

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autoevaluace organizace středních škol ve Středočeském kraji

Self-evaluation of secondary schools in the Region of Central Bohemia

Magdaléna Humlová, DiS.

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Autoevaluace organizace středních škol ve Středočeském kraji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Michaelé Tureckiové, CSc. za její cenné rady, inspiraci při hledání tématu bakalářské práce a za velkou míru trpělivosti při jejím vedení.

.....

Podpis

Anotace

Bakalářská práce se zabývá autoevaluací středních škol ve Středočeském kraji. Zahrnuje problematiku smyslu, tvorby autoevaluace a výběru jejích vhodných metod. Teoretická část vymezuje definice a základní pojmy související s oblastí hodnocení, evaluace, autoevaluace, evaluačních nástrojů a procesů. Vychází z poznatků odborné literatury a legislativního rámce. Ve výzkumné části bakalářská práce analyzuje efektivitu autoevaluace a praktické zkušenosti při její realizaci vedoucími zaměstnanci středních škol. Jejím hlavním cílem je ukázat na vybraném vzorku středních škol, jak je proces autoevaluace využíván v praxi. Dalším cílem je zhodnocení přínosu autoevaluace pro management daných škol.

Klíčová slova

Evaluace – autoevaluace – vlastní hodnocení – legislativa – metody – postupy – hodnocení – rozhovor – dotazník – anketa – hospitace – portfolio – SWOT analýza – pozorování

Annotation

The bachelor thesis deals with the self-evaluation of secondary schools in the Region of Central Bohemia. It includes the issue of meaning, formation of self-evaluation and the selection of its appropriate methods.

The theoretical part specifies definitions and basic concepts related to the areas of assessment, evaluation, self-evaluation, evaluation tools and processes. It is based on results of specialized literature and the legislative framework.

The research part analyzes the effectiveness of self-evaluation and practical experience in its implementation by leader staffs at secondary schools. The main goal of the thesis is to determine using of the process of self-evaluation in practice and to evaluate its contribution to the management of selected schools.

Keywords

Evaluation – self evaluation – self – assessment – legislation – methods – procedures – assessment – interview – questionnaire – survey – classroom visits – portfolio – SWOT analysis – observation

1	ÚVOD.....	7
2	AUTOEVALUACE A EVALUACE.....	8
2.1	Vymezení pojmu evaluace a autoevaluace	8
2.2	Druhy evaluace	13
2.3	Hodnocení versus evaluace.....	14
2.4	Autoevaluační proces a jeho fáze	15
2.5	Metody a nástroje vhodné pro autoevaluační činnost.....	17
2.5.1	Přehled vybraných metod, nástrojů a technik vhodných pro autoevaluační procesy ..	19
2.6	Podstata procesu autoevaluace	23
2.7	Autoevaluační zpráva středních škol	23
2.8	Legislativní rámec pro stanovení oblastí vlastního hodnocení školy a evaluace školy	25
3	AUTOEVALUACE V ŘÍZENÍ ŠKOLY	28
3.1	Role managementu a autoevaluace.....	28
3.2	Vztah kvality školy a autoevaluace	29
4	VÝZKUMNÁ ČÁST	31
4.1	Cíl výzkumného šetření	31
4.2	Stanovení předpokladů	31
4.3	Charakteristika výzkumného vzorku	32
4.4	Metody výzkumu a jejich popis.....	33
4.5	Výsledky a interpretace získaných dat výzkumného šetření.....	33
4.6	Ověření výzkumných předpokladů.....	47
5	ZÁVĚR.....	49
	POUŽITÁ LITERATURA	51

1 ÚVOD

Každý ředitel školy dělá každodenně mnoho rozhodnutí. K tomu, aby se rozhodl správně, potřebuje mít dostatek kvalitních informací. Právě k jejich získání může sloužit proces autoevaluace, který popisujeme a vysvětlujeme v teoretické části. Takto získané informace napomohou škole zaměřit se na reálný stav věci, upozorní na problémové oblasti výuky, ale také poskytnou šanci na zkvalitnění školy do budoucnosti. Nabízí se však otázka, jakou pozornost věnují sami ředitelé hodnocení oblasti řízení, je-li pro ně tato oblast stěžejní a zda dokážou ze získaných výsledků vyvodit potřebné závěry a opatření. Evaluace v praxi znamená neustálé ohlížení se za průběhem i výsledky pedagogické práce. Zpětně se v ní odráží průběh evaluačního pozorování, které je spojené se zjišťováním příčin vzniklých problémů, hledáním metod k jejich řešení a jejich následná aplikace.

Tato bakalářská práce je složena ze dvou částí. Teoretická část je rozdělena do kapitol, ve kterých popisujeme termíny týkající se autoevaluace, řízení školy a legislativního rámce vztahujícího se k tomuto tématu. Jsou v ní popsány fáze autoevaluace, její postup, metody a nástroje vhodné pro její provádění v praxi. Tato část vychází především z odborné literatury.

Ve druhé části je hodnocen přístup a přínos autoevaluace.

Využití autoevaluace ve školské praxi má význam v rozhodovacím procesu vedení školy, neboť se díky ní objeví náhledy a momenty, které normálně zůstávají nepovšimnuty. Dalším neméně významným okamžikem je neformální zapojení všech účastníků školního prostředí s následným poznáním, že jejich názor či připomínka jsou akceptovány. Chod a režim školy se tak stává záležitostí kolektivu a ne jen vedoucího pracovníka školy.

Tato bakalářská práce je zaměřena na střední školy. Snaží se poukázat na přínos autoevaluace z pohledu řízení. V práci jsou využity metody dotazování a analýzy dokumentů.

Cílem této studie je zjistit, jak střední školy ve své praxi využívají autoevaluaci a kdo je do jejího procesu zapojen. Výzkumné šetření vyhodnotí, jak ředitelé vybraných škol a další vedoucí zaměstnanci nahlízejí na proces autoevaluace, zda jej považují za přínosný, či naopak za administrativní zátěž. Dále poukáže na užitečnost a smysluplnost zavádění daného procesu do praxe z pohledu jejích aktérů.

2 AUTOEVALUACE A EVALUACE

2.1 Vymezení pojmu evaluace a autoevaluace

Evaluace je jednou z důležitých oblastí s nezastupitelným místem ve vzdělávacím a řídicím procesu středních škol. Vztahuje se na všechny fáze vzdělávacího procesu i na všechny oblasti celého vzdělávacího systému. Ve shodě s odbornou literaturou lze říci, že: „*Klíčovým záměrem evaluace je tvorba doporučení nebo změny.*“¹

Nejdříve je potřeba upozornit, že v české odborné literatuře dosud neexistuje pro uvedenou problematiku jednotná terminologie.² V současnosti se můžeme v odborné literatuře i v zákonných dokumentech setkat s pojmy evaluace i hodnocení.

V překladu z angličtiny má slovo „*evaluation*“ širší, komplexnější význam vykládaný jako „*určení hodnoty, ocenění.*“³ Používá se hlavně ve výzkumných procesech. Podle Průchy „*je evaluace odborný pojem, který dal vznik vědní disciplíně označované jako pedagogická evaluace. Zahrnuje teoretický přístup, neboli hodnocené jevy vzdělávací reality, metodologii (postupy, jak aplikovat pedagogické jevy do reality) a vzdělávací praxi.*“⁴

Dalším klíčovým pojmem procesu evaluace je slovo „*assessment*“, které souvisí s hodnocením ve školské praxi, tzn. s hodnocením žáků, učitelů, ředitelů a ostatních zaměstnanců. Tyto dva pojmy se do češtiny překládají stejně, což obecně vede k zaměňování evaluace a hodnocení⁵ (rozdíl evaluace x hodnocení viz samostatná kapitola č. 2.3 Hodnocení versus evaluace). Seberová s Malčíkem uvádějí, že: „*Termín assessment je účelově vztahován k procesu získávání informací jako podkladů k vyjádřování hodnotících soudů, zjišťování, ověřování vědomostí a dovedností metodami např. ústního či písemného zkoušení, testování apod. Evaluation je potom formou vyjádření hodnotícího soudu, posouzení dosažené úrovně kvality, určení známky.*“⁶ Angličtina rozlišuje pojmy „*assessment*“ a „*evaluation*“, do češtiny se však oba termíny překládají shodně jako

¹ SEBEROVÁ, A., MALČÍK, M. *Autoevaluace školy od teorie k praxi a výzkumu*, s. 22

² VAŠTÁTKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*, s. 12.

³ SEBEROVÁ, A., MALČÍK, M. *Autoevaluace školy od teorie k praxi a výzkumu*, s. 10

⁴ PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*, s. 11.

⁵ KOORDINÁTOR AE, *Studijní text pro prezentační formu vzdělávacího programu*. Dostupné na: http://www.nuv.cz/uploads/AE/publikace/Koordinator_autoevaluace.pdf

⁶ SEBEROVÁ, A., MALČÍK, M. *Autoevaluace školy od teorie k praxi a výzkumu*, s. 24

hodnocení. K výraznějšímu požívání slova evaluace dochází v souvislosti s tvorbou kurikulárních dokumentů formulujících principy a cíle státní vzdělávací politiky, zatímco školský zákon a prováděcí předpisy používají termíny hodnocení a vlastní hodnocení.

Evaluace je definována jako proces:

- zjišťování, porovnávání a vysvětlování dat charakterizující stav, *kvalitu a efektivnost* vzdělávací soustavy,⁷
- nebo výsledek *objektivního posuzování hodnoty, kvality, efektivnosti* cílových programů, výsledků, prostředků, podmínek, kontextů,⁸
- *systematického zkoumání a sledování hodnoty* a efektivity určitého předmětu nebo jevu, na rozdíl od nahodilého přístupu hodnocení se pod evaluací rozumí *systematicky plánovitý a cíleně řízený proces* hodnocení a posuzování sledovaných jevů.⁹

Z uvedeného popisu můžeme chápat evaluaci jako *proces systematického, plánovitého, cíleně řízeného a objektivního posuzování nebo zkoumání hodnoty, kvality, efektivity jevů a procesů* školní reality, sběru a analýzy dat/informací podle předem stanovených kritérií.

Nejedná se o jednorázovou akci, jde o dlouhodobou a ve své podstatě nikdy nekončící práci, která se stává součástí každodenní činnosti. Evaluační činnost sice bude neustále trvat, ale má jednotlivé fáze, které budeme postupně ukončovat.

⁷ PRŮCHA J., MAREŠ, J., WALTEROVÁ, E. *Pedagogický slovník*, 32 s.

⁸ ŠVEC, V. *Cesty k učitelské profesi: utváření a rozvíjení pedagogických dovedností*, s. 18

⁹ RÝDL, K. *Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy*, s. 15.

Autoevaluace je výraz odvozený z řeckého slova „autos“, které znamená sám. Dalším klíčovým pojmem je „**Self-evaluation**“ neboli **autoevaluace**. Pojem je odvozen z výrazu evaluace (evaluation). Významově se jedná o evaluační procesy, které se odehrávají v rámci školního prostředí ve své plné šíři a měly by vést k celkovému zlepšování školy. Slouží k řízení a zkvalitňování veškeré práce školy. Jejich cílem je ověřit a zlepšit kvalitu školy – dosáhnout změny. Jsou prostředkem ke zkvalitňování vzdělávání, fungují jako hybná síla udržování a zlepšování kvality školy.

Odborná literatura rozlišuje tzv. externí a interní evaluaci. Rozdíl mezi nimi je definován následujícím způsobem: „*Škola sama vyhodnotí, co považuje za kvalitu, s přihlédnutím na podmínky, ve kterých se nachází a ve kterých pracuje. Interní - vnitřní evaluace má, na rozdíl od externí evaluace, kvalitu nejdříve zlepšovat a následně pak prokazovat.*“¹⁰

Smysl autoevaluace spočívá v tom, že v případě jejího poctivého a promyšleného provádění, se stává hybnou silou zlepšování organizace a je podstatně levnější a efektivnější než externí evaluace. V autoevaluaci jde o procesy, které jsou škole vlastní, tedy o takové procesy, které si sama organizuje, řídí a upravuje podle své potřeby, a které mimo jiné vedou ke zvyšování celkové kvality školy. Měli by se na nich podílet všichni aktéři školního života (učitelé, žáci, rodiče, vedoucí zařízení, správní zaměstnanci, obecní, městské a státní orgány, přátelé školy), jejichž úkolem je plánování, řízení, chod a rozvoj školy.¹¹ Tito aktéři by neměli být jen zdrojem informací, ale je důležité, aby byli do procesu evaluace zapojeni (aby mohli přispívat k tvorbě autoevaluace). Střední škola tak získává nejen zpětnou vazbu, ale i podněty, názory i návrhy na zlepšení. Aktéry, kteří by se měli na autoevaluaci podílet, znázorňuje toto schéma:

¹⁰ *Evaluation of schools providing compulsory education in Europe*. Brussels, s. 28

¹¹ VAŠTÁTKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*, s. 21

Schéma č. 1: Evaluační skupiny zainteresovaných osob¹²

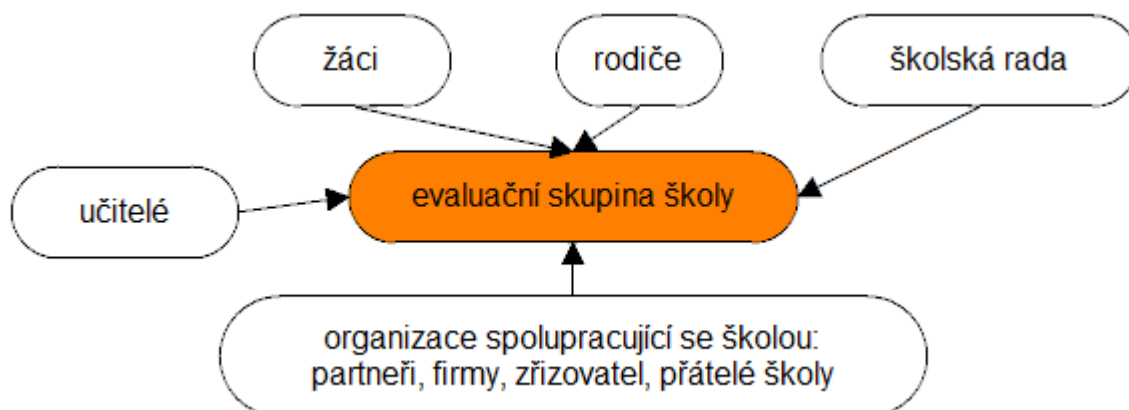


Schéma zobrazuje zastoupení všech aktérů života školy. Některé hodnotící činnosti provádějí učitelé jednotlivě, jiných se účastní společně a mohou se hodnotit navzájem. Tito aktéři jsou hybnou silou změn, od nich se získává zpětná vazba – přispívají svými názory a návrhy na zlepšení chodu školy.

