který prosazoval komunistickou ideologii. Byla poznamenána dlouholetou izolací od vývoje vzdělávacích soustav v demokratickém světě. Zjišťování kvality vzdělávacího procesu na úrovni škol prováděly inspekční orgány v rámci národních výborů. Při kontrolách vycházely z podstaty centralistického direktivního systému a zaměřovaly se především na kontrolu vzdělávacího procesu, který na školách probíhal, resp. na to, do jaké míry se odklání od stanovených učebních dokumentů. Transformace školství vyžadovala řešení otázek evaluace jako jednoho z důležitých nástrojů vzdělávací politiky. V roce 1991 vznikla Česká školní inspekce. Z důvodu změněného pojetí správy školství a zvyšování autonomie škol se hledalo i její nové pojetí. Česká školní inspekce byla transformována na základě zákona o státní správě a samosprávě ve školství v roce 1991⁴⁷ jako samostatná instituce oddělena od vlastní správy školství. Transformace úlohy inspekce byla ukončena roku 1994 a v závislosti na to byly cíle a podmínky její činnosti zpřesněny v rámci novely školských předpisů. Novela zákona v roce 1995 úkoly inspekce upřesnila. Ve školním roce 1995/1996 byla inspekční činnost poprvé prováděna podle metodiky inspekční činnosti „*Rukověti školního inspektora*“. Tato pomůcka obsahovala soubor indikátorů, kritérií a nástrojů, které umožňovaly sledovat a hodnotit školy. Byl to praktický model, na jehož základě byly školy hodnoceny.⁴⁸ V roce 1997 byla vydána vyhláška o organizaci, výkonu a úkolech školní inspekce.⁴⁹

České školství muselo vytvořit nástroje pro ověřování kvality vzdělávání, a to na všech úrovních – úrovni žáka, školy a školského systému jako celku, a to jak vnitřní, tak i vnější formy. Postupným vývojem prošly i interní formy hodnocení školy. Nejprve od roku 1995 vznikla povinnost škol vypracovávat výroční zprávu, která byla v roce 2004 doplněna povinností zpracovávat vlastní hodnocení školy.⁵⁰

⁴⁷ Zákon České národní rady č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁸ Organizace vzdělávací soustavy České republiky 2008/2009, Eurydice. [online].

Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/system-vzdelavani-v-cr>. [cit. 2010-11-20].

⁴⁹ Vyhláška MŠMT ČR č. 357/1997 Sb., o organizaci, výkonu a úkolech školní inspekce.

⁵⁰ Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989, Č.j.: 25461/2009 – 20. [online].

Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani>. [cit. 2010-11-20].

4 PŘÍSTUPY K VNĚJŠÍMU HODNOCENÍ Z POHLEDU ZAHRANIČNÍCH ZKUŠENOSTÍ

Ve většině zemí zajišťuje externí hodnocení pedagogické činnosti jediný orgán. Zpravidla je jím odbor ústředního či nejvyššího orgánu školské správy. Ve většině případů má tento odbor ministerstva školství název „inspekce“. Pracovníci, kteří provádějí externí evaluaci, jsou ve všech zemích povinni vypracovat zprávu o jejích výsledcích. Ta popisuje silné a slabé stránky školy a upozorňuje na případné neplnění zákonem stanovených požadavků. Na základě zjištění vedení dané školy nebo orgánu školské správy přijímá opatření. Každoroční interní evaluace zaměřená na plnění místně či centrálně stanovených cílů, která je kombinována s normativnější pravidelnou externí evaluací, dnes patrně tvoří hlavní součást evaluace škol. Interní evaluace se snaží podpořit soustavné zlepšování činnosti (s podporou poradců nebo zástupců orgánů místní správy), zatímco externí evaluace má zajistit kontrolu kvality a poskytnout ústředním orgánům státní správy mechanismy, s jejichž pomocí lze docílit zdokonalení celého vzdělávacího systému.⁵¹

Inspiraci lze nalézt v USA, kde byl zpracován systém hodnocení škol s názvem - Program škol s modrou stuhou. Jeho smyslem je zejména:

- Vyhledávat a oceňovat kvalitní školy na území USA bez ohledu na zřizovatele.
- Doporučovat školám soubor kritérií efektivnosti, na jehož základě jsou hodnoceny, umožňující vnitřní evaluaci.
- Povzbuzovat školy navzájem, aby si předávaly informace, jaké postupy užily k dosažení vytčených cílů.

Vlajka Modré stuhy je prestižním oceněním školy. Jsou považovány za modelové, vzorové. K ocenění se může nominovat každá škola v USA, bez ohledu na zřizovatele a typ zařízení. Škola se může ucházet o ocenění opakovaně. Pokud si škola myslí, že splňuje kritéria, která nastavují jednotlivé státní školské úřady, může podat přihlášku. Komise dva dny pozoruje školu, kdy ověřuje informace a následně vyhotoví písemnou zprávu.

⁵¹ Evaluace škol poskytujících povinné vzdělání v Evropě. Brusel: Eurydice 2004. ISBN 2-87116-364-2.

Komise hlavně sleduje:

- zaměření školy na potřeby studentů,
- organizaci a kulturu školy,
- rozsah forem aktivního učení a samostudia,
- personál školy,
- vedení školy,
- spolupráci s rodiči a společností,
- indikátory vlastního úspěchu.

Školám tento program přináší kritéria sebeevaluace a tím možnost zlepšit svojí práci, prestiž školy, učitelů i žáků, zájem veřejných sdělovacích prostředků a možnosti předávání zkušeností mezi školami. Do programu jsou zařazeny různé vzdělávací a školské asociace.⁵²

V mnoha zemích fungují, jako nástroj výměny zkušeností vedení škol, sdružení ředitelů. Jejich funkce spočívá v obhajobě nebo podpoře funkce ředitele, zlepšuje výměnu názorů, snaží se získat větší autonomii nebo zajišťuje lepší přípravu ředitelů (Belgie-Francouzské společenství, Dánsko, Německo, Řecko, Francie, Itálie, Irsko, Lucembursko, Nizozemsko, Rakousko, Finsko, Švédsko, Spojené království). V existenci těchto sdružení se odráží tendence k profesionalizaci této funkce. Obdobná sdružení existují rovněž na Islandu, v Lichtenštejnsku a v Norsku.⁵³

Ke zjišťování kvality ve vzdělání přispěly anglosaské země, jejichž zkušenosti pronikly do Nizozemí a odtud do diskusí v německých zemích a také v ČR. V průběhu minulých desetiletí byly rozpracovány a v praxi uplatněny následující modely pro zjišťování kvality vzdělání prostřednictvím:

- Akreditace - Rozvíjen zejména v USA, kde státem uznané soukromé akreditační organizace pravidelně monitorují a hodnotí školy. Akreditovaná škola získává právo na realizaci závěrečných zkoušek, státní dotace a pro rodiče je to záruka kvality školy. Místní orgány dotují jen akreditované školy.

⁵² Rýdl, K.: Modrá stuha jako znak efektivnosti a kvality školy v USA. In: Učitelské listy, ročník 8, č. 8 2000/2001, s. 13.

⁵³ Ředitelé škol v zemích EU. Praha: ÚIV. 1997. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.uiv.cz/soubor/4377>. [cit. 2010-04-08].

- Modelu „old wise man” - „Starý moudrý muž” ve smyslu ten nejzkušenější člověk, na kterém se dohodla většina, a který rozhodoval na základě vlastní autority, co je dobré a kvalitní a co ne. O jeho soudech a výrocích nebylo pochybováno. Tento model se ve Francii udržel až do poloviny 80. let, kdy byl nahrazen formou akreditace.
- „Peer-group-review” - Je používán zejména v anglosaských a skandinávských zemích, též v Nizozemí. Tento model umožňuje posuzovat posudek jednoho odborníka z resortu s posudky dalších odborníků z resortu, čímž vzrůstá objektivita a věrohodnost hodnocení.
- Modelu „added value” - Model „přidané hodnoty” pracuje s porovnáváním vstupních a výstupních výkonů žáků - testování, aby se zjistilo, co vlastně škola studentům poskytla v různých oblastech vědění, postojů a kompetencí.
- Systémem výkonových indikátorů - Je vyvíjen pod vlivem mezinárodních diskusí, zejména v OECD. Jde o vytipování indikátorů, které v sobě obsahují možnost operacionalizace samo o sobě abstraktního pojmu „kvalita”. Tak je kvalita školy přeměněna v řadu konkrétních aspektů, které se zkoumají. Seznamy indikátorů tvoří určitou škálu a fungují jako měřítko kvality. Používají se např. v USA při akreditacích nebo ve Švýcarsku či Skotsku pro posílení efektivity a kvality vzdělávání. Problémem je jistá redukce skutečnosti (výběr indikátorů).
- Principem komplexní (plné) inspekce - V USA nebo Anglii se prosazuje objektivní celková inspekce (komplexní), které se podobá americká akreditace, na rozdíl od inspekce zaměřené na speciální (dílčí) problém. Komplexní inspekce (kontrola a hodnocení) probíhá podle předem schválených postupů asi jednou za 6 až 8 let. Školy vyjadřují vlastní stanovisko ke zjištěním inspektorů a vzniká zpráva, která je zveřejněna.⁵⁴

⁵⁴ Rýdl K.: K pojetí kvality ve školství a jejímu hodnocení. [online]. Univerzita Pardubice. Dostupné na WWW: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek18.htm>. [cit. 2010-04-08].

5 MOŽNÉ PŘÍSTUPY K VNĚJŠÍMU HODNOCENÍ ŠKOL

INSPIROVANÉ MODERNÍMI KONCEPCEMI MANAGEMENTU JAKOSTI

V moderním pojetí řízení kvality musí být součástí strategického rozvoje organizace zakomponován systém získávání zpětné vazby. Kontrola je jednou z manažerských funkcí. Mnoho firem v zahraničí i u nás porovnává produktivitu své práce s jinými společnostmi. Dle Plamínka se dobře nastavená dynamická složka firemní vitality nemůže spokojit s pouhou schopností reagovat, prognózovat a ovlivňovat. Vezme do svých rukou i svůj vlastní vývoj, učiní předmětem změny i sám systém svých zpětných a dopředných vazeb.⁵⁵

V oblasti školství hledají vlády jednotlivých zemí vzdělávací politiku, která by učinila vzdělávání efektivnější.

