

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Bc. Jiřina Deutschová

**Autoevaluace školy v podmínkách sloučené organizace
(předškolní a základní vzdělávání)**

**School self-evaluation in terms of the merged organization
(pre-primary and primary education)**

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Romana Lisnerová

2014

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Autoevaluace školy v podmínkách sloučené organizace (předškolní a základní vzdělávání) vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že diplomová práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze 9. června 2014

.....

podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Romaně Lisnerové za poskytnutou odbornou pomoc, za její cenné rady, ochotu a trpělivost při vedení mé diplomové práce.

Chci poděkovat také zástupci České školní inspekce Karlovy Vary za poskytnutí rozhovoru, ředitelům a učitelům škol za vstřícnost, čas a spolupráci při vyplnění dotazníků a poskytnutí rozhovorů.

.....

Podpis

ABSTRAKT:

Diplomová práce se v rámci problematiky školského managementu zabývá tématem autoevaluace školy v podmínkách sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání. Cílem práce je zmapování průběhu autoevaluačních procesů sloučených organizací a vymezení míry kontinuity autoevaluace mezi předškolním a základním vzděláváním. Práce se zabývá v teoretické části studiem dosavadních poznatků tématu v odborné literatuře a výzkumných studiích, ukotvením tématu v zákonných normách České republiky. Stručně popisuje autoevaluaci v kontextu s obecným (podnikovým) managementem a autoevaluaci škol v zahraničí. V empirické části pracujeme s informacemi získanými ze strukturovaných rozhovorů, analýzy inspekčních a výročních zpráv vybraného vzorku sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání, analýzy výročních zpráv České školní inspekce a dat získaných z dotazníkového šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA: autoevaluace, kontinuita, sloučené organizace, předškolní a základní vzdělávání

ABSTRACT:

This diploma thesis is focused on self-evaluation in terms of the merged organizations pre-primary and primary education within scope of problematic of school management. The target of this thesis was mapping the progress of self-evaluation processes of merged organizations and define the rate of continuity of self-evaluation between pre-primary and primary education. In the theoretical part thesis deals with study of present knowledge of this topic in professional literature and research studies, annual reports of Czech School Inspectorate and anchoring of topic in statutory norms of Czech republic. It briefly describes the self-evaluation in the context of the general (corporate) management and self-evaluation of foreign schools. In empirical part is worked with informations collected by structured interviews, analysis of inspection and annual reports of selected sample of the merged organizations pre-primary and primary education, analysis of annual reports of the Czech School Inspectorate and the data obtained from the questionnaire survey.

KEYWORDS:

self-evaluation, continuity, merged organizations, pre-primary education, primary education

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce	10
3	Terminologické vymezení.....	11
4	Vymezení pojmů autoevaluace školy, kvalita školy	12
4.1	Definice pojmů autoevaluace, kvalita.....	13
4.1.1	Kvalita podle A. Strittmattera (1997).....	14
5	Zákonné vymezení autoevaluace škol.....	14
5.1	Bílá kniha.....	14
5.2	Dlouhodobé záměry	15
5.3	Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR 2011 – 2015	15
5.4	Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).....	16
5.5	Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy	16
5.6	Rámcové vzdělávací programy	17
5.6.1	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (2005).....	17
5.6.2	Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání (platný od 1. 9. 2013)	18
5.6.3	Rámcové vzdělávací programy – návaznost předškolního a základního vzdělávání	18
6	Studie o stavu vzdělávání v České republice	19
6.1	McKinsey&Company: Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení (2010).....	19
6.2	Posouzení systému evaluace a monitoringu v České republice.....	19
6.2.1	Hodnocení na úrovni školy.....	20
6.2.2	Závěry a doporučení	21
7	Analýza literárních pramenů	22
7.1	Předškolní vzdělávání	22
7.2	Základní vzdělávání	23
8	Analýza literárních pramenů z pohledu managementu	25
9	Autoevaluace v kontextu s obecným (podnikovým) managementem	27
9.1	Postavení kontroly a autoevaluace v organizaci	28
9.2	Autoevaluace a řízení kvality.....	30

9.2.1	Modely kvality.....	30
9.2.2	Total Quality Management.....	31
9.2.3	Total Quality Management aplikovatelný pro školy.....	32
9.2.4	Model excelence EFQM.....	32
9.2.5	Model CommonAssesment framework (CAF).....	33
9.2.6	Komerční produkty na trhu evaluace.....	33
10	Autoevaluace školy v zahraničí.....	35
10.1	Německo.....	35
10.2	Finsko.....	36
10.3	Norsko.....	36
10.4	Slovinsko.....	37
10.5	Slovensko.....	37
11	Empirická část.....	39
11.1	Výzkumný problém.....	39
12	Metody výzkumu.....	40
12.1	Postup a metody výzkumu.....	40
12.2	Předvýzkum.....	41
12.3	Strukturované rozhovory.....	41
12.3.1	Vzorek.....	41
12.3.2	Průběh strukturovaných rozhovorů.....	42
12.3.3	Výzkumné otázky.....	42
12.3.4	Analýza získaných dat.....	43
12.3.5	Výzkumná otázka 1.....	43
12.3.6	Výzkumná otázka 2.....	44
12.3.7	Výzkumná otázka 3.....	44
12.4	Tvorba a struktura vlastního dotazníku.....	45
12.5	Technologie a administrace dotazníků.....	46
12.6	Výběr vzorku škol a distribuce dotazníků.....	46
13	Průběh výzkumu.....	47
13.1	Návratnost dotazníků.....	47
14	Získaná data, přehled a základní rozbor dat.....	48
14.1	Počet tříd MŠ a ZŠ.....	48
14.2	Přehled o respondentech.....	48

14.2.1	Počet pedagogů ZŠ a MŠ, počet vedoucích zaměstnanců.....	48
14.2.2	Pohlaví respondentů (ředitelé, pedagogové)	50
14.2.3	Věk respondentů.....	50
14.2.4	Doba ve funkci ředitele školy.....	51
14.2.5	Doba výkonu povolání pedagoga	51
14.2.6	Pedagog MŠ, ZŠ.....	52
14.3	Průběh autoevaluačních procesů ve sloučené organizaci předškolního a základního vzdělávání.....	53
14.3.1	Osoby provádějící autoevaluaci ve sloučených organizacích MŠ a ZŠ	53
14.3.2	Průběh pedagogických rad	53
14.3.3	Termíny provádění autoevaluace.....	53
14.3.4	Nejčastější oblasti společné autoevaluace	54
14.3.5	Motivace pedagogických zaměstnanců na společnou autoevaluaci	55
14.3.6	Plán autoevaluace sloučené organizace.....	56
14.3.7	Realizace autoevaluace ve sloučené organizaci	56
14.3.8	Zpracování autoevaluační zprávy.....	59
14.3.9	Pozitiva společné autoevaluace	60
14.3.10	Nejnáročnější aspekty společné autoevaluace	61
14.3.11	Oddělené a společné oblasti kontinuální autoevaluace.....	62
14.3.12	Postoj pedagogů ke společné autoevaluaci	64
15	Analýza výročních zpráv České školní inspekce	65
15.1	Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011	65
15.2	Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012	66
15.3	Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2012/2013	68
15.4	Závěr k analýze výročních zpráv ČŠI.....	69
16	Analýza inspekčních zpráv vybraného vzorku sloučených organizací	69
16.1	Inspekční zpráva 1	70
16.2	Inspekční zpráva 2	70
16.3	Inspekční zpráva 3	71
16.4	Inspekční zpráva 4	71
16.5	Inspekční zpráva 5	72
16.6	Závěr k analýze inspekčních zpráv sloučených organizací	73
17	Výroční zprávy vybraného vzorku sloučených organizací.....	73
17.1	Výroční zpráva 1.....	74

17.2	Výroční zpráva 2.....	74
17.3	Výroční zpráva 3.....	75
17.4	Výroční zpráva 4.....	75
17.5	Výroční zpráva 5.....	76
17.6	Závěr k analýze výročních zpráv sloučených organizací	77
18	Celkové vyhodnocení výzkumu	77
18.1	Vyhodnocení výzkumných otázek.....	77
18.2	Ověření hypotéz.....	78
19	Důsledky a návrhy pro management vzdělávání.....	79
19.1	Publikace (metodika) autoevaluace sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání.....	79
19.2	Provázanost autoevaluace sloučených organizací s externí evaluací ČŠI	80
20	Závěr.....	81
21	Literatura	84
22	Přílohy	87

1 Úvod

Školský systém prochází v posledních letech rychlými a převratnými změnami. Mezi nejdůležitější změny se řadí nový školský zákon, reforma veřejné správy a v její návaznosti změna právní formy škol a zřizovatelů, zavádění Rámcových vzdělávacích programů pro jednotlivé stupně škol a v neposlední řadě vznik konkurenčního prostředí mezi jednotlivými školami. Českým školám se otevřela prostřednictvím možnosti vytvoření vlastního vzdělávacího programu cesta k aktivní profilaci své práce na základě specifických možností a podmínek školy, ale zároveň je na ně kladena povinnost zajištění hodnocení výsledků všech oblastí práce školy a smysluplných procesů zpětné vazby.

Trendem posledních let bylo i postupné slučování škol poskytujících stejný stupeň vzdělávání, ale i slučování škol poskytujících různý stupeň vzdělávání. V návaznosti na tuto skutečnost je na školy kladena mnohem větší zodpovědnost na udržení a zlepšování kvality své práce a je o to více zapotřebí, aby se školy naučily „skládat účty“ sobě samým, svým klientům i celé společnosti prostřednictvím zodpovědně prováděné autoevaluace.

Kvalita školy je často diskutované téma mezi odborníky i širokou veřejností, které bývá posuzováno v mnoha oblastech činnosti školy. Efektivní fungování školy výrazně ovlivňuje smysluplně realizovaná autoevaluace školy, na které se podílí jak manažeři na všech úrovních řízení tak všichni pedagogičtí a provozní zaměstnanci školy. Uvědomujeme si, že autoevaluace školy se ukazuje být nenahraditelným prostředkem k udržení získané autonomie českých škol a plánování budoucího rozvoje škol a tím i rozvoje vzdělanosti v národním vzdělávacím systému. Autoevaluace se stává jedním z nástrojů profesionalizace školského managementu.

2 Cíl práce

V této práci si klademe za cíl zmapovat průběh autoevaluačních procesů v podmínkách sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání a vymezit míru kontinuity autoevaluace mezi předškolním a základním vzděláváním. Zabýváme se zákonným ukotvením autoevaluačních procesů v současných normách a přehledem publikací zabývajících se problematikou autoevaluace. Pohlížíme na autoevaluaci v kontextu s obecným managementem a stručně popisujeme autoevaluaci škol v zahraničí. Analyzujeme výroční zprávy České školní inspekce, inspekční zprávy a výroční zprávy vybraného vzorku sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání, neboť

jejich analýza nám může přinést potřebné informace o průběhu autoevaluačních procesů a míře kontinuity autoevaluace ve sloučených organizacích předškolního a základního vzdělávání. Prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s řediteli škol a zástupcem České školní inspekce – Karlovarský inspektorát, získáváme názory na průběh autoevaluačních procesů ve sloučených organizacích ze dvou různých pohledů. Pomocí dotazníku se snažíme zjistit současné názory ředitelů a pedagogů na míru kontinuity a celkový průběh autoevaluace ve sloučených organizacích předškolního a základního vzdělávání. Zajímají nás získané informace o spolupráci či nespolepřáci mezi sloučenými organizacemi i možnosti využití získaných informací pro budoucí cestu a rozvoj takto situovaných organizací. Zmapováním oblasti autoevaluace sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání bychom mohli přinést ucelenější poznatky o této dosud málo publikované problematice v dostupných zdrojích. Získaná data povedou k doporučením a návrhům pro současný i budoucí management vzdělávání.

3 Terminologické vymezení

V celé diplomové práci bez jakéhokoliv diskriminačního podtextu budeme používat některá obecná jména pouze v mužském rodě (např. ředitel, pedagog).

Základní termíny, které budeme ve své práci používat, nejsou v odborných textech ustálené. Jedná se o termíny autoevaluace a vlastní hodnocení školy.

Termín autoevaluace (ve smyslu autoevaluace školy) není svázán s právní úpravou a je tak otevřen například všem otázkám o vhodné, žádoucí či smysluplné realizaci autoevaluace, otázkám etiky a bezpečnosti. S ohledem na významový přesah termínu autoevaluace oproti termínu vlastní hodnocení školy je tento termín s oblibou používán v odborné komunitě. Termín vlastní hodnocení školy je dán především jeho užitím v závazných českých právních dokumentech (ve školském zákoně a v navazujícím prováděcím předpisu).¹

Komentář

S ohledem na srozumitelnost textu si pro účely předkládané diplomové práce stanovíme pravidlo, že pojmy *autoevaluace* a *vlastní hodnocení školy* budeme chápat v podstatě jako synonymické, i když jsme si vědomi jejich rozdílnosti. Taktéž pro pojmy

¹ CHVÁL, M. a kol.: *Koordinátor autoevaluace*. Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2010, ISBN 978-80-86956-57-2. s. 6

předškolní vzdělávání a mateřská škola, základní vzdělávání a základní škola použijme výše uvedené pravidlo.

4 Vymezení pojmů autoevaluace školy, kvalita školy

V rámci decentralizace českého školství ukládá zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) školám povinně pravidelně provádět vlastní hodnocení školy. Rámcové vzdělávací programy oproti tomu pracují s termínem autoevaluace. Tyto termíny si proto můžeme definovat jako plánované a systematické hodnocení, které probíhá podle předem určených kritérií školy směřující ke zvyšování a udržování kvality své práce a je rovněž prostředkem pro zavádění a řízení změn ve školách.² Autoevaluace je východiskem pro přípravu výročních zpráv, záměrů dalšího rozvoje školy a školního vzdělávacího programu. Autoevaluace je proces systematický, záměrný, plánovitý a strukturovaný, propojený se zlepšováním a rozvojem kvality a efektivitu práce jednotlivých škol i celého vzdělávacího systému. Výsledky autoevaluace by měly být zpětnou vazbou pro všechny aktéry vzdělávacího procesu.