Z definice je „*primárním účelem autoevaluace udržování a zlepšování kvality.*“¹³

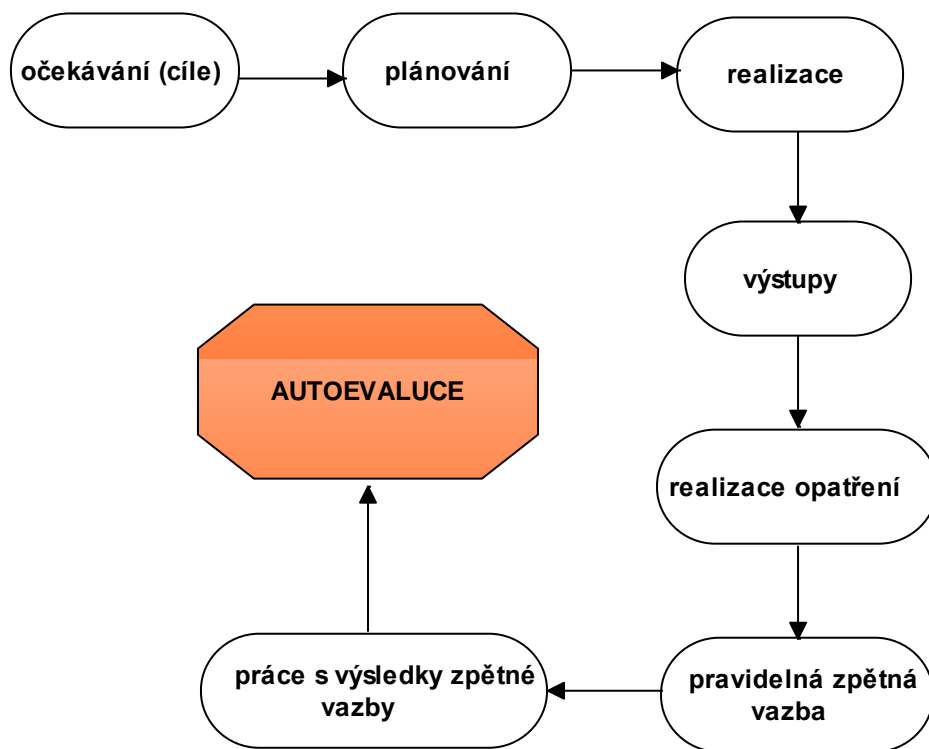
Uvedené schéma č. 1 by šlo pro hrubší orientaci a častější průběžné využívání zjednodušit na některé oblasti tázaných - optimálně na pedagogické pracovníky. Těmi se v oblastech středního školství nadále míní jak učitelé, tak i učitelé odborného výcviku zařazení do této kategorie zákonem. Podchytí se tak více detailů i návrhů drobnější povahy, na které by se při delších intervalech mezi jednotlivými autoevaluacemi mohlo zapomenout, nebo by poklesla míra jejich důležitosti ve srovnání s nově vzniklými závažnějšími událostmi. Pedagogická práce je souhrnem každodenní různorodé práce, kde i drobnosti mají své místo. Vyžadované povinnosti zde časem přejdou do samozřejmosti.

¹² MACBEATH, J., POL, M. *Serena, aneb, Autoevaluace škol v Evropě*, s. 108

¹³ SAUNDERS, L. Who or What in School Self-Evaluation For? In: *School Effectiveness and School Improvement* 10, č. 4, s. 415

Proces autoevaluace probíhá na základě vlastního plánování a vlastní realizace. To znamená, že si ji škola vede a řídí sama. V rámci tohoto procesu se počítá s pravidelnou zpětnou vazbou a jejím hodnocením a lze ji znázornit jednoduchým schématem:

Schéma č. 2: Proces autoevaluace¹⁴



Ze schématu vyplývá, že účastníci evaluačního procesu k němu přistupují s určitými očekáváními, která se týkají jak jejího samotného průběhu, tak případné implementace výsledku. Od očekávání se tak úzce odvíjejí metody plánování celého procesu a jeho následná realizace. Výstupy jsou pak nejprve zpracovány tak, aby z nich byla získána patřičná zpětná vazba. Nejnáročnější částí celého procesu je pak převedení výsledků zpětné vazby do praxe, které by mělo mít podobu odstraňování nedostatků a zkvalitňování zavedených postupů. Proces je ve své podstatě nepřetržitý, částečně cyklický a probíhá prakticky každodenně ve všech organizačních složkách školy.

¹⁴ POLÁCHOVÁ VAŠTÁTKOVÁ, J. a kol. *Autoevaluace v praxi českých škol*. Dostupné na: <http://www.ucitelske-listy.cz/2012/08/jana-polachova-vastatkova-kol.html>

2.2 Druhy evaluace

Na evaluaci lze nahlížet z několika pohledů. Jedním z hledisek může být osoba toho, kdo ji provádí, dalším měřítkem může být účel, za kterým byla vybrána. Evaluace z hlediska hodnotitele se dělí na několik typů:¹⁵

Externí evaluace

Je prováděna jednotlivci nebo jinými subjekty (např. Česká školní inspekce, auditorská firma), kteří přicházejí z vnějšího prostředí školy a můžeme ji chápat jako hodnocení, které je založeno na sumativním hodnocení. Zpravidla se jedná o krátkodobý, jednorázový proces, což umožňuje dlouhodoběji sledovat dané jevy, posuzovat je z hlediska jejich vývoje, odhalit příčiny problémů i výsledky jejich řešení. Je prováděna především pracovníky České školní inspekce, která posuzuje jednotlivé oblasti podle určitých kritérií. Dále ji může provádět auditorská firma, zřizovatel nebo finanční úřad.

Externí evaluace může mít i své klady, a to díky nezájatosti externích pracovníků. Tím pádem je možná objektivita při srovnávání škol mezi sebou navzájem. Je však nutné přiznat, že určitou hodnotu a přínos externí evaluace přináší. Škola získá přehled o srovnatelných situacích v širších souvislostech.

Interní evaluace (sebe evaluace, autoevaluace)

Umožňuje zaměřit se na problémy, které jsou podstatné, nabízí příležitost identifikovat příčiny problémů a dohodnout postupy jejich nápravy. Měla by vycházet z daných podmínek a potřeb školy a získané výsledky by měly pomoci k rozvoji školy a ke zkvalitnění jejího výchovného procesu. Provádějí ji všichni aktéři školního života – tedy i ti, kteří jsou se školou méně spojeni: státní orgány, přátelé školy. Jedná se o autoevaluaci, protože s těmito lidmi pracuje sama škola, tedy lidé z této školy.¹⁶ Její výsledky mohou pomáhat v rozvoji školy.

Externí evaluace má kvalitu především prokazovat (a současně zlepšovat), zatímco vnitřní ji má primárně zlepšovat (a až následně prokazovat). Oba typy evaluace nemusí sledovat

¹⁵ RÝDL, K. *Sebehodnocení školy: jak hodnotit kvalitu školy*, s. 23

¹⁶ SEBEROVÁ, A. *Evaluace ve školské praxi*, s. 15

vždy totožné cíle, ale nemusí být ani protichůdné. Měly by se vzájemně doplňovat, protože sledují společný cíl: zkvalitňovat chod školy.

2.3 Hodnocení versus evaluace

Hodnocení a evaluace jsou často zaměňované termíny, proto níže uvedený text shrnuje zásadní rozdíly v obsahu a významech obou pojmů a poukazuje na to, že není možné oba pojmy volně zaměnit.

Hodnocení je využíváno spíše ve vztahu k žákovi nebo pedagogovi, např. pro hodnocení chování žáka, vědomostí nebo hodnocení práce pedagoga. Jde o termín používaný v širších kontextech běžné školní praxe. Je neplánovaný, nepravidelný. Má nejasná hodnotící kritéria. Metody k jeho využití nejsou předem stanoveny a je prováděn náhodným sběrem dat. Závěr spočívá na dojmech a mínění hodnotitelů a závěrečná zpráva se nevypracovává.

Evaluace je oproti hodnocení systematická a plánovaná předem dle stanovených kritérií, která vede ke zkvalitnění práce ve škole. Evaluace má jasně stanovené cíle, které jsou stále v průběhu jeho procesu kontrolovány a řízeny. Jsou určeny zdroje dat, které se sbírají a následně analyzují dle daných kritérií. Vypracovává se závěrečná zpráva, kde jsou popsány výsledky zjištění a jsou navrhovány inovace.¹⁷

Z tohoto porovnání je vidět, že evaluace a hodnocení jsou odlišné. Evaluaci je nutné brát jako proces vedoucí ke zlepšování kvality a hodnocení jako činnost bez další návaznosti, vývoje a postupu, která je brána jen jako jednorázový akt.

¹⁷ McBRIDE, R. *Úvod do kvalitativního výzkumu: původce pro učitele*, s. 33

2.4 Autoevaluační proces a jeho fáze

Autoevaluace by měla být chápána jako podnět k dalšímu rozvoji a zlepšování a ne jako administrativní zátěž škol. Sebehodnocení školy je spojené s plánováním a tvorbou strategických postupů, které nabývají individuálního charakteru. Je to dlouhodobý proces, při kterém je důležité, aby byla autoevaluace předem připravená. Samotný proces realizace probíhá v několika fázích jako cyklus navazujících a opakujících se fází.

Proces autoevaluace školy lze rozdělit do pěti fází:¹⁸

Fáze motivační vzniká v okamžiku potřeby autoevaluace. Iniciátor (ředitel, učitel, ale i třeba rodič) buduje síť pracovních kontaktů a vztahů, získává sympatizanty a spojence. Tato fáze je velmi ovlivněna klimatem i kulturou školy, způsobem jejího vedení apod. (důležitým krokem ředitele je motivace lidí, tedy nastartování procesu, který vede ke změně, školu někam posune).

Fáze přípravná zahrnuje promyšlení plánů/projektů, stanovení záměru a cíle autoevaluace. V této fázi se stanovují pravidla jejího konkrétního postupu a zpracovává se projekt. Vytváří se týmy nejvíce zaangažovaných osob, určují se role i odpovědnosti jednotlivých členů týmu, určuje se, co se pokládá za úspěch a co ne, upřesňuje se pojetí důležitých proměnných. Pro tuto fázi je typický myšlenkový chaos, tápání, hledání, diskuse a dohadování, shánění informací či externích odborníků (spolupracovníků a poradců).

V rámci **fáze realizační** se dosavadní poznatky konkretizují podle podmínek školy, určují se konkrétní postupy, projekt se stále průběžně aktualizuje a reviduje, aplikují se různé metody, nástroje a techniky pro získávání potřebných informací, je dokončen výběr proměnných i způsob jejich měření, ke spolupráci jsou přizváni externí odborníci. Dochází ke sběru informací, dat, a to jak kvalitativních (vyjádřeny slovně), tak kvantitativních (čísla, jména, počty, frekvence).

Při **evaluační fázi** se získaná data a informace vyhodnocují, vytvářejí se záznamy a třídí se podklady pro závěrečnou zprávu; identifikují se priority budoucího vývoje (bude se usilovat o posílení zjištěného stavu věci), které se stanou součástí evaluační zprávy.

¹⁸ RÝDL, K., HORSKÁ, V., DVOŘÁKOVÁ, M. *Autoevaluace školy (Příručka pro rozvoj hodnocení kvality školy)*. Grantová studie pro MŠMT ČR

Korektivní fáze završuje celý autoevaluační proces. Závěrečná zpráva se v ní promítne do dosavadní činnosti školy; dochází k inovacím a korekcím nesrovnalostí (např. přehodnocení vzdělávacích cílů, obsahu vzdělávání, metod a forem výuky, organizační struktury školy apod.).¹⁹

Odborná literatura uvádí, že: „*Jednotlivé fáze na sebe navazují, volně se prolínají, takže stanovit, kdy přesně jedna začíná a druhá končí, je v praxi velmi obtížné. Je třeba ale mít na paměti, že se jedná o cyklus, permanentní proces, který současně probíhá v různých oblastech práce školy.*“²⁰

Smyslem autoevaluace je nalézt a uvědomit si nedostatky, pojmenovat je a nalézt jejich příčiny. Dále navrhnout realizaci a účinné postupy vedoucí k jejich odstranění a zvýšení kvality výuky. Součástí procesu autoevaluace je „**pochopení evaluačního problému** (jaký problém chceme řešit a proč; koho se daná věc týká přímo i nepřímo; jaký druh informací je potřebný atd.) znamená rozhodování o cílech evaluace školy. **Vytvoření plánu evaluace**, včetně rozhodování o kritériích a indikátorech. Volba evaluačních nástrojů je ovlivněna faktem, že je třeba získávat pouze relevantní data a informace. **Sběr dat a informací, analýza zjištěných dat a informací, Interpretace těchto dat a informací** (nejen v rámci dané oblasti, ale i z hlediska práce a možnosti rozvoje celé školy) zahrnuje také vytváření autoevaluační zprávy. **Zavádění změn či inovací.**“²¹

¹⁹ RÝDL, K. *Sebehodnocení školy: Jak hodnotit kvalitu školy*, s. 53.

²⁰ VAŠTÁTKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*, s. 96.

²¹ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*, s. 78.

2.5 Metody a nástroje vhodné pro autoevaluační činnost

Autoevaluace je procesem systematického shromažďování, získávání a sběru potřebných dat a informací. Takto získané údaje jsou poté různě vyhodnocovány, zpracovávány a dále využívány pro zlepšování nebo udržování zjištěné kvality školy. Pomáhají jí prokazovat kvalitu své práce, udržovat ji nebo zlepšovat. Obecně lze říci, že: *„Způsoby, jakými tyto informace školy získávají, nazývají odborníci různě – metodou, nástrojem, technikou. Jednotlivé metody, nástroje a techniky si školy volí podle své situace, podle své potřeby a podmínek, aby je úspěšně zavedly ke stanoveným cílům autoevaluace.“*²²

Evaluačním nástrojem se rozumí metoda či technika sběru dat užívaná v evaluačním procesu.

Autoevaluaci nelze úspěšně provádět pomocí jednoho nástroje. Ty měří jen to, co je měřitelné. To, co je ve školním prostředí velmi podstatné a důležité např. jak se žák nebo učitel ve škole cítí. Proto by mělo být vždy využíváno **více metod, nástrojů a technik**.

Při výběru evaluačních nástrojů se řídí tím, zda škola zvolí kvalitativní nebo kvantitativní přístup.

²² RÝDL, K. *Sebehodnocení školy: Jak hodnotit kvalitu školy*, s. 21.

Základní rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním přístupem shrnuje následující tabulka:²³

KVANTITATIVNÍ PŘÍSTUP	KVALITATIVNÍ PŘÍSTUP
<ul style="list-style-type: none"> - čísla, údaje, objektivní fakta, kvantitativní údaje, data - údaje mají číselnou hodnotu - formální, přesně stanovený postup - přesně naplánované metody - objektem jsou početné soubory osob – tendence generalizovat - popis izolovaných jevů/faktorů - zkoumání jevu samotného - statistická sumarizace a zpracování dat (tabulky, grafy) 	<ul style="list-style-type: none"> - slova, přepisy konverzací, komentáře - údaje = slova, obrázky - postup se může v průběhu měnit - metody používány spíše spontánně - orientace na jedinečnost případu, popř. menšího počtu osob – snaha zachytit jedinečnost určité situace - holistický pohled na zkoumaný jev - hledání širšího společenského kontextu - slovní vyjádření a interpretace výsledků.

Práce s kvantitativními daty vychází ze zásad statistiky, kde se doporučuje je převést do elektronické podoby. Kvalitativní data jsou popsána slovně – výsledků dosáhneme jinou cestou než pomocí statistických metod.

MacBeath uvádí několik následujících otázek, které mohou posloužit jako kritérium při výběru vhodné autoevaluační metody.

Tážeme se, k čemu je autoevaluace potřebná a jaké hodnoty díky ní získáme. Je důležité vědět, kdo bude výsledky používat. Z toho musíme odvodit, zda dokážeme autoevaluaci provést a jakou máme zvolit metodu. Od toho se odvíjejí i otázky po účelnosti autoevaluace. Měli bychom se ptát i po tom, kdo se do celého procesu zapojí a zda budou zahrnuti všichni aktéři. V poslední fázi se pak zaměříme na to, které osoby provedou závěrečné hodnocení. Nakonec v retrospektivě stanovíme, zda je pro nás měření pomocí tohoto nástroje opakovatelné.

Hodnotících metod a nástrojů je celá řada, některé jsou vhodné ke sběru dat a jiné k jejich zpracování a vyhodnocení. Evaluační nástroje lze kombinovat a díky tomu, získáme větší

²³ VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*, s. 126

přístup k potřebným datům. Nelze je volit a používat zcela náhodně. Lze použít jen jeden nástroj, ale doporučuje se využít více nástrojů najednou, záleží na typu střední školy.

