

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**AUTOEVALUACE JAKO NÁSTROJ PRO
ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ VE ŠKOLE**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Zuzana Kšírová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PaedDr. Milan Báča
Datum odevzdání práce:	10. 4. 2010

Děkuji vedoucímu práce PaedDr. Milanu Báčovi za připomínky a rady, které přispěly k napsání této práce. Zároveň patří můj dík kolegům ředitelům škol, jejich zástupcům a učitelům, kteří mi poskytli autoevaluační zprávy svých škol a ochotně odpověděli na mé dotazy k tématu.

Čestné prohlášení

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

10. 4. 2010

Mgr. Zuzana Kšírová

Resumé

KŠÍROVÁ, Z.: Autoevaluace jako nástroj pro zlepšování procesů ve škole. Bakalářská práce. Praha: KU, 2010. Vedoucí práce PaedDr. Milan Báča.

Bakalářská práce se zabývá autoevaluací, novou legislativně danou povinností škol. Představuje jednotlivé fáze autoevaluačního procesu a na základě analýzy zpráv o vlastním hodnocení vybraných mateřských, základních a středních škol ověřuje soulad jejich zpracování s náležitostmi určenými zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), resp. vyhláškou č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, a její novelou č. 225/2009 Sb. Přináší poznatky o zkušenostech s autoevaluačním procesem ve vybraných zemích Evropy a popisuje přístupy českých škol k tvorbě zprávy o vlastním hodnocení.

Klíčová slova

autoevaluace, autoevaluační zpráva, autoevaluační nástroj, vlastní hodnocení školy, strategický plán rozvoje školy

Summary

KŠÍROVÁ, Z.: Self-evaluation as an instrument for improving processes in schools. Bachelor's thesis. Prague: KU, 2010. Thesis supervisor: PaedDr. Milan Báča.

This thesis deals with self-evaluation, a new statutory duty of schools. It provides an overview of the individual phases of the self-evaluation process. Self-evaluation reports from selected pre-schools, and basic and secondary schools were analyzed to determine the compliance of procedures used with legal requirements of Act no. 561/2004 on Pre-school, basic, secondary and tertiary professional and other education (The Education Act), more specifically with Decree no. 15/2005 that sets requirements for long-term plans, annual reports and school self-evaluations and their amendment no. 225/2009. The thesis provides information on experience with the self-evaluation process in selected European countries and describes the approaches Czech schools have used to create their own self-evaluation reports.

Key words

Self-evaluation, self-evaluation reports, self-evaluation instruments, school self-evaluations, strategic development planning in schools

Obsah:

Resumé	4
Klíčová slova	4
Summary	5
Key words	5
Obsah	6
Úvod	8
Teoretická část	10
1. Vymezení pojmu	10
2. Autoevaluace jako nová povinnost škol	11
3. Proces autoevaluace	12
3.1. Oblasti autoevaluace	12
3.2. Cíle	14
3.3. Kritéria kvality	15
3.4. Indikátory kvality	15
3.5. Autoevaluační nástroje	16
4. Fáze autoevaluačního procesu	20
5. Záznamy o prováděném autoevaluačním procesu	20
5.1. Zpráva o vlastním hodnocení školy a výroční zpráva školy	21
6. Zkušenosti s procesem autoevaluace v jiných zemích v Evropě	22
6.1. Live lerning program	22
6.2. Studijní návštěva v Portugalsku	26
6.3. Procesy hodnocení a sebehodnocení v jednotlivých státech	25
6.4. Portugalsko	26
6.4.1. Integrované hodnocení škol	27
6.4.2. Posouzení vlastního hodnocení škol	27
6.4.3. Tvorba databáze škol	28

Praktická část	29
7. Analýza dokumentace škol	30
7.1. Mateřské školy	30
7.2. Základní školy	32
7.3. Střední školy	35
7.4. Souhrnný přehled	35
8. Vyhodnocení průzkumu	37
Závěr	40
Informační zdroje	42

Úvod

Problematika hodnocení kvality škol je dlouhodobě diskutovaná otázka jak mezi pedagogickou, tak i laickou veřejností. Hodnocení kvality výchovy a vzdělávání není srovnatelné s hodnocením ve výrobní sféře, protože proces hodnocení školy je mnohem méně uchopitelný a obtížnější. Školu nelze považovat za „dobrou“, či „špatnou“ podle počtu přijatých žáků na vybraný vyšší/náročnější stupeň vzdělávání, či úspěšnosti ve srovnávacích testech, jak by se mohlo zdát. Školu lze hodnotit pouze komplexně. Důraz musí být kladen na způsob, rychlost a účinnost opatření, vedoucích k neustálé modernizaci školy, která pružně a včas reaguje na změny fungování společnosti a na její potřeby.

Řada evropských zemí se již dlouhou dobu zabývá procesem hodnocení škol a problematikou řízení kvality, nabízí systémy vedoucí k efektivní autoevaluaci škol, poskytuje standardy kvality a nabízí nástroje k jejímu zjišťování, jiné země teprve hledají vlastní cestu. Kritéria hodnocení a postupy hodnocení nejsou v žádné z evropských zemí stejná. Avšak je možno definovat klíčové body, ve kterých se procesy a kritéria potkávají. Jedním z nich je spoluúčast škol na hodnocení, formou takzvané autoevaluace, procesem hodnocení vlastní činnosti a následnou formulací vize a tvorbou plánů a úkolů pro další období.

V České republice byl až do roku 2005 proces vlastního hodnocení školy ponechán zcela na rozhodnutí školy. Vzhledem k rostoucí míře kompetenční volnosti škol, jejich rozmanitosti, vzrůstajícímu zájmu veřejnosti o proces a výsledky výchovy a vzdělávání, a v neposlední řadě u mnohých škol úbytku žáků/potencionálních zákazníků školy, narůstá logicky potřeba škol reagovat na změny ve společnosti a na poptávku po možnostech výchovy a vzdělávání ze strany žáků a jejich zákonných zástupců. S touto skutečností samozřejmě přichází otázka hodnocení škol, které již nelze zajišťovat pouze skrz nezávislý orgán rozhodující o kritériích a postupech hodnocení, ale především vlastním vyhodnocováním procesů, které slouží jako základ pro zhodnocení úspěchu či případného neúspěchu a udává směr dalšího rozvoje školy. Od roku 2005 mají školy zákonnou povinnost provádět vlastní hodnocení, přičemž musí dodržet zákonem stanovené náležitosti rámcové struktury, kritéria, termíny a pravidla pro vlastní hodnocení.

Cílem této práce je na základě analýzy autoevaluačních zpráv a další dokumentace ověření tří hypotéz:

1. Školy v procesu autoevaluace věnují stejnou pozornost identifikaci silných a slabých stránek.
2. Vyhodnocování dat v procesu autoevaluace vede k formulaci závěrů a opatření vedoucích ke zkvalitňování školy.
3. Autoevaluace školy probíhá jako systematicky připravený, plánovaný, cyklický proces, směřující podle předem stanovených kritérií k předem stanoveným cílům.

Práce se dělí na část teoretickou a praktickou. V první kapitole vymezuji pojem autoevaluace, druhá kapitola shrnuje náležitosti rámcové struktury, kritéria, pravidla a termíny vlastního hodnocení školy, které jsou legislativně určeny. Kapitola s názvem Proces autoevaluace se věnuje oblastem pro školu povinným a jejich konkretizaci. Dále se zabývá stanovováním cílů, definováním kritérií a indikátorů kvality. V podkapitole věnované autoevaluačním nástrojům uvádím příklady některých méně využívaných a dále přehled a stručný popis standardizovaných nástrojů. V další kapitole se věnuji jednotlivým fázím autoevaluačního procesu a uvádím základní rozdíly a shody zprávy o vlastním hodnocení školy a výroční zprávy, tak jak je definuje školský zákon. Teoretickou část uzavírám kapitolou věnovanou poznatkům o zkušenostech s autoevaluací v některých evropských zemích, které jsem získala během studijní návštěvy v portugalském městě Evora. V praktické části práce analyzuji autoevaluační zprávy jednotlivých škol (a jejich další součásti, jako je například školní vzdělávací program, strategický plán rozvoje aj.), především se zaměřuji na identifikaci přítomnosti prvků plánování rozvoje školy.

Teoretická část

1. Vymezení pojmu

Dříve byly školy hodnoceny pouze nezávislou evaluační komisí, Českou školní inspekci. Do evaluačního procesu se škola významně zapojuje svojí vlastní „autoevaluací“. Autoevaluace školy vrcholí vytvořením autoevaluační zprávy, která je jedním z podkladů pro vnější hodnocení školy, které realizuje např. Česká školní inspekce. Autoevaluační zpráva je zpracována podle předem uvedených kritérií.

Termín *autoevaluace* je pro pedagogickou veřejnost termín nový, objevuje se v 1. polovině 90. let 20. století, a vychází z termínu *evaluace – vyhodnocení, zhodnocení*. Autoevaluace (self-assessment), případně sebeevaluace, je proces vlastního hodnocení, sebehodnocení na základě sběru dat a jejich vyhodnocování. Pojem evaluace vnímá pedagogická veřejnost jako synonymum slova hodnocení v souvislosti s plánováním. Autoevaluace je chápána jako sebehodnocení školy, vnitřní hodnocení její kvality, které je podkladem pro další plánování. „Pod pojmem *sebe-evaluace (autoevaluace)* rozumíme *systematicky připravené a plánované hodnocení, směřující podle předem stanovených kritérií k předem stanoveným cílům*“ (Světlík, 2006; Roupec, 1997). „*Autoevaluace školy je systematickým hodnocením dosažených cílů dle předem stanovených kritérií, prováděným pracovníky školy. Je autoregulačním mechanismem vlastní pedagogické práce školy. Poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni dosažených cílů vzhledem k projektovaným cílům.*“ (Vašátková, 2006; Nezvalová, 2003). Autoevaluace je tedy proces, posuzování „*celkové kvality práce školy, jejímž účelem je získání podkladů pro další manažerská rozhodnutí.*“ (Světlík, 2006).