Doporučujícím charakterem pro školský management v oblasti sebehodnocení na všech úrovních by mohlo být ztotožnění se s pojetím moderního managementu podle významného autora P. F. Druckera, který zcela zásadně pracuje s pojmem hodnocení:

Hodnocení = nástroj vedoucí k dosahování plánovaných cílů

Hodnocení = hledání cest efektivního vývoje

Hodnocení = proces sebehodnocení → zpětné vazby → vlastního vyhodnocování → vyhodnocení → plánování dalšího postupu

² SYSLOVÁ, Z. : *Autoevaluace v mateřské škole*: 1. vyd. Praha: Portál, 2012. s. 24

4.1 Definice pojmů autoevaluace, kvalita

Definice pojmu autoevaluace školy (Průcha, Walterová, Mareš, 2009)

„Nový termín v české vzdělávací politice, označující vlastní hodnocení (sebehodnocení) školy. Podle Rámcově vzdělávacího programu pro základní vzdělávání (2005) jde o systematické posuzování činnosti školy, jehož výsledky slouží jako zpětná vazba ke korekci vlastní činnosti a jako východisko pro další práci školy. Tuto autoevaluaci provádějí samotní ředitelé a učitelé škol.“³

Definice pojmu kvalita školy (Průcha, Walterová, Mareš, 2009)

„Kvalitou školy se teoreticky rozumí žádoucí či optimální úroveň jejího fungování a jejich produktů. Zejména v podmínkách tržního hospodářství, kdy se školy považují za součást služeb veřejnosti a žáci, resp. jejich rodiče, za klienty škol, se má za to, že dosahovaná kvalita školy je rozhodující pro její zdárnou existenci. K tomu účelu jsou prováděny různé evaluace snažící se kvalitu škol (např. v regionu, v celém státě) zjišťovat, vyhodnocovat, event. školy na základě toho porovnávat (program SET).“⁴

Komentář

Termín *kvalita školy* je v posledních několika letech často diskutované a skloňované téma. Je těžké odpovědět jasně na otázku: „*Co je kvalitní škola?*“. Školy mohou provádět vlastní hodnocení podle určitých kritérií a za pomoci různorodých nástrojů vyhodnocovat získané informace a provádět korektivní opatření, ale to, jestli je škola v očích klientů a vnějších hodnotitelů kvalitní, je ovlivněno mnoha dalšími faktory (např. oblast umístění školy, struktura klientů školy, pohled a vliv zřizovatele, odbornost hodnotitelů atd.).

Podle našeho názoru můžeme kvalitu školy definovat jako pocit sounáležitosti s životem školy a uspokojení specifických potřeb všech zúčastněných aktérů vzdělávacích a ostatních činností školy tedy, dětí, žáků, pedagogů, zákonných zástupců a zřizovatelů.

³ PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J.: Pedagogický slovník, 6. vyd. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-647-6. s. 23

⁴ PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J.: Pedagogický slovník, 6. vyd. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-647-6. s. 137-138

4.1.1 Kvalita podle A. Strittmattera (1997)

Kvalita je relativním pojmem. V návaznosti na A. Strittmattera (1997) kvalitu můžeme vymezit jako schopnost jednotlivců a organizací dosahovat stanovených norem, schopnost adekvátní reakce na změny a schopnost chápat kvalitu nejen jako povinnost, ale i vlastní potřebu o zdokonalování sebe sama a vlastních aktivit.⁵

Co je kvalita?

Schopnost

- jednotlivců
- organizací

Ochota a snaha (vnitřní potřeba)

Stanovené normy

- subjektivní, interiorizované
- společně dohodnuté
- normativně (legislativně) dané

Povinnost

- plnit efektivně, účinně při respektování různorodých zájmů
- adekvátně reagovat na změněné nároky a předpoklady

Ochota a snaha (vnitřní potřeba) v protikladu k povinnosti⁶

5 Zákonné vymezení autoevaluace škol

V současné legislativě je ukotvena povinnost jednotlivých stupňů škol provádět vlastní hodnocení školy. V zákonných normách se objevují odlišné názvy tohoto procesu, je označován termínem autoevaluace, vlastní hodnocení nebo interní hodnocení.

5.1 Bílá kniha

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (dále jen Bílá kniha)⁷ vznikl v roce 2000 a vládou ČR byla konečná verze projednána a schválena 7. února

⁵ BACÍK, F.: *Škola a její management pod lupou*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 978-80-7290-379-5. s. 114–115

⁶ BACÍK, F.: *Škola a její management pod lupou*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 978-80-7290-379-5. s. 116

2001. Jedná se o dokument strategický, zabývající se jak východisky a předpoklady rozvoje celé vzdělávací soustavy České republiky, tak otázkou specifík jednotlivých druhů i stupňů škol a vzdělávacích sektorů. Bílá kniha byla vytvořena jako otevřený dokument, který by měl být stále analyzován a v souladu s přicházejícími společenskými změnami obnovován a revidován.

V závěru Bílé knihy jsou vytyčeny hlavní strategické linie vzdělávací politiky v České republice, mezi které se řadí i monitorování a hodnocení kvality a efektivity vzdělávání (Bílá kniha, str. 92). Bílá kniha předpokládá, že pro zajištění kvality a efektivity vzdělávání je nutno doplnit existující externí evaluaci České školní inspekce o interní evaluaci školy (dále jen ČŠI).⁸ Interní evaluace školy by se měla opírat o vypracované směrnice, které budou rozpracované pod vedením ČŠI. Vnitřní evaluace bude podkladem pro následnou externí evaluaci prováděnou ČŠI a to na principu společné metodiky.

5.2 Dlouhodobé záměry

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky (dále jen Dlouhodobý záměr vzdělávání ČR)⁹, zpracovává ministerstvo školství a krajské úřady podle § 9 a § 185, odst. 4 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon)¹⁰. Mezi hlavní cíle patří formulace základních strategických směrů, prioritních úkolů a opatření vedoucích k naplňování vzdělávacích cílů. Vychází i z několika dalších dokumentů a studií, mezi které se řadí např. *Programové prohlášení vlády v oblasti regionálního školství*, *Národní program reformy* a zpráva společnosti *McKinsey&Company: Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*.

5.3 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy

ČR 2011 – 2015¹¹

V dlouhodobém záměru ČR 2011 je kladen důraz na pět zásadních oblastí, mezi které patří i téma *Nové metody hodnocení škol*. V kapitole Hlavních reformních kroků, v oddíle 2 je popsán ve čtyřech bodech proces vlastního hodnocení škol.

⁷ Národní program rozvoje vzdělávání v České republice

⁸ Česká školní inspekce

⁹ Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky

¹⁰ Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

¹¹ Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR na roky 2011–2015

Především je to propojení a zefektivnění vlastního hodnocení školy prostřednictvím účelné metodiky a odpovídajících autoevaluačních nástrojů. Zvolené nástroje ověřovat v pedagogické praxi a podporovat školy ve vzájemné komunikaci a sdílení zkušeností z vlastního hodnocení školy. Dalším bodem je testování žáků v 5. a 9. ročnících základní školy a jeho propojení s vlastním hodnocení školy. Dále jde o zajištění dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v okruhu vlastního hodnocení a posledním bodem je tvorba propojení externí autoevaluace s autoevaluací interní.

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

K základním strategickým dokumentům Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) se řadí zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů. 26. novela platná od 1. 1. 2012 se promítla mimo jiné i do oblasti vlastního hodnocení školy. Změna se uskutečnila v § 12 odst. 2 a § 28 odst. 1 písm. e). V § 12 odst. 2 novela školského zákona zrušila povinnost školám zpracovávat pouze zprávu o vlastním hodnocení školy (dále jen vlastní hodnocení). Vlastní hodnocení je však nadále východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti škol, v případě základní, střední a vyšší odborné školy, podle ustanovení § 10 odst. 3 školského zákona, ale už není součástí povinné dokumentace škol a školských zařízení.¹² Rovněž již není podkladem pro hodnocení škol ČŠI.

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

Vlivem novely Školského zákona v § 12 odst. 2 a § 28 odst. 1 písm. e) musela být novelizována i vyhláška č. 15/2005 Sb. Ta stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy ve znění pozdějších předpisů, a tak se ustanovení § 8 a 9 vyhlášky staly neaplikovatelnými (neúčinnými). Byla tedy zrušena povinnost škol vypracovávat vlastní hodnocení podle pravidel, struktury a termínů

¹²§ 28 odst. 1 písm. e) zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

stanovených vyhláškou.¹³ Tímto ovšem není vyloučena možnost, aby školy vypracovávaly zprávu o vlastním hodnocení i nadále, je to zcela na jejich zvážení. Obsah, strukturu a termíny vlastního hodnocení si školy stanoví samy.

5.6 Rámcové vzdělávací programy

V návaznosti na nové principy kurikulární politiky České republiky (dále jen ČR), které vychází z Bílé knihy a jsou legislativně ukotveny ve školském zákoně, byly do vzdělávací soustavy ČR zavedeny rámcové vzdělávací programy (dále jen RVP), vymezující závazné rámce pro předškolní, základní a střední vzdělávání. Na RVP navazují na školní úrovni školní vzdělávací programy (dále jen ŠVP), jež si vypracovávají v souladu s příslušným RVP školy samy. Školám byla poskytnuta zavedením dvouúrovňového kurikula možnost volby vlastní cesty, ale zároveň jim byla dána značná odpovědnost za kvalitu vzdělávání.¹⁴ Přirozenou součástí práce každé školy by měla být autoevaluace, přinášející zpětnou vazbu o kvalitě činnosti školy.

5.6.1 Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (2005)

V Rámcově vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání (dále jen RVP PV) je velmi podrobně a přehledně v kapitole č. 9 *Autoevaluace mateřské školy a hodnocení dětí* popisován proces autoevaluace, která by měla probíhat v každé mateřské škole podle předem vyhotoveného systematického plánu. Poznatky získané prostřednictvím autoevaluace by měly poskytnout pedagogům zpětnou vazbu o kvalitě vlastní práce a pedagogové by jich měli cíleně využívat k optimalizaci a zlepšování vzdělávacího procesu i podmínek, za nichž vzdělávání probíhá.¹⁵ Autoevaluace by se měla zaměřit na následující oblasti: Naplňování cílů programu, kvalitu podmínek vzdělávání, způsob zpracování a realizaci obsahu vzdělávání, práci pedagogů a výsledky vzdělávání.¹⁶

System autoevaluace by měl být rovněž součástí obsahu ŠVP konkrétní mateřské školy, a to prostřednictvím určených pravidel a kritérií, na jejichž základě bude autoevaluace v mateřské škole probíhat.

¹³ Vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, ve znění pozdějších předpisů

¹⁴ Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

¹⁵ Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, 2005 s. 37

¹⁶ Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, 2005 s. 37

5.6.2 Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání (platný od 1. 9. 2013)

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání (dále jen RVP ZV) prošel v roce 2013 několika zásadními úpravami. Jedna z úprav se týkala i oblasti zpracování autoevaluace školy. V části D, v kapitole č. 11 (*Zásady pro zpracování, vyhodnocování a úpravy školního vzdělávacího programu* v odstavci *Struktura ŠVP pro základní vzdělávání*, dle níž se zpracovává ŠVP ve všech školách zajišťujících základní vzdělávání vyjma nižšího stupně víceletých gymnázií) byla z bodu č. 6 vyjmuta pasáž o zpracování autoevaluace školy (oblast autoevaluace, cíle, kritéria, nástroje autoevaluace a časové rozvržení evaluačních činností). V bodě č. 6 byla ponechána oblast *Hodnocení výsledků vzdělávání žáků*, ve které jsou uvedena pravidla pro hodnocení žáků:

Způsoby hodnocení – klasifikací, slovně, kombinací obou způsobů a kritéria hodnocení.¹⁷

5.6.3 Rámcové vzdělávací programy – návaznost předškolního a základního vzdělávání

V úvodní kapitole RVP PV *1.2 Platnost RVP PV* se hovoří o RVP PV jako elementárním vzdělávacím základě, který by měl být východiskem pro základní vzdělávání. V kapitole *3.1 Úkoly předškolního vzdělávání* je popisován zásadní úkol předškolního vzdělávání, a to příprava dítěte na jeho životní i vzdělávací cestu na principu podporování individuálních rozvojových možností každého dítěte. Základní škola by měla na tento zásadní princip navazovat a s přirozenými vzdělávacími možnostmi dětí počítat a tím zlepšovat jejich životní i vzdělávací šance.¹⁸

RVP ZV zmiňuje návaznost na předškolní vzdělávání v kapitole *1.2 Principy Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání*. Rovněž v kapitole *3.1 Pojetí základního vzdělávání* je zmíněna návaznost základního vzdělávání na předškolní vzdělávání a výchovu v rodině. Základní vzdělávání žáků na 1. stupni by mělo začít pozvolným

a usnadňujícím přechodem dětí z rodinné péče a předškolního vzdělávání do etapy povinného vzdělávání, které již ve větší míře vykazuje známky systematickosti a pravidelnosti, ovšem i zde by mělo vzdělávání probíhat na základě principu respektování individuálních zvláštností, potřeb a zájmů každého žáka.¹⁹

¹⁷ Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, 2013 s. 139

¹⁸ Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, 2005 s. 6

¹⁹ Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, 2013 s. 9

Princip návaznosti RVP pro předškolní a základní vzdělávání jednoznačně poukazuje na nutnost potřeby kontinuální autoevaluace, a to nejen na úrovni sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání, ale i na úrovni škol působících samostatně. Spolupráce škol napříč všemi stupni vzdělávání a ve všech oblastech působnosti škol zajisté posílí kvalitu vzdělávací politiky v České republice.

6 Studie o stavu vzdělávání v České republice

6.1 McKinsey&Company: Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení (2010)

Zajímavá fakta a názory na úroveň řízení systému školství v České republice přinesla zpráva společnosti McKinsey&Company: Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení (2010). Ve zprávě jsou podrobně rozebrány problémy, se kterými se současné české školství potýká, a návrhy jejich postupného zlepšování. V části č. 1 *Proč něco měnit* v podkapitole 1.2.3. *Standardy a hodnocení* se hovoří o sebehodnocení škol. Ve zprávě je uvedeno, že sebehodnocení škol prozatím nepřineslo uspokojivé výsledky, většina ředitelů považuje sebehodnocení za nepotřebné a zbytečné a s jeho realizací a přípravou je pojí pouze výrazné problémy.²⁰

6.2 Posouzení systému evaluace a monitoringu v České republice

Závěrečná zpráva aktivity Posouzení evaluace a monitoringu v České republice projektu Kompetence III přináší souhrnný přehled o realizovaných aktivitách uskutečněných v rámci výše uvedeného projektu. Popisuje přehled nejdůležitějších zjištění z okruhu monitoringu a evaluace v České republice, rovněž seznamuje čtenáře s doporučeními a návrhy ve všech oblastech hodnocení, jež vycházejí z mezinárodních zkušeností, a z porovnání fungujících vzdělávacích systémů. Ve zprávě jsou rovněž prezentovány návrhy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD) na změny v systému hodnocení.