2.5.1 Přehled vybraných metod, nástrojů a technik vhodných pro autoevaluační procesy

Evaluačními nástroji rozumíme různé metody či techniky sloužící ke sběru a analýze dat užívaných při evaluačním procesu. Jednotlivé metody, nástroje a techniky si školy volí podle své situace, podle své potřeby a podmínek, aby jimi úspěšně dosáhly stanovených cílů. Každá z nich je vhodná pro evaluaci jiné oblasti. Dle Vaššátkové²⁴ a Gavory²⁵ patří následující evaluační nástroje mezi nejčastěji využívané ke zjišťování informací ve školách:

Brainstorming – „*Vede k rozvoji tvořivého myšlení při řešení konkrétního problému a zároveň je zdrojem informací zejména v přípravné, motivační a evaluační fázi autoevaluačního procesu.*“²⁶

Aby byl brainstorming smysluplně využit, je potřeba vymezit problém a sepsat bleskové návrhy pro řešení problémů. Dalším postupem je stanovení přestávky na utřídění myšlenek, po které se vyhodnotí nápady a následně se provede diskuse nad jejich využitím a realizací.

Benchmarking – spočívá v systematickém porovnávání se s úspěšnými středními školami, ve zjišťování, v čem jsou jiné střední školy úspěšnější a proč. „*Jedná se o proces poznávání vlastní pozice mezi školami stejného typu směřující k následnému zlepšení této pozice na základě srovnání s konkurencí a s důrazem a na zlepšení vlastních nedostatků, využití svých předností a učení se od dalších škol tam, kde jsou lepší.*“²⁷

Diskuze, porady – používají se k výměně názorů a nápadů, k vyjasnění stanovisek, k hledání kompromisů při řešení problémů; je dobré, když se diskuse na dané téma účastní co nejvíce lidí obeznámených s danou problematikou.

Hospitace – jedná se o návštěvu vyučovací hodiny nebo přednášky, kdy ředitel školy zjišťuje, jak pedagogičtí pracovníci naplňují cíle a úkoly školního vzdělávacího programu.

²⁴ VAŠŠÁTKOVÁ, J., KUPCOVÁ, M. *Autoevaluace v praxi českých škol: systém podpory autoevaluace škol v ČR*, s. 126

²⁵ GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice: Příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*, s. 59

²⁶ VAŠŠÁTKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*, s. 174.

²⁷ SEBEROVÁ, A., MALČÍK, M. *Autoevaluace školy od teorie k praxi a výzkumu*, s. 37

Informace jsou získávány pozorováním, zaznamenáváním do hospitačního archu a následným vyhodnocováním. Důležitou částí je i pohospitační rozhovor za účelem kontrolním nebo poradenským.

Monitoring (pozorování) – znamená sledování činností lidí (záznam nebo popis této činnosti a její hodnocení), kdy se snažíme odhalit podstatné souvislosti a vztahy sledované skutečnosti. Pozorování se liší od sledování, a to naplánováním a záměrností. Krátké návštěvy, neohlášené vstupy do tříd, drobná nebo opakovaná pozorování, prohlídka prostředí, krátký náhled do činnosti ve třídě i v jiném prostředí (školní akce, plavecký bazén, zahrada). Nejčastěji se využívá při hospitaci. Je to činnost přirozená, kterou děláme denně a ani si ji neuvědomujeme.

Nepřímé pozorování (skryté) – pozorování dětí při běžných denních činnostech

Portfolio – „je sbírkou dokumentů nebo prací jednotlivce za určitou dobu výuky, poskytující přehled o jeho školních i mimoškolních výkonech, výsledcích. Její součástí jsou i komentáře druhých lidí k jeho obsahu a chování dané osoby.“²⁸ Může jít o portfolio dítěte či učitelky. Mohou zde být uloženy písemné práce žáka, jeho kresby nebo projekty. Existují dva základní druhy portofolií – *dokumentační*, v němž se sbírají veškeré dokumenty, a *reprezentační* – kde se uchovávají pouze ty dokumenty, na které je majitel portfolia hrdý. Slouží především jako srovnání žákova pokroku. Tato metoda je náročná, vyžaduje od učitele mnoho zkušeností a citu pro zaznamenávání žákovy práce.

Projekty – „ověřují, zda jsou žáci schopni získané vědomosti aplikovat v nových souvislostech. Jsou vhodné pro ověřování a evaluaci toho, zda je dosahováno výukových cílů.“²⁹

Stínování (Shadowing) – dlouhodobější pozorování činnosti sledované osoby. Pozorovatel je „stínem“ žáka, učitele nebo ředitele. Sleduje aktivity v průběhu celého dne – období (jeden týden, měsíc). Sledovat lze jednotlivce, ale i menší skupinku osob.

SWOT analýza – Je velmi účinným a přitom jednoduchým hodnotícím nástrojem. Pomocí této metody je mapován výchozí stav zkoumané oblasti a střední škola může s tímto evaluačním nástrojem pracovat na několika úrovních (např. celé školy, jednotlivých tříd,

²⁸ VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*, s. 179

²⁹ *Ibidem* s. 180

učitele, dítěte, ŠVP, apod.). Mohou tak být pojmenovávány konkrétní podmínky školy, její záměry, plány, pedagogický proces, jevy a situace, identifikují se přednosti i nedostatky, hlavní problémy, možná rizika a ohrožení chodu školy tak, aby mohly být následně hledány efektivní způsoby řešení.³⁰

SWOT analýza je metodou, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat **silné a slabé stránky školy** ve vztahu k **příležitostem a hrozbám**, jejichž původcem je vnější prostředí.

SWOT analýzu má smysl dělat jen tehdy, když sami chceme něco změnit a/nebo když hledáme nové cesty, co dělat, jak něco dělat lépe apod. Ze závěrů SWOT analýzy se nemají dělat unáhlená rozhodnutí, protože se jedná pouze o dílčí část situační analýzy. SWOT analýza jako taková tak popisuje jen malou část toho, co chod školy ve svém důsledku ovlivňuje.

Workshop – celodenní či vícedenní pracovní setkání žáků, rodičů a přátel školy věnované zvolenému tématu. Lze ho využít při dnech otevřených dveří.

Analýza dokumentů

Hlavním smyslem rozboru dokumentace je zhodnocení práce vedení školy. Zdrojem informací mohou být oficiální i neoficiální dokumenty školy. K analýze dokumentů nám postačí i starší dokumenty, ale je potřeba vědět, co hodlá škola zjistit, protože takové zkoumání je časově náročné.

Obecná definice uvádí, že analýza dokumentů: „*Spočívá v získávání informací z veškerých písemných záznamů o škole (oficiálních i neoficiálních). Informačním zdrojem pro obsahovou analýzu mohou být: dokumentace školy (včetně individuálně vedených záznamů o výsledcích výuky, didaktické testy, slohové práce žáků, portfolia, deníky, kroniky, fota, výstřižky z tisku, hodnotící zprávy (ze strany ČŠI, zřizovatele; výroční zprávy, zprávy o hospodaření školy), zprávy v médiích, koncepční a strategické dokumenty (např. prohlášení vlády...), výsledky ekonomických a demografických statistických zjištění apod.*“³¹

Můžeme analyzovat i plány a soukromé dokumenty ředitele školy, e-maily nebo profesní portfolia pedagogických pracovníků.

³⁰ SLAVÍKOVÁ, L. *Řízení školy a pedagogického procesu*, s. 35

³¹ VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*, s. 173

Metody dotazování

Dotazování patří mezi nejrozšířenější evaluační metodu. Jejím hlavním cílem je získat nejlepší možné odpovědi na položené otázky. Může mít formu ústní, písemnou i neverbální, zahrnuje jak rozhovory, dotazníky tak i využívání tzv. kartiček, obrázků pro zjišťování názorů, pocitů apod.

Rozhovor (ústní dotazování) - pomocí této metody zjišťujeme veškeré údaje pomocí přímé verbální komunikace, která slouží ke shromažďování informací. Rozhovor je často využívaný nástroj, ale náročný. Jedna z odborných definic uvádí, že: „*Rozhovor znamená shromažďování dat pomocí bezprostřední verbální komunikace s respondentem. Podle různých kritérií lze rozhovory klasifikovat na: řízené (interview) a neřízené (volné); standardizované (tazatel postupuje podle přesně připraveného textu, dodržuje formulaci i pořadí otázek) a nestandardizované atd. při využívání rozhovoru jako evaluační metody je nutno znát základní pravidla jeho vedení, včetně způsobu přesného záznamu tohoto rozhovoru.*“³² Mluvené slovo je obecně jedním z hlavních zdrojů informací. Na druhou stranu skýtá určitá úskalí při samotném zpracování dat, protože mluvené slovo jako takové má širokou škálu možností interpretace svého významu. Nevýhodou dané metody dotazování je navíc její časová náročnost.

V pedagogické praxi jsou všechny druhy rozhovoru používány často. Mezi ně se řadí také:

Anketa – méně rozsáhlé šetření, které zkoumá mínění respondentů o určitých věcech. Účastníci se do něj zapojují na základě vlastního rozhodnutí, zájmu a aktivity. (rozhovor, dotazování, forma ankety může být písemná i ústní, krátké šetření o několika málo otázkách, které zkoumá mínění dotázaných o některých jevech).

Dotazník (písemné dotazování) – je to způsob písemného kladení otázek a získávání jejich odpovědí. Je určen především pro hromadné získávání dat. Tato metoda má předem připravené otázky různého typu, které jsou logicky řazeny. Otázky se dělí na otevřené (dává respondentovi volnost u odpovědi, vyjádří se dle potřeby) nebo uzavřené (odpověď na otázku lze označit – typické odpovědi ano/ne), které jsou promyšlené, mají přesnou formulaci a vedou ke konkrétnímu cíli. Respondent na otázky odpovídá písemně nebo ústně s možností využít i nahrávací zařízení. Nejvyšší návratnost dotazníků je při jejich předávání

³² VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*, s. 181

respondentům osobně; rozesílání poštou nebo elektronickou poštou návratnost snižuje. Tato metoda patří mezi nejrozšířenější a zdánlivě nejjednodušší metodu autoevaluace. Její další výhodou je možná důvěrnost a anonymita, díky níž mohou být oslovení respondenti upřímní.

2.6 Podstata procesu autoevaluace

Podstatou procesu autoevaluace je řízení kvality práce školy. Jeho důležitým podkladem je plán rozvoje školy. Při přípravě autoevaluace je potřeba si uvědomit, zda jsme přesvědčeni o **smysluplnosti a účelnosti** autoevaluační činnosti ve škole. Autoevaluace není jednorázovou záležitostí, ale můžeme ji považovat za soubor navazujících kroků. Ty přináší škole odpovědi na otázky, které jí upřesní, jaký je její aktuální stav, jaké jsou její silné stránky. Dostane také odpovědi, kam má směřovat svou další činnost, kam se chce vyvíjet, jak může dosáhnout lepších výsledků, a kdo jí v tomto ohledu může být nápomocen.

Otázky a hledání odpovědí na ně mají jednoho společného jmenovatele – **zájem o kvalitu práce**. Smyslem autoevaluace je nalézt a zdůvodnit nedostatky v řízení školy, navrhnout realizaci i účinné postupy vedoucí k jeho vyšší kvalitě nebo k nápravě nalezených chyb.

2.7 Autoevaluační zpráva středních škol

Autoevaluační zpráva tvoří klíčovou součást celého procesu autoevaluace. Stává se finálním výsledkem celého snažení, ve kterém jsou přehledně shrnuty dílčí závěry autoevaluační činnosti školy, které jsou vyhodnocovány z hlediska jejich skutečných potřeb. Je důležité, aby školy s výsledky autoevaluace dále pracovaly a využily je ke zkvalitnění svého vzdělávacího procesu. Výslednou zprávu můžeme chápat jako určité sdělení informací získaných z evaluačních aktivit středních škol. Tato zpráva umožňuje vedoucím pracovníkům školy uvědomit si, zda bylo dosaženo stanovených cílů, a ujasnit si, k jakým se došlo výsledkům, a jaké závěry z nich lze vyvodit. Odborná literatura uvádí, že autoevaluační zpráva: „*Poskytuje odpovědi na otázky typu: „Jak si naše škola stojí?“, „Jsou cíle, které si škola stanovila reálné?“ Tato zpráva umožňuje diskusi, zda bylo dosaženo stanovených cílů a s jakými výsledky. Před samotnou tvorbou zprávy je také důležité*

*uvědomit si, proč byla autoevaluace realizována, za jakým účelem a podle toho, může autoevaluace zastávat různé funkce.*³³

Žádný zákon ani předpis nestanovuje strukturu ani rozsah závěrečné autoevaluační zprávy škol. Ty volí její formu dle vlastního uvážení, obvykle podle svých potřeb a podmínek. Struktura zprávy může být u každé školy jiná, obvykle se v ní objevuje to, čemu škola přikládá větší význam. Obsah zprávy není nikde závazně stanoven. Záleží na každé škole, jak její zpracování pojme. Klíčová je však v tomto případě osoba tzv. evaluátora, který je přímo zodpovědný za vyhotovení autoevaluační zprávy. Mělo by jít o člověka, jenž je plně seznámený s chodem školy a jejího managementu, má potřebnou pedagogickou i manažerskou kvalifikaci a zaujímá k problému profesionální, nezkreslený postoj.

Společné je všem typům autoevaluačních zpráv několik bodů. V první řadě jde o sebehodnotící stránku zprávy. I když jejich struktura nabývá rozdílných forem, můžeme se ve všech závěrečných zprávách setkat s počátečním stanovením výchozího stavu školního managementu a alespoň rámcového nastínění cílů, jichž má autoevaluace dosáhnout. Střední část zprávy pak obvykle obsahuje stručný souhrn informací o škole a jejím řízení, které jsou následně porovnávány s dílčími závěry provedeného šetření.

Světlík ve své knize uvádí, že závěrečná zpráva by měla zahrnovat: „*všechny oblasti tvořící kvalitu vzdělávacího programu školy, tzn. podmínky, vstupy, vyučovací proces a výstupy vzdělávacího programu, jakož i hodnocení řídicí práce vedení školy.*“³⁴

Nad rámec tohoto obecného popisu lze citovat odůvodnění, proč není autoevaluační zpráva, a autoevaluace obecně, jen zbytečnou administrativou.

Autoevaluace může představovat důležitý mezník ve vývoji školy, který slouží k několika účelům. V první řadě autoevaluační zprávy poskytují obraz o rozvoji a průběhu práce vedoucích zaměstnanců; tvoří tzv. paměť školy. Je-li zpráva kvalitně zpracována, může přispět i k žádoucí sebereflexi jejích aktérů, kteří ji mohou použít pro profesní a osobní sebezdokonalování. Jako zdroj zpětné vazby ji ovšem mohou brát i ti, kteří se procesu autoevaluace zúčastnili z vnější (inspekce atp.). Pro potřeby vnějších pozorovatelů (ale nejen pro ně) pak zpráva funguje jako pomocník pro zdůvodnění změn, ověřitelný zdroj

³³ VAŠŤATKOVÁ POLÁCHOVÁ, J. *Autoevaluační zpráva: nezbytnost, nebo zbytečná administrativa?* In *Na cestě ke kvalitě*: Dostupné na [www: www.nuov.cz/ae](http://www.nuov.cz/ae)

³⁴ SVĚTLÍK, J., *Marketingové řízení školy*, s. 287

prokazatelných výsledků či podnět pro další evaluační aktivity. Užší management školy pak může využít výsledků evaluačních zpráv jako vhodné PR školy směrem k potencionálním žákům či jako podklad své grantové a certifikační činnosti. V neposlední řadě slouží autoevaluace jako ukázka zdravého právního prostředí ve škole.³⁵

2.8 Legislativní rámec pro stanovení oblastí vlastního hodnocení školy a evaluace školy

Autoevaluace školy je v právních předpisech zakotvena v několika ustanoveních. Vlastní hodnocení školy je prováděné podle § 12 zákona č. 561/2004 Sb. školského zákona, který vymezuje, na základě jakých kritérií se hodnocení provádí, a kdo je uskutečňuje.

Na školský zákon navazuje vyhláška č. 15/2005 Sb.,³⁶ kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, ve znění pozdějších předpisů. Paragraf 8 udává rámcovou strukturu vlastního hodnocení školy a jeho kritéria. Dále vymezuje její hlavní oblasti. Termín vlastní hodnocení školy vyhláška blíže nespecifikuje, pouze uvádí, že je zaměřeno na cíle, které si sama škola stanovila zejména v koncepčním záměru rozvoje školy a ve školním vzdělávacím programu.