Úlohou státu je především definovat pravidla, vytvářet odpovídající podmínky, založit hlavní mechanismy nepřímého řízení a vyvíjet stálý tlak na dosažení společných cílů. Úlohou mezilehlé samosprávné úrovně je uplatňovat ve společném rámci oprávněné lokální zájmy a zodpovídat za zřízení, efektivitu a provoz sítě škol. Úlohou školy je co nejlépe realizovat na základě své profesionální zodpovědnosti ty vzdělávací cíle, které si v rámci pravidel předepsaných státem sama stanoví. Na každé úrovni se přitom vyžaduje spolupráce státní správy a samosprávy i účast okolní společnosti, sociálních partnerů a rodičů.⁵⁶

Stát může volit různé způsoby, jak stimulovat či přimět prvky systému včetně škol k péči o kvalitu, prostřednictvím tlaku nebo legislativní povinností zaměřenou na zavádění vnitřních procesů řízení kvality. Pečovat o kvalitu však lze i prostřednictvím různých agentur pracujících na národní úrovni.⁵⁷

„Jeden z nejúčinnějších způsobů zlepšování kvality vzdělávání jednotlivých žáků je ten, když školy s přiměřenou externí podporou a stimulací samy převezmou zodpovědnost za zabezpečování kvality pomocí hodnocení své činnosti, přičemž vytvoří nezbytné plány ke zlepšení a efektivně tyto plány uplatní v praxi. Efektivní autoevaluace škol,

⁵⁵ Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. Praha: Grada 2005. ISBN 80-247-1092-7.

⁵⁶ Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha. Praha:ÚIV, Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.

⁵⁷ Vašátková, J.: Autoevaluace a benchmarking. Olomouc: Hanex 2010. ISBN 978-80-7409-029-5.

zabezpečování kvality a procesy zlepšování škol staví do středu svého zájmu dítě a možnost uplatnění nároku všech žáků na vysoce kvalitní vzdělání. “⁵⁸

5.1 HODNOCENÍ ŠKOLY Z POHLEDU NEZÁVISLÉHO EXTERNÍHO HODNOTITELE

Externí subjekt může zajistit monitoring kvality v různých oblastech anebo poskytnout škole:

- podporu ve smyslu poradenství,
- podporu ve smyslu vzdělávacích aktivit,
- v přípravě vhodných evaluačních nástrojů.

Podstatné je, aby si každá škola uvědomila, za jakým účelem dané služby využívá, jak souvisí s jejími prioritami, jak s poskytnutými informacemi nakládat a tedy jak ji daná zjištění pomohou zvyšovat kvalitu do budoucna.

V českých školách může vedení škol využívat dvě nestátní evaluační aktivity. Jsou dobrovolné a jejich náklady hradí školy, které se pro ně rozhodnou. Pro základní a střední školy je k dispozici evaluační projekt Kalibro, který školám poskytuje možnost kvalifikovaně měřit výsledky výuky. Testy jsou zaměřeny na tyto oblasti učiva: český jazyk, matematiku, společenskovední předměty, přírodovědné předměty, angličtinu a němčinu. Škola spolu s výsledky žáků získává i souhrnné výsledky za třídu a za školu (tyto jsou sdělovány pouze příslušné škole) a celkové průměrné výsledky za republiku, jednotlivé regiony, typy škol, popř. kategorie žáků. To slouží škole jako měřítko pro hodnocení vlastních výsledků. Kromě toho jsou celkové výsledky a především samy odpovědi žáků podrobeny analýze, která učitelům pomůže v pedagogické práci.

K dalším evaluačním aktivitám se řadí i komerční projekt SCIO, který je orientován jak na jednotlivce, tak na školy. Nabízí tzv. národní srovnávací zkoušky znalostí na úrovni základní školy a střední školy, evaluační srovnávací testy, cvičné testy pro přípravu žáků k přijímacím zkouškám na střední i vysoké školy apod. Některé střední i vysoké školy přihlížejí k výsledkům těchto testů při přijímacím řízení. Řada základních a středních škol včetně víceletých gymnázií používá tyto testy ke zhodnocení výsledků výuky a k hledání možnosti jejího zkvalitnění.⁵⁹

⁵⁸ Efektivní autoevaluace škol. SICI 2003. interní zdroj ČŠI.

⁵⁹ Organizace vzdělávací soustavy ČR 2009/2010, Eurydice. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/system-vzdelavani-v-cr>. [cit. 2010-11-20].

Školy se rovněž potřebují naučit metodám, které jim umožní reflektovat vlastní práci (vlastní hodnocení školy). V oblasti evaluace práce školy či výsledků vzdělávání nejsou studenti pedagogických fakult systematicky vzděláváni. Řada pedagogů tak má o evaluaci velmi neúplné či zkreslené představy. Jisté možnosti dozdělat se v této oblasti poskytují rozmanité kurzy organizované nevládními organizacemi, řidčeji rovněž pedagogickými fakultami (např. o. s. AISIS učí v rámci kurzu Trvalá obnova školy vedení škol, jak provádět SWOT analýzu, o. s. Step by step a o. s. Kritické myšlení nabízejí svým klientům kvalitní programy certifikace učitelů, poučení, jak provádět celkové hodnocení práce školy „audit“ poskytovalo svým absolventům funkční studium). Tyto vzdělávací příležitosti jsou mnohdy na velmi dobré úrovni, neposkytují však vzdělání systematické. Vzdělání bývá zpravidla dílčí, naučí absolventy bezpečně aplikovat vybrané metody, ale neumožňuje jim vytvořit si nad danou problematikou nadhled a tvořivě volit, případně koncipovat evaluační nástroje v souladu s aktuálními potřebami. Situace je o to komplikovanější, že v oblasti evaluace má ČR celkově velmi málo odborníků. Ohodnotit rozličné aspekty práce školy na základě odpovědí získaných z dotazníků pro žáky, rodiče, učitele a ředitele nabídlo školám dotazníkové šetření Škola a já. Podobně jako program Škola a já funguje projekt Mapa školy, který je zpětnou vazbou týkající se řady aspektů práce školy.⁶⁰

Další podpůrnou službou, která nabízí možnost využití hodnocení je národní projekt MŠMT „Cesta ke kvalitě“ s plným názvem „AUTOEVALUACE – Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení“. Projekt nabízí všestrannou podporu školám akcemi vzájemného učení mezi školami, poradenstvím, včetně terénního, ale i publikováním příkladů dobré praxe.⁶¹

Dalším prvkem může být např. zapojení tzv. kritického přítele či konzultanta.⁶²

5.2 DOSAVADNÍ PŘÍSTUPY EXTERNÍCH HODNOTITELŮ ŠKOL

„Rozvoj participačních struktur můžeme sledovat ve většině vyspělých zemí. Nezbytnou je současně jistá míra autonomie škol v rámci vzdělávacího systému. Vpuštění dalších partnerů do oblasti školství je zdrojem změn a inovací, od nichž se očekává ve větší míře zajištění optimálního rozvoje dětí a jejich školního a životního úspěchu. Jako přínosné

⁶⁰ Simonová, J., Straková, J. Vymezení hlavních problémů ohrožujících realizaci kurikulární reformy. 1. vydání. Praha: SKAV, o. s, 2005.

⁶¹ Na cestě ke kvalitě – bulletin projektu Cesta ke kvalitě. NÚOV, Praha, květen 2011, ISSN: 1804-1159.

⁶² Vašátková, J.: Autoevaluace a benchmarking. Olomouc: Hanex 2010. ISBN 978-80-7409-029-5.

*se jeví v neposlední řadě i to, že tyto změny obohacují činnost školy, vnášejí do ní nové pohledy a nápady, větší životnost a smysluplnost, aktivitu a radost“.*⁶³

Plamínek uvádí, že spolupráce existuje v přírodě i ve společnosti stejně přirozeně jako soupeření. Smyslem spolupráce je však oboustranný zisk, oboustranné „vítězství.“ a říká, že spolupráce představuje možnou, ne-li pravděpodobnou variantu příštího uspořádání lidské společnosti, ke které z dlouhodobého hlediska vývoj směřuje.⁶⁴

Velkou roli má i aktivní zapojení spolupracujících škol, ať už v asociacích a sdruženích škol stejného typu, nebo neformálních sdružení v předmětových oblastech. Mateřské školy podporující zdraví využívají v rámci sebehodnocení evaluačního nástroje – INDI MŠ, který zpracoval Státní zdravotní ústav v Praze pod vedením Národní koordinátorky programu Škol podporujících zdraví v ČR paní PhDr. Miluší Havlínovou. Průvodci sebehodnocením jsou evaluátorky EVY z řad lektorek/poradkyň mateřských škol podporujících zdraví. EVA je přidělena k evaluující mateřské škole podporující zdraví (dále jen „MŠPZ“) jen v tom případě, že jde o MŠ, která prodělala teprve první tříleté období v síti programu, a evaluuje vůbec poprvé. Funkce evaluátorky EVY spočívá v následujících činnostech:

- Pro každou MŠPZ, která evaluuje poprvé je ustanovena evaluátorka EVA, která je odpovědná za realizaci evaluace v určené MŠ.
- Při výběru EVY se respektuje pravidlo územní blízkosti a dopravní dosažitelnosti MŠ.
- Po svém ustavení obdrží EVA kopii projektu evaluované MŠPZ a její další případnou dokumentaci.

Charakter návštěvy je přátelský a podpůrný. EVA při návštěvě následuje ten program, který jí navrhne (umožní) ředitelka a učitelky.⁶⁵

Inspirací může být i „*Program hodnocení kvality (evaluací) vyššího odborného studia*“ – EVOS. Jedná se o nestátní aktivitu. Cílem programu EVOS je zprostředkovávat veřejnosti informace o kvalitě jednotlivých vyšších odborných škol a jejich studijních oborů, poukázat na ty školy, které splňují nároky na kvalitní vyšší odborné studium a u nichž čeká uchazeče o studium minimální riziko, že zvolí špatně a napomáhat školám

⁶³ Viktorová, I.: Proměny vzdělávání v mezinárodním kontextu. Praha: Karolinum 1992.

⁶⁴ Plamínek, J.: Synergetický management, Argo, Praha 2000, s. 230 . ISBN 80-7203-258-5.

⁶⁵ Lacinová, I., Šprachtová, L., Syslová, Z., Vencálková, E., Petrasová, N., Havlínová, M.: INDI MŠ. Indikátory kurikula podpory zdraví v MŠ, listopad 2004.

při jejich rozvoji. Program EVOS používá metodiku hodnocení kvality vzdělávání srovnatelnou s obdobnými mechanismy v jiných evropských zemích. Je založen na vzájemné diskusi školy a členů hodnotících komisí nad výsledky práce školy, jejími silnými a slabými stránkami.

Vnější hodnocení kvality je prováděno evaluační komisí v sedmi fázích:

1. prostudování sebeevaluační zprávy zpracované danou školou;
2. přípravná schůzka komise;
3. návštěva evaluační komise na škole;
4. zpracování návrhu znění zprávy evaluační komise;
5. předání zprávy evaluační komise škole k připomínkovému řízení;
6. zpracování konečného znění zprávy evaluační komise včetně vyjádření hodnocené školy;
7. rozhodnutí Řídící rady (potvrzení rozhodnutí komise) vystavení certifikátu kvality VOS.