Soubor doporučení navazuje na zjištění získaná z dotazníkového šetření, které bylo směřováno na zřizovatele, ředitele a učitele základních a středních škol. Návrhy doporučení byly sestaveny podle důležitosti a dle finanční a časové náročnosti. Byly

²⁰ McKinsey & Company: 2010, *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*, Praha: 2010

obohaceny o praktické názory a náměty, jež by mohly podle odborné veřejnosti pomoci při zkvalitnění hodnotícího systému a vedly by k žádoucím opatřením v oblasti vzdělávací politiky. Studie byly směřovány na tři zásadní oblasti hodnocení, hodnocení na úrovni žáka, učitele a úrovni školy.²¹

6.2.1 Hodnocení na úrovni školy

Zjištění a doporučení OECD

OECD při hodnocení škol vychází ze tří oblastí: vlastní hodnocení, externí hodnocení a srovnávání škol podle různých výkonnostních měřítek. Oproti tomu vzdělávací systém ČR při hodnocení škol využívá pouze externí a vlastní hodnocení školy. V návaznosti na tuto skutečnost se zpráva OECD pro Českou republiku zabývá tedy jen externím a vlastním hodnocením školy.²² V diplomové práci stručně popíšeme informace týkající se vlastního hodnocení škol.

Mezi kladné hodnocení ve zprávě OECD se řadí existence vlastního hodnocení školy, které v součinnosti s vnějším hodnocením ČŠI vytváří vyvážený systém a podporuje samostatnost školy i její sebereflexi. Zpráva OECD se zmiňuje i o oslabení pozice vlastního hodnocení v návaznosti na novelu školského zákona v roce 2012.²³ K nedostatkům zpráva uvádí existenci slabého povědomí škol o důležitosti autoevaluace a nedostatečnou metodickou podporu pro její další využití ze strany ředitelů a učitelů. K doporučením OECD patří využití efektu společného působení a součinnosti vnějšího a vlastního hodnocení školy.

Hodnocení doporučení odbornou veřejností – aktuálnost a proveditelnost doporučení OECD

Hodnocení školy byla zaměřena na následující oblasti: externí hodnocení školy a hodnocení ředitelů. V rámci oblasti externího (vnějšího) hodnocení bylo hovořeno i o vlastním hodnocení. Za negativní jev je označeno oslabení pozice vlastního hodnocení vlivem novely školského zákona v roce 2012. V návaznosti na tuto skutečnost je pouze na

²¹ *Posouzení systému evaluace a monitoringu v České republice Doporučení pro vzdělávací politiku* [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/0c37f744-da67-42c3-850e-ddba98a10080>

²² *Posouzení systému evaluace a monitoringu v České republice Doporučení pro vzdělávací politiku* [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/0c37f744-da67-42c3-850e-ddba98a10080> s. 32

²³ Změna § 12 odst. 2 a § 28 odst. 1 písm. e) zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

ředitelích, jak budou vlastní hodnocení provádět. Podle zjištění je prováděno nesystematicky, nahodile, není srovnatelné mezi jednotlivými školami a velmi obtížně využitelné pro ČŠI. Mezi významná zjištění se řadí fakt, že vlastní hodnocení není pedagogickou veřejností vnímáno jako důležitý nástroj pro zlepšení výsledků vzdělávání. Výsledky tohoto šetření jsou v rozporu s doporučeními OECD a mezinárodním srovnáváním ve využití vlastního hodnocení.²⁴

Návrhy systémových opatření na úrovni hodnocení školy

Doporučuje se posilovat primární nástroje hodnocení školy, vnější a vlastní hodnocení, jejich vzájemnou provázanost a využitelnost. Pro posílení navrhovaných opatření se doporučuje: upřesnit postavení a využívání vlastního hodnocení školy v legislativě, včetně rámce hodnotících kritérií, srovnatelných s externím hodnocením školy, a metodicky podpořit využívání vlastního hodnocení ve školách.²⁵

6.2.2 Závěry a doporučení

Hodnocení škol na všech úrovních vzdělávání se dostávají do první linie pozornosti všech aktérů ve vzdělávání. Jsou bezesporu zdrojem informací pro rodiče i pro širší veřejnost o kvalitě vzdělávání žáků a studentů, ale jsou také zpětnou vazbou, která má umožnit zlepšování výsledků žáků a studentů, kvality škol i celého vzdělávacího systému.

Pro zlepšení systému hodnocení ve vzdělávacím systému České republiky se navrhuje na úrovni školy v oblasti externího a vlastního hodnocení sjednotit kritéria obou hodnocení, podchytit jejich vzájemnou využitelnost a při hodnocení školy využívat informace získané prostřednictvím vlastního hodnocení. Zajistit metodickou pomoc pro využívání vlastního hodnocení a ujasnit jeho postavení v legislativě.²⁶

²⁴ *Posouzení systému evaluace a monitoringu v České republice Doporučení pro vzdělávací politiku* [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/0c37f744-da67-42c3-850e-ddba98a10080> > s. 40

²⁵ *Posouzení systému evaluace a monitoringu v České republice Doporučení pro vzdělávací politiku* [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/0c37f744-da67-42c3-850e-ddba98a10080> > s. 51

²⁶ *Posouzení systému evaluace a monitoringu v České republice Doporučení pro vzdělávací politiku* [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/0c37f744-da67-42c3-850e-ddba98a10080> > s. 55

7 Analýza literárních pramenů

7.1 Předškolní vzdělávání

V současné době by měly mít všechny mateřské školy velmi mnoho zkušeností s tvorbou a aktualizací svého ŠVP a taktéž mít zcela zmapovány autoevaluační procesy své organizace. V prvních krocích autoevaluace mohly být školám nápomocny následující literární prameny zabývající se autoevaluací v celé šíři publikace, nebo v některých kapitolách uvedených publikací.

Přehled publikací

V publikaci *Současná mateřská škola a její řízení* v kapitole č. 7 *Kontrola, hodnocení, evaluace* jsou objasňovány termíny kontrola, hodnocení, sebehodnocení, evaluace, autoevaluace, pojmy kvalita a řízení kvality v podmínkách školy včetně role ředitele školy.²⁷

V publikaci *Vzdělávací program Začít spolu* v kapitole č. 11 *Evaluace programu Začít spolu* je popsán systém autoevaluace výše jmenovaného programu včetně příkladů dotazníků.²⁸

Publikace *Kurikulum podpory zdraví v mateřské škole* v kapitole *Evaluace školního kurikula* popisuje východiska evaluace, přístupy k autoevaluaci a jednotlivé oblasti autoevaluace mateřské školy podporující zdraví.²⁹

Publikace *Praktický průvodce třídním vzdělávacím programem mateřské školy* v kapitole č. 13 přináší informace o významu evaluačních činností pro mateřskou školu.³⁰

Řízení mateřské školy, tato publikace v kapitole C) *Pedagogický proces a jeho řízení* popisuje v podkapitole *Evaluace v mateřské škole s využitím nástrojů projektu*

²⁷ BEČVÁŘOVÁ, Z.: *Současná mateřská škola a její řízení*. 1.vyd. Praha: Portál. 2003. ISBN 80-7178-537-7, s. 111 – 145

²⁸ GARDOSOVÁ, J. a kol.: *Vzdělávací program Začít spolu: metodický průvodce pro předškolní vzdělávání*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-815-5, s. 133-139

²⁹ HAVLÍNOVÁ, M. a kol.: *Kurikulum podpory zdraví v mateřské škole*. 2. rozš. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-061-5, s. 185-197

³⁰ SMOLÍKOVÁ, K. a kol.: *Praktický průvodce třídním vzdělávacím programem mateřské školy*. 1.vyd. Praha: Tauris, 2006. ISBN 80 – 87000 -04-8, s. 16-17

podpory zdraví v MŠ možnosti efektivní realizace procesů hodnocení v mateřské škole a plán evaluace ve školním vzdělávacím programu.³¹

Autoevaluace mateřské školy: Metodická příručka k vlastnímu hodnocení je publikace zabývající se několika oblastmi vlastního hodnocení školy, hodnocením ŠVP, podmínek a průběhu vzdělávání. Jelikož vlastní hodnocení souvisí úzce s řídicí činností, je využití publikace doporučováno především vedoucím zaměstnancům mateřských škol.³²

Publikace *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy* v kapitole č.4 *Efektivita předškolního vzdělávání, interní a externí hodnocení školy* podrobněji popisuje důvody a povinnosti interního hodnocení, zaměření, oblasti, pravidla a strukturu hodnocení a hodnotící zprávu. Publikace obsahuje i příklady vlastního hodnocení.³³

Publikace *Autoevaluace v mateřské škole: Cesta ke kvalitě vzdělávání* podává komplexní pohled na průběh autoevaluačních procesů v mateřské škole. Publikace přináší teoretické i praktické poznání dané problematiky. Inspirativním přínosem publikace jsou výsledky výzkumných šetření, které mohou čtenářům lépe přiblížit teoretická východiska autoevaluace v MŠ. Hodnotným příkladem je rovněž soubor nástrojů a ukázek možných kritérií pro hodnocení. Za pomoci publikace se mohou čtenáři naučit odhalovat skryté rezervy své mateřské školy a tím zkvalitňovat předškolní vzdělávání.³⁴

7.2 Základní vzdělávání

Provádění autoevaluace patří v současnosti do běžné praxe každé školy a její vykonávání je trvalým posláním všech vedoucích zaměstnanců. Je zapotřebí, aby zainteresovaní jedinci provádějící autoevaluaci získávali stále nové poznatky a znalosti o jmenované problematice a naučili se co nejlépe hodnotit a vyhodnotit získané informace. Uvedené publikace mohou být vodítkem jak pro zkušené, tak začínající ředitele škol.

³¹ BURIÁNOVÁ, J. a kol.: *Řízení mateřské školy*. Praha: Raabe, 2006. ISBN 80-86307-19-0, s. 29-32

³² SMOLÍOVÁ, K. a kol.: *Autoevaluace v mateřské škole: Metodická příručka k vlastnímu hodnocení*. Praha: VÚP, Tauris, 2008. ISBN 978-80-87000-22-9

³³ BEČVÁŘOVÁ, Z.: *Kvalita, strategie, a efektivita v řízení mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-221-8

³⁴ SYSLOVÁ, Z.: *Autoevaluace v mateřské škole: Cesta ke kvalitě vzdělání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0183-0

Přehled publikací

Evaluace a diagnostika pro ředitele na ZŠ je publikací, která je určena dle názoru autorů výhradně ředitelům škol. Materiály obsažené v publikaci mohou vést ke zjištění úrovně kvality výchovně vzdělávacího procesu počínaje hodnocením pedagogických pracovníků až po hodnocení samotné výuky. Jedná se o publikaci, jež je nazývána publikací otevřenou z důvodu přinášení několika aktualizací v průběhu kalendářního roku.³⁵

Publikace *Tvorba školního vzdělávacího programu krok za krokem – s pedagogickým sborem* má formu metodiky postupných kroků tvorby ŠVP. V obsahu publikace je rovněž kapitola přinášející informace o pravidlech pro hodnocení žáků a kapitola autoevaluace školy.³⁶

Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání je pomocnou publikací, ale ne návodem, zabývající se tvorbou ŠVP ZV. Jde o materiál poskytující soubory návodů, námětů a ukázek pro tvorbu ŠVP. Kapitola 3.6 *Hodnocení žáků a autoevaluace školy* popisuje pravidla, způsoby, kritéria hodnocení žáků a oblasti, nástroje, kritéria, cíle a časové rozvržení autoevaluace školy včetně praktických ukázek.³⁷

Publikace *Úvod do autoevaluace školy* přináší ucelený pohled na problematiku vnitřní a vnější evaluace škol. Publikace má všeobecný charakter a její obsah není přesně ušit na míru základní či mateřské škole, jde o systematický vhled do souvislostí spojených s problematikou evaluačních a autoevaluačních procesů. Publikace vychází z teoretických i praktických poznatků a jsou zde přiblíženy i některé zahraniční zkušenosti. Čtenáři mohou po přečtení publikace získat doporučení pro realizaci autoevaluačních procesů ve své organizaci.³⁸

Publikace *Serena aneb Autoevaluace škol v Evropě pojednává* o míře vztahu autoevaluace a kvality práce školy. Tato publikace vznikla v rámci evropského programu Socrates s názvem *Evaluace kvality vzdělávání ve škole*. Na projektu se podílelo celkem

³⁵ MERTIN, V.; CIPROVÁ, J.; BUDINSKÁ, M. a kol.: *Evaluace a diagnostika pro ředitele na ZŠ*. Praha: Raabe, 2006. ISBN 80- 86307-22-0

³⁶ KRATOCHVÍLOVÁ, J.: *Tvorba školního vzdělávacího programu krok za krokem – s pedagogickým sborem*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80–210-4063–7

³⁷ JEŘÁBEK, J.; TUPÝ, J. a kol.: *Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Tauris, 2006. ISBN 80–87000-03-X

³⁸ VAŠŤATKOVÁ, J.: *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80–244-1422–8

101 škol z 18 zemí. První část publikace představuje celý projekt a druhá popisuje vlastní zkušenosti několika zainteresovaných osob. Cílem publikace je přimět čtenáře k zamyšlení, co je vlastně v jejich škole skutečně tím nejdůležitějším.³⁹

Publikace *Školy na cestě ke kvalitě, Systém podpory autoevaluace škol v ČR* vznikla v rámci projektu Cesta ke kvalitě jako podpora pro školy v oblasti autoevaluace. Cílem publikace je nabídnout komplexní pomoc školám v oblasti hodnocení prostřednictvím nabídky třiceti ověřených evaluačních nástrojů a aktivit vzájemného učení. Představuje problematiku autoevaluace v kontextu s řadou vyspělých zemí. Je zde popsán vývoj podpory škol v oblasti autoevaluace v ČR za období let 2004–2011 a rovněž jsou v publikaci popsány výsledky různorodých šetření, které byly získány prostřednictvím dotazníků, anket a rozhovorů s učiteli a řediteli škol. Zajímavou kapitolou je kapitola č. 5, jež ukazuje na problematiku propojení autoevaluace s evaluací externí.⁴⁰

8 Analýza literárních pramenů z pohledu managementu

Obor obecný management skýtá mnoho podnětů a informací prospěšných k provádění autoevaluace školy. Úspěšnost průběhu autoevaluace přímo souvisí s uměním vedení a řízení lidí v organizaci a jde ruku v ruce s aktivní angažovaností všech pracovníků. Například „*McGregor zdůrazňuje potřebu vnímat člověka (pracovníka) jako bytost, pro kterou je práce přirozenou aktivitou, k níž ji není třeba nutit, bytost schopnou sebereflexe, seberegulace, bytost, která si umí stanovovat cíle své práce a jít za jejich splněním. Následně pak McGregor vybízí k používání adekvátních strategií řízení takto vnímaných pracovníků.*“⁴¹ Autoevaluaci můžeme vnímat jako ekonomicky nenáročný manažerský nástroj vedoucí k efektivní a kvalitní práci ve škole.