V § 8 je uveden základní postup autoevaluační činnosti. Musíme si nejprve stanovit cíle, ke kterým směřujeme, to znamená stav, kterého chceme dosáhnout. Vyhodnotit oblasti, kde škola dosahuje dobrých výsledků, tedy kde je její práce kvalitní, a také zjistit protipól, tedy kde má škola slabé stránky a které oblasti požadují výrazné zvýšení úrovně její kvality. Když tato fakta budeme mít vyhodnocena, je potřeba navrhnout a provést opatření, která povedou k vytýčeným cílům a později realizovat jejich návrhy. V odst. 2 vyhláška vyjmenovává oblasti, které jsou vždy součástí vlastního hodnocení (podmínky a průběh vzdělávání, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů všech účastníků, výsledky vzdělávání a řízení školy, kvalita personální práce). K těmto zákonem daným oblastem si ale může každá škola připojit libovolný počet dalších oblastí sebehodnocení.

³⁵ VAŠŤATKOVÁ POLÁCHOVÁ, J. *Autoevaluační zpráva: nezbytnost, nebo zbytečná administrativa?* In *Na cestě ke kvalitě*: Dostupné na [www: www.nuov.cz/ae](http://www.nuov.cz/ae)

³⁶ Vyhláška č. 15/2005 Sb., *kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy*. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlasaka-c-15-2005-sb-1>

Podle novelizované vyhlášky č. 15/2005 Sb. musí škola provádět autoevaluační činnosti za období jednoho nebo dvou školních roků. Podle doporučení zveřejněného v sekci Otázky a odpovědi portálu projektu Cesta ke kvalitě³⁷ si však škola může zvolit oblasti, kterým bude věnovat zvýšenou pozornost, např. z důvodu nutnosti jejich zlepšení, a ty bude hodnotit v kratších časových úsecích. Další vybrané oblasti pak bude vyhodnocovat například každoročně a některé vyhodnotí pouze jedenkrát za tři roky.

Proces vlastního hodnocení by měl probíhat kontinuálně. Školy by měly získávat a vyhodnocovat data průběžně po celé předchozí období, nikoli v jeho závěru nebo pouze za některou část daného cyklu. Jedině tak je možné zajistit skutečně relevantní informace a data, která budou mít pro školu vypovídající hodnotu. Zpočátku měly školy problémy s vytýčením oblastí, které mají hodnotit, a odůvodněním proč mají k hodnocení vůbec přistupovat. V současné době se však evaluační činnosti staly nedílnou součástí každodenní práce vedení škol. Aktuálně se dostávají do popředí otázky, jak stanovit vhodná hodnotící kritéria, jaké nejvhodnější diagnostické a evaluační nástroje pro hodnocení jednotlivých oblastí vlastního hodnocení použít, jak získané informace z evaluačních činností vyhodnotit, sumarizovat, objektivně popsat nebo zformulovat do srozumitelné autoevaluační zprávy školy tak, aby byly pojmenovány skutečné problémy a navrhovaná řešení vycházela ze specifických podmínek školy. Stěžejním bodem celého procesu bylo docílit toho, aby závěrečná autoevaluační zpráva školy měla vypovídající hodnotu a úroveň.³⁸

Milan Pol uvádí, že se téma evaluace a s ním spojených evaluačních nástrojů objevilo v českém školství poměrně nedávno, i když různé formy autoevaluace probíhají ve školách odjakživa. Tyto procesy už po jistou dobu patří do života škol mnoha zemí, s nimiž se chceme srovnávat. Respektované zahraniční analýzy opakovaně ukazují, že nejsilnějším faktorem podpory rozvoje škol je vedle vhodného stylu vedení a řízení právě kultivovaný, ale vytrvalý tlak na školy, aby skládaly účty ze své práce a v rámci toho realizovaly autoevaluaci a na ni návazné kroky.³⁹

Poslední tři zmiňované body Polova tvrzení považujeme za klíčové pro uskutečňování autoevaluace v praxi. V první řadě je nezbytně nutné zvolit vhodný styl vedení celého

³⁷ Portál Cesta ke kvalitě [online]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/ae/otazky-a-odpovedi>

³⁸ Národní ústav odborného vzdělávání v Praze [online]. Dostupné na: www.nuov.cz/ae/evaluacni-nastroj

³⁹ POL, M. *Dobrodružství autoevaluace...? In AUTOEVALUACE Sborník příspěvků z Metodického portálu www.rvp.cz.*

procesu autoevaluace. Nevhodně zvolená počáteční kritéria mohou vyústit v nic neříkající, povrchní sdělení, které bude jen těžko aplikovatelné do praxe. Stejným způsobem je zapotřebí přistoupit i k formulaci vlastních opatření školy. Bezobsažné a především nekonkrétní sdělení bude v praxi narážet buď na odmítavý postoj managementu školy, který bude postupovat pouze v obecné rovině bez cílených řešení, nebo se rozplyne v stěži aplikovatelných, obecných nařízeních. V neposlední řadě je důležitá soudržnost a kompaktnost vlastního týmu vedoucích pracovníků, kteří na základě dlouhodobé spolupráce a zkušeností mohou přistoupit k aplikaci zjištěných výsledků. Nekompaktní kolektiv bude zcela logicky narážet na mnohé dílčí překážky např. při zaškolování nových pracovníků do již probíhajících procesů.

3 AUTOEVALUACE V ŘÍZENÍ ŠKOLY

3.1 Role managementu a autoevaluace

Evaluační a autoevaluační procesy úzce souvisejí s pestrou škálou manažerských činností a mohou být cestou ke zvyšování kvality školy. Zdůrazněním souvislostí obecných rolí managementu školy s vlastním hodnocením školy může manažerům škol pomoci vnímat autoevaluační proces jako přínosný a pomůže jim pochopit, že se nemusí jednat o další zatížení administrativními úkoly, ale že jde především o zvyšování kvality a efektivitu řízení celé organizace.

Pojem management lze do češtiny přeložit jako „řízení“, přičemž: *„management lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“*⁴⁰

Řízení organizace obecně znamená dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí. Literatura uvádí, že: *„Bez kontroly nelze kvalifikovaně řídit žádnou organizaci, jak vyplývá z výčtu řídicího procesu: plánování a rozhodování, organizování, vedení lidí a kontrola.“*⁴¹

Cílem kontroly je zjistit, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Výsledky kontroly lze využít k různým účelům jako je pojmenování silných a slabých stránek školy či k sebereflexi pracovníků. Evaluace díky svým kritériím usnadňuje rozpoznání nesouladu reality s tím, co očekáváme. To znamená, že je propojena s plánováním a dalšími fázemi řídicího procesu. Ty jsou následující:

Rozhodování a plánování – management školy stanovuje, co má nastat, co má být uskutečněno a čeho má být dosaženo. Stanoví si cíle, které budou srozumitelné, dosažitelné a měřitelné.

⁴⁰ VEBER, J. & kol. Management. *Základy – moderní manažerské přístupy*, s. 22

⁴¹ VODÁČEK, L. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*, s. 68

Organizování – můžeme charakterizovat jako „*funkční uspořádání všech prostředků, které slouží k dosažení cíle.*“⁴² Důležité je vytvořit vzájemné vztahy mezi lidmi a stanovit pravomoci a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců

Personalistika – zajištění a rozdělení pozic organizační struktury kompetentními pracovníky (pracovníci, kteří mají pro danou pozici vhodné znalosti, dovednosti, schopnosti a motivaci).

Vedení lidí – můžeme chápat jako proces, ve kterém se snažíme uskutečnit naplánované úkoly pomocí vybraných pracovníků. Vedení lidí úzce souvisí s ostatními funkcemi managementu, hlavně s personalistikou a kontrolou.

Kontrola – prolíná se s ostatními kroky řídicího procesu. Jedná se o kontrolu dosažených výsledků, ale i o pravidelné podávání zpětné vazby od vedoucího pracovníka podřízenému, kdy „*bez kontroly nelze kvalifikovaně řídit žádnou organizaci.*“⁴³

3.2 Vztah kvality školy a autoevaluace

Vztah kvality školy a autoevaluace je obecně vymezován následujícím způsobem: „*Za kvalitní střední školu je považována ta, která průběžně zjišťuje, zohledňuje a snaží se naplňovat různá očekávání (a do určité míry i přání a potřeby) svých zákazníků a v rámci svých možností usiluje o udržení dobrého stavu věcí a celkové zlepšování tím, že průběžně naplňuje cíle, které si stanovila – vše je pak řízeno zdravým rozumem; kvalitní škola tedy smysluplně realizuje autoevaluační procesy, je učící se školou.*“⁴⁴ Cílem autoevaluace je ověřit a zlepšit kvalitu – dosáhnout potřebné změny. Při autoevaluaci – vlastním hodnocením školy, jde o školu jako celek. Jde o vlastní hodnocení celé organizace a ne o posouzení kvality jednotlivců.

⁴² PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*, s. 297

⁴³ VODÁČEK, L. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*, s. 70

⁴⁴ VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*, s. 25.

Pojem kvalita se v oblasti vzdělávání vyskytuje ve dvou různých významech:

1. jako obecný výraz pro označení míry nějakého stavu – kvalita jako něco, co může nabývat různých hodnot, které jsou popsitelné pomocí kritérií a indikátorů (kvalita výuky),
2. vyjádření stavu, který je optimální, žádoucí nebo ideální.⁴⁵ (k bodu 2 je třeba připomenout, že musí jít o objektivní parametry splňující cíle a záměry dlouhodobého výhledu školy).

S kvalitou školy úzce souvisí kvalita vyučování a kvalita řízení školy; pracovití a schopní učitelé mohou zaručit vysokou kvalitu vzdělávání. Ta bude garantována do té doby, dokud budou ve škole působit. Stejným způsobem je možné hovořit i o vedení školy, jehož změna se může, ať již pozitivně či negativně, promítnout v celkovém stavu organizace. Za klíčové komponenty kvalitního vedení jsou pak obecně považovány dvě složky, a to autorita vedení a progresivita rozhodování.

Nejvyšší kvalita je taková, která je zaručena samotným uspořádáním práce v organizaci. Vybudování takového systému je dlouhodobou záležitostí. Takové zaručení kvality je však velmi stabilní a odolné vůči personálním změnám a náhodným vlivům, které mohou být na první pohled patrné v chování lidí a vlastní kultuře střední školy. Pokud chce být škola „dokonalou“, musí na sobě ustavičně pracovat, jelikož platí: *„Kvalita nevzniká sama od sebe, je potřeba ji neustále vytvářet, určovat (pomocí kritérií) a následně i prokazovat, udržovat či zlepšovat.“*⁴⁶

⁴⁵ PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*, s. 26.

⁴⁶ VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*, s. 24.

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

Výzkumná část se zabývá samotnou tvorbou dotazníku a jeho výstupům. Analyzuje získané informace a data o realizaci evaluačního procesu.

Smysl autoevaluace spočívá v tom, že střední škola si od začátku do konce celý proces evaluace řídí a organizuje tak, aby cíleně popsala a pojmenovala skutečné problémy a navrhovaná řešení vycházela z jejich specifickým podmínek. Proto je autoevaluace tak důležitým zdrojem informací pro rozvoj školy.

4.1 Cíl výzkumného šetření

Výzkumné šetření bylo orientováno do oblasti managementu. Zaměřilo se na oblast řízení pomocí procesu autoevaluace a na opatření, která jsou přijímána proto, aby se zkvalitnil řídicí proces na středních školách.

Vedle hlavního cíle výzkumného šetření, který byl blíže představen ve vlastním úvodu práce (viz strana osm), se práce dotkla i některých dílčích cílů. Nejprve výzkum nastínil, kdo je do procesu autoevaluace zapojen. Dále analyzoval, jakým způsobem jsou využívány různé nástroje autoevaluace, a které postupy vedoucí zaměstnanci při jejím provádění upřednostňují.

4.2 Stanovení předpokladů

S ohledem na uvedený cíl a kritéria výzkumného šetření byly stanoveny tyto předpoklady:

Předpoklad č. 1

Ředitelé a vedoucí zaměstnanci středních škol mají negativní postoj k procesu autoevaluace.

Předpoklad č. 2

Pedagogičtí pracovníci jsou do procesu autoevaluace zapojováni více než vedoucí zaměstnanci středních škol.

Předpoklad č. 3

Ředitelé a vedoucí zaměstnanci středních škol prezentují negativní výsledky autoevaluace častěji než pozitivní zjištění.

4.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Šetření bylo provedeno na středních školách Středočeského kraje v měsících lednu a únoru roku 2015. Zaměřilo se na ředitele a vedoucí zaměstnance středních škol. Ty byly vybrány na území Středočeského kraje z celkového počtu 154 středních škol. Kvůli srovnatelnosti byly osloveny školy téhož zřizovatele se zhruba souměřitelným regionálně sociálním zázemím a přibližným počtem obyvatel na sídelní jednotku školy. Zahrnuty nebyly soukromé školy, protože právní rámec upravující jejich fungování je od státních subjektů odlišný.

Dotazník byl rozeslán prostřednictvím elektronické pošty celkem 80 školám tohoto kraje. E-mailové adresy byly získány z internetových stránek www.stredniskoly.cz a jednotlivých škol. Návratnost dotazníků dosáhla 70 %, což odpovídalo představám. Do výzkumného šetření bylo nakonec zařazeno 56 škol. Následně byl dotazník rozeslán s průvodním dopisem.

Oslovení respondentů a pilotní šetření

První oslovení respondentů proběhlo na schůzi ředitelů škol Středočeského kraje v Nesuchyni v měsíci říjnu, kde většina přítomných přislíbila, že se zúčastní výzkumného šetření.

Pilotní výzkum byl proveden u vybraného vzorku středních škol ve Středočeském kraji v prosinci 2014. Výzkum měl ověřit srozumitelnost dotazníku a časovou náročnost při jeho vyplňování. V rámci spolupráce s několika oslovenými respondenty se v prosinci roku 2014 upravila struktura dotazníku a konečná podoba otázek tak, aby bylo jasné, že otázky byly správně pochopeny. Na základě odpovědí byly vyřazeny dvě otázky. Pro potřeby výzkumného šetření nebyly tyto otázky důležité.

Návratnost dotazníků

Celkový počet odeslaných dotazníků byl 80. Ve sledovaném období zaslané dotazníky vyplnilo a vrátilo 56 vedoucích zaměstnanců daných škol, což činí 70 % oslovených. Dvacet čtyři dotazníků zůstalo bez odezvy, což dělá 30 % z celkového počtu. Časová náročnost vyplnění dotazníku se pohybovala okolo 10 minut.

4.4 Metody výzkumu a jejich popis

K výzkumnému šetření byl použit dotazník; tato metoda umožňuje získání většího počtu respondentů v poměrně krátkém časovém úseku. Výhodou je jednoduchost vyplňování a rychlost sběru potřebných informací.

Pro ředitele a vedoucí zaměstnance středních škol byl sestaven dotazník s 11 otázkami. Bylo použito 9 uzavřených otázek a 2 polozavřené, které nabízely možnost se více vyjádřit. Odpovědi se vybíraly ze dvou možností ano - ne. Ostatní otázky nabízely možnost označit více odpovědí, které bylo možné zvolit z uvedených položek.