V Pedagogickém slovníku (Průcha, Walterová, Mareš) se pojem autoevaluace školy objevuje prvně až v roce 2009 a označuje vlastní hodnocení (sebehodnocení) školy. Dále odkazuje na definici v Rámcovém vzdělávacím programu pro základní vzdělávání (2005), který uvádí, že „*jde o systematické posuzování činnosti školy, jehož výsledky slouží jako zpětná vazba ke korekci vlastní činnosti a jako východisko pro vlastní práci školy. Tuto autoevaluaci provádějí samotní ředitelé a učitelé škol.*“

Proces autoevaluace tedy předpokládá:

- předem určená kritéria a postupy;
- komplexnost hodnocení;
- pravidelnost, časové vymezení;
- použitelnost pro plánování, řízení a kontrolu činnosti subjektu školy.

Cílem autoevaluace *je motivace vedení školy zabývat se interním managementem školy* (Světlík, 2006). Proces autoevaluace a jeho výstupy tedy nemohou být totožné pro všechny typy škol a každý pedagogický tým může volit vlastní cestu vedoucí k sebehodnocení tak, aby byla splněna základní funkce provádění vlastního sebehodnocení: efektivní a včasné odstraňování nedostatků a zlepšování procesu výchovy a vzdělávání v konkrétní instituci.

2. Autoevaluace jako nová povinnost škol

Podle Zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), resp. podle novely vyhlášky č. 225/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, mají školy v České republice povinnost zpracovávat vnitřní vlastní hodnocení školy. Vyhláška stanovuje náležitosti rámcové struktury, kritéria, pravidla a termíny vlastního hodnocení školy.

Vlastní hodnocení musí obsahovat:

- cíle, které si škola stanovila ve svém koncepčním záměru a školním vzdělávacím programu a posouzení jejich plnění;
- oblasti, kde škola dosahuje dobrých výsledků, a oblasti, kde je třeba výsledky zlepšit, včetně návrhů příslušných opatření a účinnost opatření stanovených ke zlepšení oblastí v předešlém vlastním hodnocení.

Dle původní vyhlášky bylo zpracování vlastního hodnocení povinné pro školy zpravidla za období jednoho nebo dvou roků, dle novely vyhlášky z roku 2009 je možno tuto dobu prodloužit o jeden rok, tedy nejdelší možné zhodnotitelné období je tříleté.

Ředitel má povinnost návrh struktury vlastního hodnocení projednat s pedagogickou radou nejdéle do konce září toho školního roku, kdy vydává zprávu vlastního hodnocení, do konce října následujícího školního roku pak musí být vlastní hodnocení opět projednáno na pedagogické radě.

Vyhláška stanovuje rámcové oblasti vlastního hodnocení, které musí být zpracovány:

- Podmínky vzdělávání.
- Průběh vzdělávání.
- Spolupráce a podpora školy.
- Výsledky žáků.
- Kvalita řízení školy, kvalita personální práce, další vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Úroveň výsledků práce školy, především vzhledem k ekonomickým zdrojům a podmínkám vzdělávání.

3. Proces autoevaluace

Proces autoevaluace ve škole musí být organizovanou činností, stanovenou v čase. Při utváření evaluačního plánu se škola zamýšlí nad:

- oblastmi autoevaluace;
- cíly, ke kterým autoevaluace směřuje;
- kritérii kvality, kterých chceme dosáhnout;
- ukazatele kvality;
- autoevaluačními nástroji.

Následující kapitoly se věnují těmto jednotlivým oblastem autoevaluace.

3.1. Oblasti autoevaluace

Oblasti evaluace jsou závazně vymezeny vyhláškou č. 15/2005 Sb., rámcové vzdělávací programy ukládají školám povinnost uvádět obecné oblasti autoevaluace ve svých školních vzdělávacích programech. Tyto oblasti jsou pro školu závazné, nelze žádnou z nich opomenout, nicméně konkrétní obsah ani formu zpracování legislativa neukládá.

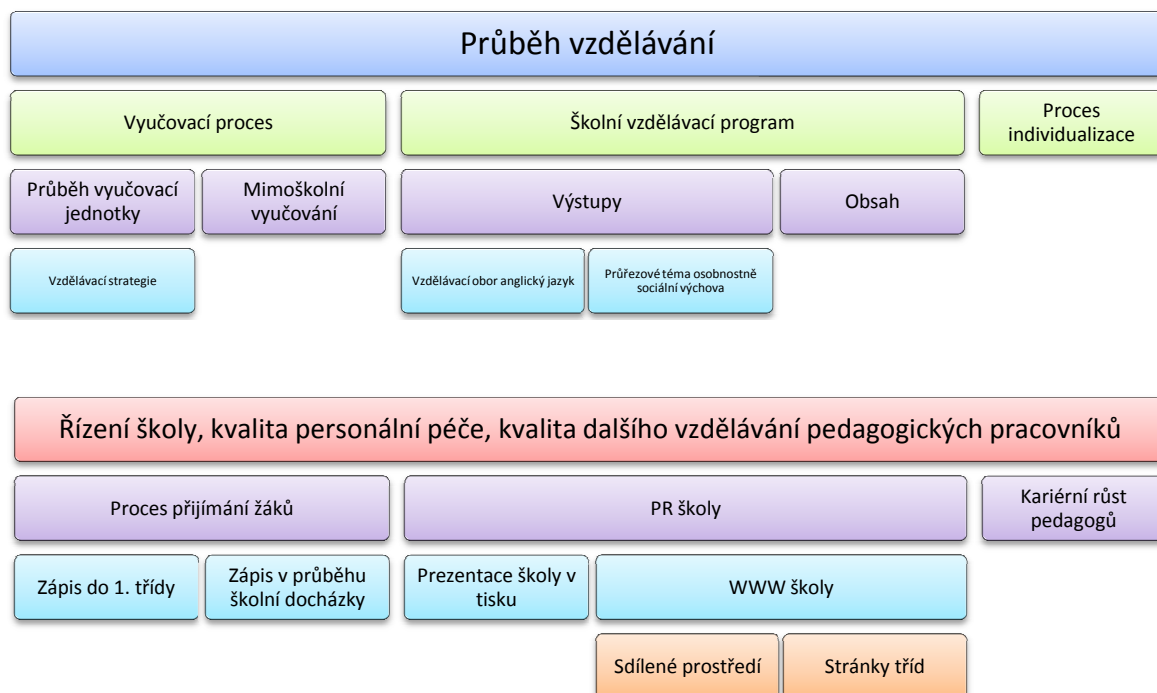
Oblasti autoevaluace by měly být vybrány takovým způsobem, aby autoevaluační proces:

- pomáhal k udržování kvality;
- vedl ke zvyšování kvality.

Každá škola musí po zralé úvaze vybrat oblasti, na jejichž sledování a hodnocení se ve stanoveném časovém úseku bude primárně soustředit. Mezi důležité oblasti související s životem škol patří např. celkové klima školy a klima třídy, spolupráce s rodiči, spolupráce se zřizovatelem, komunikace a vztahy, hodnocení žáků, podpora žáků, primární prevence rizikového chování žáků, procesy, finanční zdroje, školní vzdělávací program, výsledky vzdělávání, efektivita řízení školy, podpora motivace a hodnocení pedagogických pracovníků, hospodaření školy aj.

Výše jmenované oblasti lze dělit na obecné a konkrétní. Školou zvolené obecné oblasti by měly získat podobu konkrétních oblastí, měly by být rozloženy na části, které jsou uchopitelné a jasné. Fáze výběru oblastí, ve kterých škola usiluje o dosažení a udržení kvality, a jejich následné rozpracování a výběr konkrétních oblastí je klíčovou aktivitou při zahajování autoevaluačních procesů.

Příklad rozpracování obecní oblasti do konkrétních celků, kterým chce škola věnovat pozornost:



Konkretizace oblastí a výběr celků, na které se škola bude soustředit, by mělo být společnou aktivitou pedagogického sboru, ideálně ve spolupráci se žáky, zřizovatelem a případně dalšími partnery školy.

3.2. Cíle

Cílem rozumíme charakteristiku stavu, kterého chce škola v jednotlivých stanovených oblastech dosáhnout. Veškerá opatření, změny, aktivity, které škola vyvíjí, by měla směřovat k stanovenému cíli. *„Důležitý moment je ten, že všechny cíle jsou stanoveny před začátkem autoevaluačního procesu a následující systematická práce vede k jejich naplňování“* (Vaš'atková, 2006). Škola by z každé oblasti měla vybrat takové cíle, které jsou reálné vzhledem k podmínkám školy a stanovenému časovému období, ve kterém bude autoevaluační proces probíhat, a které skutečně vedou k zlepšení nebo udržení stávajícího dobrého stavu. Cíle by měly být jasně formulované, srozumitelné a konkrétní. (Vaš'atková, 2006) uvádí pravidlo „SMART“, (v překladu chytrý, šikovný). Cíl by měl být:

- Specifický (Specific)
- Měřitelný (Measurable)
- Reálný (Achievable)
- Důležitý (Relevant)
- Termínovaný (Timed)

Příklad konkrétních cílů (modrý rámeček), které si může škola stanovit (pod rámečkem jsou uvedeny oblasti, ke kterým cíle náleží):

Propojování výstupů stanovených v ŠVP s činnostmi a hodnocením žáků

• Průběh vzdělávání

Jasná identifikace konkrétních posunů u žáků se specifickými vzdělávacími potřebami.

• Výsledky vzdělávání

Při zpětném hodnocení míry naplnění cílů je nutné si uvědomit, že možnými vlivy nemusí proces zkvalitňování dospět k totožnému cíli, který byl na začátku autoevaluačního procesu stanoven. Podoba primárně stanoveného cíle může „zestárnout“, může být překonána, v praxi se prokáže, že předem stanovený ideální cíl není dostačující, nebo je nereálný. I v tomto případě může vést proces evaluace ke zkvalitňování procesů ve škole. Dosažení stanoveného cíle nemusí být za

všech okolností zárukou vyřešení problému, splnění očekávání, které měla škola na začátku autoevaluačního procesu. V průběhu autoevaluace může pochopitelně docházet k revizi a aktualizaci zvolených cílů.