Přehled publikací

Přínosem publikace *Řízení školy ve znalostní společnosti* je především její praktické propojení s praxí dnešních škol. Prostudování publikace může být přínosné pro vedoucí

³⁹ MACBEATH, J.; SCHRATZ, M.; MEURET, D.; JAKOBSEN, L. a kol.: *Serena aneb Autoevaluace škol v Evropě*. Žďár nad Sázavou: Fakta v.o.s., 2006. ISBN 80–902614–8–5

⁴⁰ CHVÁL, M. a kol.: *Školy na cestě ke kvalitě, Systém podpory evaluace škol v ČR*. Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012, ISBN 978–80–86856–90–2

⁴¹ CHVÁL, M. a kol.: *Školy na cestě ke kvalitě, Systém podpory evaluace škol v ČR*, NIDV, 2012, ISBN 978–80–86856–90–2. s. 15

zaměstnance ve všech oblastech řízení školy, tedy i při provádění autoevaluace organizace. Zajímavé jsou rovněž připravené distanční aktivity v závěru každé z kapitol.⁴²

Management základy, prosperita, globalizace je publikace, která přináší ucelený pohled na problematiku disciplíny managementu. Obsah publikace může být inspirací jak pro manažery podnikatelské sféry, tak pro pracovníky orgánů státní správy a neziskových organizací, tedy i škol. V první části publikace mohou čtenáři mimo jiné nalézt informace týkající se kontrolních činností manažerů, jež jsou využívány jako určité formy zpětné vazby. Taktéž prostudování kapitoly č. 14 *Strategický management* může být pro řídicí pracovníky škol přínosné v souvislosti s uskutečňováním autoevaluace ve vlastní organizaci.⁴³

Záměrem publikace *Drucker na každý den 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správně věci* bylo vytvoření všestranného průvodce, který by vedoucí zaměstnance provázel na cestě k vytváření efektivní a prosperující organizace. Publikace obsahuje velké množství témat z oblasti managementu, řízení neziskových organizací, měnící se společnosti, rozhodování nebo hodnocení. Publikace může být velkou inspirací při plánování a vedení autoevaluace. „*Neboť toto je kniha vyzývající k jednání*“, jak o knize hovoří sám autor Peter F. Drucker.⁴⁴

Personalistika v řízení školy je publikací zabývající se řízením a vedením lidí ve školských organizacích. Vedoucí zaměstnanci prostřednictvím studia publikace mohou získat znalosti o aplikaci jednotlivých personálních činností a informace o tom, jak tyto činnosti optimálně uplatňovat tak, aby byl zaměstnanci dosažen požadovaný pracovní výkon a zároveň realizovány strategické cíle organizace. Kapitola 3.3 *Hodnocení zaměstnanců* popisuje průběh hodnocení zaměstnanců včetně praktických příkladů hodnocení pedagogických pracovníků.⁴⁵

Prostudování kapitoly č. *V Evaluate a sebehodnocení* v publikaci *Škola a její management pod lupou* přináší čtenářům mimo jiných informací i osvětlení základních

⁴² TRUNDA, J.; BŘÍZA, K.: *Řízení školy ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Centrum školského managementu, 2012. ISBN 978-80-7290-541-6

⁴³ VEBER, J. a kol. : *Management základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5

⁴⁴ DRUCKER, P. F.; MACIARIELLO, J. A.: *Drucker na každý den 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správně věci*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-140-2.s. 11

⁴⁵ ŠIKÝŘ, M.; BOROVEC, D.; LHOTKOVÁ, I. : *Personalistika v řízení školy*, 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

pojmu vztahujících se k problematice evaluace a sebehodnocení školy, vysvětlení pojmu kvality v kontextu s edukačním a sociálním procesem, zdůvodnění, kdo všechno má hodnotit pedagogickou kvalitu školy, schopnost rozpoznat modely efektivního fungování školy a přiblížit způsoby jejich hodnocení a sebehodnocení a v neposlední řadě proniknutí do problémů souvisejících se sebehodnocením práce školy a učitelů, včetně nastínění možných řešení.⁴⁶

Komentář

V současné době existuje značný počet inspirujících publikací a metodických podpor státních kurikulárních ústavů (Výzkumný ústav pedagogický pro potřebu škol vydal například metodické materiály – *Příručka příkladů dobré praxe, 2007, Autoevaluace mateřské školy, 2008*, nebo Metodický portál Výzkumného ústavu pedagogického www.rvp.cz, jenž poskytuje pomoc pedagogickým pracovníkům prostřednictvím článků, digitálních učebních materiálů, diskuzí apod.), které mohou školám komplexně a systematicky pomoci při jejich cestě autoevaluací. Je jen na školách samotných, jak využijí nabízené pomoci a naváží na ni svou vlastní smysluplnou činností.

Téma autoevaluace je v dostupné literatuře zpracováno pouze na obecné úrovni a je specializované na teoretické poznání a pochopení autoevaluačních procesů zvlášť v základní škole a zvlášť v mateřské škole. V literatuře není doposud popisována propojenost procesů mezi sloučenými školami.

9 Autoevaluace v kontextu s obecným (podnikovým) managementem

Mezi evaluací a řízením existuje velmi těsný vztah, evaluace zastává důležité místo v řídicím cyklu. „*Bez kvalitního cílevědomého hodnocení nemůže být úspěšné řízení a neúspěšné řízení není s to a nemá ani zájem objektivně zhodnotit své působení a výsledky*“ (Bacík F., 2006).⁴⁷

Management promýšlí a udává směr organizaci, kterou řídí, určuje její cíle a využívání zdrojů potřebných k její činnosti. Musí organizovat práci v organizaci, aby

⁴⁶ BACÍK, F.: *Škola a její management pod lupou*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 978-80-7290-379-5

⁴⁷ BACÍK, F.: *Škola a její management pod lupou*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 978-80-7290-379-5. s. 113

byla kvalitní a konkurenceschopná a zároveň vést a řídit pracovníky tak, aby byli ztotožnění s cíli organizace, podávali optimální výkony a dosahovali odpovídajících výsledků. Neméně důležitým úkolem managementu podle P. F. Druckera, je zjišťování výsledků pracovních procesů, a to na všech úrovních managementu a za spolupráce všech zúčastněných aktérů pracovního procesu.

V kontextu s výše uvedeným textem můžeme autoevaluaci školy vnímat jako určitou koncepci řízení kvality, která využívá schopností, znalostí, zkušeností a zaujetí pracovníků při realizaci vlastního vzdělávacího procesu, souvislostí s ním spojených a jejich vyhodnocování. Prostřednictvím autoevaluace tedy odhalujeme slabé a silné stránky školy a hledáme cesty k zdokonalování realizovaných procesů vzdělávání, a to především skrze ochotně zainteresované pracovníky školy.

Nezastupitelnou roli při budování systému autoevaluace zastává ředitel školy. Který musí být spolu s užším vedením školy hnacím motorem autoevaluačních procesů, inspirací a motivací pro své podřízené zaměstnance, tak aby nebyly autoevaluační procesy prováděny pouze formálně, ale vedly k získávání potřebných informací o komplexním obrazu a činnosti školy. Důležitým faktorem ovlivňujícím průběh autoevaluace je styl řízení vedoucího zaměstnance. Empirické výzkumy prováděné v uplynulém desetiletí se zabíraly vztahem mezi stylem řízení a některými dílčími aspekty činnosti a života škol. Mezi zásadní zjištění patří fakt, že na školách s výraznou participací učitelů na rozhodování se projevila větší ochota k vzájemné kooperaci mezi učiteli a větší pedagogická angažovanost.⁴⁸

„Poznat vlastní silné stránky, vědět, jak je dále zdokonalovat a pochopit, co nedokáží – to jsou klíče k nepřetržitému učení.“

Peter F. Drucker

9.1 Postavení kontroly a autoevaluace v organizaci

Kontrola

Bez kontroly nelze kvalifikovaně řídit žádnou organizaci (Vodáček, Vodáčková, 1994). Kontrolní činnosti jsou náplní práce manažerů na všech pozicích řízení jako určité prostředky zpětné vazby. *„Kontrola (inspection) je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry, určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči*

⁴⁸ BACÍK, F.: *Škola a její management pod lupou*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 978-80-7290-379-5. s. 129

*specifikovaným požadavkům.*⁴⁹ Každá dobře fungující organizace musí mít vytvořen vhodný kontrolní systém. Vrcholový management odpovídá za vnitřní kontrolní systém organizace v návaznosti na jeho odpovědnost za prosperitu a funkci organizace jako celku. Vnitřní kontrolní systém nastavujeme prostřednictvím odpovědí na následující otázky: proč kontrolovat, co kontrolovat, kdo kontroluje, kdy kontrolovat a jak kontrolovat? Vnitřní kontrolní systém by měl být směřován nejen k zjišťování případných neshod či nedodržování předpisů, ale měl by též přinášet určitou záruku dosažení stanovených cílů a prověření žádoucí funkce systému řízení organizace.

Autoevaluace

*„Autoevaluaci můžeme definovat jako systematické a plánované hodnocení na základě předem stanovených kritérií, která směřují ke zkvalitnění práce školy a jsou prostředkem pro zavádění a řízení změn ve škole.“*⁵⁰

Autoevaluace dává možnost všem zaměstnancům školy přemýšlet o úrovni své práce, možnost společně vnímat fungování školy z odlišných pohledů a možnost srovnávat svá pozorování s vnímáním ostatních spolupracovníků. V tomto směru Autoevaluaci lze označit, jako prostředek vedoucí školu k ideálu učící se školy (Senge, 1990).⁵¹ Autoevaluace nesmí být monologem, ale otevřeným odborným dialogem sdíleným všemi pracovníky školy. Informace získané prostřednictvím autoevaluace je potřeba využívat ke zlepšování vzdělávací práce, práce na sobě samém, zavádění potřebných změn a především posunutí kontrolní funkce hodnocení na funkci zpětnovazební.⁵²

Autoevaluační plán by měl korespondovat s rozvojovým plánem školy, jeho první funkcí je zjištění potřebných priorit pro rozvoj školy. V druhé fázi přípravy plánu stanovujeme jasné cíle a oblasti, indikátory a ukazatele kvality a druhy nástrojů. Důležitým krokem je pak stanovení termínů a odpovědností (sestavení týmů pracovníků) za jednotlivé autoevaluační aktivity a v neposlední řadě vymezení času pro zdokumentování výsledků, zpětnou vazbu a diskusi nad zjištěnými informacemi (Vašátková, 2006; Syslová, 2012).

⁴⁹ VEBER, J. a kol. : *Management základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5. s. 92

⁵⁰ SYSLOVÁ, Z. : *Autoevaluace v mateřské škole: Cesta ke kvalitě vzdělání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0183-0. s. 24

⁵¹ CHVÁL, M. a kol.: *Školy na cestě ke kvalitě, Systém podpory evaluace škol v ČR*. Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012, ISBN 978-80-86856-90-2. s. 16

⁵² SYSLOVÁ, Z. : *Autoevaluace v mateřské škole: Cesta ke kvalitě vzdělání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0183-0. s. 42

Komentář

Z důvodu stále narůstající autonomie a odpovědnosti škol za svou činnost je zapotřebí, aby ve škole neprobíhala pouze kontrola, ale i další formy zjišťování úrovně kvality. Jedním ze základních nástrojů řízení kvality by se měla stát autoevaluace školy, která nebude pracovníky školy vnímána jen jako kontrola, ale především jako příležitost pro odhalování rezerv školy a jejich následných využití pro zkvalitnění všech oblastí vzdělávání.

Autoevaluační procesy nejsou začátkem nebo ukončením události, ale jsou procesem stálé obnovy a rozvoje (Parkin, 1984), neboť dlouhodobé zdokonalování je nikdy nekončící proces učení se.⁵³

9.2 Autoevaluace a řízení kvality

„S autoevaluací se pojí především kvalita jako něco, co může nabývat různých hodnot a co je popsitelné pomocí kritérií a indikátorů.“⁵⁴

9.2.1 Modely kvality

V současné době je na školy kladena značná zodpovědnost na udržení a zlepšování kvality své práce, a proto je třeba, aby se školy naučily „skládat účty“ sobě samým, svým klientům i celé společnosti prostřednictvím zodpovědně prováděné autoevaluace. Mezi základní systémy zajišťující kvalitu organizace patří modely Total Quality Management (tzv. TQM (Celkové řízení kvality), EXCELENCE EFQM a CommonAssesment Framwork (tzv. CAF), které lze aplikovat i ve školské sféře. Například model excellence EFQM využívá více jak polovina finských škol.

⁵³ VAŠŤATKOVÁ, J.: *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80–244–1422–8. s. 31

⁵⁴ SYSLOVÁ, Z. : *Autoevaluace v mateřské škole: Cesta ke kvalitě vzdělání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978–80–262–0183–0. s. 38

9.2.2 Total Quality Management

ISO (International Organization for Standardization) definuje TQM takto:

„TQM je manažerský přístup určený pro organizaci, soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch dosahovaný prostřednictvím uspokojení zákazníka a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost.“⁵⁵

Tab. 1 Rozdíly mezi tradiční a TQM institucí⁵⁶

Instituce podle TQM	Tradiční instituce
orientace na zákazníka	orientace na vnitřní potřeby
zaměření na prevenci problémů	zaměření na zjištění problémů
investice do lidí	systematicky nerozvíjí sbor
má strategii pro zvyšování kvality	chybí strategie kvality
řeší stížnosti jako příležitosti ke zlepšení	stížnosti jsou nepříjemné
má plán zlepšení kvality	nemá plán zlepšení kvality
vedení řídí kvalitu	vedení kontroluje kvalitu
proces zlepšování kvality zahrnuje všechny pracovníky	proces zlepšování kvality zahrnuje jen vedení
lidé vytvářejí kvalitu – je podporována kreativita	procedury a pravidla jsou důležité
je jasno o rolích a odpovědnostech	role a odpovědnosti jsou vágní
má jasné hodnotící strategie	nemá žádnou systematickou hodnotící strategii
vnímá kvalitu jako prostředek zlepšení uspokojení zákazníka	vnímá kvalitu jako prostředek snižování nákladů
dlouhodobé plánování	krátkodobé plánování
kvalita je chápána jako část kultury	kvalita je chápána jako obtíž
kvalita je rozvíjena v souladu s vlastní strategií	kvalita plní záměry vnějších hodnotitelů
má jisté poslání	chybí poslání

⁵⁵ TQM [online]. Management mania, 2011–2013, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

⁵⁶ SYSLOVÁ, Z. : *Autoevaluace v mateřské škole: Cesta ke kvalitě vzdělání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0183-0. s. 45

9.2.3 Total Quality Management aplikovatelný pro školy

J. J. Bostingl (1992) aplikoval TQM podle celosvětově známého vzoru W. E. Deminga na oblast školského prostředí. Vytvořil čtyři centrální pilíře, které charakterizoval následně:

Činnost škol je v první řadě důležité směřovat na potřeby klientů a zákazníků. Přičemž učitelé jsou klienti ředitelů a ti mají za úkol eliminovat překážky, které zabraňují studentům, žákům a učitelům, aby byla jejich společná práce smysluplná. Studenti a žáci jsou klienty učitelů a učitelé je vedou tak, aby se rozvíjeli, prospívali a učili se rádi.