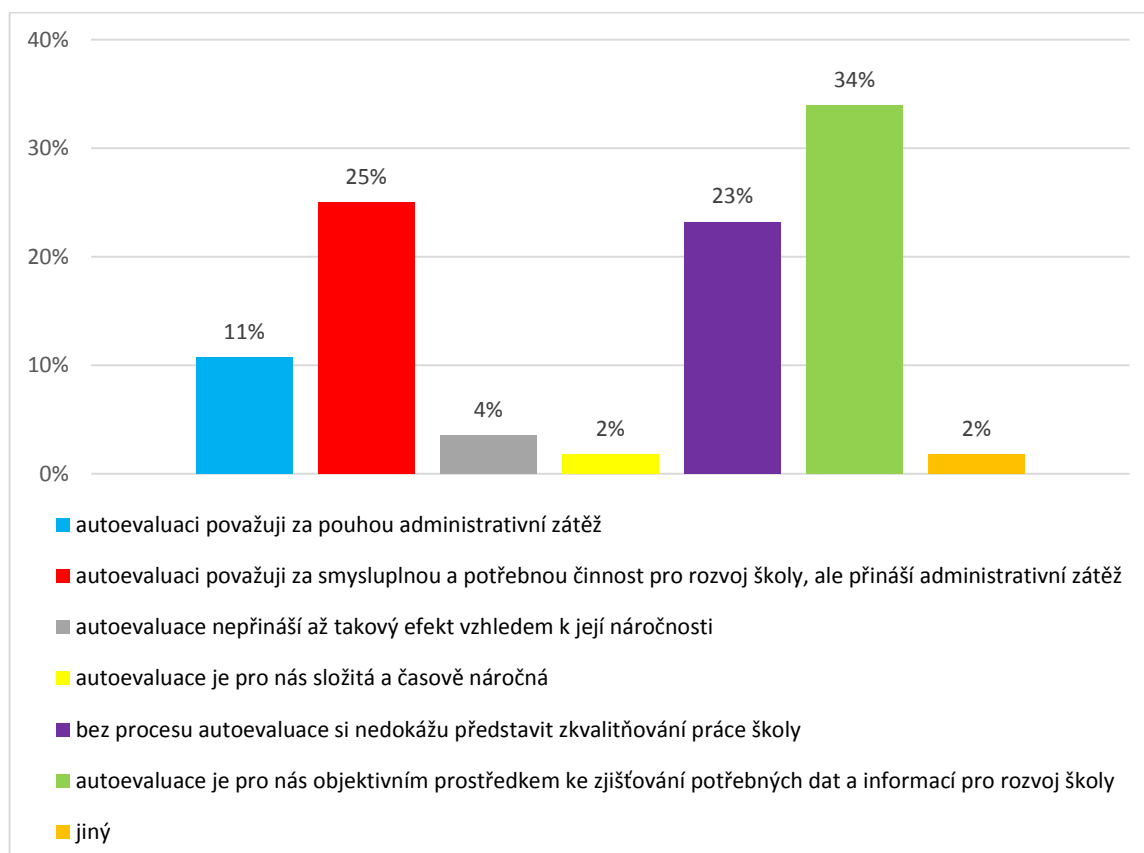
Statistické údaje byly zpracovány do tabulek pomocí počítačového programu Word. Jednotlivé položky byly vyhodnoceny dle absolutní četnosti; výsledky jsou uvedeny v relativní četnosti. Počet otázek byl zvolen s ohledem na časové zatížení respondentů.

4.5 Výsledky a interpretace získaných dat výzkumného šetření

Pro přehlednost výsledků výzkumného šetření byla získaná data podle okruhu otázek a sledovaných oblastí zpracována do jednotlivých tabulek a grafů. Jejich součástí byly jednotlivé položky s doplňujícími slovními komentáři, které objasňují a analyzují zjištěné informace.

Ve výsledcích a interpretaci získaných dat výzkumného šetření je používán pojem ředitel školy, který také zahrnuje vedoucí učitele a zástupce ředitele středních škol.

Otázka č. 1: Jaký je Váš názor na autoevaluaci?



Graf č. 1: Otázka č. 1

Zdroj: autor

První otázka měla zjistit, jakým způsobem ředitelé středních škol vnímají proces autoevaluace. Respondenti si měli vybrat jednu z odpovědí, která nejvíce odpovídala jejich tehdejšímu názoru.

Z celkového počtu 56 vrácených dotazníků odpovědělo jen 11 % (6) ředitelů škol, že autoevaluaci považuje za administrativní zátěž. Vedle toho 25 % (14) ředitelů odpovědělo, že autoevaluaci považuje za smysluplnou a potřebnou, ale přináší administrativní zátěž. Tři procenta (2) dotázaných odpověděla, že autoevaluace nepřináší žádaný efekt vzhledem k její náročnosti a 2 % (1) sdělila, že autoevaluace je pro ně složitá a časově náročná. Velmi příznivé byly svou četností předposlední dvě odpovědi: 23 % (13) ředitelů škol si nedokáže bez procesu autoevaluace představit zkvalitňování práce školy a 34 % (19) ji považuje za objektivní prostředek ke zjišťování potřebných dat.

Z analýzy získaných výsledků jednoznačně vyplývá skutečnost, že více jak polovina, 59 % ředitelů, bere autoevaluaci jako přínosnou a důležitou v jejich činnosti. Dalších 25 % autoevaluaci vnímá jako přínosnou, protože administrativní zatížení lze eliminovat různými cestami (např. využitím IT). Právě snaha odstranit přebytečnou administrativu pomocí různých inovací se dá u těchto respondentů předpokládat. Ve výsledku tak přínos autoevaluace přiznávají 84 % ředitelů škol.

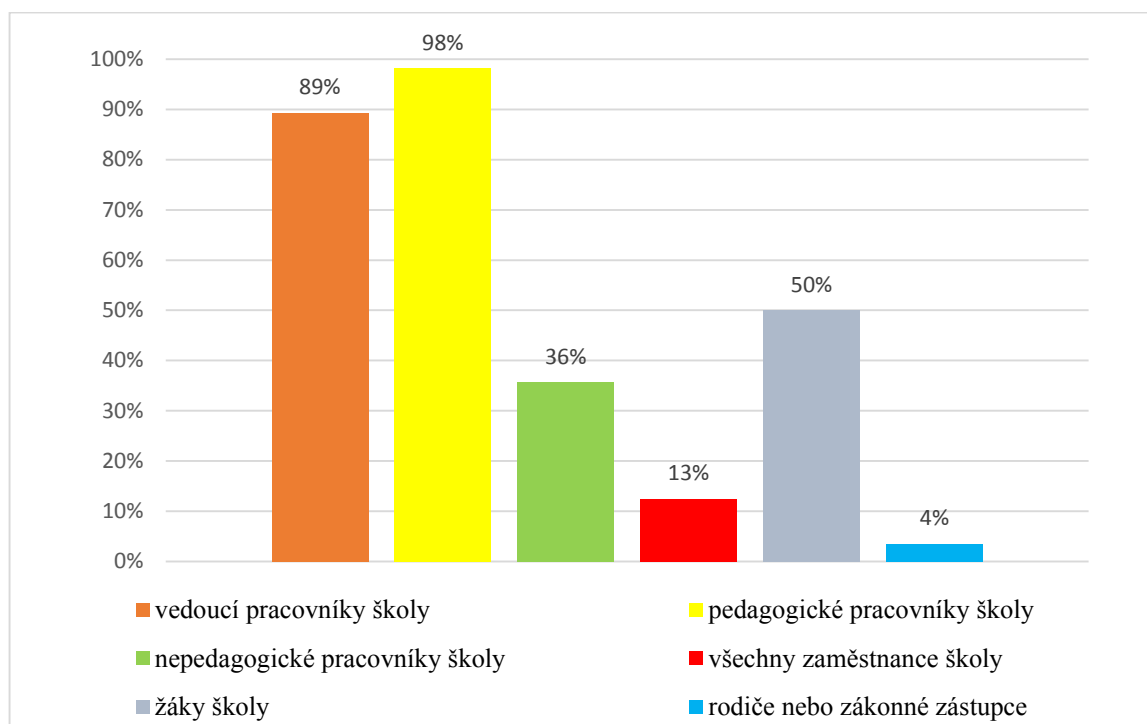
Je vidět, že pohled ředitelů středních škol je převážně pozitivní. Naučili se autoevaluaci provádět efektivně a také pochopili její přednosti a přínos pro rozvoj školy. Menší část ředitelů má sklon chápat povinnost autoevaluace jako formalitu nebo práci navíc. Obecně se jednalo o menší školy, kde si ředitelé můžou adekvátní poznatky zjistit průběžně jiným způsobem.

Pouze jeden respondent svůj postoj odůvodnil tím, že je pro něj autoevaluace vítaným nástrojem v případě vzniklého nebo potencionálního problému. Podrobnosti ale neuvedl.

Dle zjištění lze konstatovat, že zavedení procesu autoevaluace se ukazuje jako krok správným směrem. Ředitelé středních škol a vedoucí pracovníci vidí pozitivní výsledky při jejím zpracování a začínají ji vnímat jako důležitý pomocný faktor v jejich řídicí práci.

Tyto odpovědi se stanou podkladem pro vyhodnocení předpokladu č. 1.

Otázka č. 2: Kdo je zapojen do procesu autoevaluace?



Graf č. 2: Otázka č. 2

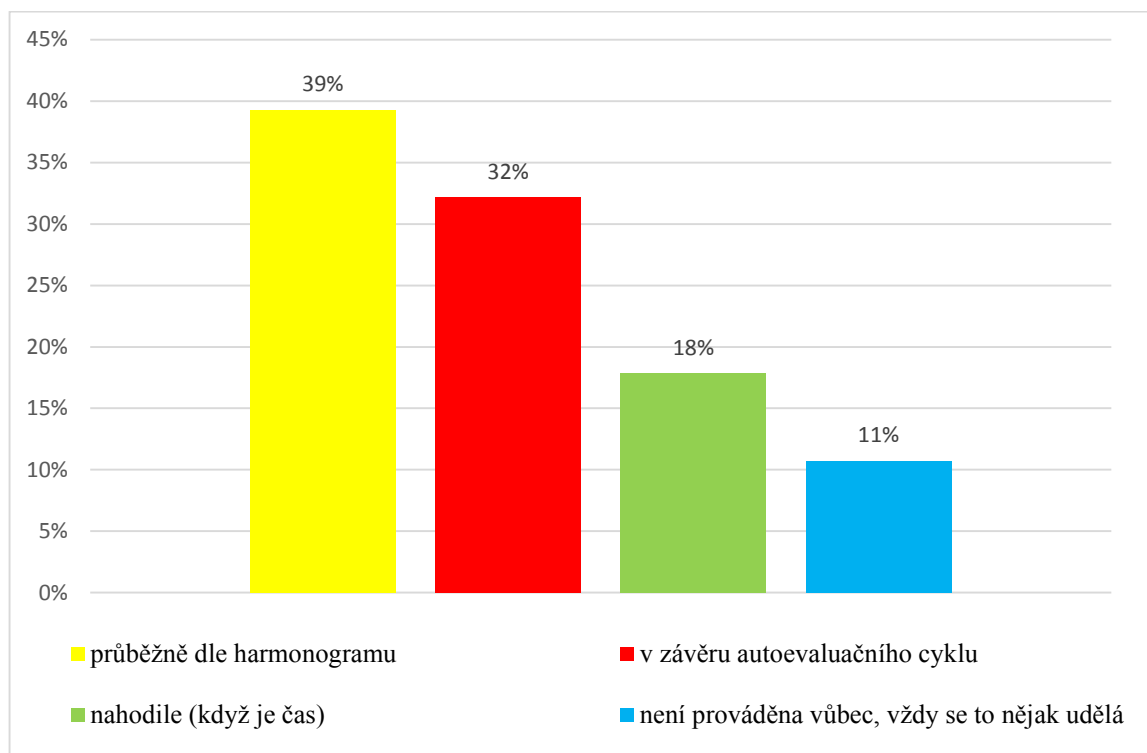
Zdroj: autor

Cílem dalšího bodu dotazníku bylo zjistit a potvrdit, koho ředitelé středních škol častěji zapojují do procesu autoevaluace. Respondenti měli možnost označit více možností.

Za rozhodující výsledek výzkumného šetření lze označit skutečnost, že do pozice evaluentů byli ve většině vybíráni pedagogičtí pracovníci. Z toho lze vyvodit několik závěrů – názor pedagogických pracovníků je pro vedoucí zaměstnance klíčový, je obtížnější jej získávat neevaluačními cestami, proto jsou do autoevaluace častěji zapojováni, dopad názorů nepedagogických pracovníků a rodičů na chod školy je z hlediska jejího řízení minimální.

Tyto odpovědi se stanou podkladem pro vyhodnocení předpokladu č. 2.

Otázka č. 3: Jakým způsobem je na Vaší škole prováděn sběr dat a podkladů pro autoevaluaci?



Graf č. 3: Otázka č. 3

Zdroj: autor

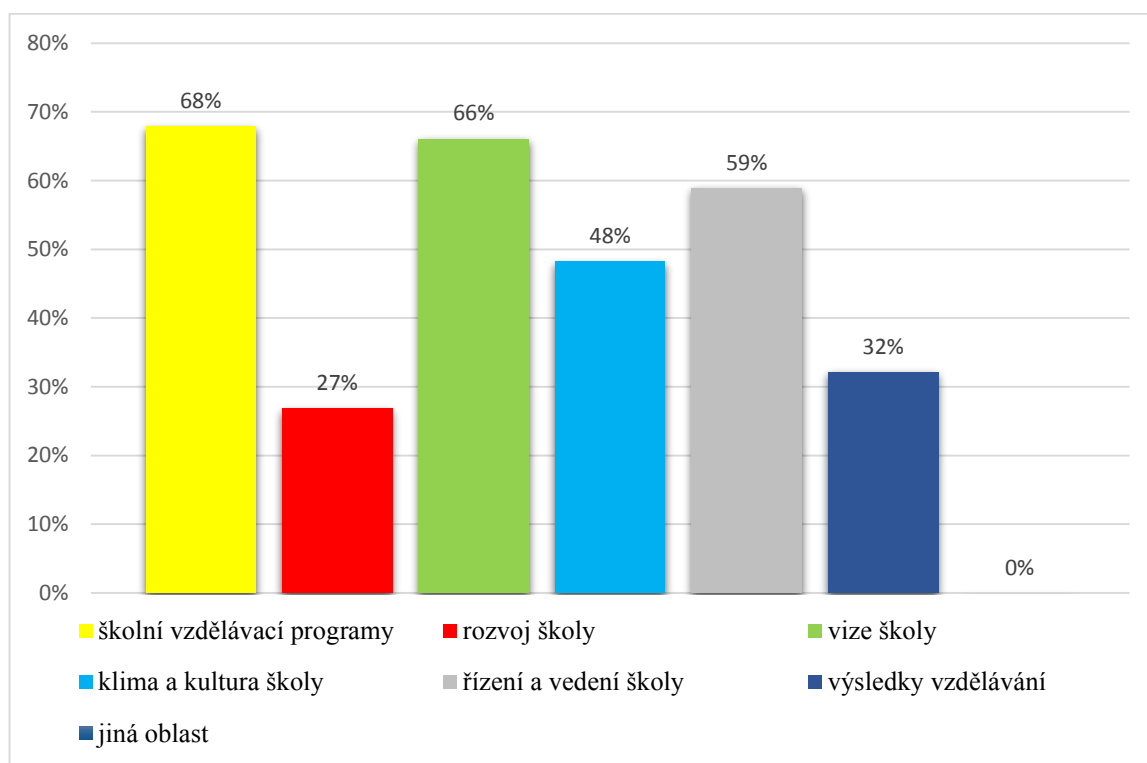
Cílem této položky bylo zjistit, jakým způsobem je na středních školách prováděn sběr dat a podkladů pro autoevaluaci.

Výsledky ukazují, že 39 % (22) škol provádí sběr dat a podkladů průběžně dle harmonogramu, 32 % (18) zaškrtnulo, že sběr dat uskutečňuje v závěru autoevaluačního cyklu a 18 % (10) středních škol provádí sběr dat nahodile („když je čas“) a poslední možnost „není prováděna vůbec, vždy se to nějak udělá“ - uvedlo 11 % (6) škol.