3.3. Kritéria kvality

Kritéria jsou popisem stavu, měřítkem, pomocí něhož popisujeme stav. Mají jasnou vazbu na cíl. Pro vytyčení cíle, kterého chceme dosáhnout, stanovujeme kritéria, která popisují požadovaný stav. Kritéria tedy popisují kvalitu, které chceme dosáhnout. Oblasti, požadované cíle a sledovaná kritéria definujeme na začátku procesu autoevaluace, *„jinak by jejich používání pozbylo na významu a zjištěné výsledky by mohly být více našimi dojmy a pocity, než zachycením skutečné informace“* (Vašátková, 2006).

3.4. Indikátory kvality

Indikátory prokazatelně informují o kvalitě dosahovaných cílů. Jsou popisem reality, které škola chce dosáhnout. *„Indikátory jsou tedy určitým způsobem měřitelné (statistické) údaje a vypovídají o současném stavu sledovaného jevu.“* (Vašátková, 2006).

Vašátková (2006, str. 120) uvádí Fitz-Gibbonovu charakteristiku dobrých indikátorů:

- musí se vztahovat k výsledkům prováděné aktivity;
- musí se vztahovat k takovým výsledkům, které je možno ve škole dosáhnout;
- musí být uvedeny do kontextu, souvislostí;
- mají poskytovat zpětnou vazbu;
- měly by být takové, aby byly vnímány jako spravedlivé;
- mají být dosažitelné, reálné;
- jsou dostatečně vysvětleny;
- nesmí podléhat zkreslení;
- jsou kontrolovatelné;
- jsou ekonomicky dostupné;
- mají pozitivní vliv na chování;
- zlepšují hodnotu „výkonu“.

Pro účely autoevaluace není pro školu nutností vytvářet vlastní indikátory a kritéria. Možností je pro potřeby školy přijímat nebo pozměňovat kritéria a indikátory již vytvořená.

Kritéria hodnocení podmínek, průběhu, výsledků vzdělávání škol zveřejňuje pravidelně na svých webových stránkách Česká školní inspekce. Soubor kritérií a indikátorů kvality jako základ pro autoevaluaci školy nabízí také např. projekt Efektivní autoevaluace škol (ESSE), dále se lze inspirovat Mezinárodním standardem práce učitele, který používá o. s. Kritické myšlení nebo Mezinárodními pedagogickými ISSA standardy používanými Step by step, o. s. V současné době probíhá v České republice tvorba standardu kvality profese učitele, informace jsou dostupné na stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Mnoho dalších příkladů kritérií a indikátorů je k dispozici v periodikách a literatuře věnující se nejen pedagogickým vědám a řízení školy. Je třeba mít na paměti, že není možné, aby každá škola převzala beze zbytku některý univerzální systém kritérií a indikátorů. Je nutností vytvořit vlastní systém, který bude „ušitý na míru“ každé jednotlivé školy. V opačném případě bude může být systém autoevalace neefektivní, neboť nebude reagovat na individuální podmínky a potřeby škol.

Následující tabulka ukazuje příklad rozpracování indikátorů (fialová) ve vztahu ke kritériu (zelená) a sledované oblasti (modrá):



3.5. Autoevaluační nástroje

Poté, co si škola stanoví oblasti, cíle, kritéria a indikátory, hledá metodu, nástroj nebo techniku, použitelnou pro sběr dat. Lze volit mezi kvalitativním a kvantitativním přístupem sběru dat. Pod kvalitativním přístupem najdeme údaje, které jsou vyjádřeny především slovem, obrazem, písemným záznamem. Kvantitativní přístup se opírá o data, která bývají vyjádřena čísly, jsou objektivní, často vyjádřena v tabulkách a grafech. Kvalitativní metody jsou spíše spontánně používané a snaží se zachytit problém v širším kontextu. Kvantitativní metody jsou naopak přesně definované a zkoumají jev izolovaně.

Školám je k dispozici velké množství konkrétních autoevaluačních nástrojů. Mezi u nás na školách nejznámější a nejpoužívanější patří dvě skupiny nástrojů a metod, které lze dělit podle formy na písemnou a ústní. Mezi písemné metody a nástroje řadím:

- dotazníky, ankety pro rodiče, žáky, pracovníky školy;
- analýzu dokumentace školy (třídní knihy, kroniky, matrika);
- testy;
- vedení záznamů o průběhu a výsledcích vzdělávání (žakovské knížky a sešity, klasifikační sešity, žakovská a učitelská portfolia).

Přímý kontakt s druhou osobou nebo skupinou osob je nutný u následujících metod a nástrojů:

- rozhovor, se žákem, učitelem, zákonným zástupce žáka, členem rady školy;
- hospitační činnost;
- pracovní porady, učitelské dílny, panelové diskuse;
- třídní schůzky, schůzky rad školy.

Dále uvádím (pochopitelně neúplný) přehled a stručnou charakteristiku takových metod a nástrojů sebehodnocení, které nejsou v českém prostředí příliš známé a využívají se zřídka. Výběr je ovlivněn mým pohledem na možnosti a efektivitu jednotlivých metod a nástrojů v českých školách.

Benchmarking
angl. bench - laťka,
marking - značení

- Jde o nástroj strategického managementu, firma/škola identifikuje svoje silné a slabé stránky a ty pak porovnává s konkurencí. Výsledky srovnání vedou k využívání předností a učení se od konkurence tam, kde konkurence dosahuje výsledků lepších.

Focus groups
angl. střed (pozornosti,
zájmu), group - skupina

- Je jednou z hlavních metod kvalitativního výzkumu. Pomocí této metody lze zjistit, jak co si lidé o určitém problému myslí a co jejich názor ovlivňuje. Metoda spočívá v řízené diskusi, účastníci diskuze jsou zainteresováni v tématu. Skupina účastníků by neměla přesáhnout dvacet osob, účastníci by měli zastupovat úplné názorové spektrum.

SWOT analýza

- Analýza pomáhá nacházet silné a slabé stránky školy, její příležitosti a hrozby. Osoba nebo skupina osob identifikuje jednotlivé faktory, které dále dělí do těchto čtyř skupin. SWOT analýza pomáhá nalézt nové kvalitativní informace, které pomáhají stanovit vizi a dlouhodobý strategický plán rozvoje firmy/jedince/školy.

STEEP analýza

- Jedná se o situační analýzu vnějšího prostředí. Zabývá se vnějším prostředím, jeho aktuálními vlivy a ukáže perspektivy. Je nástrojem který ukáže, kde je nejhodnější nabízet své služby, či jaké všechny okolnosti budou mít na organizaci v budoucnu vliv.

Sociometrie
z lat. socius - druh,
společník

- Sociometrické šetření umožňuje zmapování vzájemných vztahů a postojů ve skupině (menšího počtu osob). Sociometrické testy jsou složeny z kladných a záporných otázek, které umožňují volbu.

Portfolio
pův. z ital. listiny, desky
na spisy

- Portfolio je sbírka, soubor dokumentů (psaných, obrazových, audiovizuálních aj.) Analýzou těchto sebraných dat lze získat informace o průběhu i výsledku. Portfolia mohou být zaměřena na jednotlivce, skupinu či proces. Ve škole může být portfolio na úrovni žáka, učitele, vzdělávací oblasti, řídicího procesu apod.

Shadowing
angl. stínování obrazu

- Zvolená osoba - ředitel/učitel, nebo skupina osob, je provázena při každodenní práci, pozorováním, prostřednictvím debat a aktivním zapojením do některých činností poznává pozorovatel její pracovní náplň, dovednosti a metody rozhodování a řízení. Stínování má smysl pro obě dvě zúčastněné strany - pozorovatel jednak poskytuje zpětnou vazbu a jednak se přirozeně sám učí.

Evaluační nástroj by měl být zvolen tak, aby splňoval následující kritéria:

- sbírá data, která jsou validní směrem ke stanovenému cíli;
- je použitelný pro zvolenou skupinu respondentů;
- zdrojové materiály jsou k dispozici;
- je možné zajistit efektivní způsob sběru dat;
- stanovený časový úsek pro sběr dat je reálný směrem k možnostem školy;
- existují osoby, které jsou schopny analyzovat materiály, zpracovávat data;
- existují osoby, které jsou schopny objektivně interpretovat výsledky sběru.

V současné době vzrůstá zájem škol o využívání standardizovaných nástrojů pro zjišťování kvality. Nejvyžívanější je patrně SWOT analýza. V tabulce uvádím příklady standardizovaných nástrojů, které se soustřeďují primárně na oblast managementu školy:

<p>CQAF Common Quality Assurance Framework - Společný rámec zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy v Evropě</p>	<ul style="list-style-type: none">• Metodika obsahuje rozhodnutí o účasti organizace procesu autoevaluace, měření a ukazatelích, výběru evaluačních nástrojů, procesu plánování, realizaci a konečné evaluaci.
<p>Metodika ISO/IWA 2:2003 - směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání</p>	<ul style="list-style-type: none">• Firma/škola hodnotí probíhající procesy z hlediska jejich efektivity a zavádí systémové řízení proces - organizace práce, metody řízení, vedení dokumentace apod. Škola může od externí, nezávislé organizace získat certifikát systému jakosti.
<p>Model EFQM European Foundation for Quality/Management</p>	<ul style="list-style-type: none">• Zaměřuje se na růst školy. Tento model pomáhá organizaci provádět systematickou analýzu stávajícího stavu a provádět komplexní sebehodnocení, na jehož základě organizace sestavuje akční plán zkvalitňování. Úspěšná organizace může získat Národní cenu ČR za jakost a Evropskou cenu jakosti.
<p>Model CAF Common Assesment Framework - společný hodnotící rámec</p>	<ul style="list-style-type: none">• Model CAF vede organizaci k vytvoření celkové analýzy prosperity a porovnávání s konkurencí. Nabízí konkrétní návodné otázky, které vedou organizaci v procesu sebehodnocení.