Členy těchto komisí jsou představitelé praxe, vysokých a vyšších odborných škol a jiní odborníci. Tím je zabezpečeno spektrum pohledů, které vede k maximální možné objektivitě hodnocení. Výsledkem návštěvy komise na škole je celkové hodnocení práce školy a příslušná doporučení. Závěry jsou vždy shrnuty v závěrečné hodnotící zprávě komise, která je veřejně přístupná. Zájemci se mohou se závěrečnou zprávou rovněž seznámit na příslušné škole. Projde-li hodnocená škola a studijní obor úspěšně hodnocením, získávají právo na udělení certifikátu kvality.⁶⁶

Školy začínají postupně využívat externích partnerů tzv. „kritického přítele“. Jde o pohled vnějšího experta, který přináší do procesu hodnocení větší objektivitu. Tento expert je pro školu užitečný za předpokladu, že má patřičné odborné vědomosti a dovednosti, má zkušenosti s procesem řízení kvality, zná podmínky školy a její charakteristiku a je ochoten škole asistovat v procesu změn, dávat rady, podporovat školu, poskytovat odpovědi na otázky, pomáhat řešit problémy.⁶⁷

⁶⁶ Program hodnocení kvality (evaluací) vyššího odborného studia. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.ssvs.cz/evhodnoc.html>. [cit. 2010-11-08].

⁶⁷ Vašátková, J.: Úvod do autoevaluace školy. Olomouc: Univerzita Palackého 2006. ISBN 80-244-1422-8.

6 METODY VYUŽITELNÉ V RÁMCI EXTERNÍHO HODNOCENÍ

6.1 BENCHMARKING

Jednou z metod takového posouzení je tzv. benchmarking, který je obecně chápán jako systematické a nepřetržité měření jednotlivých procesů uvnitř společnosti, přičemž naměřené výsledky jsou srovnávány s nejefektivnějšími procesy jiných organizací a současně se snaží získat takové informace, které by pomohly definovat a realizovat opatření ke zlepšení.

Hlavním cílem je zvýšení efektivity fungování celé organizace. Smyslem benchmarkingu je zjištění pozice vlastní společnosti na trhu a její zlepšení na základě srovnání s konkurencí a s důrazem na využití vlastních předností a potlačení vlastních nedostatků. Součástí zlepšení by mělo být i učení se od konkurenčních společností. Podle zaměření se na interní prostředí společnosti anebo celkový trh se benchmarking dělí na interní a externí. Používá se u malých a středních společností, využívá se metody porovnávání s konkurencí, často se naráží na legálnost zjišťování informací od konkurence.⁶⁸

V praxi benchmarking obvykle označuje jako:

- pravidelné porovnávání aspektů výkonnosti (funkce a procesy) s organizacemi, které podle obecného mínění uplatňují dobrou praxi,
- zjišťování možností pro zlepšování výkonnosti,
- snaha nalézat nové přístupy vedoucí ke zlepšení výkonnosti,
- realizace jednotlivých zlepšení,
- následné monitorování pokroku a přezkoumání přínosů.

6.2 PERR REVIEW

Peer review je proces hodnocení autorovy vědecké práce, výzkumu nebo myšlenky jinými lidmi, kteří jsou experti ve stejné oblasti. Peer review vyžaduje komunitu expertů v dané (a často úzce definované) oblasti, kteří jsou kvalifikováni a schopni nestranného přezkoumávání. Anglické slovo "peer" vyjadřuje odbornou rovnocennost posuzovatele

⁶⁸ Nenadál, J.: Moderní management jakosti. Praha: Management Press 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

s autorem. Cílem peer review je zlepšit práci (pokud to jde), nikoli ji v případě nevyhovujícího stavu pouze zamítnout.⁶⁹

Další zdroj uvádí, že Peer Review je forma externího hodnocení, jejímž cílem je podporovat posuzovanou vzdělávací instituci při jejích snahách o zajišťování kvality a v úsilí o rozvoj kvality. Externí skupina odborníků nazývaných Peers má hodnotit kvalitu různých oblastí instituce, například kvalitu poskytování vzdělávání a přípravy jednotlivými odděleními nebo celou organizací. Při postupu hodnocení navštíví Peers hodnocenou instituci.⁷⁰

6.3 MODEL PORADENSTVÍ

Model poradenství je vnímán jako proces směřující k podpoře růstu, rozvoje, zralosti a lepšího uplatnění „klienta“. Nejde o sdělování rad či informací, ale o to, aby se lépe orientoval v dané situaci. A dále jde i o preventivní, resp. konzultační činnost. Tento model poradenství vede k samostatnosti a k jinému způsobu myšlení, „nahlížení na věc“ z různých úhlů pohledu. Smyslem je, aby byla škola sama schopna, po intervenci poradce vyřešit daný problém podle strategie, na které se s poradcem dohodli. Poradce ve škole nevystupuje jako vzdělavatel a nestaví se do pozice lektora. Způsobem, jakým vede poradenský rozhovor, iniciuje změny podporující představu vedení školy o pojetí kvality vzdělávání. Zároveň za pomoci konzultačních technik koriguje nesprávné postupy a chyby dané případnou neznalostí problému autoevaluace školy.

Poradci autoevaluačních procesů jsou ve většině případů zkušení ředitelé, zástupci ředitelů škol anebo učitelé, kteří ve „své“ škole zodpovídají za provádění vlastního hodnocení nebo jsou koordinací autoevaluačních procesů pověřeni.

Se školami nejprve komunikuje garant aktivity, který školy obesílá tzv. objednávkou, ve které školy specifikují své potřeby. Následně kontaktuje přidělenou školu poradce a seznámí se vnitřními dokumenty. Následuje návštěva, při které vede poradce rozhovor s vedením školy, případně s učitelem pověřeným autoevaluací školy. Většinou probíhá diagnostika problému. Následně poradce navrhne postup s ohledem na čas, případně doporučí prioritní téma k řešení. Poradce vede zástupce školy k vypracování návrhu řešení a postupně při dalších intervencích sleduje, jak je tento plán plněn. Pomáhá překonávat

⁶⁹ Wikipedie. Otevřená encyklopedie [online]. Dostupné na WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Peer_review. [cit. 2011-5-13].

⁷⁰ Gutknecht-Gmeiner, M. a kol.: Evropská metodika Peer Review pro počáteční odborné vzdělávání. Praha: NÚOV 2008.

obtíže vznikající v praxi, vede zástupce školy k tomu, aby navrhovali změny či úpravy, rozhodovali při neočekávaných komplikacích apod. Při dalších návštěvách může být poradce přítomen i při realizaci procesu autoevaluačních činností ve škole. Záleží na domluvě mezi poradcem a vedením školy.

Poradce:

- zastává roli z odpovědníka,
- pomáhá zástupcům školy se sebezpoznáním (s diagnostikou situace),
- odkazuje na informační zdroje – pomáhá s orientací v autoevaluačních procesech (ve struktuře vlastního hodnocení, oblastech, podoblastech, kritériích, indikátorech, evaluačních nástrojích, rozdělení zodpovědností, vhodných termínech sledování, v etice apod.),
- předkládá variantní řešení (hledá alternativy vhodné pro školu),
- klade otázky s cílem stimulovat přemýšlení a činnost,
- poskytuje morální podporu,
- pozoruje procesy v organizaci a poskytuje zpětnou vazbu.

Na závěr působení poradce ve škole probíhá reflexe celého poradenského procesu, poradce poskytne doporučení pro další postup, upozorní na možná rizika a dá návrhy na případnou další spolupráci (třeba další aktivity v rámci projektu).⁷¹

⁷¹ Na cestě ke kvalitě – bulletin projektu Cesta ke kvalitě. č. 4., 5/11. Praha: NÚOV, květen 2011. ISSN: 1804-1159.

7 SHRnutí

V současné době je řízení organizací a to i v oblasti školství stále více zaměřeno na sledování kvality. Vzdělávací instituce ovlivňují především společenské změny. Ty souvisejí s celosvětovou globalizací. Požadavek změny je vyvolán demokratizací společnosti, ale i nároky na vzdělávání, které se stává prvopočátkem celoživotního vzdělávacího procesu. Škola jako vzdělávací instituce nemohla a nemůže stát mimo konkrétní život společnosti. Mění se také role ředitelů a celého managementu škol. S postupnou decentralizací současně roste i povinnost a odpovědnost skládat účty ze své práce. Znalosti a zkušenosti týkající se změny a inovace jsou pro každého, kdo je odpovědný za řízení sebehodnocení školy, velmi důležité. Přínosem v tomto procesu může být zainteresovanost všech pracovníků školy tak, aby dostali příležitost stát se aktivními účastníky vytváření plánů stejně jako procesu vnitřního hodnocení školy a jejich uvádění do praxe. Důležité je definovat a promyslet plány rozvoje školy a její dlouhodobou strategii. Je žádoucí, aby se účastníci společně shodli na kritériích v kterékoli oblasti hodnocení. Znamená to také, že je těmto lidem poskytnuta určitá forma dalšího vzdělávání a poradenství. Proto je třeba zajistit pohled odborníků „zvenčí“ a jejich nezávislý pohled na problémy školy.

Možnou inspiraci můžeme nalézt v zahraničí, stejně jako se poučit z historie, protože dohled nad školami má v naší zemi dlouholetou tradici. Se zaváděním vlastní evaluace již existují mezinárodní zkušenosti. Sebehodnocení uplatňuje řada škol v ČR za pomoci programů (např. PAU, Zdravá škola nebo Step by Step) či pilotních projektů (např. Škola pro všechny, projekt Inclusive programu Comenius), jednak z vlastní iniciativy. Přesto však jde o oblast a problematiku poměrně novou a nevyzkoušenou a její odpovídající zvládnutí na všech úrovních (od státu až po jednotlivé školy) představuje personálně, organizačně, ekonomicky i časově náročný úkol.⁷²

Objektivní zjišťování kvality předpokládá vytvoření propracovaného systému hodnocení. Hodnocení a sebehodnocení škol je nedílnou součástí vzdělávacího procesu a dobrou základnou pro zvyšování celkové kvality poskytovaného vzdělávání. Sebehodnocení školy podle předem stanovených kritérií, poskytuje zpětnou informaci nejen vedení školy a učitelům, ale také „zákazníkům“ – tedy dětem, žákům, studentům a jejich rodičům.

⁷² Simonová, J., Straková, J. Vymezení hlavních problémů ohrožujících realizaci kurikulární reformy. 1. vydání. Praha: SKAV, o. s., 2005.

Takový systém využívá informací získaných na základě sebehodnocení, spolu s poznatky získanými vnějším hodnotitelem. Takovéto koncepční a komplexní monitorování umožňuje identifikaci silných a slabých stránek, využití příležitostí pro další možné zlepšování, tzn. posílení silných stránek, či eliminaci případných „hrozeb“. Poskytuje data a informace pro plánování a budoucí další rozvoj školy.

Fungující systém hodnocení nelze vybudovat bez cíle a zpětné vazby. Školský systém jako celek hodnotí nejen MŠMT jako ústřední orgán státní správy ve školství, ale i zřizovatelé a ČŠI, jako specializovaný evaluační orgán. MŠMT dále podněcuje a podporuje další evaluační aktivity, ať resortní či mezinárodní, jiné pak vznikají na komerčním základě. Objevující se změny v evaluaci škol si říkají o změnu role vnějších hodnotitelů. Posouzení ze strany státu má zajistit, aby školy samy měly k dispozici spolehlivé údaje o sobě a byly schopny je využít ke zlepšení své práce. Trendem je směřování ke sladování externího a interního hodnocení. Oba přístupy mají své výhody i nevýhody, ale oba mohou přispět ke kontinuálnímu rozvoji škol. Školy mohou využívat moderních nástrojů – benchmarkingu, peer review, vzájemných návštěv, konzultací a poradenství.