Všichni účastníci vzdělávacího procesu mají být oddáni zásadě trvalého zdokonalování, zdokonalování musí začít u jednotlivce.

Prioritou vrcholového managementu by mělo být vytvoření prostředí, v němž se projevuje trvalý pokrok a v němž jsou jednotlivci i kolektivy ztotožnění se svou prací a vytváří optimální výsledky pro své vlastní uspokojení i pro uspokojení zákazníků a klientů uvnitř i vně školy.

Všichni pracovníci musí zaujmout procesuálně systémový přístup k práci. Kvalita procesů vede ke kvalitním výrobkům a výsledkům. Celý průběh produktivního učení je průběžně zdokonalován jak učiteli, tak studenty a žáky, kteří musí být vybaveni nejvyššími kompetencemi. Všechny uvedené zásady musí rovněž obsahovat kurikula, metody výuky nové školní kultury.⁵⁷

9.2.4 Model excelence EFQM

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.“⁵⁸

Organizace, které chtějí být úspěšné a prosperující, si potřebují bez ohledu na oblast činnosti a velikosti utvořit vhodný manažerský rámec. Model excelence EFQM je praktickým rámcem, který napomáhá organizacím hodnotit, kde se nacházejí na cestě k excelenci, identifikovat mezery v organizaci, uchopovat klíčové silné stránky

⁵⁷ BACÍK, F.: *Škola a její management pod lupou*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 978-80-7290-379-5. s. 117

⁵⁸ *Model excelence EFQM* [online]. ČSJ 2009–2014, [cit. 2014-04-06]. Dostupné na WWW: <http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>

v organizaci a stanovovat vize a poslání organizace. EFQM vznikla s posláním uznávat a propagovat trvale udržitelný úspěch a poskytovat rady a pomoc těm, kteří usilují o jeho dosažení.

Model excelence EFQM se řadí k známým modelům řízení kvality a lze jej uplatňovat i ve školách. Školy prostřednictvím tohoto modelu mohou provádět systematickou analýzu a sebehodnocení své činnosti a výsledků práce, při které budou zdůrazněny silné stránky školy a pojmenovány slabiny. Na základě výsledků je následně sestaven a naplňován plán zlepšování. K dalším přednostem tohoto modelu řízení kvality patří možnost porovnávat výsledky s jinými školami provádějícími hodnocení totožně a popsat vývoj organizace v čase.⁵⁹

9.2.5 Model CommonAssesment framework (CAF)

Model CommonAssesment Framework (dále jen CAF) navazuje na model excelence EFQM a jeho použití je pro školy více využitelné, neboť se vyznačuje snadnější aplikací při sebehodnocení školy za pomoci škály konkrétních otázek a příkladů. Model CAF pracuje s devíti základními kritérii, která jsou dále rozpracována do 27 sub kritérií. Mezi devět základních kritérií patří: vedení, strategie plánování, pracovníci, partnerství a zdroje, procesy, výsledky vzhledem k zákazníkovi, výsledky vzhledem k pracovníkům, výsledky vzhledem ke společnosti a kritérium klíčové výsledky výkonnosti.⁶⁰

9.2.6 Komerční produkty na trhu evaluace

Pro zhodnocení konkrétní oblasti práce školy mohou školy využít i některých komerčních produktů a výsledky zařadit do své autoevaluační zprávy. Komerční společnosti nabízí především evaluaci výsledků vzdělávání a klimatu školy. Těchto produktů mohou využít jak mateřské tak základní školy. Společnost SCIO nabízí evaluaci v například v oblasti školní klima, kde nástrojem jsou Mapa školky a Mapa školy, a v oblasti výsledky vzdělávání nástroj Stonožka nebo KEA. Společnost Kalibro nabízí evaluaci v oblasti školní klima prostřednictvím dotazníků a oblasti výsledků vzdělávání prostřednictvím tradičních a vědomostních testů pro žáky 3. - 9. ročníků základních škol.

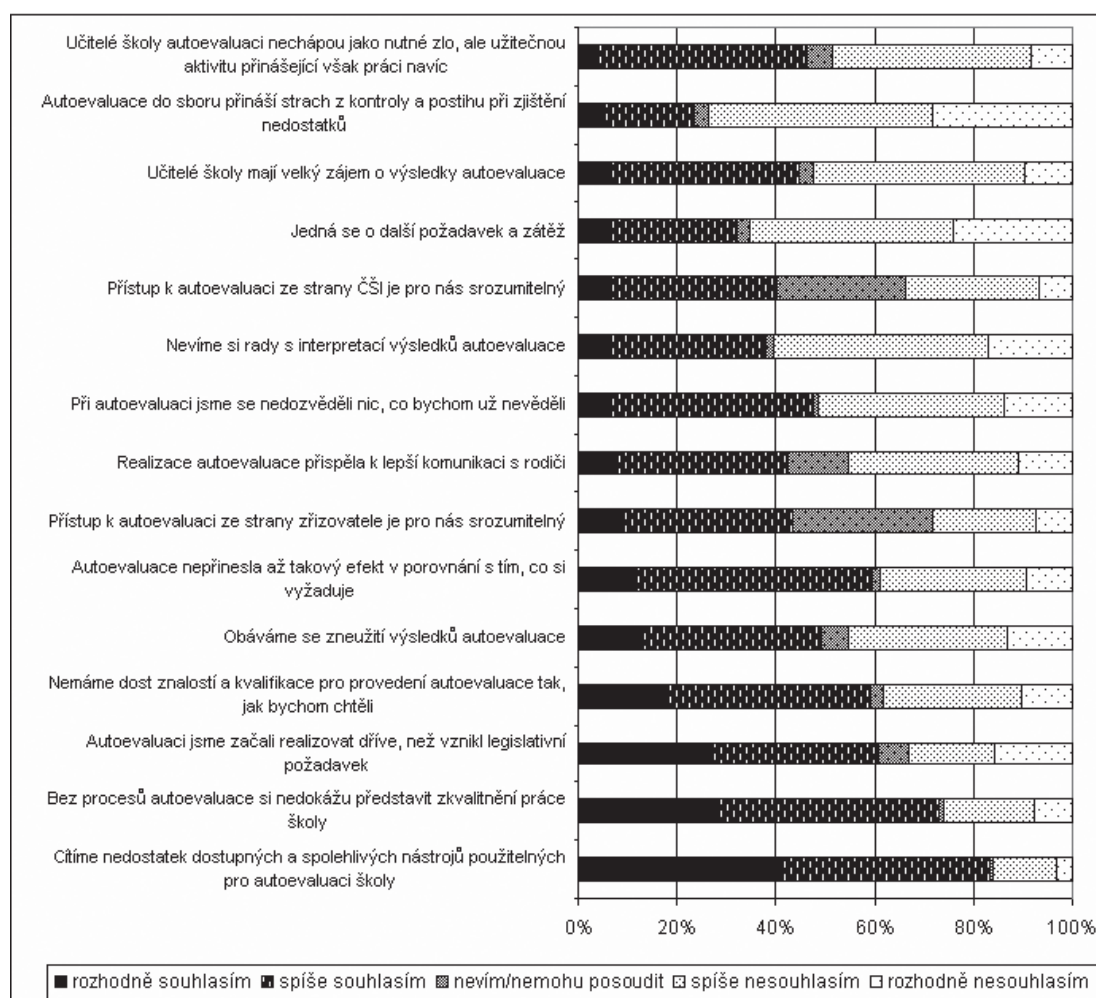
⁵⁹ TROJAN, V., a kol.: *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: ČŠM PedF UK, 2012, ISBN 978 -80-7290–543-0. s. 109

⁶⁰ TROJAN, V., a kol.: *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: ČŠM PedF UK, 2012, ISBN 978 -80-7290–543-0. s. 111-112

Komentář

Provádění vlastního hodnocení školy je důležitým odrazovým můstkem a podkladem pro zjišťování a určování potřeb změn každé školy. Školy při tomto procesu mohou využívat různorodé nástroje hodnocení - vlastní vytvořené nástroje (dotazníky, portfolia, hospitační záznamy), nebo standardizované profesionální nástroje, které jsme popisovali v kapitole 9.2. Přestože se školám nabízí značné množství inspirativních modelů zjišťování kvality, je zapotřebí si uvědomit, že zavádění jednotně aplikovatelného modelu je téměř nemožné, a to s ohledem na odlišné cíle a představy klientů o kvalitě své školy. Je důležité si uvědomit, že nejdůležitějším aspektem však stále zůstává ochota škol provádět autoevaluaci na základě vlastního přesvědčení o její potřebnosti pro další rozvoj a plnění stanovených cílů organizace.

Tab. 2 Postoje škol k autoevaluaci (v % odpovědí)⁶¹



⁶¹ CHVÁL, M. a kol.: *Školy na cestě ke kvalitě, Systém podpory evaluace škol v ČR*. Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012, ISBN 978-80-86856-90-2. s. 35

10 Autoevaluace školy v zahraničí

Perspektivní a rozvíjející se systémy vzdělávání jsou stále více závislé na jednoznačném zjišťování potřeb celé společnosti i jednotlivých škol. Autoevaluace se jeví jako jeden z prostředků zjišťování fungování škol, které jsou prvotními subjekty vzdělávacích systémů jednotlivých zemí. Smysluplně realizovaná evaluace škol je základem nelehkého procesu důležitého nejen pro rozvoj škol, ale i odpovídající úrovně vzdělanosti v každém národním vzdělávacím systému.⁶²

10.1 Německo

V dokumentech vzdělávací politiky a metodických materiálech spolkových zemí se zcela běžně užívají termíny autoevaluace (*Selbstevaluation*) a interní evaluace (*interne Evaluation*) a externí evaluace (*externe Evaluation*).

Systém autoevaluace spadá do oblasti *dohledu nad školstvím*, který je legislativně ukotven ve školském zákoně jednotlivých spolkových zemí, a to v odlišném rozsahu a struktuře. Autoevaluace je prováděna v dikci jednotlivých škol za pomoci dalších subjektů. Autoevaluaci škola uskutečňuje dle vlastních zvolených kritérií s cílem zlepšení a rozvíjení své praxe. Mezi subjekty podílející se na autoevaluaci školy se řadí vedení školy, učitelé, žáci a jejich rodiče v omezené míře, pak zřizovatelé a u škol připravujících na povolání jednotlivé podniky. Jejich zapojení probíhá různými formami a mírou, např. učitelské, předmětové, rodičovské a žákovské konference.

Konečným výstupem autoevaluace je autoevaluační zpráva poskytující informace o stavu rozvoje školy. Škola ve zprávě hodnotí svou schopnost systematické reflexe své práce a schopnost využití získaných informací a výsledků pro budoucí plánování rozvoje školy.

Na autoevaluaci následně navazuje externí evaluace poskytující objektivní pohled na základě zvnějšku nastavených srovnatelných měřítek a kritérií a je vnímána jako doplnění autoevaluace.⁶³

⁶² VRABCOVÁ, D.; PROCHÁZKOVÁ, L.; RÝDL, K.; a kol. : *Autoevaluace školy v zahraničí, Pohled do evaluačních systémů ve vybraných zemích*. 1. vyd. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012, ISBN 978-80-87654-44-2. s. 9

⁶³ VRABCOVÁ, D.; PROCHÁZKOVÁ, L.; RÝDL, K.; a kol.: *Autoevaluace školy v zahraničí, Pohled do evaluačních systémů ve vybraných zemích*. 1. vyd. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012, ISBN 978-80-87654-44-2. s. 155-165

10.2 Finsko

Termín evaluace (*arvionti*, *angl. evaluation*) se užívá ve Finsku v legislativních a úředních dokumentech a termíny autoevaluace, vlastní hodnocení a sebehodnocení (*itseaarvionti*, *angl. selfevaluation*) se ve Finsku užívají především na úrovni jednotlivých škol a školských institucí. Oblast evaluace je ukotvena v jednotlivých školských zákonech a vyhláškách (např. zákon o základním vzdělávání, vyhlášce o evaluaci ve vzdělávání). Finsko má vytvořeny evaluační standardy finského kurikula, které jsou součástí národního kurikula.

Podle platné školské legislativy ve Finsku autoevaluaci provádějí poskytovatelé vzdělávacích činností, kteří si stanovují průběh a cíle autoevaluace. Legislativa reguluje pouze obecný rámec evaluace. Poskytovatelé jsou rovněž povinni účastnit se externích hodnocení, národních a mezinárodních šetření. Výsledky autoevaluace se využívají pro následnou národní externí evaluaci.

K povinnosti provádění autoevaluace taktéž platí povinnost zveřejnění výsledků autoevaluace prostřednictvím určité zprávy. Obsahem zprávy bývá popis cílů a samostatného procesu a závěrů pro další rozvoj školy, školské instituce. K zajímavostem školského systému ve Finsku patří neexistence inspekce a to od roku 1991.⁶⁴

10.3 Norsko

V Norsku školský zákon pracuje s termíny hodnocení (*vurdering*, *assessment*), který se používá v kontextu s hodnocením práce ve škole a hodnocením žáků, a termín evaluace (*evaluering*, *evaluation*) používaný ve vztahu k hodnocení v souladu s cíli zákona. Oblast autoevaluace se zabývá hodnocením strategie školy, vedení školy i učitelů a znalostmi žáků.

Dokumentem vymezujícím autoevaluaci v Norsku je Zákon o základním a středním vzdělávání, školský zákon, jehož poslední novela platí od 1. srpna 2011.

Ve školském zákoně je rovněž ukotvena povinnost vypracování autoevaluační zprávy, jež je základním stavebním kamenem hodnocení kvality škol. Autoevaluační zpráva obsahuje vždy informace o zhodnocení studijních výsledků, neúspěšných studentech

⁶⁴ VRABCOVÁ, D.; PROCHÁZKOVÁ, L.; RÝDL, K.; a kol.: *Autoevaluace školy v zahraničí, Pohled do evaluačních systémů ve vybraných zemích*. 1. vyd. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012, ISBN 978-80-87654-44-2. s. 99-111

a všeobecném vzdělávání. Smyslem zprávy je podat důležité informace pro budoucí vývoj instituce a oblasti potřebných zlepšení. Zprávy jsou veřejně dostupné na www.skoleporten.no a jejich výsledky především poskytují reflexi vlastníkům škol (zřizovatelům).⁶⁵

10.4 Slovinsko

V současné době se ve Slovinsku používají dva termíny, a to interní evaluace (notranji evalvacije, angl. internal evaluation) a externí evaluace (zunanjo evalvacije, angl. external evaluation). Interní evaluaci se zabývají ředitelé, učitelé a členové školských rad. Autoevaluační procesy jsou ve Slovinsku vnímány jako prvořadý základ vedoucí k vlastnímu poznávání kvality přímo ve školách.