4. Fáze autoevaluačního procesu

Základní fáze, které by měly následovat v případě, že se škola rozhodne cíleně věnovat vlastnímu hodnocení, jsou následující:

- Stanovení cíle, kterého chce škola dosáhnout.
- Definování procesu, který vede k tomuto cíli.
- Seznámení se s možnými evaluačními nástroji, výběr vhodného evaluačního nástroje pro zjišťování kvality vybraného procesu.
- Plánování postupů vedoucích k ověřování kvality (časové období, realizační tým, „banka“ dat).
- Sběr dat.
- Vyhodnocování dat.
- Formulace závěrů.
- Formulace opatření vedoucích ke zkvalitňování.
- Zhodnocení proběhlého autoevaluačního procesu.
- Opakování procesu autoevaluace pro opatření stanovená v bodu 8.

Hlavním přínosem autoevaluace je **formulace opatření vedoucích ke zkvalitnění sledované oblasti** a následná evaluace efektivity těchto zavedených opatření. **Autoevaluace tedy není proces jednorázový, nýbrž dlouhodobý a cyklicky se opakující.**

5. Záznamy o prováděném autoevaluačním procesu

Legislativa neukládá školám přímo povinnost vést záznamy o autoevaluaci písemnou formou, ani jinou. Nicméně instituce, která se tomuto procesu prakticky ne pouze formálně věnuje,

- uchovává podklady pro hodnocení v písemné, obrazové či jiné „hmatatelné“ formě (např. písemné dokumenty, fotografie, zvukové či obrazové záznamy);

- vytváří autoevaluační plány, a především zprávu o vlastním hodnocení (kterou předkládá v souladu s platnou legislativou České školní inspekci) a případně navazující strategický plán rozvoje školy (pokud již není součástí autoevaluační zprávy).

Sběr podkladů/dat by měl být plánovaný, vzhledem ke stanovenému času probíhající fáze „sběru dat“ pravidelný a soustavný. Vyhodnocení těchto dat, formulace závěrů a zhodnocení evaluačního procesu je záležitostí spíše pracovní skupiny než jednotlivce a v ideálním případě se na těchto činnostech podílejí všechny sociální skupiny, které se zapojují do procesů školy (výchovně-vzdělávacího, autoevaluačního, integračního, administrativního, managementu aj.) – vedení školy, pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci, rady školy (školská rada, rada rodičů, správní rada), žáci a jejich zákonní zástupci a případně i další partneři školy (sponzoři, partnerské školy), tedy všechny skupiny, které na autoevaluaci participují, tzn. podílely se některé z fází autoevaluačního procesu a/nebo se jich přímo dotýkají opatření, která z něj ve fázi strategického plánování vycházejí.

5.1. Zpráva o vlastním hodnocení školy a výroční zpráva školy

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a z něj vycházející Vyhláška MŠMT č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, definuje povinnost škol vytvářet kromě vlastního hodnocení školy také výroční zprávu o činnosti školy. V souladu s ustanovením § 12 školského zákona, by mělo být vlastní hodnocení školy podkladem pro zpracování výroční zprávy. **Jestliže ale chápeme proces autoevaluace školy jako opakující se cykly, kdy cesta vede od stanovení cílů k jejich hodnocení a následné formulaci nových cílů, pak výroční zpráva, která je soupisem údajů, jakousi sbírkou informací o stanoveném uplynulém období, se naopak logicky sama stává podkladem pro vlastní hodnocení školy.**

Vzhledem k faktu, že školský zákon dává školám prostor zpracovávat výroční zprávu volitelným způsobem, pak tato zpráva **nemusí být pouze informativním materiálem, ale mohou se zde objevit prvky hodnocení a strategického plánování – v takovém případě se mohou obsahy výroční zprávy a vlastního hodnocení školy překrývat, a pokud se škola rozhodne zveřejňovat svoje sebehodnocení, může být obsah obou zpráv totožný.**

V tabulce uvádím základní rozdíly a shody obou zpráv, tak jak je definuje školský zákon.

Oblasti srovnávání	Vlastní hodnocení školy (autoevaluační zpráva)	Výroční zpráva
Obsah a forma	Rámcová struktura, pravidla, termíny a kritéria	Konkrétně – obsah (9 druhů údajů)
Období zpracování	Max. tříleté období	Období školního roku
Pojetí	Vyhodnocovací, plánovací	Hodnotící
Zaměření	Cíle, jejich zhodnocení a návrhy příslušných opatření	Výsledky, aktivity
Veřejné	Podklad pro hodnocení ČŠI	Veřejná
Schvalovací proces	Pouze projednání návrhu struktury a obsahu v pedagogické radě.	Školská rada

6. Zkušenosti s procesem autoevaluace v jiných zemích v Evropě

6.1. Live learning program

V listopadu 2009 jsem se zúčastnila studijní návštěvy s názvem School evaluation for quality improvement. Týdenní studijní návštěva byla jednou z více než 250 dalších uskutečněných ve školním roce 2009/2010, jejichž cílem je výměna zkušeností, získání nových informací a navázání přímých kontaktů v oblasti všeobecného a odborného vzdělávání. Tyto studijní návštěvy realizuje program The study visits programme for education and vocational training specialists (SVES, studijní návštěvy specialistů v oblasti vzdělávání a odborné přípravy), který se zaměřuje na podporu evropské spolupráce. Program SVES zahrnuje dvě aktivity:

- SVES 1 – účast na studijní návštěvě;
- SVES 2 – organizace studijní návštěvy v České republice.

Program SVES patří k decentralizovaným aktivitám programu Lifelong Learning Programme (LLP, Program celoživotního učení). Tento program byl zaveden rozhodnutím Evropského Parlamentu a Rady v roce 2006, na období od 1. 1. 2007 do 31. 12. 2013. Program celoživotního učení obsahuje 4 odvětvové programy:

- COMENIUS (předškolní a školní vzdělávání až do úrovně ukončení středního vzdělání)

- ERASMUS (vysokoškolské vzdělávání a odborné vzdělávání na vysokoškolské úrovni)
- LEONARDO DA VINCI (odborné vzdělávání a příprava)
- GRUNDTVIG (vzdělávání dospělých a celoživotní učení)

LLP je určen primárně pro ty, kteří se přímo podílejí nebo mají vliv na utváření vzdělávací politiky a vzdělávacích systémů (ředitelé a zástupci všech typů škol – mateřských, základních, středních, včetně VOŠ, inspektoři, poradci, úředníci státní správy na místní, regionální a národní úrovni včetně ministerstev a úřadu vlády, školitelé, pracovníci pedagogických fakult, pracovníci v oblasti VET, zástupci úřadů práce a obchodních komor, pedagogičtí poradci, pracovníci poradenských a akreditačních center a další odborníci v oblasti aj.). LLP podporuje především:

- spolupráci a inovaci politik;
- studium jazyků;
- informační a komunikační technologie;
- šíření a využívání výsledků v oblasti celoživotního učení.

Do programu je zapojeno 27 členských států Evropské unie: Belgie, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Irsko, Itálie, Kypr, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Nizozemí, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Spolková republika Německo, Španělsko, Švédsko, Velká Británie, dále Island, Lichtenštejnsko, Norsko, Turecko a Chorvatsko.

6.2. Studijní návštěva v Portugalsku

Studijní návštěva School evaluation for quality improvement (Hodnocení školy pro zvyšování kvality), jíž jsem se zúčastnila jako zástupce České republiky, se konala v termínu od 16. 11. do 20. 11. 2009 v portugalském městě Evora. Organizátorem této studijní návštěvy byl Institution Inspeccao-Geral da Educacao, Lisboa (Generální školní inspektorát, Lisabon). Studijní návštěva se zázemím v portugalském městě Evora měla hlavní téma hodnocení a sebehodnocení škol. Účastnili se jí převážně školní inspektoři, dále ředitelé škol a zástupci organizací, které se podílejí na hodnocení práce škol a školských zařízeních, hodnocení práce učitele, organizací dalšího vzdělávání učitelů a supervizí, celkem 17 zástupců 11 zemí: Francie, Turecko, Německo, Rakousko, Rumunsko, Dánsko, České republiky, Polsko, Maďarsko, Slovinsko a Portugalsko.

Každý z účastníků prezentoval systém a procesy evaluace a/nebo autoevaluace škol v mateřské zemi. Tyto prezentace a návštěvy různých druhů portugalských vzdělávacích institucí byly klíčovými body programu.

Uvádím výčet klíčových poznatků, které z prezentací účastníků a následných diskusí vyplynuly:

- V některých zemích není vytvořen systém vnějšího hodnocení, procesy vnitřního hodnocení nejsou legislativně požadovány.
- Ve většině zemí je dobře zaveden systém externího hodnocení, které je systematicky prováděno, logicky strukturováno a vědecky podloženo.
- **Zástupci všech zúčastněných zemí věří, že vyvážené spojení externího a interního hodnocení školy je nezastupitelným nástrojem k soustavnému zvyšování kvality školy.**
- **Přestože existují velké rozdíly ve vzdělávacích systémech v zastoupených zemích a v regionech v rámci jednotlivých států, přístupy k externí i interní evaluaci jsou podobné.**

Shodné a podobné znaky hodnocení škol:

- Pro externí hodnocení škol mají státy stanoveny kritéria kvality a vytvořeny standardizované nástroje.
- Účelem externího hodnocení je pomoc školám identifikovat slabé a silné stránky školy, poskytnout poradenství a nabídnout pomoc při zvyšování kvality.
- Externí hodnocení provádí tým nezávislých odborníků.
- Interní hodnocení provádí komise, složená z pracovníků školy, případně dalších subjektů (žákovských a rodičovských rad aj.).
- Neexistuje univerzální nástroj pro sebehodnocení, školy vytvářejí vlastní autoevaluační nástroje (přizpůsobují standardizované nástroje podmínkám školy).
- Školy necítí nedostatek poskytování poradenství a podpory s procesem evaluace.
- Jak systém externího, tak interního hodnocení se neustále vyvíjí, všichni zástupci zúčastněných zemí poukazují na velké množství iniciativ, projektů a reforem v jednotlivých státech, které se zabývají procesem hodnocení a sebehodnocení škol jako nástroje pro zvyšování kvality škol.