PRAKTICKÁ ČÁST

8 CÍL ŠETŘENÍ

Cílem šetření bylo zjistit, jaké jsou postoje a praktické zkušenosti vedení škol s uplatňováním externího hodnocení v praxi. Zanalyzovat, jak školy ve své praxi využívají vnějších hodnotitelů, kdo a jakým způsobem je do procesu hodnocení zapojen.

9 FORMULACE VÝZKUMNÉHO PŘEDPOKLADU:

č. 1: Vnějšího hodnocení jako nástroje zvyšování kvality škol není v praxi běžně využíváno.

č. 2: Přístup školy k procesu vlastního hodnocení s využitím vnějšího hodnotitele je převážně pasivní.

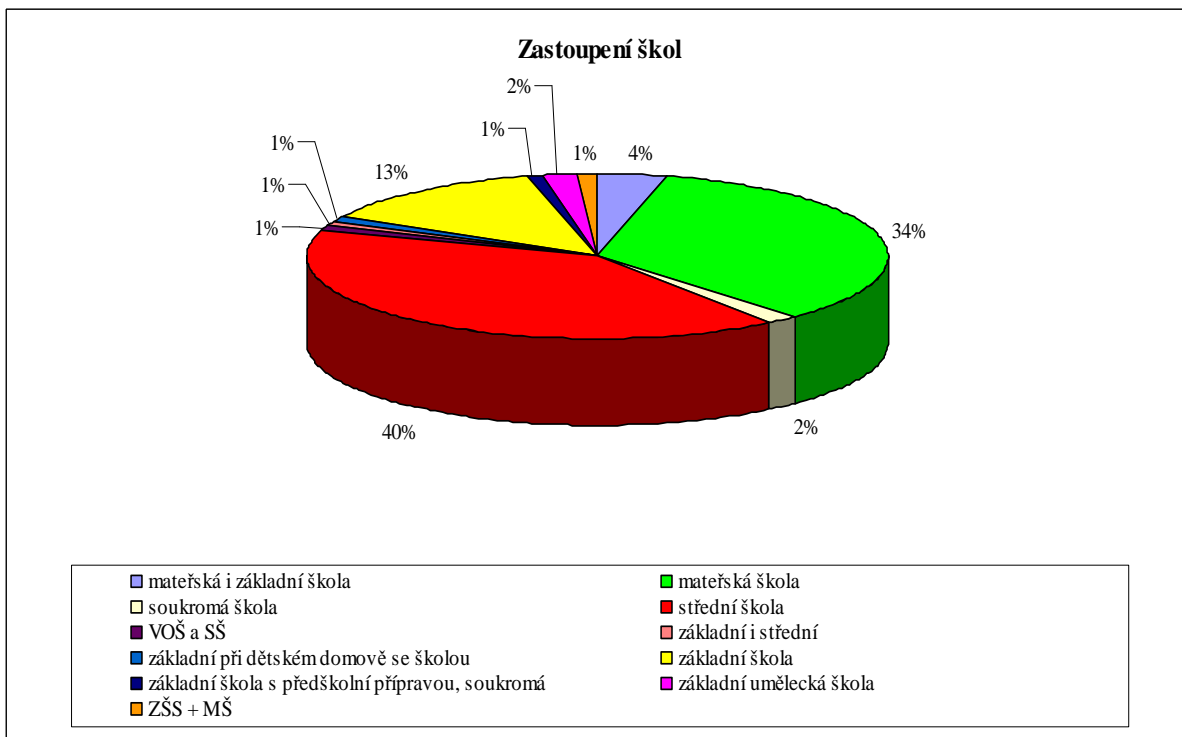
10 PRŮBĚH ŠETŘENÍ

Dotazované školy byly vybrány metodou stratifikovaného výběru z celé České republiky. Za základní kritérium pro identifikaci účastníků dotazníkového šetření bylo zvoleno hledisko zveřejněné e-mailové adresy v adresáři databáze Ústavu pro informace ve vzdělávání. Dotazníkový průzkum jsem provedla v období od 1. ledna do 20. ledna roku 2011 a z důvodu nízké návratnosti dále od 15. května do 23. května 2011.

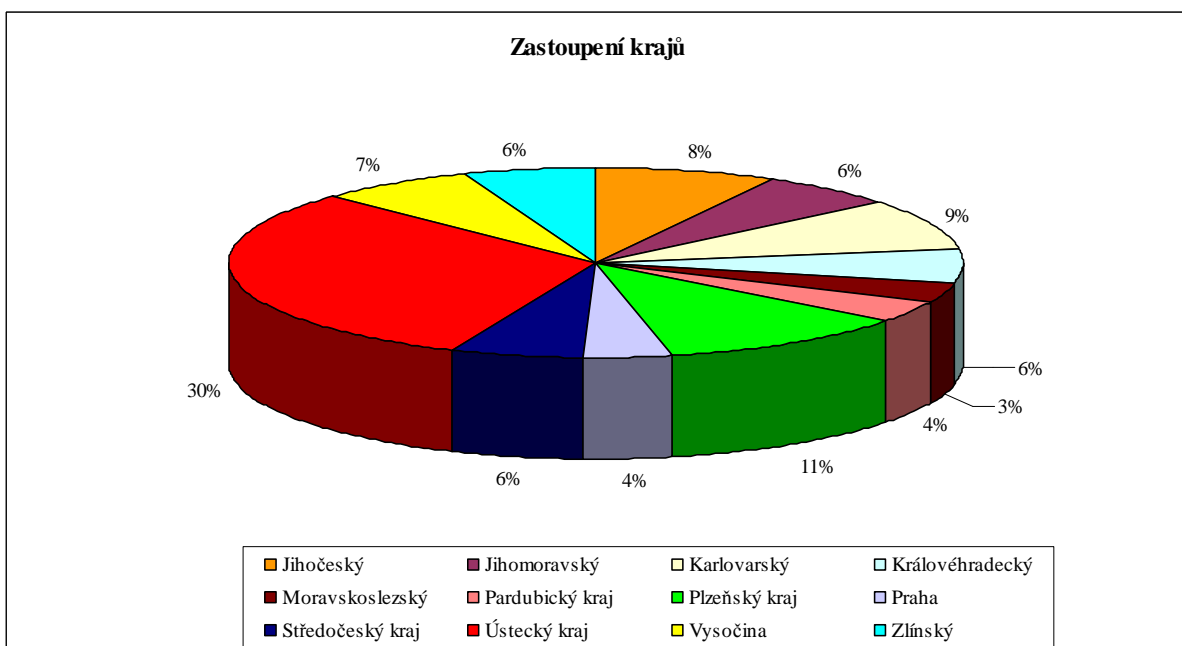
V prvním kole byl ředitelkám a ředitelům mateřských, základních, středních, vyšších odborných škol a základním uměleckým školám, bez rozdílu zřizovatele, (tzn. školy zřizované krajem, obcí, ale i soukromým a církevním, včetně škol alternativních), které mají v adresáři škol uvedenou e-mailovou adresu, rozeslán e-mail s žádostí o vyplnění dotazníku. Ředitelé měli možnost vyplnit tento dotazník prostřednictvím e-mailu a zároveň získali informace o zahájení, průběhu a cílech výzkumného šetření. Součástí druhého kola výzkumného šetření byl odkaz na webový formulář, přes který školy mohly na dotazník zodpovědět elektronicky (viz. Příloha č. 1).

Dotazníkové šetření bylo uzavřeno 24. května 2011. Osloveno bylo celkem 190 škol z celé České republiky. Vyplněno bylo 101 dotazníků, což znamená 53,16% návratnost.

Ve vyplněných dotaznících je poměr zastoupených druhů škol nerovnoměrný. Jednotlivé právní subjekty vykonávají více činností (mají různý počet pracovišť, skládající se z více druhů škol), což dokládá následující graf č. 1. Nerovný je i počet vyplněných dotazníků z hlediska zastoupení jednotlivých krajů (chybí zastoupení kraje libereckého a olomouckého), přestože oslovení jednotlivých škol v rámci krajů bylo rovnoměrné.