V odborné literatuře o teorii řízení a vedení lidí se doporučuje, aby autoevaluace probíhala průběžně. Má jít o pravidelný, systematický proces, do kterého mohou být zapojeni všichni aktéři školního života. Výsledky výzkumného šetření ale naznačují, že pouze 39 % (22) ředitelů škol z 56 dotazovaných postupuje dle stanoveného harmonogramu autoevaluace. Lze se domnívat, že hlavním důvodem může být časová náročnost celého procesu, protože v předchozím zjištění uvedlo 32 % (18) respondentů, že autoevaluaci považuje za objektivní prostředek k získání dat. Ředitelé škol jsou stále častěji a více zaneprázdněni např.

legislativními změnami nebo integrováním žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do běžných tříd, a to zabírá více času. Vedoucí pracovníci, ředitelé škol a vlastně všichni aktéři školního života plní během dne nejrůznější vzdělávací, výchovné, organizační a jiné povinnosti. Rostoucí administrativa se tak pro každodenní chod školy stává neúměrnou zátěží. Tyto výsledky lze vnímat jako negativní vzhledem k tomu, že autoevaluační činnosti lze rozložit do tří let, proto je lze provádět ve stanoveném čase, plánovat a nepracovat nahodile.

Otázka č. 4: Na které oblasti v rámci autoevaluace je z Vaší strany kladen důraz?



Graf č. 4: Otázka č. 4

Zdroj: autor

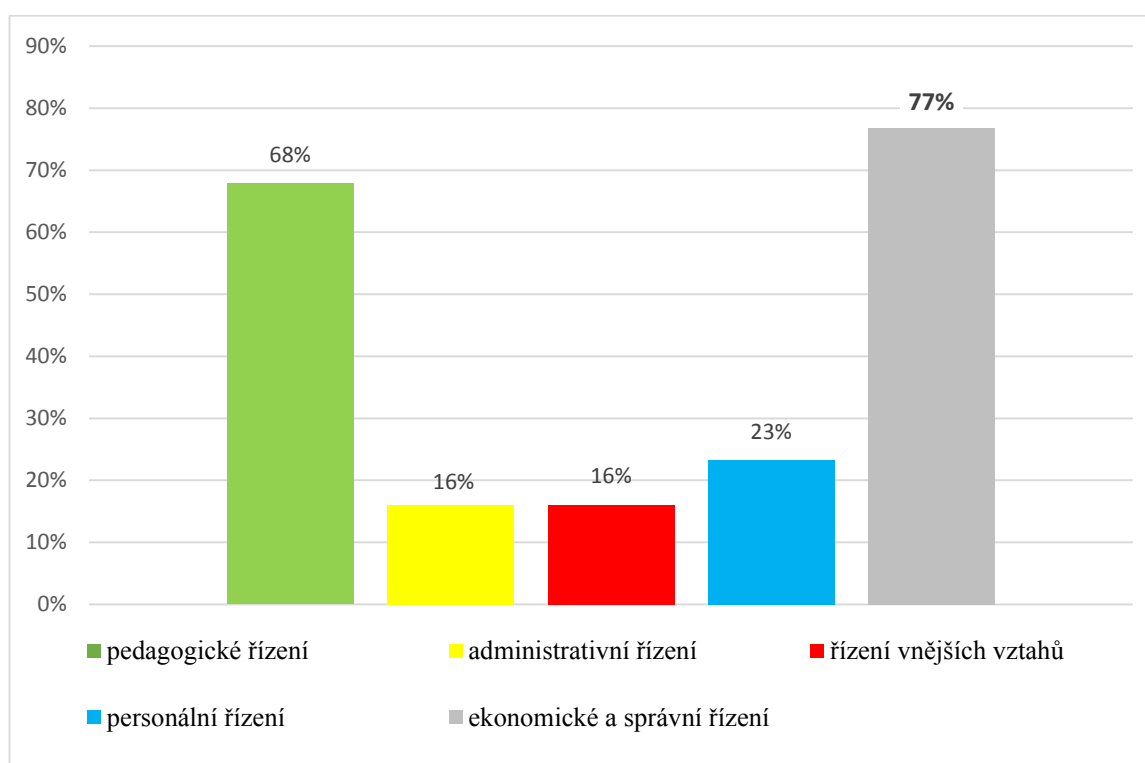
Cílem této položky bylo zjistit, na které oblasti v rámci autoevaluace je kladen větší důraz. Respondenti měli možnost označit více možností.

Nejvíce se ředitelé středních škol zaměřují na ŠVP – uvedlo to 68 % respondentů, vizi školy – uvedlo 66 % respondentů, řízení a vedení školy – uvedlo 59 % respondentů, klima a kulturu školy uvedlo 48 % respondentů. Menší důraz kladou oslovení na výsledky vzdělávání, jemuž

se věnují 32 % respondentů, a rozvoj školy, který sleduje 27 % respondentů. Ti se mohli vyjádřit také k polozavřené otázce, ale tuto možnost nevyužili.

Vzhledem k tomu, že respondenti se mohli vyjádřit k více oblastem klíčového zájmu, nebylo možné vyhodnotit kombinací faktorů jako celek. Procentuálně se ukazuje, že hlavní a důležité momenty pro chod školy jsou v evaluaci v zásadní míře názorově i námětově řešeny. Domníváme se, že oblast rozvoje školy a výsledků vzdělávání patří mezi méně ovlivnitelné, proto je jim věnována menší pozornost. Zbytek evaluačních otázek se týká specifických problémů jednotlivých škol, zahrnout je podrobněji podle témat by graf i výsledky znepřehlednily.

Otázka č. 5: Které z oblastí řízení školy je pro Vás stěžejní?



Graf č. 5: Otázka č. 5

Zdroj: autor

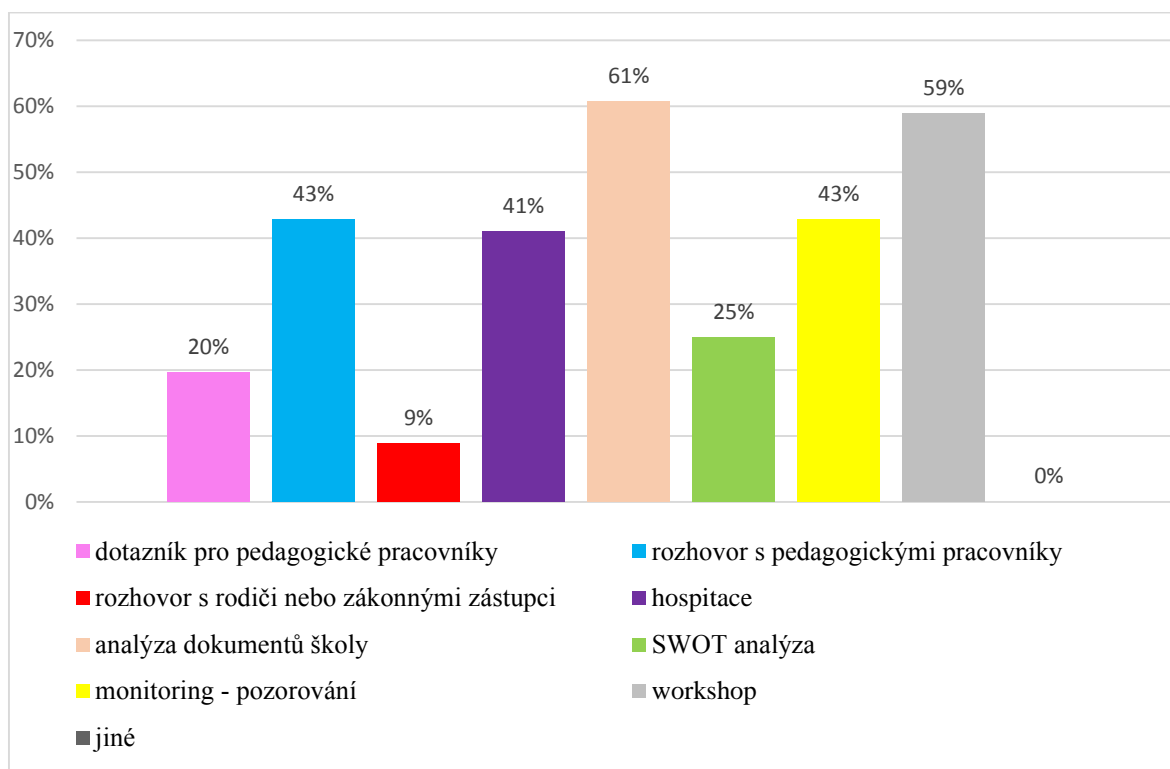
Cílem této otázky bylo zjistit, na kterou oblast řízení školy je kladen větší důraz. Každý vedoucí pracovník se nemůže zaměřit pouze na jednu oblast, proto dotazník umožňoval označit maximálně dvě oblasti, které jsou pro vedoucí zaměstnance stěžejní. Z šetření vyplývá, že na pedagogické řízení klade důraz 68 % (38) respondentů, na administrativní

řízení 16 % (9), řízení vnějších vztahů vybralo také 16 % (9) respondentů, personální řízení 23 % (13) a ekonomické a správní řízení zvolilo největší počet respondentů a to 77 % (43).

Graf poměrně věrně vystihuje zapojení ředitelů do procesu vedení svěřené školy. Ze zjištěných údajů můžeme pro vybraný vzorek škol provést následující zobecnění. Ekonomické a správní řízení zabírá stále více času a práce, ačkoliv by mělo převažovat řízení pedagogického procesu. Oslovení ředitelé se tak stavěli spíše do role manažerů, jejichž práce je pro školy v mnoha ohledech čím dál tím důležitější. Tento proces patrně nelze zvrátit, takže ředitelé musí více spoléhat na kvalitní činnost svých zástupců jednotlivých úseků. Ti pokrývají zbývající potřebné oblasti administrativy, vnějších vztahů a personálního řízení.

Domníváme se, že je dobré, že se zvyšuje počet ředitelů, kteří se zaměřují na oblast řízení. Rozšiřování studia managementu či vyhodnocování oblasti řízení a jejich cílů přispívají ke zlepšení klimatu ve škole a ke zkvalitnění řídicí práce. Je vidět, že ředitelé středních škol si uvědomují nutnost autoevaluačního řízení, které slouží ke zkvalitnění jejich práce.

Otázka č. 6: Které nástroje používáte při realizaci autoevaluace?



Graf č. 6: Otázka č. 6

Zdroj: autor

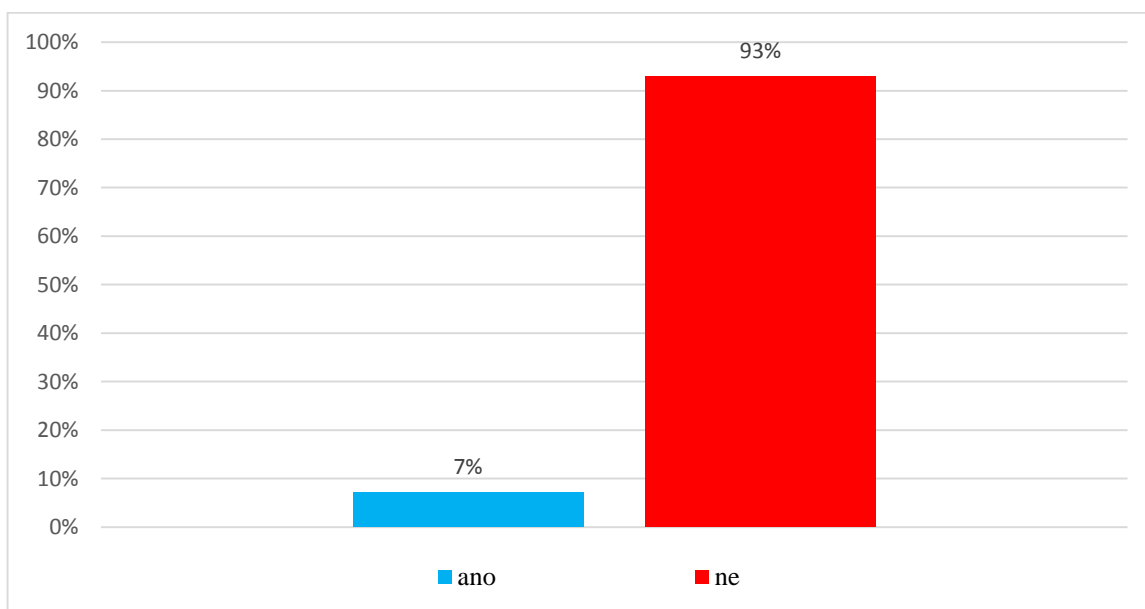
Cílem této položky bylo zjistit, které nástroje při autoevaluaci jsou nejčastěji využívány. Respondenti měli možnost označit čtyři nejčastější využívané nástroje. Velká část vedoucích pracovníků nejvíce analyzuje dokumenty školy a využívá workshopy, díky kterým se škola dokáže velmi dobře zviditelnit u veřejnosti. Metodu pozorování jako evaluační nástroj a jeho techniky, hospitaci a monitoring, relativně často využívá 43 % dotazovaných. Hospitace má více podob, ale vždy s určitým plánovaným cílem, obsahem a postupem. Monitoring chápeme jako krátké návštěvy nebo neohlášené vstupy. Pedagogický názor se různí, obecně jsou užitečné především z pohledu poměru získaného přehledu k vynaloženému času. Do dotazníků nebylo možné zahrnout tu nejjednodušší cestu k získání informací, jímž je každodenní kontakt s pedagogickými pracovníky a zaměstnanci školy a možnost žáků individuálně vyjádřit své názory vhodnou cestou. To logicky vyplývá ze samotné struktury práce, kdy jsme nemohli v daném časovém úseku osobně působit na relevantním počtu zvolených škol.

Položku rozhovor s pedagogickými pracovníky vybralo 43 % dotazovaných, což svědčí o tom, že se v každodenní praxi s rozhovorem a jeho různými formami setkáme často. Pomocí verbální komunikace zjišťujeme různé informace a data o pozorovatelném jevu, konkrétní situaci. Oproti tomu téměř nepoužívaným nástrojem je rozhovor s rodiči nebo zákonnými zástupci.

Metodu SWOT analýzy vyznačila menší část respondentů jako nástroj, který v oblasti řízení nepoužívají. Z odpovědí jsme dále zjistili, že metoda dotazníku určená pedagogickým pracovníkům není příliš oblíbená, využívá ji pouze 20 % respondentů.

Ve školách existuje spousta využitelných informací a zavedených postupů, z kterých lze získat potřebné informace k procesu autoevaluace. Může se jednat o zápisy z porad, záznamy z hospitací, z kontrolní činnosti atd. Leckdy stačí úprava záznamů a jejich závěry lze pro autoevaluaci použít. Využití a úprava stávajících dokumentů představuje úsporu času při autoevaluačním procesu. To nám potvrzuje i výsledek výzkumného šetření u této otázky.

Otázka č. 7: Využíváte k autoevaluaci školy externí firmu?



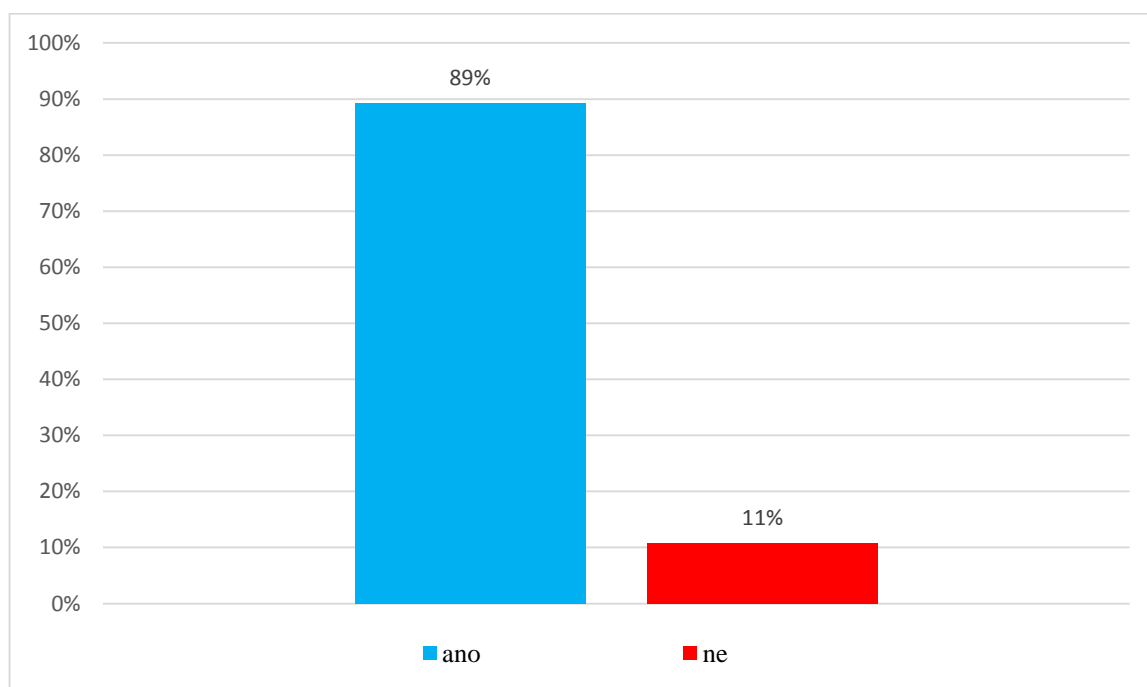
Graf č.: 7, Otázka č. 7

Zdroj: autor

Cílem této položky bylo zjistit, zda ředitelé středních škol využívají k autoevaluaci externí firmu. Pouze 7 % dotázaných odpovědělo na danou otázku kladně. Zbývající respondenti externí firmy vůbec nevyužívají.