Sdílené problémy při procesu autoevaluace:

- Nedostatek motivace učitelů k zapojení se do autoevaluačního procesu školy. Učitelé se cítí vytěžováni až přetěžováni procesem výuky, autoevaluaci chápou jako práci navíc.
- Školy provádí vlastní hodnocení spíše nahodile, příležitostně, jako reakci na specifické potřeby. Často není zástupcům škol zřejmé, že ta či ona činnost, kterou provádějí, je také formou autoevaluace.
- Školám se hůře daří vyhodnotit výsledky autoevaluačního procesu a na jejich základě **stanovit opatření vedoucí ke zlepšení.**
- **Tam, kde není proces hodnocení povinností školy udanou legislativně, a tam, kde je povinnost vlastního hodnocení stanovena nově, je patrná nechuť škol podstupovat a především iniciativně podporovat a rozvíjet tento proces – nechuť ke změnám.**
- Proces vlastního hodnocení chápou školy jako další byrokracii navíc – vedoucí pracovníci škol se cítí přetěžováni, s malou zkušeností teoretickou i praktickou s procesem hodnocení jako součástí manažerské práce.
- Proces sebehodnocení zatěžuje školy především časově, ale také mnohdy finančně.

6.3. Procesy hodnocení a sebehodnocení v jednotlivých státech

V této kapitole uvádím přehled zemí, kde je autoevaluace zákonem stanovenou povinností a kde nikoliv, dále uvádím zajímavé poznatky, které jsem získala z prezentací zástupců jednotlivých států a s následnými rozhovory s nimi na téma externí a interní evaluace škol. Samostatnou podkapitolu věnuji autoevaluaci škol v Portugalsku, neboť k poznání autoevaluačních procesů přispěly výrazně návštěvy ve vybraných portugalských školách a institucích, které se podílejí na výchově a vzdělávání, jejichž součástí byly prezentace ředitelů nebo dalších pracovníků na téma sebehodnocení školy a strategické plánování právě navštívené školy.

Autoevaluace ve vybraných zemích 1

Autoevaluace jako zákonem stanovená povinnost	Autoevaluace není povinností školy
Rumunsko	Turecko
Portugalsko	Maďarsko
Slovinsko	Francie
Česká republika	Rakousko
Polsko	
Maďarsko	
Německo (Dolní Sasko)	
Nizozemí	

Ve **Francii** je proces evaluace pro školu nepovinný, neexistuje ani vnější nezávislý orgán, který by uskutečňoval externí hodnocení celé školy (existuje externí hodnocení jednotlivých osamocených procesů, které se ve škole odehrávají, např. externí hodnocení učitelů jednotlivých předmětů). V **Rakousku** legislativa nenařizuje školám provádět autoevaluaci, stejně tak nedochází v externí evaluaci (školám se však dostává rozsáhlé poradenské činnosti). Ve velké části škol přesto k autoevaluačním procesům dochází, neboť autoevaluace je podporována a je na ni kladen velký důraz. V **Rumunsku** je přesně stanovený postup/struktura pro provádění evaluace. Ve škole musí fungovat autoevaluační komise. Ve **Švédsku** nejsou stanovena kritéria kvality pro externí hodnocení školy. Ve **Slovinsku** mají školy povinnost vlastního hodnocení, avšak k externímu hodnocení škol nedochází.

6.4. Portugalsko

Portugalský inspektorát pro vzdělávání (Portuguese Inspectorate of Education, ICD) odstartoval a nyní se soustředí na tři významné aktivity, jejichž cílem je zlepšování procesu autoevaluace škol:

1. Integrované hodnocení škol
2. Posouzení vlastního hodnocení školy
3. Tvorba databáze škol

6.4.1. Integrované hodnocení škol

Integrované hodnocení škol se soustředí na čtyři složky školy: management školy, výsledky vzdělávání žáků a studentů, školní prostředí (podmínky pro vzdělávání), proces výuky. Snahou je dosáhnout těchto hlavních cílů:

1. zdůraznit silné a slabé stránky školy;
2. **vést školy k sebehodnocení;**
3. zefektivnit systém vzdělávání.

Integrované hodnocení škol provádějí školní inspektoři, jednotlivé oblasti (více kapitola 1.2.2.) hodnotí dle předem stanovených kritérií. Školy jsou o kritériích informovány. Jednou z aktivit ICD byla tvorba tří publikací, které se zabývají postupy, organizací a řízením výchovy a vzdělávání, a tyto školy je mají k dispozici. Cílem těchto publikací je především pomáhat školám s formulací kritérií kvality.

6.4.2. Posouzení vlastního hodnocení škol

Autoevaluace je pro portugalské školy povinností. Školy musí v procesu vlastního hodnocení věnovat pozornost čtyřem oblastem:

1. naplňování cílů stanovených v strategických plánech rozvoje školy (v koncepci rozvoje);
2. realizace plánovaných činností školy;
3. úspěchy studentů (výsledky vzdělávání);
4. spolupráce školy s místní komunitou (naplňování kritérií komunitní školy).

Portugalské školy mohou – a to je považováno za jeden ze základních principů efektivní a funkční autoevaluace – volit způsoby sběru dat a postupy sebehodnocení dle vlastních potřeb.

Portugalští inspektoři se při návštěvách škol soustředí na:

1. identifikaci stávajících sebehodnotících procesů;
2. podporu autoevaluace jako součásti práce managementu školy;
3. přispění autoevaluace ke zlepšení kultury školy;
4. monitoring způsobů a forem vnější podpory školy.

Účinnost autoevaluačních procesů inspektoři hodnotí ve čtyřech oblastech:

1. vize a strategie;
2. hodnocení a zlepšování zdrojů;
3. hodnocení a zlepšování (klíčových) procesů;
4. autoevaluace a její dopad na výsledky.

Tým portugalských inspektorů (min 2) v časovém rozmezí max. 10 dnů na základě rozhovorů se zástupci školy hodnotí kvalitu sebehodnocení školy podle devíti kritérií na stupnici 1–4. Důraz při tomto vnějším hodnocení procesu autoevaluace je kladen na otevřenost a transparentnost celého procesu a ochotu školy k dialogu a sdílení dat.

6.4.3. Tvorba databáze škol

Databáze škol umožňuje srovnávání škol (studijních úspěchů studentů především) mezi sebou – benchmarking, využívají ji také (nejen) školní inspektoři. Databáze je k dispozici on-line. Umožňuje porovnávat školy na základě mnoha různých kritérií – záleží na uživateli, která data se jeví jako potřebná.

Do programu studijní návštěvy byly zahrnuty prohlídky různých typů škol. Hlavním bodem těchto návštěv byla prezentace ředitele školy nebo jiného zástupce o škole, její autonomii, filozofii, historii a podobně. V každé z navštívených institucí se řečník více či méně obsáhle vyjádřil k procesům autoevaluace v navštívené instituci. Z prezentací a následných debat vyplynulo, že pouze polovina navštívených škol má vypracovaný autoevaluační plán, dle kterého probíhá plánovaný sběr dat a jeho vyhodnocování. Výsledky, které školy během vlastního hodnocení zjišťovaly, sloužily ve většině škol jako výchozí body při sestavování střednědobých a dlouhodobých plánů rozvoje školy. Na procesu autoevaluace se ve všech školách podíleli jak zaměstnanci školy, tak žáci a jejich zákonní zástupci a zástupci zřizovatele (u církevní školy).

Praktická část

Pro ověření stanovené hypotézy jsem zvolila kombinaci dvou nástrojů výzkumu:

- Analýza dokumentů.
- Dotazování – individuální, nestandardizovaný rozhovor

V první fázi sběru dat jsem písemně požádala vedení přibližně 100 škol, různých druhů, velikostí a typů zřizovatele, se sídlem na území České republiky, o poslední autoevaluační zprávu (vlastní hodnocení školy zpracované v souladu s platnou legislativou) a strategický plán rozvoje školy (koncepti rozvoje) na období předcházející a následné (tedy je-li vlastní hodnocení školy zpracováno za období školního roku 2007/2008, pak strategický plán rozvoje platný pro tento školní rok a strategický plán školní rok 2008/2009, případně období delší).

Ve druhé fázi jsem provedla obsahovou analýzu dokumentů, které jsem obdržela. Nejednalo se tedy pouze o analýzu autoevaluačních zpráv, ale i plánů strategického rozvoje, které chápu jako součást autoevaluační zprávy, a to i v případě, že tyto dokumenty vedení příslušné školy rozlišuje a strategický plán rozvoje za část autoevaluační zprávy nepovažuje.

Ve třetí fázi jsem u těch škol, u kterých byla analýza dokumentů pro můj výzkum nedostačující, provedla rozhovor s ředitelem školy nebo s jiným kompetentním pracovníkem. Cílem tohoto rozhovoru bylo doplnit chybějící informace o průběhu autoevaluačního procesu a jeho přesahu ke strategickému plánování rozvoje instituce. Rozhovor probíhal osobně, telefonicky nebo písemnou formou.

Praktická část této práce obsahuje analýzy autoevaluačních zpráv se zřetelem na fakt, zda obsahují:

- formulaci priorit, cílů školy;
- tvorbu či výběr autoevaluačních nástrojů;
- popis realizace sběru dat (uvedení cílových skupin);
- **vyhodnocení výsledků vzhledem k cílům;**
- **formulace opatření ke zlepšení/ udržení optimálního stavu a nových cílů.**

Za klíčové pro mou práci pak považuji body 4 a 5, které jsou relevantní k ověření stanovené hypotézy.