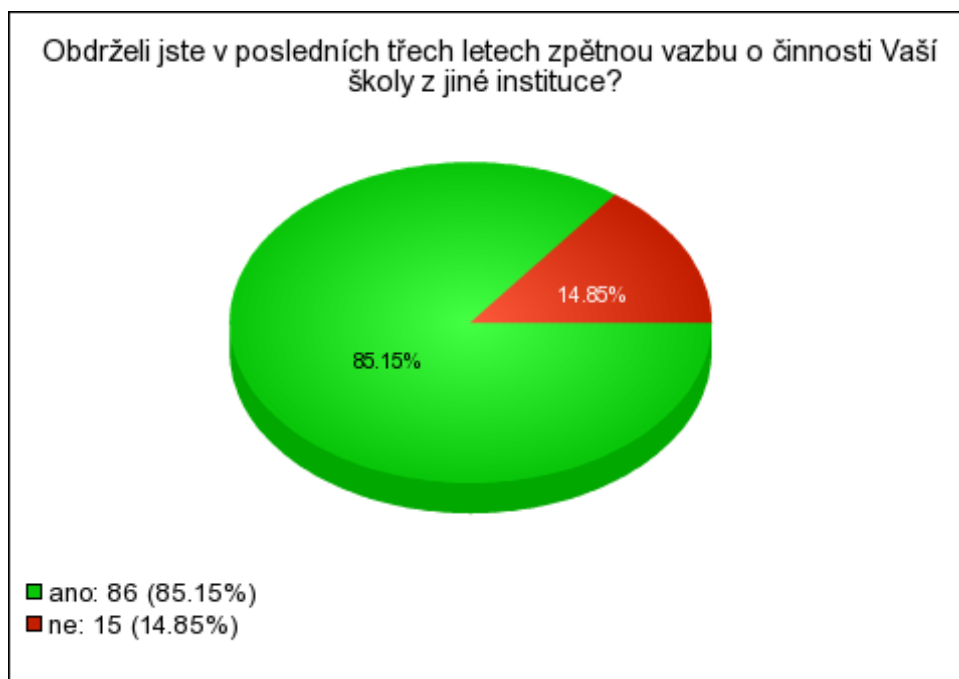


graf č. 1



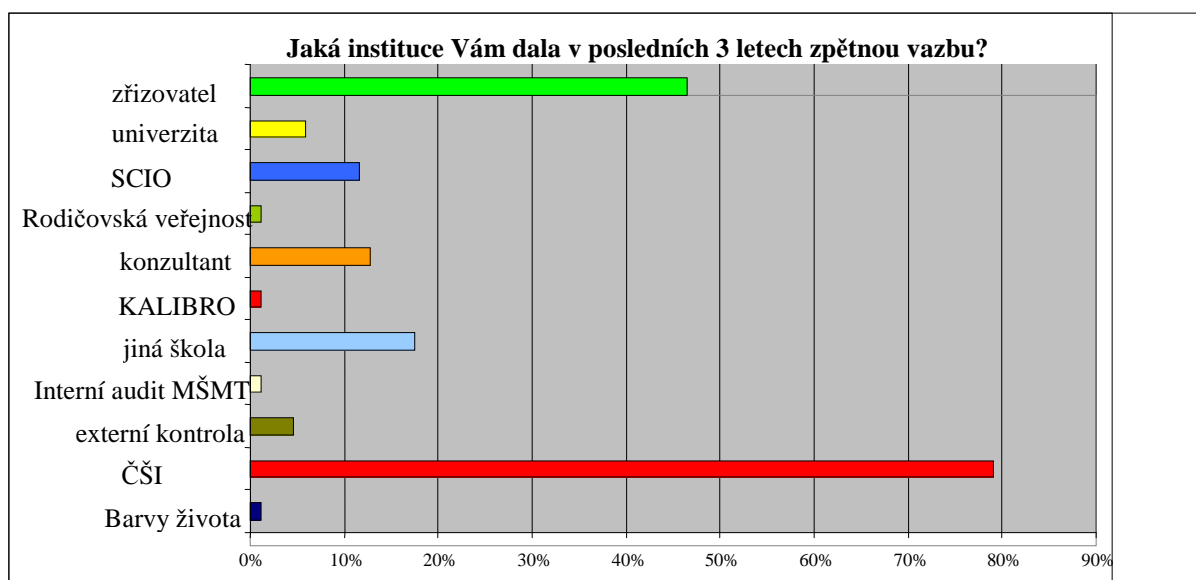
graf č. 2

Na povinnou otázku č. 2 – „Zda jste obdrželi v posledních třech letech zpětnou vazbu o činnosti Vaší školy z jiné instituce?“, odpověděli všichni dotazovaní, což dokládá následující graf č. 3. Ze 101 vyplněných odpovědí získalo nějakou zpětnou vazbu o činnosti školy 86 pracovníků managementu školy.



graf č. 3

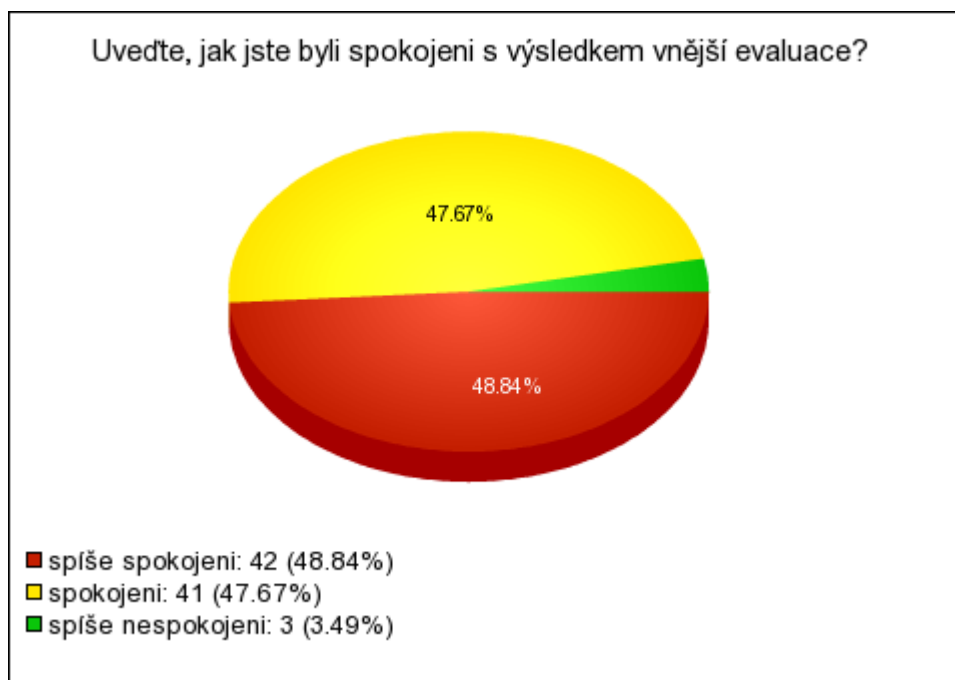
Na otázku č. 3 – „Uvedte z jaké instituce?“ se vedle hodnocení od ČŠI a zřizovatele objevilo i mimo jiné hodnocení z jiné školy. Z komentářů vyplynulo, že škola využila pohledu kolegyň z jiné školy k diskusi a vzájemnému vyjasnění si některých pojmů a k vzájemné inspiraci pro další práci. Další respondent uvedl, že zajímavé jsou výsledky šetření studentů – pedagogů, kdy hodnocení proběhlo v rámci praxe studentů VŠ. Dle konstatování respondenta byly výsledky hodnocení velice prospěšné, přispěly ke zkvalitnění procesu vzdělávání a zároveň vedly k diskusi mezi pedagogy v rámci pedagogické rady. Dále jsou zmíněny evaluační aktivity komerčních projektů, které se převážně zabývají hodnocením vzdělávacích výsledků, hodnocením od rodičů získané prostřednictvím dotazníků, spolupráce v oblasti hodnocení firmami, kontroly zaměřené na oblast BOZ, hygieny, PO, financování apod.



graf č. 4

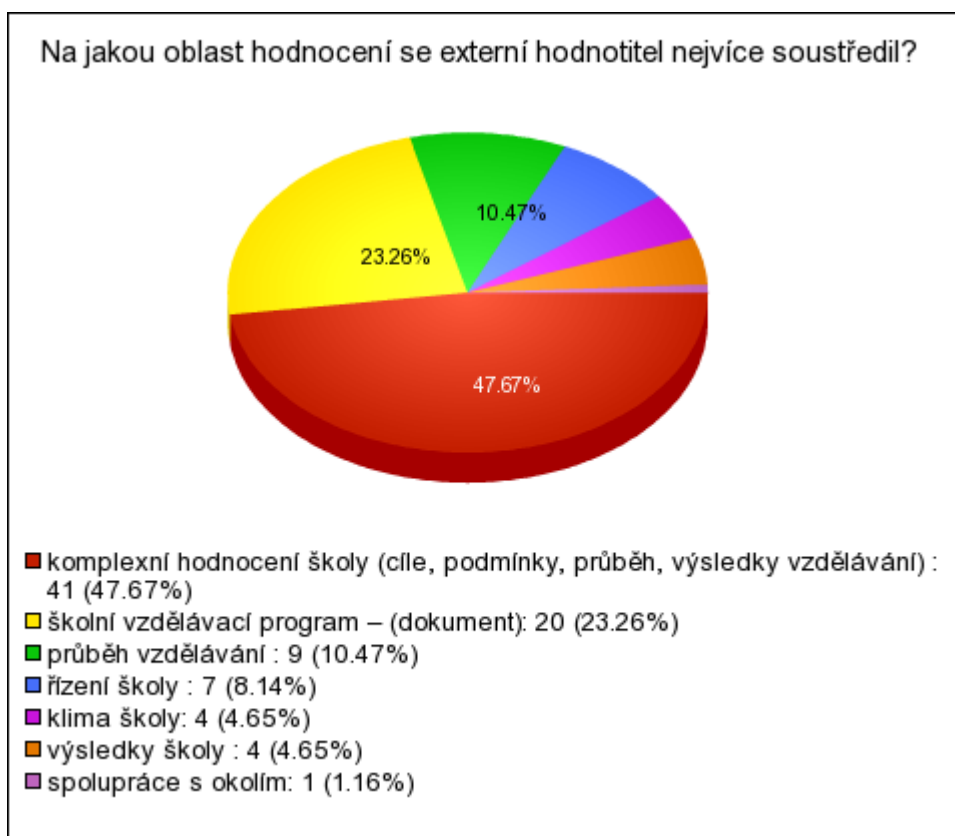
U otázky č. 4 – „Uvedte, jak jste byli spokojeni s výsledkem vnější evaluace?“ Bylo v komentářích konstatováno, že vnější pohled sice obvykle nepřinese zásadní informace v hodnocených oblastech, o kterých by vedení školy nevědělo, ale je potřebný pro zpětnou vazbu a využitelný v mnoha oblastech řízení školy. Je nutností nejen jako získání zpětné vazby od rodičů, ale hlavně od odborníků. Na druhé straně, pokud je formální, zaměřené na dodržování právních předpisů, dokumentaci, nepřináší zpravidla škole potřebné informace o kvalitě poskytovaného vzdělávání. Rizikem může být zatíženost subjektivními dojmy posuzovatelů, kteří pak zpravidla nemohou objektivně postihnout problematiku školy a její závislost na současných společenských podmínkách. Dále je zde patrné, že školy v menší míře samy a aktivně vyhledávají a využívají vnějších hodnotitelů z řad kolegů, konzultantů, poradců. Poptávka a zájem o možnost návštěvy jiné školy ze strany

vedení škol je vysoká. Skutečnost však této poptávce neodpovídá. Ředitelé nemají problém získat radu při řešení konkrétní problémové situace, případně si vyměnit zkušenosti s tvorbou příslušného dokumentu, či samotný dokument. Tyto formy probíhají zpravidla telefonicky nebo elektronicky, případně v rámci setkání na regionální úrovni, prostřednictvím setkání či porad ředitelů. Samotná aktivita vedení škol je v tomto směru méně výrazná, přestože z výsledků dotazování se ozývá potřeba zpětné vazby nejen od rodičů, ale zvláště od odborné veřejnosti. Z odpovědí je patrný převládající tradiční přístup k vnějšímu hodnocení. Tato skutečnost více odpovídá historickým souvislostem a naplňování právních norem v ČR, jejíž plnění může být pouze formální. Školu v pravidelných intervalech osloví vnější hodnotitel (převážně ČŠI a zřizovatel), porovná stanovené záměry se skutečností a poskytne zpětnou vazbu. V této oblasti je situace komplikovaná zejména u začínajících ředitelů a ředitelů malotřídních škol (komplikovanost spočívá v častých změnách zákonů, jejich množství i oborové různorodosti, v časové zátěži a nemožnosti delegovat povinnosti v rámci malotřídní školy apod.). V rámci řízení školy pak tito ředitelé často postupují cestou pokusů a omylů, tato cesta je zdlouhavá a náročná. Ředitel/ka se ocitá mezi rozdílnými a někdy i protichůdnými požadavky ze strany zřizovatele, hygieny, bezpečnostních kontrol a dalších kontrolních orgánů. Zvláště začínající ředitel/ka je „vhozena do vody“, bez možnosti obrátit se na svého „tutora“ – případně profesní metodické sdružení, což jeho/její práci neusnadňuje.



graf č. 5

V otázce č. 5 jsem zjišťovala, na jakou oblast hodnocení se externí hodnotitel nejvíce soustředil. Otázka se vázala k otázce č. 2, tzn., že na ni odpovídali pouze ti respondenti, kteří obdrželi v průběhu tří let zpětnou vazbu. A vzhledem k tomu, nejvíce škol obdrželo zpětnou vazbu od ČŠI, nejčastěji se objevila odpověď komplexního hodnocení školy. Z této situace lze odvodit, že ostatní instituce komplexní pohled při hodnocení školy zatím školám nenabízejí.