Legislativně je zjišťování kvality ve školských institucích ve Slovinsku ukotveno v několika právních předpisech. V Zákoně o organizaci a financování školství, Zákoně školní inspekce, Zákoně o základních školách, Zákoně o odborném vzdělávání, Zákoně o gymnáziích a Zákoně o vyšších odborných školách.

Hodnocení kvality služeb školských institucí ve Slovinsku probíhá na národní úrovni. Ředitelé musí vypracovávat vlastní roční hodnocení podle oblastí, které sestavilo *Centrum pro odborné vzdělávání*. Mezi tyto oblasti se řadí: vedení školy, systém zabezpečování kvality, vzdělávací plány, učení a vyučování, testování a hodnocení, plnění vzdělávacích cílů, práce na základě praxe, poradenství a pomoc pro studenty, profesní rozvoj učitelů a dalších odborníků, škola jako centrum celoživotního vzdělávání a developerské projekty. Po sběru informací z vlastních ročních hodnocení školských institucí zpracovává centrum zprávu o kvalitě odborného vzdělávání, která je pak zveřejněna na webových stránkách *Centra pro odborné vzdělávání*.⁶⁶

10.5 Slovensko

S termínem autoevaluace se na Slovensku začalo pracovat až v roce 2008, a to v souvislosti s tvorbou školních vzdělávacích programů podle nového školského zákona.

⁶⁵ VRABCOVÁ, D.; PROCHÁZKOVÁ, L.; RÝDL, K.; a kol.: *Autoevaluace školy v zahraničí, Pohled do evaluačních systémů ve vybraných zemích*. 1. vyd. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012, ISBN 978-80-87654-44-2. s. 197-203

⁶⁶ VRABCOVÁ, D.; PROCHÁZKOVÁ, L.; RÝDL, K.; a kol.: *Autoevaluace školy v zahraničí, Pohled do evaluačních systémů ve vybraných zemích*. 1. vyd. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012, ISBN 978-80-87654-44-2. s. 261-271

Hodnocení škol bylo prováděno pouze externím hodnocením Státní školní inspekcí, což je v současnosti nedostačující. V terminologii jsou užívány pojmy sebehodnocení a autoevaluace školy v jedné rovině. Legislativně není autoevaluace ukotvena v žádném zákoně, nástin procesu autoevaluace je pouze v Metodickém pokynu č. 10/2006-R MŠ SR a ve vyhlášce č. 9/2006 Sb., o struktuře a obsahu zprávy o výchovně-vzdělávací činnosti, jejich výsledcích a podmínkách škol a školských zařízení. Problematika autoevaluace je na Slovensku málo zpracovanou oblastí a školy musí využívat především poznatků získaných ze zahraničních poznatků a zdrojů.

Jelikož autoevaluace není na Slovensku legislativně ukotvena, lze jen těžko vyčíslit, které subjekty se na autoevaluaci podílejí. Povinnost zpracovávat autoevaluační zprávu rovněž neexistuje. Jedním z cílů současné reformy vzdělávání na Slovensku je vytvoření systému vnitřního hodnocení na takové úrovni, aby jeho výsledky byly využitelné pro vnější hodnocení školy.⁶⁷

Komentář

Stručnou analýzou problematiky autoevaluace škol v zahraničí docházíme k závěrům, že potřeba zavádění a provádění autoevaluace škol je prioritou vzdělávacích systémů jednotlivých zemí. Školy se musí umět vyrovnat s problematikou sebehodnocení tak, aby byly schopny jakýchkoliv nových strategií, inovací a změn s ohledem na rozvoj vzdělávacího systému celé země.

⁶⁷ VRABCOVÁ, D.; PROCHÁZKOVÁ, L.; RÝDL, K.; a kol.: *Autoevaluace školy v zahraničí, Pohled do evaluačních systémů ve vybraných zemích*. 1. vyd. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012, ISBN 978-80-87654-44-2. s. 251-255

11 Empirická část

11.1 Výzkumný problém

Autoevaluace je dnes především otázkou profesionálního přístupu ke vzdělávání, jenž je založen na iniciativě, čínorodosti a spolupráci celého kolektivu školy. Autoevaluace nepřináší pouze kontrolu, ale především vede školy k rozvoji jako „učící se organizaci“ a především vychází z vlastních potřeb školy. Je zapotřebí si uvědomit, že moderní podnikový management svou existenci opírá právě o princip „učící se organizace“.

Trendem posledních let⁶⁸ je slučování škol poskytujících stejný stupeň vzdělávání, ale i škol poskytujících základní a předškolní vzdělávání. Tyto organizace stojí před nelehkým úkolem vyrovnání se s řadou změn vznikajících v důsledku této skutečnosti. Jednou z oblastí je rovněž vlastní hodnocení dosažených výsledků a kvality, školy tedy musí určit směr autoevaluace svých sloučených organizací. Postupným studiem a analýzou dostupných zdrojů docházíme k závěrům, že teoreticky je problematika autoevaluace sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání doposud málo prostudována a prodiskutována.

Cílem výzkumu je zjistit míru kontinuity autoevaluace v podmínkách sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání a zmapování průběhu autoevaluačních procesů.

Pro dosažení cíle jsme formulovali následné **výzkumné otázky**:

1. Jaký je vztah mezi plánem autoevaluace sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání?
2. Jaké jsou postoje ředitele (ředitelky) školy k autoevaluaci sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání?
3. Jaké jsou postoje pedagogů sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání k procesu společné autoevaluace?

⁶⁸ Zjištění z výročních zpráv ČŠI z let 2010/2011, 2011/2012

Hypotézy:

1. Pokud ředitel (ředitelka) sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání stanoví pravidla autoevaluace pro obě organizace totožně, stává se autoevaluace kontinuálnější.
2. Pedagogové předškolního vzdělávání jsou k společné autoevaluaci přístupnější než pedagogové základního vzdělávání.
3. Stanovení společného plánu autoevaluace základního a předškolního vzdělávání přispívá ke kontinuálnímu vztahu.
4. Mezi autoevaluací sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání je kontinuální vztah.

12 Metody výzkumu

12.1 Postup a metody výzkumu

Pro získání dat jsme zvolili dotazníkové šetření, které je nejčastější a nejrozšířenější metodou získávání dat. Důvodem volby dotazníkového šetření byla možnost náhodného výběru škol oslovených s žádostí o účast ve výzkumu v rámci celé České republiky, poměrně rychlý a snadný sběr informací, očekávaný vysoký počet respondentů výzkumu a anonymita této metody. Nedostatky jsme sledovali při nemožnosti ověřování platnosti a správnosti odpovědí z různých příčin (např. při možnosti dvojího výkladu, neupřímnosti). V průběhu dotazníkového šetření jsme nemohli klást doplňující a upřesňující otázky. Následkem této skutečnosti výsledky nemusely být dostatečně vypovídající pro splnění cíle výzkumu. Z tohoto důvodu bylo důležité uskutečnit předvýzkum, ve kterém jsme ve spolupráci s vybranými respondenty upravili znění a složení otázek. Zjišťovali jsme efektivnost otázek i typ škály a rovněž prostřednictvím strukturovaného rozhovoru názor na autoevaluaci sloučených organizací z pohledu zástupce ČŠI a čtyř vybraných ředitelů sloučených organizací.

K zjišťování dalších potřebných dat byla použita metoda analýzy dokumentů. Pro analýzu dokumentů jsme využili výroční zprávy ČŠI z let 2010/2011, 2011/2012 a 2012/2013, dále pak inspekční zprávy ČŠI a výroční zprávy pěti sloučených organizací základního a předškolního vzdělávání. Náhodný výběr vzorku výročních a inspekčních zpráv pěti sloučených organizací základního a předškolního vzdělávání byl proveden

prostřednictvím náhodného výběru na internetových stránkách osobou nezainteresovanou na samotném výzkumu.

12.2 Předvýzkum

Pro potřebu předvýzkumu byl osloven zástupce ČŠI Karlovarského kraje a čtyři ředitelé sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání z Karlovarského kraje. V terénu byla ověřena funkčnost dotazníku a rovněž proveden strukturovaný rozhovor pro zmapování a hlubší ponor do zkoumané problematiky. Na základě připomínek respondentů byla upravena původní čtyřstupňová škála na škálu pětistupňovou. Byl přidán prostřední stupeň pro možnost „nedokážu se vyjádřit“, „nehodí se“ anebo „nechci se vyjádřit“. Některé z otázek pak byly přeformulovány na základě připomínek zástupce ČŠI. S řediteli pak byla ověřena srozumitelnost a jednoznačnost textu otázek. Došli jsme k vzájemné shodě, že zvolené pojmy a formulace jsou užívány řediteli i pedagogy škol v jejich běžné pedagogické práci. Posléze jsme připravili podklady pro zpracování dat.

12.3 Strukturované rozhovory

Základem strukturovaného rozhovoru jsou dopředu formulované otázky, které mají jasně danou strukturu, pořadí či sekvenci. Cílem strukturovaného rozhovoru je vytvoření jednoduchého neutrálního stimulu, abychom získali od respondenta pravdivou odpověď. Otázky jsme formulovali tak, aby nám přinesly co nejvíce informací o průběhu a kontinuitě autoevaluace ve sloučených zařízeních předškolního a základního vzdělávání. Pro rozhovory jsme vybrali neutrální místo klidného Café-baru, kde se respondent cítil izolován od dění ve své škole. Pouze rozhovor se zástupcem ČŠI proběhl na pracovišti respondenta z důvodu jeho pracovního vytížení, i zde bylo respondentem zajištěno klidné, nerušené prostředí. Respondenti byli osloveni telefonicky a poté jim byl e-mailem zaslán průvodní dopis.

12.3.1 Vzorek

Výběr vzorku respondentů má v kvalitativním výzkumu odlišná pravidla, než ve výzkumu kvantitativním. Cílem není, aby reprezentoval určitou populaci, ale určitý problém. Není tedy konstruován náhodně, ale teoreticky – záměrně jej vytváříme s ohledem na náš problém. To znamená, že se výběr případů odvozuje od toho, jak je

definován náš výzkumný problém a naše výzkumné otázky.⁶⁹ Vzorek ředitelů a zástupce ČŠI byl vybrán v Karlovarském kraji. Všichni vybraní ředitelé jsou v řídicí funkci více než 10 let, mají již značné zkušenosti a dovednosti ve své řídicí činnosti a jsou veřejností považováni za erudované a schopné pracovníky ve své profesi. Taktéž zástupce ČŠI je zaměstnán u ČŠI více než 10 let. Tři školy, které respondenti řídí, mají srovnatelný počet tříd a žáků, mateřská škola je vždy součástí společné budovy základní školy, jde o školy s 1. až 4. ročníkem. Jeden ředitel řídí školu znatelně větší, součástí organizace jsou dvě mateřské školy a úplná základní škola, přičemž jedna mateřská škola sídlí mimo společnou budovu. Čtyři respondenti byly ženy a jeden respondent byl muž.

12.3.2 Průběh strukturovaných rozhovorů

Jako první jsme si připravili otázky pro strukturovaný rozhovor a poté jsme prostudovali dokumenty škol, které jsou volně přístupné na internetových stránkách jednotlivých škol. Před začátkem rozhovoru jsme respondenta vždy seznámili s významem a obsahem našeho dotazování a zeptali se na jeho souhlas, zda můžeme náš rozhovor nahrávat na diktafon a použít ho k účelu výzkumu pro diplomovou práci. Po udělení souhlasu jsme zahájili náš rozhovor.

V analýze rozhovorů jsme postupovali následně: opakovaně jsme si rozhovory pouštěli a porovnávali a přiřazovali kódy (čísla) ke shodným a podobným odpovědím. Tímto postupem jsme získali několik skupin podobných či shodných výroků našich respondentů, které se vztahují k výzkumným otázkám.

12.3.3 Výzkumné otázky

Pro dosažení cíle jsme formulovali následné **výzkumné otázky**:

1. Jaký je vztah mezi plánem autoevaluace sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání?
2. Jaké jsou postoje ředitele (ředitelky) školy k autoevaluaci sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání?
3. Jaké jsou postoje pedagogů sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání k procesu společné autoevaluace?

⁶⁹ ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. a kol.: Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál 2007. s. 72 – 73

12.3.4 Analýza získaných dat

Na začátku, než jsme začali s analýzou dat získaných z rozhovorů, jsme přiřadili jednotlivým ředitelům označení *ředitel 1* až *ředitel 4*, zástupci ČŠI jsme ponechali označení *zástupce ČŠI*.

12.3.5 Výzkumná otázka 1

Jaký je vztah mezi plánem autoevaluace sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání?

Odpovědi na *Výzkumnou otázku 1* jsme částečně našli prostřednictvím prostudování dokumentů sloučených organizací, zejména výročních zpráv a vlastních hodnocení škol a dále pak získanými odpověďmi na otázky strukturovaného rozhovoru č. 1. až č. 7.

Na základě získaných odpovědí od ředitelů sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání a zástupce ČŠI jsme došli k závěrům, že plán autoevaluace jednotlivých zkoumaných organizací má navazující a obdobný charakter. Dotazovaní ředitelé považují za důležité, aby plán autoevaluace sloučených organizací byl navazující a vedl pedagogy ke spolupráci.

Ředitel 1: „ *Snažíme se, aby byl plán autoevaluace navazující ve všech oblastech, ale zatím se nám zcela nedaří, čeká nás ještě mnoho práce.* “

Ředitel 3: „ *Je to běh na dlouhou trať, ale pokud jsme sloučenou organizací, tak se vším všudy. Náš plán autoevaluace je společný pro MŠ i ZŠ, v některých bodech je MŠ vynechávána.* “

Zástupce ČŠI: „ *Většinou je plán autoevaluace nastaven hodně podobně, úkoly, podmínky, průběh je nastaven obdobně, výstupy z autoevaluace obou organizací ve většině případů zahrnuje ředitel školy do výroční zprávy.* “

12.3.6 Výzkumná otázka 2

Jaké jsou postoje ředitele (ředitelky) školy k autoevaluaci sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání?

Sumarizací a analýzou odpovědí na otázky č. 8 až č. 15 jsme získali odpověď na Výzkumnou otázku 2.