Jednotlivé školy označuji pouze dle typu a přidávám náhodně zvolené pořadové číslo:

- Mateřská škola MŠ 1, 2, ...
- Základní škola ZŠ 1, 2, ...
- Střední škola SŠ 1, 2, ...

Uváděná data zaručují anonymitu školy, předmětem analýzy není zkoumání konkrétních dat, ale přehled zpracování jednotlivých oblastí a především **identifikace přítomnosti prvků strategického plánování rozvoje** (vyhodnocení výsledků vzhledem k cílům a stanovování opatření ke zlepšení – formulace nových cílů).

7. Analýza dokumentace škol

7.1. Mateřské školy

MŠ 1

Vlastní hodnocení školy bylo vydáno v říjnu 2008. Zahrnuje hodnocení školních roků 2006/2007 a 2007/2008. Zpráva je zpracována ředitelkou školy.

Zpráva se zaměřuje na pět oblastí: podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, spolupráce a řízení školy. Část zprávy řízení školy nepřináší informace o managementu školy, okrajově se zmiňuje o klimatu školy, zahrnuje pak informace o průběhu vzdělávání a spolupráci s rodiči. Stejně tak v části zaměřené na výsledky vzdělávání jsou informace pouze o průběhu vzdělávání. Priority školy jsou naznačeny v textu školy. Autoevaluační nástroje nejsou ve zprávě popsány, ani ze zprávy nevyplývá, zda a jaké byly použity. Ze zprávy je patrné, že cílovou skupinou pro sběr dat jsou pedagogičtí pracovníci instituce. Vyhodnocení výsledků je naznačeno pod každou z vyhodnocovaných oblastí. Formulace nových cílů je naznačena pod každou z vyhodnocovaných oblastí. Způsob uskutečňování cílů stanoven není.

MŠ 2

Vlastní hodnocení školy bylo vydáno v srpnu 2009. Zpráva je zpracována za období jednoho školního roku (2008/2009). Zprávu zpracovala ředitelka školky.

Pozornost je věnována podmínkám vzdělávání, kapitola se dále dělí na personální podmínky, materiálně technické a ekonomické, průběhu a výsledkům vzdělávání, spolupráci s rodiči a řízení školy. V části zprávy věnované výsledkům vzdělávání jsou obsaženy pouze informace, které svým obsahem patří do kapitoly o průběhu vzdělávání. Ve zprávě jsou náznaky posouzení plnění stanovených cílů. Výrazně je upozorněno na oblasti, ve kterých školka dosahuje dobrých výsledků, uvedení oblastí, kde se práce nedaří, chybí. Zpráva neuvádí priority školky, cíle dalšího rozvoje jsou uvedeny pod každou ze sledovaných oblastí. Zpráva se svým obsahem a formou blíží spíše výroční zprávě.

MŠ 3

Vlastní hodnocení mapuje práci školy za období školních roků 2007/2008 a 2008/2009. Zprávu zpracovala ředitelka školy.

Zpráva uvádí základní údaje o školce, velmi podrobně uvádí údaje o pracovnících školy. Samostatná kapitola je věnována charakteristice vzdělávacího programu. Následuje kapitola pojednávající o průběhu a výsledcích vzdělávání a kapitoly o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků a spolupráci s rodiči. Chybí pojednání o managementu školy (kvalita řízení školy, personální práce). Zpráva obsahuje podrobné posouzení plnění stanovených cílů a samostatná kapitola je věnována popisu oblastí, ve kterých je dlouhodobě dosahováno dobrých výsledků. V textu jsou uvedeny použité autoevaluační nástroje a cílová skupina respondentů (dotazník pro rodiče, hospitační činnost, dětská portfolia, rozhovor s rodiči).

MŠ 4

Dokument s názvem Evaluační, hodnotící zpráva mapuje období školního roku 2008/2009. Zprávu zpracovala ředitelka školy na základě podkladů připravených pedagogickými pracovníky školy.

Součástí zprávy jsou podrobné údaje o zařízení, uvedeny jsou priority a cíle školy. Velmi podrobně jsou rozpracována kritéria hodnocení, indikátory uvedeny nejsou. Pozornost je v souladu s legislativou věnována všem oblastem. Ve zprávě je důkladně popsán systém evaluace,

rozpracovány jsou způsoby (evaluační nástroje) a četnost sebehodnocení i cílová skupina respondentů. Hodnocení se zaměřuje primárně na ty skutečnosti, které se jeví jako nedostačující.

7.2. Základní školy

ZŠ 1

Vlastní hodnocení školy zpracoval ředitel školy a určený autoevaluační tým, složený ze zástupce ředitele a výchovného poradce. Každý člen týmu sledoval určitou oblast hodnocení. Zpráva hodnotí školní roky 2005/2006 a 2006/2007.

Zpráva se věnuje všem oblastem v souladu s platnou legislativou, kapitola Výsledky vzdělávání žáků popisuje proces sběru dat a způsob jejich vyhodnocování, konkrétní údaje chybí. Ve zprávě jsou uvedeny všechny použité autoevaluační nástroje (analýza dokumentů, ankety a dotazníky, rozhovor, hospitační činnost, SWOT analýza, pozorování) a skupiny respondentů (žáci a jejich zákonní zástupci, zástupce zřizovatele, veřejnost, pracovníci školy). Ve zprávě jsou popisovány změny provozu ve sledovaném období a jejich příčiny, uvedeny jsou silné a slabé stránky školy, vnější ohrožení a příležitosti pro rozvoj školy. Vlastní hodnocení vychází z dlouhodobé koncepce rozvoje školy, která je konkretizována v celoročních plánech školy. Ve vlastním hodnocení se objevuje zhodnocení stanovených cílů.

ZŠ 2

Vlastní hodnocení školy je zpracováno ředitelkou školy, na přípravě podkladů pro zprávu se podílel zástupce ředitele, školní psycholog, speciální pedagog a jeden učitel. Přílohou zprávy je minimální preventivní program a jeho evaluace a strategický plán rozvoje školy. Vlastní hodnocení je zpracováno za období školních roků 2007/2008 a 2008/2009, navazuje na koncepci rozvoje a školní vzdělávací program.

Zpráva hodnotí cíle, které byly stanoveny v koncepci rozvoje. Cíle byly stanoveny ve všech povinných oblastech autoevaluace. Jsou uvedeny podklady pro sběr dat, autoevaluační nástroje (dotazník, pozorování, sociometrie, rozhovor, analýza dokumentů) a cílové skupiny jsou uvedeny příležitostně (žáci a jejich zákonní zástupci, pedagogický sbor). Zpráva popisuje oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých i neuspokojivých výsledků. Navazující koncepce rozvoje pro následující dva školní roky obsahuje ve zprávě o vlastním hodnocení stanovené cíle, k nim jsou přidána kritéria a indikátory, cílová skupina respondentů i časový harmonogram. Náplň

koncepce rozvoje obsahem přesahuje výsledky autoevaluačního procesu ve zprávě o vlastním hodnocení.

ZŠ 3

Zpráva z vlastního hodnocení školy za období školních roků 2005/2006 a 2006/2007 byla vydána na základě vnitřní směrnice o autoevaluaci. Ředitelem školy byly pověřeny další dvě osoby, které se podílely na získávání podkladů a vypracovávání hodnotící zprávy – zástupce ředitele a výchovný poradce.

Vnitřní směrnice školy o evaluaci a autoevaluaci školy rozvádí oblasti autoevaluace, stanovuje cíle, kritéria a náznaky indikátorů, nástroje a skupiny respondentů. U každé ze sledovaných oblastí jsou nabídnuty možné pojmy pro zpracování. Vlastní hodnocení vychází z koncepce školy, ročních plánů práce a vnitřní směrnice o autoevaluaci. Výběr sledovaných oblastí je v souladu s vyhláškou č. 15/2995 Sb. U každé ze sledovaných oblastí jsou uvedeny využitě metody, zdroje a nástroje pro autoevaluaci. Zpráva obsahuje jak pozitivní, tak i negativní hodnocení a opatření vedoucí ke zlepšení. Zpráva končí seznamem úkolů pro další období, je uvedena zodpovědná osoba a termín plnění.

ZŠ 4

Vlastní hodnocení školy za školní rok 2006/2007 zpracoval ředitel školy. Vlastní hodnocení navazuje na koncepční plán rozvoje školy a školní vzdělávací program.

Hlavní oblasti vlastního hodnocení školy jsou v souladu s legislativou, kapitola Řízení školy, kvalita personální práce a dalšího vzdělávání se omezuje pouze na hodnocení klimatu školy, přestože zpráva uvádí jako hlavní cíl této oblasti monitoring dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Zpráva obsahuje výčet cílů stanovených v koncepčním záměru rozvoje a školním vzdělávacím programem. Pozornost je věnována posouzení, jakým škola stanovené cíle plní. Následuje výčet oblastí, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků a kde je třeba úroveň vzdělávání zlepšit. Ve zprávě jsou naznačeny autoevaluační nástroje (dotazník, hospitace) a respondenti (učitelé). Závěr zprávy tvoří souhrn cílů stanovených pro další období, tyto cíle nenavazují na zjištění uvedená ve vlastním hodnocení školy. U každého z cílů je připojen nástroj sebehodnocení (diskuse, analýza dokumentů, řízený rozhovor, hospitace, dotazník) a skupina respondentů (pedagogičtí pracovníci, žáci a jejich zákonní zástupci).

ZŠ 5

Zpráva o vlastním hodnocení je zpracována za školní rok 2007/2008 ředitelem školy a navazuje na koncepční záměr rozvoje školy.

Zpráva se věnuje především silným a slabým stránkám školy. Uvedené informace spadají do oblastí komunikace s rodiči, klimatu školy a podmínek a průběhu vzdělávání. Ve zprávě jsou uvedeny použité autoevaluační nástroje (SWOT analýza, dotazník) a skupiny respondentů (pedagogičtí pracovníci, zákonní zástupci žáků). Obsaženy jsou také výsledky marketingového výzkumu. Ředitel školy naznačuje, jakým směrem se škola bude dále ubírat.