Z odpovědí je jasné, že tuto možnost využívá minimální množství škol. Z jakého důvodu se tak děje, se však z dotazníku nepodařilo zjistit. Předpokládáme, že zásadním faktorem budou finanční možnosti škol. Svou roli by mohla sehrát i možná neobeznámenost externích firem s každodenním chodem školy, kterou vedoucí zaměstnanci škol předpokládají a patrně se i domnívají, že by mohlo dojít ke zkreslení dat. To platí nejen pro pedagogické pracovníky, ale i především pro žáky. Výzkum agenturou proto berou školy jako formální záležitost.

Otázka č. 8: Přijímáte opatření na základě zjištěných nedostatků?



Graf č.: 8, Otázka č. 8

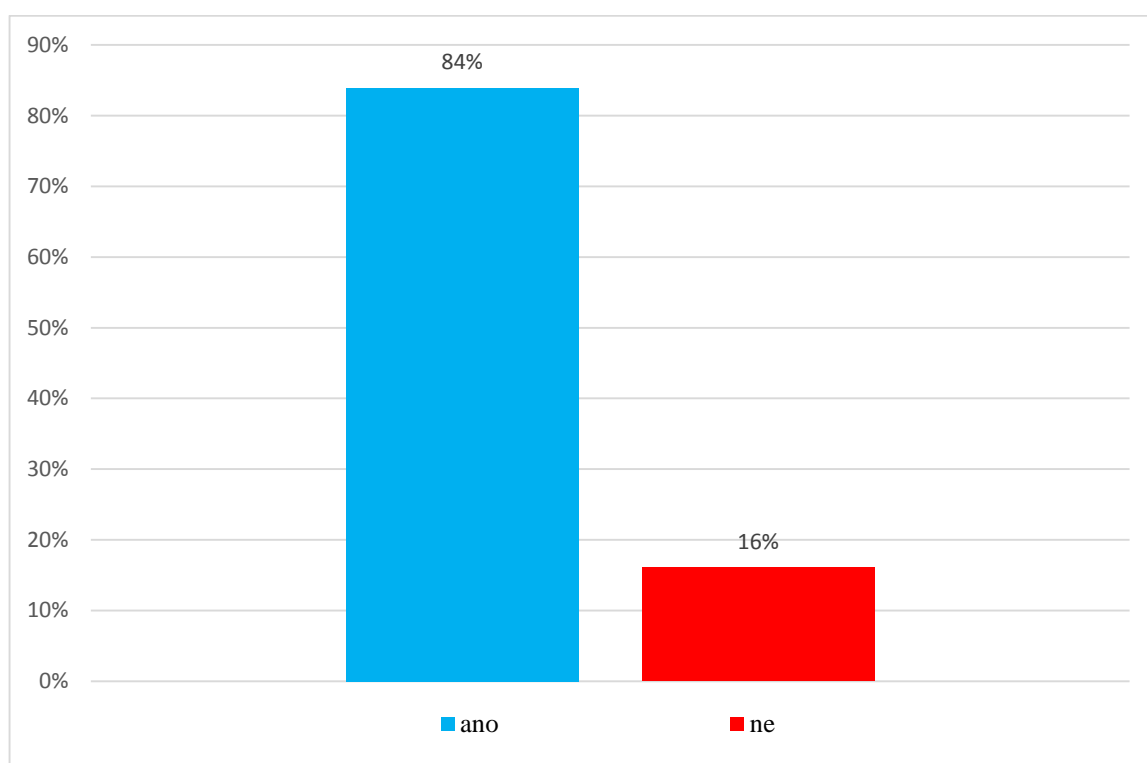
Zdroj: autor

Je pozitivní, že 89 % (50) ředitelů provádí na základě zjištěných nedostatků nápravná opatření. Pouze 11 % (6) respondentů na zjištěné výsledky nijak nereaguje.

Role ředitele je velmi časově náročná a nese s sebou i velkou zodpovědnost. Výsledky autoevaluace řízení jsou zdrojem dostatku kvalitních informací, které se dají využít pro důležitá rozhodnutí ředitele a jsou příležitostí pro pozitivní změny. Řadu problémů, jak bylo

uvedené výše, lze vyzorovat v běžném denním provozu školy a ihned se je snažit eliminovat. Účast ředitele střední školy nebo vedoucího pracovníka je při zjištění nedostatků velmi důležitá. V konečné fázi autoevaluace je vždy na managementu školy, jak se bude postupovat dál. Je potřeba přistoupit k nejrůznějším opatřením, sankcím nebo nařízením, kdy je stanoven termín, ve kterém bude provedena kontrola nebo opakované šetření. Při zjištění pozitivních výsledků je motivačně i psychologicky důležité projevit uznání.

Otázka č. 9: Poskytujete výsledky autoevaluace všem, kteří se na ní podíleli?



Graf č.: 9, Otázka č. 9

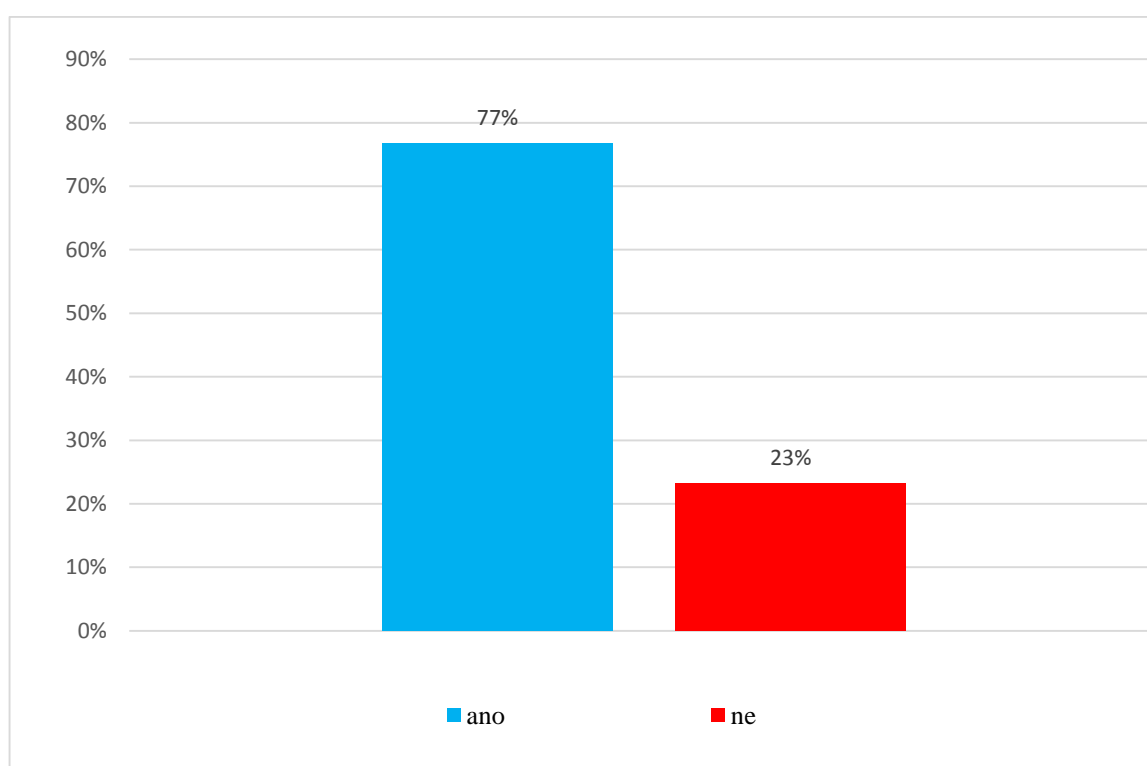
Zdroj: autor

Cílem této položky bylo porovnat, zda ředitelé škol poskytují výsledky autoevaluace všem, kteří se na ní podíleli. Na tuto otázku odpovědělo Ano 84 % (47) respondentů a Ne zvolilo 16 % (9) ředitelů.

Školy si uvědomují, že spoluúčast zaměstnanců je pro proces autoevaluace důležitá. Je také potřebné s výsledky autoevaluace dále pracovat s využitím všech zaměstnanců, kteří byli do procesu zapojeni. Ze závěrů dotazníkové šetření ale vyplývá, že výsledky autoevaluace nejsou sdělovány jejím účastníkům na všech školách stejně.

Autoevaluace bez následného vyhodnocení, ať už plošně nebo individuálním pohovorem, následně přináší pokles zájmu o další pokračování. Pokud s evaluačními poznatky není dále pracováno, přesouvá se evaluace do sféry administrativně formální, čili zůstává bez efektu a přínosu. Znamená to, že rozběhnutou autoevaluaci je nutné nejen udržovat, ale i prohlubovat. Možností je celá řada.

Otázka č. 10: Presentujete výsledky autoevaluace včetně negativních i pozitivních zjištění?



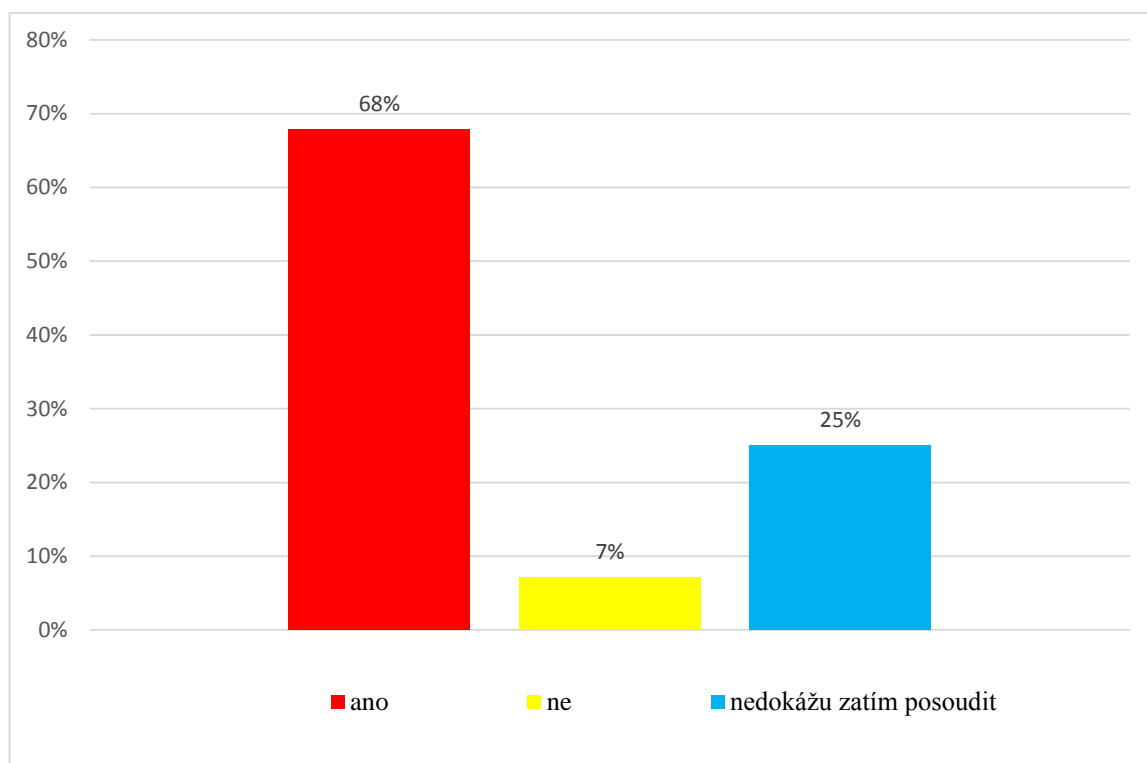
Graf č.: 10, Otázka č. 10

Zdroj: autor

Prezentování výsledků autoevaluace včetně pozitivních i negativních zjištění provádí 77 % (43) respondentů. Dalších 23 % (13) respondentů spadá do skupiny, již by bylo možné doplňujícími otázkami dále diverzifikovat. Z takto položené otázky není patrné, zda respondenti sdělují pouze pozitivní či pouze negativní zjištění. Doplňující otázky nebyly v rámci výzkumu položeny.

Tyto odpovědi se stanou podkladem pro vyhodnocení předpokladu č. 3.

Otázka č. 11: Motivují pozitivní výsledky autoevaluace u zaměstnanců (případně respondentů) větší efektivitu práce pro školu?



Graf č.: 11, Otázka č. 11

Zdroj: autor

Cílem této otázky bylo zjistit, zda pozitivní výsledky autoevaluace motivují zaměstnance k většímu nasazení a efektivnější práci pro školu. Přibližně 68 % (38) uvedlo, že autoevaluace měla pozitivní vliv na zaměstnance školy. Pouze 7 % (4) tázaných odpovědělo, že pozitivní hledisko v autoevaluaci nenalézají. Dvacet pět procent (14) respondentů pak tvrdí, že nedokáže posoudit, jaký vliv má autoevaluační proces na práci zaměstnanců. Tato nejistota může pramenit např. z měnící se sestavy kolektivu či nezkušenosti vedení, které nedokáže dostatečně uvést výsledky autoevaluace do praxe či změny účinně prezentovat podřízeným.

4.6 Ověření výzkumných předpokladů

Předpoklad č. 1

Ředitelé a vedoucí zaměstnanci středních škol mají negativní postoj k procesu auto/evaluace.

Z výsledků šetření vyplynulo, že většina respondentů přijímá autoevaluaci jako objektivní prostředek ke zjišťování potřebných dat a informací pro rozvoj školy; tuto možnost vybralo 19 (34 %) respondentů. Pouze šest respondentů považuje autoevaluaci za pouhou administrativní zátěž a jen jeden ji označil za složitou a časově náročnou.

Ředitelé škol vnímají autoevaluaci jako důležitou součást své řídicí práce a zajímají se o tuto oblast řízení.

Předpoklad č. 1 se nepotvrdil

Předpoklad č. 2

Pedagogičtí pracovníci jsou do procesu autoevaluace zapojováni více než vedoucí zaměstnanci středních škol

Ředitelé středních škol zapojují do procesu autoevaluace především pedagogické pracovníky (98 %) dotazovaných a ostatní vedoucí zaměstnance (89 %). Výsledky výzkumného šetření se tak liší v řádu 10 %. Tento rozdíl závisí na typu střední školy a manažerském stylu práce ředitelů, kteří mohou upřednostňovat spolupráci nebo práci spíše delegují. V úvahu je nutné vzít fakt, že míra spolupráce a kontaktu s vedoucími zaměstnanci ve škole je vyšší než s pedagogickými pracovníky či ostatními zaměstnanci. Znamená to i větší zpětný tok informací, které mají rovněž autoevaluační charakter.

Předpoklad č. 2 se potvrdil

Předpoklad č. 3

Ředitelé a vedoucí pracovníci středních škol prezentují negativní výsledky autoevaluace častěji než pozitivní zjištění.

Dle výsledků výzkumného šetření není možné s určitostí říci, kolik ředitelů středních škol prezentuje svým podřízeným jen negativní výsledky autoevaluace. Doplnující šetření v rámci dotazníku nebylo uskutečněno.