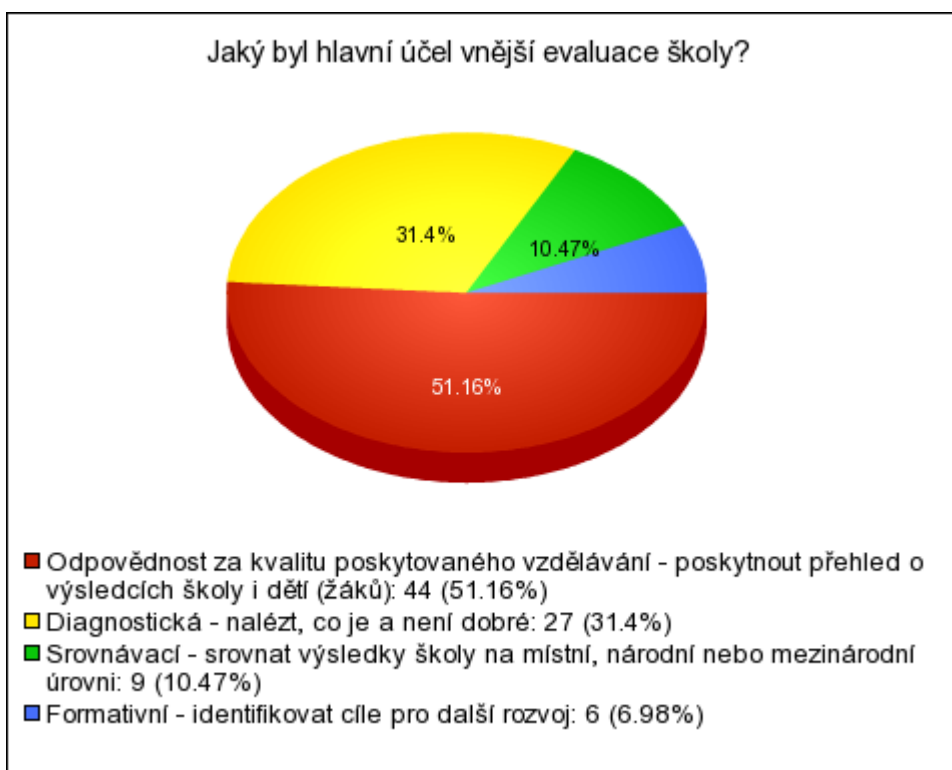
graf č. 6

Otázka č. 6 směřovala k využití výsledků vnějšího hodnocení ve škole, včetně uvedení příkladů, uplatnění výsledků vnějšího hodnocení. Mezi odpověďmi se nejčastěji objevovala úprava prováděcích plánů, aktualizace a úprava dokumentů školy, konkrétní stanovení dílčích cílů ve zlepšování činnosti školy, podněty ke zpracování autoevaluační zprávy, návrhy úpravy plánů DVPP, rozvoji v personální oblasti, doporučení k přijetí opatření vedoucí k nápravě (vzájemné hospitace, větší spolupráce pedagogů v rámci předmětových komisí) apod.



graf č. 7

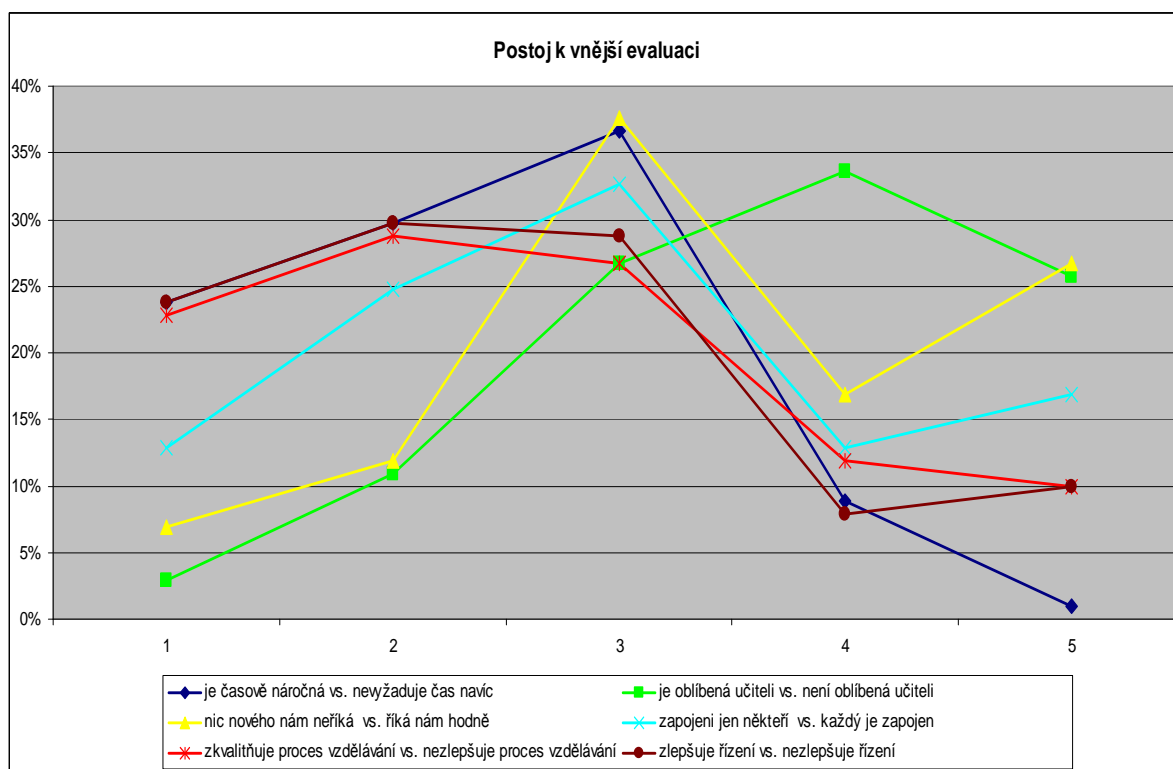
Z odpovědí na otázku č. 8 – „*Jaký byl hlavní účel vnější evaluace školy?*“ je patrné, že většina respondentů si uvědomuje odpovědnost, kterou má za kvalitu poskytovaného vzdělávání. Neméně důležitá je i oblast smysluplnosti hodnocení a identifikace strategií, co je a není dobré pro chod školy.



graf č. 8

Odpovědi na otázku č. 9 – „*Jaký je Váš postoj k vnější evaluaci*“, zachycuje graf č. 9. Respondenti hodnotili jednotlivé otázky známkami, jako ve škole (od 1 do 5).

- časově náročná, vs. nevyžaduje čas navíc – z grafu je zřejmé, že převládají odpovědi o časové náročnosti na vnější evaluace. Známkou 1 přiřadilo 24 %, známkou 2 přiřadilo 30 %, známkou 3 přiřadilo 38 %, mezi známkou 3 a 4 je výrazný pokles, až na 8 %. 1 % dotázaných vnímá vnější evaluaci jako časově nenáročnou.
- nic nového nám neříká vs. říká nám hodně – u této otázky převládají odpovědi, kde respondentům říká vnější evaluace hodně. 27 % dalo známkou 5, 17 % dalo známkou 4, 38 % dalo známkou 3. Mezi známkou 3 a 2 je výrazný pokles až na 12 % a 7 % dalo známkou 1, tzn., že jim vnější evaluace nic nového neříká.
- zkvalitňuje proces vzdělávání, vs. nezlepšuje proces vzdělávání – více dotázaných odpovědělo, že jim vnější evaluace zkvalitňuje vzdělávání. 23 % dalo v této otázce známkou 1, známkou 2 dalo 29 % a 27 % dalo známkou 3. Naopak spíše nezlepšuje proces vzdělávání, ohodnotilo 12 % známkou 4 a vůbec nezlepšuje proces vzdělávání, ohodnotilo známkou 5 10 % dotázaných.
- je oblíbená u učitelů vs. není oblíbená u učitelů – převládají spíše odpovědi o neoblíbenosti vnější evaluace u učitelů. Pro 25 % dotázaných není vnější evaluace vůbec oblíbená, dalo známkou 5. 34 % ohodnotilo tuto otázku známkou 4. Poté následuje pokles na známkou 3 s 27 %, 11 % dalo známkou 2 a známkou 1, jako oblíbenou, daly 3 % dotázaných.
- zapojení jen někteří vs. každý je zapojen – větší část mají odpovědi, kde jsou zapojení jen někteří. Známkou 1 uvedlo 13 %, známkou 2 uvedlo 25 % a známkou 3 označilo tuto otázku 33 % dotázaných. 13 % uvedlo známkou 4 a 17 % uvedlo, že je zapojen každý a dalo známkou 5.
- zlepšuje řízení vs. nezlepšuje řízení – většina dotázaných uvedlo, že jim vnější evaluace zlepšuje řízení. Známkou 1 bylo označeno 24 %, známkou 2 uvedlo 30 % a známkou 3 uvedlo 29 %. Pak následuje pokles na známkou 4 s 8 % a 10 % dotázaných dalo známkou 5, tzn., že vnější evaluace nezlepšuje řízení.



graf č. 9

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že management škol vnímá vnější evaluaci jako aktivitu, která je pedagogy vnímána jako činnost neoblíbená, na které se pedagogové minimálně podílejí, a zároveň je časově náročná. Přičemž poskytuje důležitou zpětnou vazbu, která má významný podíl na řízení jednak pedagogického procesu, ale i na jeho zkvalitňování. S ohledem k těmto skutečnostem by bylo vhodné zaměřit prioritně pozornost na další vzdělávání pedagogických pracovníků školy v oblasti zajišťování vnějšího hodnocení, respektive zvýšit informovanost pedagogů v této oblasti.

Pro české školy je autoevaluace novou činností, s jejímž prováděním mají minimální zkušenosti a nejsou pro ni vybaveny teoretickými vědomostmi. Což dokládá a potvrzuje studie Skalkové a Simonové, a to, že školám nebylo poskytnuto žádné vzdělání, v rámci kterého by se seznámily s autoevaluačními metodami a způsoby vyhodnocování získaných informací. Stát nemá dost kvalifikovaných odborníků na to, aby mohl takovéto vzdělání poskytovat, nedisponuje rovněž dostatečně kvalitním podpůrným systémem, který by mohl školám alespoň zpočátku, než si autoevaluační techniky osvojí, poskytovat pomoc. Zároveň však školám není schopen poskytnout finanční prostředky na to, aby mohly

o konzultaci požádat nevládní organizace, které mají v této oblasti větší zkušenosti než státní správa a jsou více flexibilní.⁷³

⁷³ Skalková, J., Simonová, J.: Rizikové kroky vzdělávací politiky v oblasti evaluace. Praha: SKAV o.s. 2005.