ZŠ 6

Vlastní hodnocení školy za období školních roků 2005/2006 a 2006/2007 sestavili zástupci pedagogického sboru. Na sběru dat a jejich vyhodnocování se podílel celý učitelský tým a ředitelka školy.

Ředitelka školy rozdělila odpovědnost za zpracování jednotlivých oblastí a podoblastí mezi všechny (13) učitele školy. Ve zprávě je věnována pozornost všem povinným oblastem, kapitola věnovaná výsledkům vzdělávání se omezuje na výčet středních škol, na které se žáci v uplynulých dvou letech hlásili. Každá z oblastí je rozdělena na podoblasti, u každé z podoblastí jsou uvedeny cíle (většinou je uveden cíl *zjištění stavu*), použité autoevaluační nástroje (SWOT analýza, rozhovor, dotazník, analýza dokumentů, pozorování, sociometrie, hospitační činnost, anketa) a harmonogram vlastního hodnocení. Zpráva se soustředí na popis současného stavu, uvedeny jsou výsledky SWOT analýzy: silné a slabé stránky školy, příležitosti a hrozby. Závěrem je shrnuto šest obecných cílů, kterým se chce škola v následujícím období věnovat.

ZŠ 7

Zprávu o vlastním hodnocení za školní roky 2005/2006 a 2006/2007 zpracovala ředitelka školy ve spolupráci se zástupcem, výchovným poradcem a členem školské rady.

Ve zprávě chybí zpracování oblasti výsledky vzdělávání (obsažené informace v této kapitole spadají do oblasti průběh vzdělávání). Součástí zprávy jsou výsledky provedení SWOT analýzy, která byla provedena dvakrát – jedna cílová skupina byla tvořena pedagogickými pracovníky školy, druhou skupinu tvořilo vedení školy, výčet silných a slabých stránek školy, hrozeb a příležitostí je uveden zvlášť pro obě skupiny. Závěrem zprávy je uveden souhrn aspektů, na které škola klade důraz, a jedenáct převážně konkrétních cílů, které jsou klíčové pro další rozvoj školy.

ZŠ 8

Vlastní hodnocení zpracoval ředitel školy. Zpráva hodnotí období školních roků 2007/2008 a 2008/2009.

Vlastní hodnocení byla zpracováno podle stejných pravidel jako předcházející v roce 2007. Škola má všechny povinné oblasti podrobně rozděleny na podoblasti, které jsou vyhodnocovány za pomoci dotazníků pro žáky a jejich zákonné zástupce a pedagogické pracovníky školy. Zpráva o vlastním hodnocení popisuje především výsledky sběru dat z dotazníků, především upozorňuje na silné a slabé stránky školy. Zpráva naznačuje, na které slabé stránky je nutno se v následujícím období zaměřit. Součástí školního vzdělávacího programu je plán autoevaluace školy, kde jsou u jednotlivých oblastí stanoveny cíle, kritéria, autoevaluační nástroje a termíny pro sběr dat.

7.3. Střední školy

SŠ 1

Vlastní hodnocení za školní rok 2008/2009 zpracovalo vedení školy.

Zpráva porovnává čísla školního roku s výsledky předcházejícího roku, jde tedy především o výčet slabých a silných stránek školy. U dvou zjištění negativního charakteru je stanoveno opatření – úkol na další období.

SŠ 2

Zprávu o vlastním hodnocení za školní roky 2005/2006 a 2006/2007 zpracoval ředitel školy.

Škola v roce 2005 vyhotovila jako podklad pro vlastní hodnocení v následujícím dvouletém období popis výchozího a požadovaného stavu školy. Pomocí autoevaluačních nástrojů (dotazníky, rozhovory, hospitace) s cílovou skupinou respondentů (žáci a jejich zákonní zástupci, širší vedení školy a ostatní pracovníci školy, absolventi školy a jiná veřejnost) ověřila, do jaké míry se podle názorů jednotlivých skupin respondentů blíží ve stanovených oblastech cílovému stavu. Zpráva se věnuje všem ze zákona povinným oblastem. Vždy převažuje popis současného stavu, pozitiva výrazně převyšují negativa. Obsahem zprávy je rozsáhlý výčet konkrétních úkolů i obecných cílů pro následující období.

7.4. Souhrnný přehled

Tabulka ukazuje, zda

a) **jsou zprávy o vlastním hodnocení školy v souladu s vyhláškou (sloupce A–F)**

- A – Počet let, za které je vlastní hodnocení zpracováno.
- B – Zpracování všech oblastí.
 1. Podmínky vzdělávání.
 2. Průběh vzdělávání.
 3. Spolupráce a podpora školy.
 4. Výsledky žáků.
 5. Kvalita řízení školy, kvalita personální práce, další vzdělávání pedagogických pracovníků.
 6. Úroveň výsledků práce školy, především vzhledem k ekonomickým zdrojům a podmínkám vzdělávání.
- C – Posouzení, jakým způsobem škola plní stanovené cíle.
- D – Oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků.
- E 1 – oblasti, ve kterých je třeba úroveň vzdělávání zlepšit (stanovování dalších cílů), včetně návrhů příslušných opatření – E 2.
- F – Účinnost opatření dosažených v předchozím hodnocení.

b) **vyhodnocování dat v procesu autoevaluace vede k formulaci závěrů a opatření vedoucích ke zkvalitňování školy (sloupec G)**

Pokud zpráva o vlastním hodnocení nebo návazný strategický plán rozvoje školy obsahuje konkrétní výčet cílů nebo úkolů pro následující období, které vyplývají z bodů C až E, považují zprávu o vlastním hodnocení školy za podklad pro strategického plánování rozvoje školy.

Přehled výsledků analýzy dokumentů 1

Škola	A	B - chybí	C	D	E1/E2	F	G
MŠ 1	2	NE – výsledky vzdělávání	NE	ANO	ANO/NE	NE	NE
MŠ 2	1	NE – výsledky vzdělávání	NE	ANO	ANO/NE	NE	NE
MŠ 3	2	NE – management, personalistika školy	ANO	ANO	ANO/NE	ANO	NE
MŠ 4	1	ANO	ANO	ANO	ANO/ANO	NE	ANO
ZŠ 1	2	ANO	ANO	ANO	ANO/NE	NE	ANO
ZŠ 2	2	ANO	ANO	ANO	ANO/ANO	ANO	ANO
ZŠ 3	2	ANO	ANO	ANO	ANO/ANO	NE	ANO
ZŠ 4	1	ANO	ANO	ANO	ANO/ANO	NE	NE
ZŠ 5	1	NE – výsledky vzdělávání, management, personalistika školy	ANO	ANO	ANO/NE	NE	NE
ZŠ 6	2	ANO	NE	ANO	ANO/NE	NE	NE
ZŠ 7	2	NE – výsledky vzdělávání	NE	ANO	ANO/ANO	NE	NE
ZŠ 8	2	ANO	ANO	ANO	ANO/NE	NE	NE
SŠ 1	1	NE – management a personalistika školy, spolupráce	NE	ANO	ANO/ANO	NE	NE
SŠ 2	2	ANO	NE	ANO	ANO/ANO	NE	NE

9. Vyhodnocení průzkumu

Z analýzy zpráv o vlastním hodnocení vyplývá, že skoro polovina všech zpráv svým obsahem nespĺňuje podmínky definované zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), resp. podle novely vyhlášky č. 225/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

Nutno zmínit skutečnost, že zprávy, jejichž analýzu jsem provedla, vedení školy ochotně poskytlo a mnohé z nich jsou také zveřejněny na internetových stránkách jednotlivých škol. Dva oslovení zástupci vedení škol také uvedli, že jejich instituce zatím žádnou autoevaluační zprávu zpracovanou nemá (V obou případech se jednalo o začínající ředitele, kteří jsou ve funkci méně než dva roky, na škole, kde předtím nepracovali jako učitelé. Oba ředitelé mají zpracovaný plán autoevaluace, se stanovenými cíli, kritérii, autoevaluačními nástroji a harmonogramem.). Jeden oslovený ředitel poskytl výroční zprávu, kterou považuje za ekvivalent autoevaluační zprávy (Tato zpráva je svým obsahem pouze podkladem pro autoevaluační proces a postrádá přesah k sebehodnocení a plánování rozvoje školy.).

Všechny školy zpracovávaly své vlastní hodnocení za dobu jednoho nebo dvou let. Autorem zprávy byl většinou ředitel školy, v menší míře k organizaci procesu autoevaluace přistupovaly

další osoby – zpravidla zástupce ředitele, výchovný poradce nebo/a školní psycholog a zástupci učitelského sboru. Pouze v jednom případě se na vedení autoevaluačního procesu a zpracování zprávy o vlastním hodnocení podílel celý učitelský sbor a v případě další školy pak zástupce školské rady.

V šesti ze čtrnácti zpráv není věnovaná pozornost všem povinným oblastem. Ve čtyřech případech autoři zpráv uveřejňují v kapitole věnované výsledkům vzdělávání informace o průběhu vzdělávání. Druhou opomíjenou oblastí je kvalita řízení školy, kvalita personální práce, další vzdělávání pedagogických pracovníků (pojmenovávám souhrnně jako management škol, personalistika). Některé zprávy se o zpracování této oblasti pokoušejí, ale pouze popisují průběh vzdělávání, některé zprávy se tomuto tématu nevěnují vůbec. Ve zprávách lze často najít pouze výčet pracovníků a přehled kurzů dalšího vzdělávání, kterých se ve sledovaném období účastnili, případně popis kontrolních mechanismů vedení školy. Hodnocení úrovně výsledků práce školy, především vzhledem k ekonomickým zdrojům a podmínkám vzdělávání, se prolíná celým obsahem zpráv, pouze ojediněle bylo téma zpracováno samostatně. Ve většině případů se školy soustředí na hodnocení výsledků práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání, pojednání o ekonomických zdrojích školy bylo patrné řídce.