Ředitelé zkoumaných sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání podporují ve svých organizacích rovnocenný a partnerský vztah mezi autoevaluací MŠ a ZŠ. Usilují o její návaznost ve všech oblastech hodnocení a snaží se o vytvoření funkčního společného plánu autoevaluace. Zástupce ČŠI i dotazovaní ředitelé se shodli na tvrzení, že prvořadým momentem vznikajícího systému autoevaluace je způsob vedení a motivování zaměstnanců. Diskuse a velmi častá komunikace umožňuje vytvořit za pomoci celého týmu zaměstnanců funkční systém autoevaluace.

Ředitel 2: „*Pro obě zařízení provádím společné pedagogické rady, pro pedagogy MŠ a ZŠ jsem připravil společné další vzdělávání v oblasti vlastního hodnocení školy.*“

Ředitel 4: „*Pedagogové naší školy mají mnou určenou povinnost se navzájem seznamovat s výsledky vlastního hodnocení na jednotlivých stupních vzdělávání, velmi nám to pomáhá při přestupu dětí z MŠ do 1. třídy ZŠ. Společně hodnotíme dvakrát ročně chod školy ve všech oblastech, za plnění tohoto cíle zodpovídám já a pověřená vedoucí učitelka MŠ.*“

Ředitel 1: „*Za nejtěžší pro sebe považuji zajištění dostatku času pro smysluplné hodnocení všech oblastí vzdělávání v MŠ i ZŠ a rovněž využití výsledků hodnocení pro další rozvoj školy. Někdy je velice těžké skloubit představy pedagogů ZŠ a MŠ o průběhu autoevaluačních procesů, pak funguji mezi pedagogy jako smířčí element.*“

Zástupce ČŠI: „*....Ředitelé ve většině případů zahrnují výsledky autoevaluace MŠ do výroční zprávy školy, snaží se o propojení autoevaluace obou zařízení.*“

12.3.7 Výzkumná otázka 3

Jaké jsou postoje pedagogů sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání k procesu společné autoevaluace?

Sumarizací a analýzou odpovědí na otázky č. 16 až č. 20 jsme získali odpověď na Výzkumnou otázku 3.

Na základě získaných informací od ředitelů sloučených organizací a zástupce ČŠI jsme došli k následujícím názorům: pedagogové sloučených zařízení jsou k procesům společné autoevaluace přístupní a nebrání se jim, často spolupracují především v oblasti vyhodnocování výsledků u dětí v posledním ročníku MŠ a v 1. ročníku ZŠ. Dotazování ředitelů uvádělo, že pedagogové autoevaluační procesy mezi MŠ a ZŠ funkčně propojují s ohledem na komplexnost získaných výsledků.

Ředitel 1: „*Nemáme jako kolektiv pedagogů MŠ a ZŠ problém diskutovat o veškerých hodnotících zjištěních, diskutujeme jak na pedagogických radách, tak ve chvílích, kdy je potřeba. V procesu autoevaluace naší školy jsou si všichni pedagogové rovnocenní a odráží se to na jejich zapojení a vstřícnosti.*“

Ředitel 2 : „*Zpočátku po sloučení MŠ a ZŠ měli pedagogové ZŠ tendenci vylučovat pedagogy MŠ ze společných diskusí o vyhodnocování výsledků ZŠ, postupem doby zjistili, že pedagogové MŠ mají velmi často přínosné názory na řešený problém.*“

Ředitel 3: „*Pedagogové MŠ i ZŠ spolupracují v některých částech autoevaluace velmi intenzivně, jsou to především oblasti spolupráce předškoláků a žáků 1. třídy, společné akce školy a profilace školy.*“

Ředitel 4: „*Spolupráce mezi pedagogy MŠ a ZŠ zpočátku vázla, velmi často se vymlouvali na nedostatek času k společným konzultacím. Na základě této zkušenosti jsme v autoevaluačním plánu stanovili přesné termíny společných konzultací a autoevaluace poté začala být navazující a smysluplná.*“

12.4 Tvorba a struktura vlastního dotazníku

Pro náš výzkum byly využity dva cíleně připravené dotazníky složené z 26 otázek pro ředitele škol a 21 otázek pro pedagogy škol. Dotazník pro ředitele škol a dotazník pro pedagogy škol (příloha č. 2) zjišťující informace o průběhu autoevaluace ve sloučených organizacích předškolního a základního vzdělávání. Pro získání odpovědí byly použity následující otázky:

Dotazník pro ředitele škol:

Otevřené otázky č. 1–5, 20 – 22, 24

Uzavřené otázky č. 6 – 8, 25 – 26

Polouzavřená otázka č. 23

Otázky se slovní škálou (ano – spíše ano – nemám vyhraněný názor – spíše ne – ne) č. 9 – 19

Dotazník pro pedagogy škol:

Otevřené otázky č. 16 – 21

Uzavřené otázky č. 1 – 4

Otázky se slovní škálou (ano – spíše ano – nemám vyhraněný názor – spíše ne – ne) č. 5 – 15

Prvořadým cílem dotazníku byla sondáž na otázky vztahující se k autoevaluaci sloučených zařízení předškolního a základního vzdělávání. V úvodní části dotazníku byla vymezena problematika a smysl výzkumného šetření, okruh osob, kterým byl dotazník určen, pokyny k vyplnění dotazníku, informace o časové zátěži, návrh možnosti získání výsledků dotazníkového šetření, poděkování za spolupráci a kontaktní údaje zadavatele. Dotazník byl vytvořen v jedné verzi pro ředitele škol a v druhé verzi pro pedagogy⁷⁰ škol.

12.5 Technologie a administrace dotazníků

Pro vyplnění dotazníků jsme zvolili elektronickou cestu prostřednictvím on-line vyplnění. Dotazníky byly vytvořeny v prostředí aplikace Google dokumenty. Byl využit elektronický sběr dat a jejich následné částečné zpracování s využitím automatického sčítání. Tímto krokem jsme zaručili anonymitu jak pracovišť, tak jednotlivých respondentů.

12.6 Výběr vzorku škol a distribuce dotazníků

Výběr dotázaných sloučených zařízení předškolního a základního vzdělávání, které jsme oslovili, byl proveden prostřednictvím náhodného výběru osobou nezainteresovanou na samotném výzkumu podle základního klíče. Z každého kraje České republiky 25 sloučených zařízení. Celkem tedy bylo osloveno 350 sloučených zařízení předškolního a základního vzdělávání. Speciální kritéria či hlediska výběru nebyla uplatněna. Adresy škol jsme získali z veřejných zdrojů, databází krajských úřadů a poté jsme oslovili přímo pomocí e-mailu sloučené organizace předškolního a základního vzdělávání. Distribuce

⁷⁰ Pro potřebu dotazníku „pedagogové škol“, myšleno učitelé škol bez ředitelů

dotazníků s žádostí o vyplnění s odkazem na elektronické úložiště proběhla pomocí e-mailu konkrétním oslovením ředitelství sloučených organizací přes oficiální e-mailové adresy. Ředitelé sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání byli požádáni o přeposlání dotazníků svým pedagogům.

Respondentům byla nabídnuta možnost zaslání výsledků šetření, o což nikdo z respondentů neprojevil zájem. Svůj o zájem o výsledky šetření a diplomovou práci jako celku vyslovil pouze zástupce z řad ČŠI Karlovarského kraje, kterému bude poskytnuta konečná verze obhájené diplomové práce. byl proveden prostřednictvím náhodného výběru na internetových stránkách osobou nezainteresovanou na samotném výzkumu.

13 Průběh výzkumu

13.1 Návratnost dotazníků

I když jsme k distribuci dotazníků použili oficiální a aktuálně přístupné e-mailové adresy sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání, určitá část e-mailů nebyla doručena pro nefunkční adresu. Distribuce dotazníků proběhla ve dvou termínech (22. 2. 2014, 19. 3. 2014), a to z důvodu nízké návratnosti dotazníků v prvním termínu. V druhém termínu byly dotazníky zaslány s omluvným úvodním textem pro školy, které již na dotazník odpověděly.

Tab. 3 Návratnost dotazníků

	Pedagogové	Ředitelé
Rozesláno	350	350
Navráceno (%) ⁷¹	182(52%)	189(54%)
Vyřazeno ⁷²	0	0
Zařazeno do zpracování	182	189

⁷¹ U dotazníků pedagogů jsme očekávali vyšší návratnost vzhledem k předpokládanému počtu pedagogů ve sloučených zařízeních předškolního a základního vzdělávání. Můžeme jen odhadovat, zda byl dotazník řediteli škol předán všem pedagogům školy, nebo zda pedagogové dotazníky nevyplnili, což není průkazné tvrzení.

⁷² Nebyl vyřazen žádný doručенý dotazník, protože aplikace byla nastavena tak, aby respondent musel vyplnit všechny otázky dotazníku.

14 Získaná data, přehled a základní rozbor dat

14.1 Počet tříd MŠ a ZŠ

Počet tříd MŠ a ZŠ byl zjišťován otázkami č. 1 a č. 2.⁷³ Pro otázky č. 1 a č. 2 jsme nezvolili žádné hranice, údaje nám přinesly následující rozpětí. U ZŠ jsme zjistili rozpětí od 2 do 23 tříd a u MŠ rozpětí od 1 do 7 tříd. Po rozdělení do tabulky v struktuře po třech, vypadá rozčlenění tříd následovně (údaje v %):

Tab. 4 Počet tříd ZŠ a MŠ (%)

Počet tříd	1–3	4–6	7–9	10–13	14–16	17–19	20–23
ZŠ	36	27	18	9	6	3	1
MŠ	60	27	13	0	0	0	0

Přehled vypovídá o počtech tříd v jednotlivých školách jako o možném měřítku velikosti škol. Došli jsme k zjištění, že výzkumu se zúčastnily jak školy „malé“, tak „velké“. Největší procentuální počet škol byl v rozmezí od 1 do 3 třídy (MŠ 60%, ZŠ 36%), od 4 do 6 tříd (MŠ 27%, ZŠ 27%) a nejmenší procentuální počet škol byl v rozmezí od 17 do 19 tříd (MŠ 0%, ZŠ 3%), 20–23 tříd (MŠ 0%, ZŠ 1%).

14.2 Přehled o respondentech

14.2.1 Počet pedagogů ZŠ a MŠ, počet vedoucích zaměstnanců

Počet tříd pedagogů MŠ a ZŠ byl zjišťován otázkami č. 3 a č. 4 a počet vedoucích zaměstnanců otázkou č. 5.⁷⁴ Pro otázky č. 3 – č. 5 jsme rovněž nezvolili žádné hranice, údaje nám přinesly následující rozpětí. U ZŠ jsme zjistili rozpětí od 2 do 46 pedagogů, u MŠ rozpětí od 1 do 16 pedagogů a u vedoucích zaměstnanců rozpětí od 0 do 4. Po rozdělení do tabulek vypadá shrnutí následovně:

⁷³ Zjišťováno v dotazníku pro ředitele

⁷⁴ Zjišťováno v dotazníku pro ředitele

Tab. 5 Počet pedagogů ZŠ a MŠ (%)

Počet pedagogů	1–5	6–10	11–15	16–20	21–25	26–30	31–35	36–40	40+
ZŠ	30	21	12	11	9	7	6	3	1
MŠ	54	34	10	2	0	0	0	0	0

Přehled o počtu pedagogů MŠ a ZŠ vypovídá stejně jako přehled o počtu tříd o velikosti odpovídajících škol. Výsledný procentuální počet pedagogů ZŠ a MŠ odpovídá procentuálnímu počtu tříd. Stejně jako u *tabulky č. 4* jsme došli k zjištění, že výzkumu se účastnily jak školy s „malým“, tak „velkým“ počtem pedagogů ZŠ a MŠ. Vyšší procentuelní zastoupení jsme shledali v obou případech u sloučených ZŠ a MŠ s nižším počtem tříd a pedagogů. Toto zjištění nás vede k domněnce, že jsou ve větší míře slučovány ZŠ a MŠ „menších“ velikostí. Při strukturovaném rozhovoru nám zástupce ČŠI sdělil, „že společná autoevaluace sloučených zařízení MŠ a ZŠ spíše účinněji probíhá u škol menších, nejméně funkční je pokud jsou sloučené organizace MŠ a ZŠ v odlišných budovách“. Toto tvrzení potvrdil i dotazovaný ředitel č. 1.

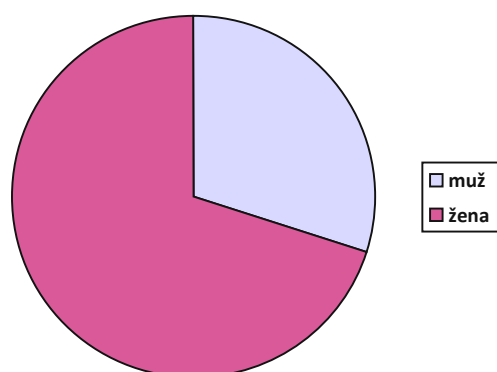
Tab. 6 Počet vedoucích zaměstnanců sloučených ZŠ a MŠ (%)

Počet ved.zaměstnanců	0	1	2	3	4
	28	44	23	4	1

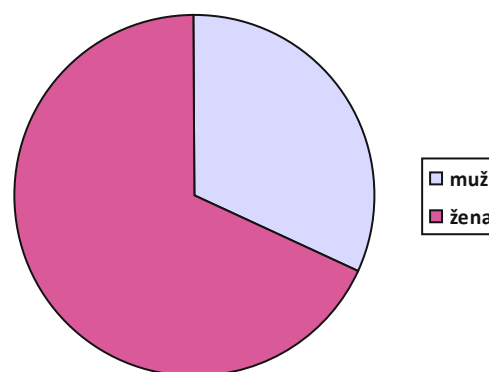
Zjištění procentuálního počtu vedoucích zaměstnanců ve sloučených organizacích MŠ a ZŠ odpovídá zjištěnému počtu „malých“ a „velkých“ sloučených organizací. Nejčteněji (44%) byl zastoupen jeden vedoucí zaměstnanec. Rovněž se nám potvrdilo zjištění získané od zástupce ČŠI, že v některých sloučených organizacích ředitel nepověřuje žádného zaměstnance vedením, a to především v „malých“ organizacích. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se tak děje v 28% sledovaných organizací.

14.2.2 Pohlaví respondentů (ředitelé, pedagogové)

Graf č. 1 Pohlaví ředitelů



Graf č. 2 Pohlaví pedagogů



Graf č. 1 – z celkového počtu 189 respondentů – ředitelů odpovědělo 30% mužů a 70% žen

Graf č. 2 – z celkového počtu 182 respondentů – pedagogů odpovědělo 32% mužů a 68% žen.