Vzhledem ke skutečnosti, že 43 dotazovaných odpovědělo, že výsledky autoevaluace prezentuje včetně pozitivních i negativních zjištění, je možné se domnívat, že pouze negativní výsledky prezentuje menšina dotazovaných.

Problém práce s negativními výsledky autoevaluace není totéž, co jejich prezentace. Tyto procesy se zatím důsledně příliš nerozlišují. Vyváženost uvedené prezentace je závislá na mnoha okolnostech a je na úvaze ředitele školy, zda ji označí za přínosnou.

Pouze samotné pojmenování negativního jevu bez jeho nápravy je samoúčelné. Prokázalo se, že ředitelé s prezentací poznatků autoevaluace dokážou pracovat.

Předpoklad č. 3 se nepotvrdil

5 ZÁVĚR

Autoevaluace s sebou přináší změnu, což u některých aktérů školy může přinášet obavy z možných negativních důsledků. Realizace změny však bez vynaložení většího úsilí, spolupráce, přímé účasti učitelů a vedení školy není možná. Učitelé jsou ti, kteří mohou nejvýrazněji přinášet změny do práce školy. Kvalitní autoevaluace své práce se v praxi stává jakýmsi upozorněním na chyby, které je potřeba odstranit a v budoucnosti se jim vyhnout.

Autoevaluace umožňuje školám poznat její skutečné možnosti, rizika i příležitosti k žádoucí změně. Uspadňuje rozhodování, posiluje otevřenost a důvěru všech pracovníků školy a vytváří tím pozitivní pracovní kulturu. Možnosti a potencionální přínosy evaluace jsou převážně pozitivní. Obecně platí, že autoevaluace znamená určitou změnu způsobu práce zaměstnanců i řídicího procesu. I tady platí, že negativní pokus či výsledek o něčem vypovídá.

Role ředitele je velmi časově náročná a nese s sebou i velkou zodpovědnost. Výsledky autoevaluace řízení jsou zdrojem dostatku kvalitních informací, které se dají využít pro důležitá rozhodnutí ředitele a jsou příležitostí pro pozitivní změny. Řadu problémů lze vypořádat v běžném denním provozu školy a ihned se je snažit eliminovat. Řada opatření se v provozu a chodu školy projeví až v daleko delším časovém úseku. Ve středních školách se každý rok obmění až 30 % žáků, takže možnost kvalifikovaného posouzení dopadu přijatých opatření vyžaduje výrazně delší odstup, pokud vůbec lze objektivně vyhodnotit. V úvahu je nutné vzít i věkovou strukturu žáků středních škol, neboť docházka spadá někde do puberty až adolescence a postoje žáků se mohou měnit. Dalším aspektem je skutečnost, že Středočeský kraj důsledně přistoupil na zákonem stanovenou možnost pravidelného výběrového řízení na ředitele středních škol, které provádí plošně a ukončeno bylo teprve nyní. Ne ve všech případech tak mají ředitelé dostatečný časový odstup k posouzení. Z mnoha důvodů nebývají stabilní ani pedagogické kolektivy, které jsou vedle jiného poznamenány například demografickou obměnou restrukturalizace. Změny jsou patrné zejména u učilišť, kdy klesá zájem o učební obory a naopak se zvyšuje počet žáků, kteří se ucházejí o maturitní studium. Standardní podmínky dlouhodobého sledování tak v této práci nebylo snadné zajistit, či pojmout do vyhodnocování.

Konkrétní úroveň autoevaluace na jednotlivých školách je zatím ještě poněkud rozdílná. Někde je již samozřejmostí, někde ještě formalitou či přítěží. Důvodů je několik, samozřejmě překonatelných. Především se stále zvyšuje administrativní zátěž školy mající

podobu mnohdy až nadbytečných hlášení a tabulkových úkonů. Vzniklá averze k bující administrativě tak postihla i některé její pozitivní složky, a to včetně autoevaluace. Rovněž je obtížné docílit změny dosavadních postupů u tzv. starší generace, leckdy zápolící s nástupem informačních technologií. Překonání některých překážek bude spíš otázkou času než obtížnosti, podstatné je proces autoevaluace nastartovat. Účast ředitele střední školy nebo vedoucího zaměstnance je při zjištění nedostatků velmi důležitá. V konečné fázi autoevaluace je vždy na managementu školy, jak bude postupovat dál. Je potřeba přistoupit k nejrůznějším opatřením, sankcím nebo nařízením, kdy je stanoven termín, kdy bude provedena kontrola nebo opakované šetření. Při zjištění pozitivních výsledků je motivačně i psychologicky důležité projevit uznání. Lze tedy konstatovat, že toho u vybraného vzorku dosaženo bylo a v současnosti probíhá transformace od formálnosti k účelnosti a efektivitě. K úspěšnému výsledku bude ovšem třeba navodit u vedení školy vedle pedagogického přístupu i manažerský styl řízení.

V závěru tak můžeme říci, že zásadní podmínky pro využití autoevaluace, jež by měla zlepšit budoucí chod školy, byly u vzorku naplněny a její širší zavádění by mělo být otázkou času a případně metodické pomoci vedoucím zaměstnancům škol. U některých organizací však o zásadnější změnu nepůjde, neboť autoevaluační činnost se stala součástí jejich práce ještě před legislativní povinností. Závěry z výzkumného šetření poukázaly na skutečnost, že přístup škol k autoevaluaci se začíná postupně měnit. Školy považují proces vlastního hodnocení a využívání vhodných evaluačních nástrojů za důležité.

POUŽITÁ LITERATURA

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 171 stran. ISBN 978-80-7367-221-8.

Evaluation of schools providing compulsory education in Europe. Brussels: Eurydice, 2004, 155 s. Eurydice studies. ISBN 2-87116-364-2.

GAVORA, Peter. *Výzkumné metody v pedagogice: příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*. Brno: Paido, 1996, 130 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-15-x.

MACBEATH, John E a Milan POL (ed.). *Serena, aneb, Autoevaluace škol v Evropě*. Vyd. 1. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2006, 226 s. ISBN 80-902614-8-5.

McBRIDE, Rob. *Úvod do kvalitativního výzkumu: průvodce pro učitele*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1995, 77 s. ISBN 80-7083-183-9.

PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1996, 166 s. ISBN 80-210-1333-8.

PRŮCHA, Jan., Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1996, 166 s. ISBN 80-210-1333-8.

RÝDL, Karel. *Sebehodnocení školy: jak hodnotit kvalitu školy*. Vyd. 1. Praha: Agentura Strom, 1998, 71 s. Škola 21. ISBN 80-86106-04-7.

RÝDL, Karel., Viola HORSKÁ, Markéta DVOŘÁKOVÁ. *Autoevaluace školy (Příručka pro rozvoj hodnocení kvality školy)*. Praha 1997. Grantová studie pro MŠMT ČR

SAUNDERS, L.: *Who or What in School Self-Evaluation for? In: School Effectiveness and School Improvement*. 1999 10, č. 4, s. 414 – 429.

SEBEROVÁ, Alena. *Evaluace ve školské praxi*. Ostrava: PdF OU 2008. ISBN 978-80-7368-556.

SEBEROVÁ, Alena a Martin MALČÍK. *Autoevaluace školy - od teorie k praxi a výzkumu*. Vyd. 1. V Ostravě: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2009, 133 s. ISBN 978-80-7368-759-5.

SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Řízení školy a pedagogického procesu*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003, 55 s. Školský management. ISBN 80-7290-134-6.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, 300 s. ISBN 80-7357-176-5.

VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-85603-55-1.

ŠVEC, Vlastimil. *Cesty k učitelské profesi: utváření a rozvíjení pedagogických schopností*. Brno: Paido, 2002, 306 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-7315-035-2.

VAŠŤATKOVÁ, Jana. *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 188 s. ISBN 80-244-1422-8.

VAŠŤATKOVÁ, Jana a Martina KUPCOVÁ. *Autoevaluace v praxi českých škol: systém podpory autoevaluace škol v ČR*. 1. vyd. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2011, 235 s. Metodika RVP - Rámcový vzdělávací program. ISBN 978-80-86856-91-9.

VEBR, Jaromír & kol. *Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2011. ISBN: 978-80-7261-200-0.

Seznam elektronických zdrojů

NEZVALOVÁ, Danuše. *Jak pojmáme kvalitu a řízení ve vzdělávání (online)*. Olomouc: Pedagogická fakulta UP, 2001 [cit. 2012-09-02]. Dostupné z: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2001/Casopis.pdf>.

Portál *Cesta ke kvalitě: Evaluační nástroje*. [online]. [cit. 2014-06-14]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/ae/evaluacni-nastroje>.

Portál *Cesta ke kvalitě*. Sekce Otázky a odpovědi. 2009 [cit. 2010-01-31]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/ae/otazky-a-odpovedi>.

RÝDL, Karel. *Standard*. In: *Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník* [online]. Praha: NÚOV, 2009 [cit. 2012-12-01]. Dostupné z:

<<http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=127&phrase=standard>>.

POLÁCHOVÁ VAŠŤÁTKOVÁ, Jana a kol.: *Autoevaluace v praxi českých škol*.

Dostupné na: <http://www.ucitelske-listy.cz/2012/08/jana-polachova-vastatkova-kol.html>

VAŠŤÁTKOVÁ POLÁCHOVÁ, Jana. *Autoevaluační zpráva: nezbytnost, nebo zbytečná administrativa?* In *Na cestě ke kvalitě*. [online]. Praha: NÚOV, 2011. Dostupné z: www.nuov.cz/ae

KÁŇOVÁ, Žaneta. *Evaluační nástroj*. In: *Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník* [online]. Praha: NÚOV, 2010 [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=37&phrase=EVALUAČNÍNÁSTORJ>

KOORDINÁTOR AE, *Studijní text pro prezentační formu vzdělávacího programu*. Dostupné na: http://www.nuv.cz/uploads/AE/publikace/Koordinator_autoevaluace.pdf

POL, M. *Dobrodružství autoevaluace...? In AUTOEVALUACE Sborník příspěvků z Metodického portálu*. Dostupné z: www.rvp.cz

NEZVALOVÁ, Danuše. *Jak postupovat při autoevaluaci školy*. Metodický portál RVP, sekce Škola, podtitul Autoevaluace školy [online]. 2006 [cit. 2010-01-31]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/979/jak-postupovat-pri-autoevaluaci-ve-skole.html/>

NEZVALOVÁ, Danuše: *Kvalita a její řízení ve škole*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzita Palackého, 2003. [online]. ISBN 80-244-0452-4. Dostupné z: http://esfmoduly.upol.cz/texty/kvalita_prir_vz.pdf

Kvalita, jakost. [online]. [cit 2013-04-08] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kvalita-jakost>.

Legislativní východiska bakalářské práce

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č.128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání

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

Přílohy

Příloha č. 1 – Hodnocení vs. evaluace (srov. McBride 1995; Rýdl a kol. 1998; Fischer, Schratz 1997; Nezvalová, Kunčarová 2006)

Hodnocení (assessment) Jako běžné posuzování a reflexe	Evaluace (evaluation)
Kritéria: nejsou explicitně vymezena, indikátory výkonu nejsou stanoveny a nejsou sdíleny školní komunitou, nejasná hodnotící kritéria	Kritéria: vymezena explicitně a sdílena, jsou jasné formulovány cíle, indikátory kvality výkonu, hodnotící kritéria
Proces/evaluační plán: není jasně stanoven, neplánovaný, nepravidelný, neřízený, nekontrolovaný	Proces/evaluační plán: jasně stanoven podle cílů, strukturovaný s předem danými úkoly a zodpovědnostmi, plánovaný, řízený, kontrolovaný
Metody: nejsou předem stanoveny, nekonzistentní, bez kontroly validity a reliability, nahodilý sběr dat, základem jsou náhodné zkušenosti, analýza dat probíhá bez stanovených kritérií	Metody: jsou jasně určeny zdroje dat, která jsou cíleně sbírána a analyzována podle daných kritérií, provádí se triangulace metod s kontrolou jejich validity a reliability
Závěry: subjektivní, spočívají na dojmech a míněních, nejsou dokumentovány, nevypracovává se závěrečná zpráva, inovace jsou navrhovány nahodile a bez systematické implementace	Závěry: relativně objektivní, vychází z široké databáze různorodých hledisek, jsou dokumentovány v závěrečné zprávě, jsou navrhovány a systematicky zaváděny inovace

Příloha č. 2 - Dotazník výzkumného šetření

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

prosím vás o vyplnění stručného dotazníku určeného pro šetření průběhu autoevaluace na Vaší střední škole, který byl sestaven tak, aby z něj bylo možné objasnit, jak ve své praxi využíváte autoevaluaci a kdo je do procesu zapojen. Vaše odpovědi přispějí k potřebnému přehledu o používaných metodách a zkušenostech, se kterými se potýkají vedoucí pracovníci při vlastní realizaci autoevaluace.

Dotazník je anonymní, získané informace budou zpracovány a použity pouze pro účely statistického zpracování v mé bakalářské práci. Jeho vyplnění nebude trvat déle než 10 minut.

Děkuji za Váš čas a odpovědi, které pro mne budou velmi přínosné.

Magdaléna Humlová

Odpovědi prosím vyznačte křížkem X, u polootevřených otázek zvolte prosím jednoduchou a krátkou odpověď.

1) Jaký je Váš názor na autoevaluaci? (Prosím, označte jednu odpověď)

- autoevaluaci považuji za pouhou administrativní zátěž
- autoevaluaci považuji za smysluplnou a potřebnou činnost pro rozvoj školy, ale přináší administrativní zátěž
- autoevaluace nepřináší až takový efekt vzhledem k její náročnosti
- autoevaluace je pro nás složitá a časově náročná
- bez procesu autoevaluace si nedokážu představit zkvalitňování práce školy
- autoevaluace je pro nás objektivním prostředkem ke zjišťování potřebných dat a informací pro rozvoj školy
- jiný názor:

.....

2) **Koho zapojujete do procesu autoevaluace? (Můžete označit více možností)**

- vedoucí pracovníky školy
- pedagogické pracovníky školy
- nepedagogické pracovníky školy
- všechny zaměstnance školy
- žáky školy
- rodiče nebo zákonné zástupce

3) **Jakým způsobem je na Vaší škole prováděn sběr dat a podkladů pro autoevaluaci? (Prosím, označte jednu odpověď)**

- průběžně dle harmonogramu
- v závěre autoevaluačního cyklu
- nahodile (když je čas)
- není prováděna vůbec, vždy se to nějak udělá

4) **Na které oblasti v rámci autoevaluace je z Vaší strany kladen důraz? (Můžete označit více možností)**

- školní vzdělávací programy
- rozvoj školy
- vize školy
- klima a kultura školy
- řízení a vedení školy
- výsledky vzdělávání
- jiná oblast (záměr) školy:

.....

5) **Která z oblastí řízení školy je pro Vás stěžejní? (Označte x max. 2)**

- pedagogické řízení
- administrativní řízení
- řízení vnějších vztahů
- personální řízení
- ekonomické a správní řízení

6) **Které nástroje používáte při realizaci autoevaluace? (Označte x 3 nejčastěji využívané)**

- dotazník pro pedagogické pracovníky
- rozhovor s pedagogickými pracovníky
- rozhovor s rodiči nebo zákonnými zástupci
- hospitace
- analýza dokumentů školy
- SWOT analýza
- monitoring - pozorování
- workshop

7) **Využíváte k autoevaluaci školy externí firmu?**

ano ne

8) **Přijímáte opatření na základě zjištěných nedostatků?**

ano ne

9) **Poskytujete výsledky autoevaluace všem, kteří se na ní podíleli?**

ano ne

10) **Prezentujete výsledky autoevaluace včetně negativních i pozitivních zjištění?**

ano ne

11) **Motivují pozitivní výsledky autoevaluace u zaměstnanců (případně respondentů) větší efektivitu práce pro školu?**

ano ne nedokážu zatím posoudit

Ještě jednou mnohokrát děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku. Výsledky výzkumu Vám ráda na požádání zašlu.