Přibližně polovina škol se nevěnovala posouzení dosažených cílů, stanovených na začátku nebo během autoevaluačního procesu ve sledovaném období, což je výrazným znakem absence funkčnosti autoevaluace jako nástroje pro zlepšování škol. V těchto školách patrně neprobíhá cyklický evaluační proces, sebehodnocení probíhá nahodile a výsledkem je pouze popis stavu. Pouze dvě ze sledovaných škol se věnovaly reflexi účinnosti předchozích opatření.

Nejčastěji používaným autoevaluačním nástrojem byl dotazník, rozhovor, pozorování, analýza dokumentů a hospitační činnost, méně školy využívaly SWOT analýzu, ojediněle sociometrické šetření, řízený rozhovor a anketu. Skupiny respondentů jsou v naprosté většině totožné: pedagogičtí pracovníci školy, žáci a jejich zástupci. Zřídka se jedná o další partnery školy – nepedagogickou veřejnost.

Kromě jedné je ve všech zprávách kladen důraz na zveřejnění těch oblastí, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků. V menší míře pak školy poukazují na slabé stránky, jedna škola je neuvádí vůbec. Jen přibližně polovina škol ve svých zprávách naznačuje potřebu zjištěné nedostatky odstraňovat a polovina z těchto pak dále stanovuje návrhy opatření ke zlepšení, buď přímo ve zprávě o vlastním hodnocení, nebo v plánu strategickému rozvoje školy. Zprávy o

vlastním hodnocení se pak svým obsahem blíží spíše výroční zprávě. Také tyto skutečnosti potvrzují, že **autoevaluační aktivity více než dvou třetin zastoupených škol jsou nahodilé a jejich vliv na zkvalitnění procesů ve školách není výrazný.**

Pouze u méně než třetiny škol, jejichž autoevaluační zprávu jsem měla k dispozici, lze konstatovat, že autoevaluace probíhá kontinuálně, plánovitě. Školy stanovují cíle, kritéria a indikátory kvality, hledají nebo vytvářejí vhodné autoevaluační nástroje a získávají soubory dat od různých skupin respondentů, tyto pak vyhodnocují a stanovují návrhy na opatření a nové cíle.

Ze srovnání zpráv podle druhu školy vyplývá, že autoevaluaci se nejvíce věnují základní školy, ve zprávách mateřských škol je nejvýrazněji patrná potřeba sebeprezentace. Obě zprávy středních školy se nejvíce zaměřovaly na zveřejňování výsledků vzdělávání, zatímco tato oblast byla nejvíce opomíjenou ve zprávách mateřských škol.

Závěr

Cílem této práce bylo na základě analýzy autoevaluačních zpráv a další dokumentace ověření tří hypotéz:

1. Autoevaluace školy probíhá jako systematicky připravený, plánovaný, cyklický proces, směřující podle předem stanovených kritérií k předem stanoveným cílům.
2. Školy v procesu autoevaluace věnují stejnou pozornost identifikaci silných a slabých stránek.
3. Vyhodnocování dat v procesu autoevaluace vede k formulaci závěrů a opatření vedoucích ke zkvalitňování školy.

Analýzou relevantní dokumentace vzorku mateřských, základních a středních škol, především analýzou zpráv o vlastním hodnocení školy, strategických plánů rozvoje školy, příslušných kapitol školních vzdělávacích programů docházím k závěru, že ve více než polovině sledovaných škol neprobíhá cyklický evaluační proces, sebehodnocení probíhá nahodile a výsledek má spíše popisný a hodnotící charakter. Mou první hypotézu tedy nelze potvrdit. Zjištění je patrné především ve zprávách o vlastním hodnocení škol. Tyto zprávy se více než na stanovování cílů a jejich hodnocení soustřeďují na aktivity školy, jejich průběh a výsledky, případně ve velké míře na popis silných a slabých stránek školy. Podobají se tak formou a obsahem výročním zprávám a v tomto případě přestává být jejich existence smysluplná. Všechny analyzované zprávy o vlastním hodnocení obsahovaly výčet silných i slabých stránek školy. Ačkoli lze konstatovat, že celkový prostor věnovaný ve zprávách slabým a silným stránkám školy je relativně vyrovnaný - potud tedy potvrzení hypotézy č. 2 - je možné vysledovat kvalitativní rozdíly v nakládání s nimi. Negativní zjištění jsou většinou uváděna především v souvislosti s formulacemi dalších cílů, resp. s potřebou a možnostmi nápravy stávajícího neuspokojivého stavu. Nicméně u pozitivních zjištění převládá namísto střízlivého objektivního hodnocení spíše tendence k sebezprezentaci, jež by své legitimní místo měla více např. ve výročních zprávách apod., a zřídka se i ona stanou východisky pro další rozvojový potenciál školy. Což jednak částečně "ochuzuje" smysl samotného autoevaluačního procesu, a především pak může vést až ke stagnaci ve školou tradičně pozitivně hodnocených oblastech. Na základě tohoto zjištění nepotvrzuji hypotézu č. 3.

Negativním zjištěním je fakt, že skoro polovina všech mnou analyzovaných zpráv svým obsahem nesplňuje podmínky definované zákonem. Všechny školy dodržely maximální dobu pro tvorbu zprávy o vlastním hodnocení. Více než polovina věnovala pozornost všem povinným

oblastem. Zajímavým zjištěním byla poměrně častá absence hodnocení výsledků vzdělávání. Ve zprávách nejčastěji chybí posouzení, jakým způsobem škola plní stanovené cíle, a hodnocení účinnosti opatření dosažených v předchozím hodnocení. Naopak ve všech zprávách jsou uvedeny oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků a v menší míře pak ty, ve kterých je třeba úroveň vzdělávání zlepšit (stanovování dalších cílů), včetně návrhů příslušných opatření.

Na autoevaluaci se bohužel v malé míře podílejí žáci a ostatní partneři školy. Omezený počet a druh využívaných evaluačních nástrojů a nedostatečné vyhodnocování výsledků sběru dat výrazně omezuje školám možnost získat objektivní zprávu o kvalitě a v případě nezdarů stanovit návrhy opatření vedoucích ke zlepšení.

Přestože se jistě každá škola snaží neustále zlepšovat a k sebehodnocení dochází přirozeně, jen promyšlený, plánovaný a cyklicky se opakující proces autoevaluace je skutečně efektivním nástrojem k zvyšování kvality. Škola, která se chce autoevaluaci věnovat, by neměla opomenout žádnou z fází autoevaluačního cyklu. Stanovení cíle, definování procesu, který k němu směřuje, výběr evaluačního nástroje a skupiny respondentů, stanovení postupů vedoucích k ověřování kvality, proces sběru a vyhodnocování dat, formulace závěrů a opatření vedoucích ke zkvalitňování a především zhodnocení uběhlého autoevaluačního procesu a stanovení nových cílů, všechny tyto jednotlivé kroky, vedou ke skutečně smysluplné činnosti, která přináší výsledek v podobě neustálého zkvalitňování instituce.

Protože je autoevaluace pro školy novou povinností, jedná se na většině škol o dovednost, které se školy teprve učí. Jsou-li školy dostatečně vnitřně motivované k soustavnému zkvalitňování pedagogické práce a předchází-li začátku autoevaluačního procesu dobrá teoretická příprava, stává se autoevaluace přirozenou a nedílnou součástí práce nejen zástupců managementu školy, ale i žáků, jejich rodičů a další veřejnosti.

Informační zdroje

Báča, M.: Praktická aplikace analýzy SWOT v rámci evaluačních procesů. In. *Vedení školy v praxi*, Praha: Raabe 2005.

Báča, M.: Vlastní hodnocení školy. In. *Vedení školy v praxi*, Praha: Raabe 2005.

Efektivní autoevaluace škol (ESSE). [online]. [cit. 2010-03-09]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/upload/ESSE.pdf>.

Evaluation Research. [online]. Research Methods Knowledge Base. Posl. úpravy 10. 02. 2006 [cit. 2010-03-09]. Dostupné na WWW: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/intreval.php>.

Macbeath, J.; Schratz, M.; Meuret, D., aj. *Serena aneb Autoevaluace škol v Evropě*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2006. ISBN 80-902614-8-5.

Michek, S. *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání*. [online] Praha: NÚOV, 2006. Dostupné na WWW: http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/prirucka_pro_sebehodnoceni_po_skytovatelu_OV.pdf.

Michek, S. *Přístupy k řízení kvality v odborném vzdělávání. Příklady pokynů, doporučení, modelů, nástrojů, rámců a standardů kvality z vybraných zemí západní a severní Evropy*. [online] Praha: NÚOV, 2008. ISBN 978-80-87063-17-0 Dostupné na WWW: http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/090107_Pristupy_k_rizeni_kvality_v_OV_na_web.pdf.

Pol, M. *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova Univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.

Průcha, J.; Walterová, E.; Mareš, J. *Pedagogický slovník*. Praha: 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.

Rýdl, K.; Horská, V.; Dvořáková, M., aj. *Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy*. Praha: STROM 1998. ISBN 80-86106-04-7.

Sdělení k termínům vydávání vlastního hodnocení školy (podle novely vyhlášky č. 225/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy). [online]. Dostupné na WWW: http://www.msmt.cz/uploads/VKav_200/sdeleni_9_09/sdeleni_terminy_vlastni_hodnoceni_skoly.doc

Starý, K.; Urbánek, P. Škola jako učící se organizace, *Orbis Scholae* [online]. 2008, ročník 2, č. 3. Dostupné na WWW: http://www.orbisscholae.cz/archiv/2008_03.pdf . ISSN 1802-4637.

Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Aspi, a. s., 2006. ISBN 80-7357-176-5.

Valenta, J. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. Olomouc: Anag, spol. s r. o., 2005. ISBN 80-7263-323-6.

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

Základy společného rámce zajišťování kvality (CQAF) odborného vzdělávání a přípravy v Evropě. [online]. Dostupné na WWW:

http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/model_CQAF.pdf.