11 ZÁVĚRY Z HODNOCENÍ ZKUŠENOSTÍ VEDENÍ ŠKOL V OBLASTI ZAJIŠŤOVÁNÍ EXTERNÍHO HODNOCENÍ

Výsledky výzkumné části svědčí o skutečnosti, že mnou oslovené školy promýšlejí svůj vnitřní systém hodnocení školy. Součástí tohoto systému je i pohled vnějšího hodnotitele. V převážné míře je využíváno zejména závěrů a zpětné vazby od ČŠI a zřizovatele. Management škol si uvědomuje důležitost pohledu tzv. „zvenčí“, který poskytuje v řadě případů prostor pro řízení změn ve škole, slouží k motivaci pracovníků, k jejich ocenění, k ubezpečení se, že odvádějí kvalitní práci. V menší míře se začínají již objevovat školy s aktivním přístupem, které propojují vnitřní hodnocení školy s externí evaluací záměrně, ať už v rámci hodnocení podmínek s využitím pohledu rodičů, zřizovatele, hodnocení průběhu vzdělávání konfrontované s názory kolegů z podobných institucí, ale i hodnocení výsledků školy z pohledu komerčních institucí. Zrealizovat hodnocení školy pouze z vnějšku tzv. „na klíč“ označila pouze jedna škola. Z výše popsaných výstupů lze konstatovat, že školy se prioritně zaměřují na dílčí části, postupně se však učí zodpovědně přistupovat k vlastnímu hodnocení, což potvrzují i výsledky inspekčního hodnocení v uplynulém školním roce, když ve Výroční zprávě uvádějí, že *„ukázaly na velký inovační potenciál českých škol a učitelů. Ve vzdělávacím prostředí se projevíly pozitivní změny, které svědčí o tom, že novým úkolům školského zákona věnovaly školy hodně pozornosti. ČŠI zjistila, že nejčastějšími příčinami problémů řady škol jsou nedostatečné informace a nedůvěra některých učitelů vůči změnám ve všech věkových skupinách“*.⁷⁴

Platnost závěrů z provedené analýzy odpovídá vzorku oslovených ředitelů škol, kteří se zapojili do výzkumného šetření (vzorek škol nepokrývá celou ČR). Při konstatování závěrů a hodnocení jsem si vědoma omezení jejich platnosti.

NEJČASTĚJI VYJÁDŘENÁ POZITIVA, POSTOJE A PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI VEDENÍ ŠKOL S UPLATŇOVÁNÍM EXTERNÍHO HODNOCENÍ V PRAXI:

- Je nezbytné pro rozvoj školy.
- Důležité jako zpětnovazební funkce a využitelný v mnoha oblastech řízení školy.
- Je třeba předem jasně a přesně stanovit, co se má sledovat a jakými ukazateli (indikátory).

⁷⁴ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2009/2010. ČŠI. Praha, prosinec 2010. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85389-vyrocní-zprava-csi-za-skolni-rok-20092010>. [cit. 2011-5-13].

- Významnost role osobnosti hodnotitele a jeho role jako odborníka, který nepřišel „hledat problémy“, který projevuje zájem o hodnocenou školu, nezůstává jen „úřední osobou“.
- Neformálnost vnější evaluace (konzultant, jiná škola) zpravidla přináší objektivní informace a pomáhá škole posunout se dál.
- Důležitou roli sehrává objektivita vnějšího hodnotitele, kterou lze zajistit formou dotazníků.

NEJČASTĚJŠÍ NEGATIVA OHROŽUJÍCÍ VYUŽÍVÁNÍ VNĚJŠÍCH HODNOTITELŮ Z POHLEDU MANAGEMENTU ŠKOL:

- Menší informovanost o možnostech využití konzultací a poradenství v oblasti externího hodnocení.
- Zaměřenost kontrolního systému pouze na finance, dodržování předpisů a papírové agendy.
- Neobjektivní hodnocení zřizovatele zatížené jinou představou o řízení školy.
- Nejednoznačnost právních norem, různorodost výkladů zákona.
- Upřednostňování formální úplnosti dokumentů před hodnocením kvality.
- Zbytečně rozsáhlá administrativa.
- Zdlouhavá šetření v nevhodných termínech.
- Nedostatek času určeného pro sebehodnotící aktivity.
- Nedostatek informací a zkušeností o volbě vhodných metod.
- Nemožnost posoudit průběh a výsledky vzdělávání při krátkodobém vstupu konzultanta/vnějšího hodnotitele do školy.

12 VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ PRO PRAXI MANAGEMENTU ŠKOL

Na základě získaných poznatků navrhuji následující opatření vedoucích ke změně pohledu ve využití externího hodnotitele a ke zlepšení kvality vnitřního hodnocení za pomoci vnějšího hodnotitele. Získané poznatky naznačují, že pro podporu využití externích hodnotitelů je nezbytné zlepšit celkovou informovanost managementu škol i pedagogických pracovníků.

VYMEZENÍ RIZIK, KTERÉ BY MOHLY OHROZIT ÚSPĚCH REALIZACE ZÁMĚRŮ MANAGEMENTU ŠKOL V OBLASTI ZAJIŠŤOVÁNÍ VNĚJŠÍHO HODNOCENÍ:

1. Neinformovanost o možnostech využití externího hodnocení.
2. Nedostatek informací a zkušeností o volbě oblastí a vhodných nástrojů.
3. Formální naplňování vnitřního kontrolního systému.
4. Neobjektivní zasahování do kompetencí vedení škol (např. subjektivním hodnocením zatíženým jinou představou).
5. Nejednoznačnost právních norem, různorodost výkladů zákona.

DOPORUČENÍ NA ÚROVNI ŠKOLY VEDOUcí KE ZLEPŠENÍ S OHLEDEM NA JEJICH VYUŽITELNOST V PRAXI:

Kroky, které by bylo vhodné učinit tak, aby vedly ke zlepšení práce škol v oblasti externí evaluace:

1. Zmapovat a následně vytvořit síť spolupracujících organizací/partnerů v rámci školy (např. rodiče, spolupracující partnerská škola v ČR i mezinárodní, komerční organizace poskytující zpětnou vazbu, apod.) z důvodu zajištění a sdílení řešených problémů, výměny zkušeností, zaměřenou na oblast právní pomoci, financování, kvalita průběhu vzdělávání a pedagogické způsobilosti, výsledky vzdělávání na úrovni dítěte, žáka a studenta, třídy a školy.
2. Sestavit konkretizovaný akční plán, včetně sdílení zodpovědnosti, stanovení metod hodnocení, kritérií hodnocení a časového plánu hodnocení vnějším hodnotitelem, ve kterém je každý pracovník ve škole zároveň kontrolorem kvality.
3. Jmenovat tým pracovníků zodpovědných za monitoring, zajišťování a kontrolování naplňování strategie hodnocení školy se zajištěním vnějšího pohledu, včetně delegování kompetencí (v případě malotřídních škol domluvit spolupráci a činnosti koordinovat vzájemně).

4. Vymezit indikátory kvality v rámci školy.
5. Zajistit možnost rotování pracovníků v několikaletých intervalech za účelem výměny zkušeností.
6. Zpracovat specifický systém rozvoje zaměstnanců, tak aby všichni zaměstnanci získali podrobné informace o chodu a vnitřním hodnocení organizace, s přesným vymezením očekávání zaměstnavatele v oblasti hodnocení školy, včetně průběžného systematického odborného vzdělávání založeného nejen na místních zvyklostech, ale i s možností navštívit obdobné druhy škol v regionu, v celé republice, včetně zajištění zahraničních studijních pobytů zaměřených na výměnu zkušeností s externím hodnocením.

DOPORUČENÍ NA ÚROVNI STÁTU VEDOUcí KE ZLEPŠENÍ S OHLEDEM NA JEJICH VYUŽITELNOST V PRAXI:

1. Vytvořit síť/databázi příkladných škol.
2. Vytvořit centrum pomoci školám v oblasti zajištění např. právní pomoci, financování apod.

13 ZÁVĚR

V závěrečné bakalářské práci jsem se zabývala vnějším hodnocením škol. V teoretické části jsem vysvětlila základní pojmy související s hodnocením školy a uvedla spojitosti mezi jejím řízením a řízením ziskových organizací, včetně souvislostí historických a zahraničních zkušeností. Z teorie vyplývá, že plánované evaluační aktivity jsou pro školy nové, náročné a představují velký zásah do pedagogické práce. Proto je důležité naučit se reflektovat svoji práci, jako jednu z možných cest vedoucích k jejímu zlepšování. Teorie zároveň ukázala, že objektivní a spolehlivý pohled mohou poskytnout škole externí hodnotitelé a tím jí usnadnit vnitřní proces hodnocení. Výhodou externích hodnotitelů je, že nemají na danou organizaci žádnou vazbu. Na druhé straně však pro ně může být obtížnější získat relevantní informace o škole. Je na managementu školy, jaké informace chtějí od externího hodnotitele získat, respektive, jaké informace chtějí o sobě poskytnout. Je zde tedy volba mezi lepším pochopením situace a schopností získat objektivní informace na jedné straně a větší objektivitou a odborností hodnocení na straně druhé.

Závěry z výzkumného šetření poukázaly na skutečnost, že přístup k vlastnímu hodnocení školy se začleněním externího prvku se začíná postupně měnit. Důvodem může být možnost využití nabídky externích poradců či projektů zaměřených na systémovou evaluaci, postupně přibývá odborné literatury na dané téma. Dalším z důvodů může být i větší zkušenost managementu škol s prováděním vnitřního hodnocení školy (většina škol má za sebou již opakovaně proces vnitřního hodnocení dle platných právních norem). Školy získávají zpětnou vazbu od vnějších partnerů (nejčastěji rodičů, spolupracujících firem, apod.). Tento systém však zatím není využíván systémově a komplexně (je zaměřen na dílčí části hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání). V oblasti zajišťování externího hodnocení převládají tradiční přístupy. Využíváno je převážně zpětné vazby od ČŠI, zřizovatele, včetně dalších kontrolních orgánů, v oblasti zajištění hodnocení výsledků vzdělávání též od komerčních hodnotitelů. V tomto ohledu je přístup školy zatím převážně pasivní, byť školy reagují na doporučení, či přijímají opatření na základě výše uvedených institucí. V menší míře se začínají objevovat aktivní školy, které spolupracují a poskytují si zpětnou vazbu vzájemně, případně mapují možnosti v oblasti zajišťování vnějších hodnotitelů.

Závěrem lze jen souhlasit s Vašátkovou a konstatovat, že *„bez podpůrných, systémových a časově souběžných mechanismů nejnižší prvky systému, tj. školy, zůstanou při svém úsilí*

*osamoceny a mohou jen formálně plnit požadavky. V České republice existuje povinnost realizovat interní evaluaci, širší koncept péče o kvalitu je implicitně v závazných předpisech do jisté míry skryt, ale participativnost v nich zahrnuta není. Výzvou nejen pro české školy tak zůstává „nové pojetí“ péče o kvalitu, do které by byli zapojeni všichni relevantní aktéři“.*⁷⁵

⁷⁵ Vašátková, J.: Autoevaluace a benchmarking ve škole. Olomouc: Hanex 2010. ISBN 978-80-7409-029-5.

14 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

1. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.
2. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.
3. Výroční zpráva ČŠI ze školního roku 2007/2008. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85116-vyrocní-zprava-csi-za-skolni-rok-20072008>. [cit. 2010-11-20].
4. Rýdl, K., Horská, V., Dvořáková, M., Roupec, P.: Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy. Praha, Strom 1998. ISBN 80-86106-04-7.
5. Analýza naplnění cílů Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice - Bílé knihy v oblasti předškolního, základního a středního vzdělávání, verze z 13. 3. 2009. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>. [cit. 2010-11-20].
6. Vládní návrh novelizace zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Dostupné na WWW: <http://eklep.vlada.cz/eklep/page.jsf>. [cit. 2011-5-13].
7. Boyer, A., Hronová, S., Machková, H.: Stručný výkladový slovník managementu. Praha: HZ Praha spol. s.r.o., 1995. ISBN 80-901918-5-1.
8. Wikipedie. Otevřená encyklopedie [online]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalita>. [cit. 2011-5-13].
9. Veber, J.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-146-1.
10. Program Národní politiky podpory jakosti. Usnesení vlády č. 458/2000.
11. Průcha, J.; Walterová, E.; Mareš, J.: Pedagogický slovník. 4. aktualizované vydání Praha: Portál, 2003, s. 111. ISBN 80-7178-772-8.
12. Průcha, J.: Moderní pedagogika. 1. vydání. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-170-3.
13. Bacík, F.: Škola a její management pod lupou, Praha: UK Praha – Pedagogická fakulta 2006. ISBN 978-80-7290-379-5.
14. Zelina, M.: Školská reforma a modernizáci riadenia. In. Zborník z konferencie Školský manažment 2009. Aktuálne otázky organizácie a riadenia školstva ve Slovenskej republike a v zahraničí“. Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre - Pedagogická fakulta, 2009. ISBN 978-80-8094-540-4.
15. Závěrečná zpráva sociologického výzkumu agentury STEM-MARK, Praha, duben 2009. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolskareforma/analyzy-a-vyzkumy>. [cit. 2010-11-20].
16. Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř., O.: Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
17. Wikipedie. Otevřená encyklopedie [online]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kontrola>. [cit. 2011-5-13].
18. Koontz, H., Weihrich H.: Management. Praha: East Publishing 1993. ISBN 80-7219-014-8.
19. Veber, J. a kol: Management. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
20. Boyer, A., Hronová, S., Machková, H.: Stručný výkladový slovník managementu. Praha: HZ Praha spol. s.r.o., 1995. ISBN 80-901918-5-1.
21. Wikipedie. Otevřená encyklopedie. [online]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Controlling>. [cit. 2011-5-13].
22. Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř., O.: Management. Olomouc: Rubico 2001. ISBN 80-85839-45-8.

23. Kubeš, M., Šebestová, L., 360° zpětná vazba. Praha: Grada, 2008.
24. Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J.: Pedagogický slovník. 4. aktualizované vydání. Praha: Portál 2003. ISBN 80-7178-772-8.
25. Horváthová, K.: Kontrola a hodnotenie v školskom managementě. 1. vydání. Bratislava: Iura Edition 2010. ISBN: 978-80-8078-329-7.
26. Vašátková, J.: Úvod do autoevaluace školy. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, s. 10. ISBN 80-244-1422-8.
27. Žufanová, H.: Hodnocení škol a školských zařízení. Prezentace z konference v Praze uskutečněné 3. 12. 2009 v hotelu Beránek.
28. Vašátková, J.: Autoevaluace a benchmarking. Olomouc: Hanex, 2010. ISBN 978-80-7409-029-5.
29. Drdla, M.: Řízení změn ve firmě- Reengineering. Praha: Computer Press, 2001. ISBN: 80-7226-411-7.
30. Veber, J.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Praha: Management Press 2006. ISBN 80-7261-146-1.
31. Pol, M., Erčulj, J., Trendy v evaluaci práce vedoucích pracovníků škol. in.: Orbis Scholae, ročník 4, číslo 1, Praha: Univerzita Karlova - Pedagogická fakulta. ISSN 1802-4637.
32. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů.
33. Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.
34. Informace MŠMT o hodnocení školy zřizovatelem. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/hodnoceni-skoly-a-skolskeho-zarizeni-provadene-zrizovatelem?highlightWords=z%C5%99izovatel>. [cit. 2011-5-13].
35. Výroční zpráva ČŠI ve školním roce 2008/2009. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85106-vyrocní-zprava-csi-za-skolni-rok-20082009>. [cit. 2011-5-13].
36. Vašátková, J.: Autoevaluace a benchmarking. Olomouc: Hanex, 2010. ISBN 978-80-7409-029-5.
37. Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v moravskoslezském kraji za školní rok 2008/2009. [online]. Dostupné na WWW: http://verejna-sprava.kr.moravskoslezsky.cz/assets/sk/sk_vz_2008_2009.pdf. [cit. 2010-11-8].
38. Národní projekt MŠMT „AUTOEVALUACE - Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení“ - Cesta ke kvalitě. (CZ.1.07/4.1.00/06.0014). Národní ústav odborného vzdělávání a Národní institut pro další vzdělávání.
39. Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol. [online]. Dostupné na WWW: http://www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Doporuceni_pro_zrizovatele_k_hodnoceni_skol.pdf. [cit. 2011-5-18].
40. Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2009/2010. Praha, prosinec 2010. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85389-vyrocní-zprava-csi-za-skolni-rok-20092010>. [cit. 2011-5-13].
41. Výroční zpráva ČŠI zpracovaná ve školním roce 2008/2009. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85106-vyrocní-zprava-csi-za-skolni-rok-20082009>. [cit. 2011-5-13].
42. Komentovaná Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2010/2011, Česká školní inspekce, Č. j. ČŠIG-2223/10-G21. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85312-komentovana-kriteriia-hodnoceni-skol-pro-skolni-rok-20102011>. [cit. 2011-5-13].

43. Hofmanová, O.: Nejnovější trendy v hodnocení škol. Příspěvek na mezinárodní konferenci ČŠI. [online]. Praha: 2011. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85484-nejnovejsi-trendy-v-hodnoceni-skol>. [cit. 2011-4-19].
44. Rýdl, K.: Historický vývoj českého vzdělávání do roku 1989. in.: Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu. Praha: UK Praha2006. ISBN 80-246-1261-5.
45. Zákon č. 292/1920 Sb. ze dne 9. dubna 1920, jímž se upravuje správa školství. Systém ASPI. Obsah a text 292/1920 Sb. - poslední stav textu.
46. Franc, O.: Stručný přehled vývoje školního dozoru. Praha: ÚIV 1967.
47. Zákon České národní rady č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů.
48. Organizace vzdělávací soustavy České republiky 2008/2009, Eurydice. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/system-vzdelavani-v-cr>. [cit. 2010-11-20].
49. Vyhláška MŠMT ČR č. 357/1997 Sb., o organizaci, výkonu a úkolech školní inspekce.
50. Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989, Č. j.: 25461/2009 – 20. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani>. [cit. 2010-11-20].
51. Evaluace škol poskytujících povinné vzdělání v Evropě. Brusel: Eurydice 2004. ISBN 2-87116-364-2.
52. Rýdl, K.: Modrá stuha jako znak efektivnosti a kvality školy v USA. In: Učitelské listy, ročník 8, č. 8 2000/2001.
53. Ředitelé škol v zemích EU. Praha: ÚIV. 1997. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.uiv.cz/soubor/4377>. [cit. 2010-04-08].
54. Rýdl K.: K pojetí kvality ve školství a jejímu hodnocení. [online]. Univerzita Pardubice. Dostupné na WWW: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek18.htm>. [cit. 2010-04-08].
55. Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. Praha: Grada 2005. ISBN 80-247-1092-7.
56. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.
57. Vašátková, J.: Autoevaluace a benchmarking. Olomouc: Hanex 2010. ISBN 978-80-7409-029-5.
58. Efektivní autoevaluace škol. SICI 2003, interní materiál ČŠI.
59. Organizace vzdělávací soustavy ČR 2009/2010, Eurydice. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/system-vzdelavani-v-cr>. [cit. 2010-11-20].
60. Simonová, J., Straková, J. Vymezení hlavních problémů ohrožujících realizaci kurikulární reformy. 1. vydání. Praha: SKAV o. s. 2005.
61. Na cestě ke kvalitě – bulletin projektu Cesta ke kvalitě. Praha: NÚOV 2011. ISSN: 1804-1159.
62. Vašátková, J.: Autoevaluace a benchmarking. Olomouc: Hanex 2010, s. 74. ISBN 978-80-7409-029-5.
63. Viktorová, I.: Proměny vzdělávání v mezinárodním kontextu. Praha: Karolinum 1992.
64. Plamínek, J.: Synergetický management. Praha: Argo 2000. ISBN 80-7203-258-5.
65. Lacinová, I., Šprachtová, L., Syslová, Z., Vencálková, E., Petrasová, N., Havlínová, M.: INDI MŠ. Indikátory kurikula podpory zdraví v MŠ, listopad 2004.
66. Program hodnocení kvality (evaluací) vyššího odborného studia. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.ssvs.cz/evhodnoc.html>. [cit. 2010-11-08].
67. Vašátková, J.: Úvod do autoevaluace školy. Olomouc: Univerzita Palackého 2006. ISBN 80-244-1422-8.
68. Nenadál, J.: Moderní management jakosti. Praha: Management Press 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

69. Wikipedie. Otevřená encyklopedie [online]. Dostupné na WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Peer_review. [cit. 2011-5-13].
70. Gutknecht-Gmeiner, M. a kol.: Evropská metodika Peer Review pro počáteční odborné vzdělávání. Praha: NÚOV 2008.
71. Na cestě ke kvalitě – bulletin projektu Cesta ke kvalitě. č. 4., 5/11. Praha: NÚOV, květen 2011. ISSN: 1804-1159.
72. Simonová, J., Straková, J. Vymezení hlavních problémů ohrožujících realizaci kurikulární reformy. 1. vydání. Praha: SKAV o. s. 2005.
73. Skalková, J., Simonová, J.: Rizikové kroky vzdělávací politiky v oblasti evaluace. Praha: SKAV o. s. 2005.
74. Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2009/2010. ČŠI. Praha, prosinec 2010. [online]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/cz/85389-vyrocní-zprava-csi-za-skolni-rok-20092010>. [cit. 2011-5-13].
75. Vašátková, J.: Autoevaluace a benchmarking ve škole. Olomouc: Hanex 2010. ISBN 978-80-7409-029-5.

15. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – elektronický dotazník.