14.2.3 Věk respondentů

Věk pedagogů MŠ a ZŠ byl zjišťován otázkou č. 2 (dotazník pedagogové) a věk ředitelů pak otázkou č. 7 (dotazník ředitelé). Pro tyto otázky jsme zvolili následující hranice: do 30 let, od 31 do 45 let, od 46 do 55 let a 56 let a více.

Tabulka č. 7 Věk respondentů (%)

	do 30 let	31–45 let	46–55 let	56 let a více
Ředitelé	7	37	48	7
Pedagogové	9	41	41	9

Nejvíce respondentů z řad pedagogů bylo ve věkovém rozmezí od 46 do 55 let (41%) a v rozmezí od 31 do 45 let (41%). V návaznosti na získané informace ze strukturovaných rozhovorů s řediteli sloučených škol jsme zjistili, že tyto věkové kategorie jsou nejprístupnější k provádění autoevaluace ve sloučené organizaci MŠ a ZŠ a taktéž k ní přistupují nejzodpovědněji a profesionálně. Ředitelé škol byli v tomto rozmezí rovněž zastoupeni nejpočetněji.

14.2.4 Doba ve funkci ředitele školy

Otázkou č. 8 v dotazníku pro ředitele jsme zjišťovali dobu ve funkci ředitele školy a to v následujícím rozmezí: do 2 let, od 2 do 5 let, od 5 let do 10 let, nad 10 let.

Tabulka č. 8 Doba ve funkci ředitele školy (%)

Doba ve funkci	do 2 let	2–5 let	5–10 let	nad 10 let
ředitele školy	11	15	30	44

Nejvyšší počet respondentů – ředitelů mělo praxi v rozmezí od 5 do 10 let (30%) a nad 10 let (44 %). V návaznosti na uskutečněný strukturovaný rozhovor se zástupcem ČŠI můžeme uvést, že „*Ředitelé s delší řídicí praxí jsou schopni připravovat a vést autoevaluační procesy na své škole ve vysoké kvalitě za pomoci sehraného kolektivu zaměstnanců.*“

14.2.5 Doba výkonu povolání pedagoga

Otázkou č. 3 v dotazníku pro pedagogy jsme zjišťovali dobu výkonu povolání pedagoga a to v následujícím rozmezí: do 2 let, od 2 do 5 let, od 5 let do 10 let, nad 10 let.

Tabulka č. 9 Doba výkonu povolání pedagoga (%)

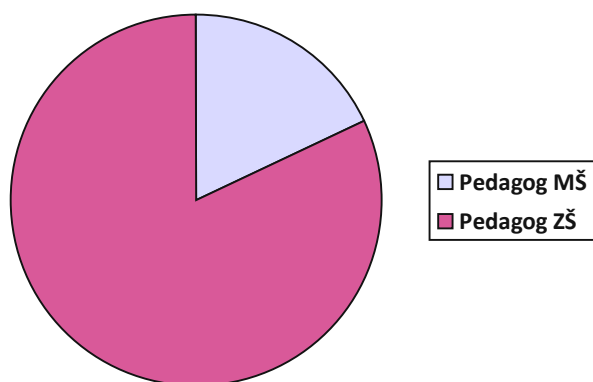
Doba výkonu	do 2 let	2–5 let	5–10 let	nad 10 let
povolání pedag.	0	18	14	68

Nejvíce odpovědí jsme získali od respondentů uvádějících délku výkonu povolání pedagoga v rozmezí nad 10 let a to v 68%. Taktéž zde můžeme citovat slova zástupce ČŠI, „*Že s problematikou autoevaluace si lépe poradí zkušení pedagogové, kteří profesionálněji vyhodnotí získané údaje a umí pracovat se zpětnou vazbou.*“

14.2.6 Pedagog MŠ, ZŠ

Prostřednictvím otázky č. 4 (dotazník pedagogové) jsme sledovali podíl vyplněných a zasláných dotazníků od respondentů MŠ a ZŠ.

Graf č. 3 Pedagog MŠ, ZŠ



Graf č. 3 – z celkového počtu 182 respondentů pedagogů odpovědělo 82% pedagogů ZŠ a 18% pedagogů MŠ.

Ředitelé škol uváděli při strukturovaných rozhovorech, že: „*Pedagogové ZŠ zpočátku nerespektovali názory pedagogů MŠ a společné autoevaluaci se bránili.*“ Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se ve větší míře zapojili pedagogové ZŠ. Tato informace je ale nerelevantní vzhledem k zjištění, že ve většině případů vykazují dotazované sloučené organizace MŠ a ZŠ vyšší počet pedagogů ZŠ.

14.3 Průběh autoevaluačních procesů ve sloučené organizaci předškolního a základního vzdělávání

14.3.1 Osoby provádějící autoevaluaci ve sloučených organizacích MŠ a ZŠ

Z výsledků dotazníkového šetření jsme došli k závěru, že v 62% autoevaluaci v odpovídajících sloučených organizacích provádí v MŠ vedoucí učitelé a v 38% ředitelé škol.

Komentář

V případě větších škol a sloučených organizací pověřují ve většině případů ředitelé pro řízení procesů autoevaluace koordinátory. *„Aby se autoevaluace nestala pouhou formalitou, je důležité si hned na začátku za konkrétními činnostmi představit konkrétní lidi s konkrétní odpovědností a příslušnou pravomocí“* (Starý, Shánilová, 2010, s. 17). Výše uvedené skutečnosti odpovídají i zjištěné výsledky z dotazníků i rozhovorů s řediteli sloučených organizací a zástupcem ČŠI.

14.3.2 Průběh pedagogických rad

Společné pedagogické rady ve sloučené organizaci předškolního a základního vzdělávání z dotazovaných organizací provádí 63%, oddělené pak 37%.

Ředitelé dotazovaní v rozhovorech uváděli, že pro pedagogy MŠ je důležité účastnit se společných pedagogických rad z důvodu získání pocitu sounáležitosti a potřeby fungování ve sloučené organizaci. Pedagogové MŠ se dle jejich tvrzení velmi často cítili v počátku sloučení organizace odstrkovaní a nerespektování ze stran pedagogů ZŠ.

14.3.3 Termíny provádění autoevaluace

Časové rozmezí autoevaluačních procesů jsme zjišťovali jak v dotazníku pro ředitele, tak v dotazníku pro pedagogy. Ředitelé odpovídali na polouzavřenou otázku s možnostmi: 1x ročně, 2x ročně, 3x ročně a častěji.

Tabulka č. 10 Termíny provádění autoevaluace – ředitelé (%)

Termíny provádění autoevaluace	1x ročně	2xročně	3ročně	častěji
	56	26	1	4

Pedagogové prostřednictvím otevřené otázky: *Jak často komunikujete s pedagogy MŠ (ZŠ) o společné autoevaluaci?*

Nejčtenější odpovědi: 3x ročně, 4xročně, 1xměsíčně dle potřeby, pokaždé v případě potřeby, dle potřeby jak jen to jde, nárazově.

Nejméně četné odpovědi: 1x ročně, 2x ročně, velmi málo, nekomunikujeme, nemáme zájem, nikdy.

Komentář

Pedagogové v porovnání s řediteli sloučených škol uváděli ve svých odpovědích, že spolu častěji spolupracují v oblasti autoevaluace, než ve svých odpovědích uváděli ředitelé škol, ti naopak uváděli nejčteněji 1x ročně (56%) a 2xročně (26%). Můžeme jen předpokládat, že v mnoha případech jde o neformální komunikace, které ředitelé škol nezaznamenali.

Nutností smysluplné autoevaluace je podle slov dotazovaných ředitelů v strukturovaných rozhovorech častá diskuse, vzájemná pomoc a podpora mezi učitelským sborem.

14.3.4 Nejčastější oblasti společné autoevaluace

Taktéž otázka *Nejčastější oblasti společné autoevaluace* byla položena jak ředitelům sloučených organizací, tak pedagogům.

Nejčtenější odpovědi ředitelů: příprava na 1. ročník ZŠ, společné kulturní, společenské, sportovní a vzdělávací akce, logopedie, sebeobsluha dětí, rozvoj grafomotoriky, základní dovednosti (barvy, tvary), kurz pro předškoláky, výchovně vzdělávací práce, hodnocení žáků a dětí, hodnocení podmínek vzdělávání, kvalita vzdělávacího procesu, klima organizace, reprezentace školy na veřejnosti, materiální, ekonomické a vzdělávací podmínky organizace, reprezentace školy na veřejnosti, připomínky rodičů, personální situace školy, návaznost ŠVP, návaznost dalšího vzdělávání pedagogů.

Nejčtenější odpovědi pedagogové: vstup do 1. třídy, logopedie, přístup k dětem a k rodičům, dokumentace, návaznost ŠVP, soulad TP, ŠVP a RVP, hospitační činnost, výsledky vzdělávání žáků 1. tříd, připravenost na vstup do ZŠ, zápis do 1. třídy, klima školy, společné akce všech zaměření, přístup k talentovaným a hendikepovaným dětem, metodologie při výuce, řešení problémů školní připravenosti, spolupráce s rodiči a propagace školy na veřejnosti.

Komentář

Výsledky dotazníkového šetření v otázce *Nejčastější oblasti společné autoevaluace* korespondovaly s informacemi získanými z rozhovorů s řediteli sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání, zástupcem ČŠI a analýzy vzorku výročních zpráv sloučených organizací. Nejčastěji se kontinuální autoevaluace objevuje v klíčové oblasti spolupráce předškolní třídy MŠ a 1. třídy ZŠ, v oblasti organizace společných akcí a v neposlední řadě v problematice reprezentace školy na veřejnosti.

14.3.5 Motivace pedagogických zaměstnanců na společnou autoevaluaci

Zajímá nás poměr odpovědí ředitelů a pedagogů na problematiku motivace pedagogů v průběhu společné autoevaluace ve sloučené organizaci ze strany ředitelů.

Tabulka č. 11 Motivace pedagogických zaměstnanců (%)

Odpovědi	Ano	Spíše ano	Bez názoru	Spíše ne	ne
Ředitelé	37	52	0	7	4
Pedagogové	50	23	0	18	9

K pozitivním zjištěním jsme došli v otázce motivace pedagogů na společnou autoevaluaci, v níž převládaly u ředitelů i pedagogů odpovědi *Ano* a *Spíše ano*. Můžeme tedy usuzovat, že u vzorku dotazovaných škol jsou pedagogové na průběh autoevaluačních procesů ve větší míře motivováni společně.

Úspěšná autoevaluace je založena na vzájemné komunikaci a motivaci zaměstnanců ředitelem školy. „*Bez porozumění účelu evaluace a vhodné motivace budou autoevaluační procesy prováděny formálně, beze snahy měnit zaběhnuté způsoby práce*“ (Syslová, 2012, s. 80).

14.3.6 Plán autoevaluace sloučené organizace

Záměrem otázek č. 10 (ředitelé) a č. 6 (pedagogové) v dotazníkovém šetření bylo zjistit, zda mají sloučené organizace předškolního a základního vzdělávání sestavený společný autoevaluační plán.

Tabulka č. 12 Plán autoevaluace sloučené organizace (%)

Odpovědi	Ano	Spíše ano	Bez názoru	Spíše ne	ne
Ředitelé	51	33	0	12	4
Pedagogové	55	27	3	13	2

Zjištěné výsledky získané prostřednictvím odpovědí na otázky č. 10 (ředitelé) a č. 6 (pedagogové) ukazují, že převažující byly jak u ředitelů tak pedagogů odpovědi *Ano* a *Spíše Ano*. Uvedené výsledky z dotazníkového šetření navazují na odpovědi ředitelů a zástupce ČŠI při strukturovaném rozhovoru, že plán autoevaluace jednotlivých zkoumaných organizací má navazující a obdobný charakter. Z dotazníkového šetření tedy docházíme rovněž k závěrům, že ředitelé i pedagogové vnímají autoevaluační plán spíše jako společný a navazující.

Celý proces autoevaluace je členěn do určitých etap (Rýdl aj., 1996; Vašťaková, 2006). Sestavení autoevaluačního plánu je součástí přípravné etapy, v níž stanovujeme cíle a kritéria, oblasti hodnocení, nástroje, termíny a odpovědnosti jednotlivých aktérů. „*Pokud chce sloučená organizace mít navazující plán autoevaluace, musí v přípravné fázi zcela zásadně spolupracovat všichni pedagogové*“ (ředitel č. 1, strukturovaný rozhovor).

14.3.7 Realizace autoevaluace ve sloučené organizaci

Otázky č. 11 až 17 a 19 (ředitelé) a otázky č. 7 až 13 a 15 (pedagogové) měli rozkrýt názory ředitelů a pedagogů na realizaci autoevaluace ve sloučené organizaci předškolního a základního vzdělávání. Sledovaná oblast byla zkoumána v sedmi různých otázkách, k nimž měli ředitelé a pedagogové označit svůj postoj na škále možných odpovědí (Ano-Spíše ano-Bez názoru-Spíše ne-Ne). Souhrn vyjádření ředitelů a pedagogů je uveden v následujících přehledech:

Tabulka č. 13 Realizace autoevaluace sloučené organizace ředitelé (%)

Otázky	++	+	0	-	--
Jsou časové termíny autoevaluačních procesů stejné pro MŠ i ZŠ?	42	52	0	4	2
Jsou nástroje autoevaluace určovány totožně pro MŠ i ZŠ?	49	37	0	10	4
Je prováděna autoevaluace ve stejných oblastech v MŠ i ZŠ.	46	33	0	17	4
Používají pedagogové MŠ a ZŠ při autoevaluaci stejná kritéria?	30	37	0	26	7
Jsou kritéria použita při autoevaluaci výsledkem týmové práce pedagogů MŠ a ZŠ?	26	37	0	30	7
Jsou výsledky autoevaluace vyhodnocovány společně s pedagogy MŠ a ZŠ?	44	32	0	15	9
Formulujete opatření, jež mají vést ke zvýšení kvality práce ve sledovaných oblastech společně s pedagogy MŠ a ZŠ?	30	47	0	19	4
Stanovujete s pedagogy MŠ a ZŠ na základě výsledků autoevaluace společné cíle pro MŠ i ZŠ?	35	44	0	17	4

Komentář

Ze získaných údajů vyplývá, že podstatná část odpovědí ředitelů se pohybovala v rozmezí škály *Ano* a *Spíše ano*. Pouze v otázkách *používání a tvorby kritérií* jsme zaznamenali ve zvýšené míře odpovědi škály *spíše ne*. Všichni dotazovaní ředitelé se vyjádřili ke všem otázkám a nepoužili únikovou možnost *bez názoru*. Výrazná preference kladných odpovědí nás vede k názoru, že autoevaluace dotazovaných sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání má kontinuální charakter.

Tabulka č. 14 Realizace autoevaluace sloučené organizace pedagogové (%)

Otázky	++	+	0	-	--
Jsou časové termíny autoevaluačních procesů stejné pro MŠ i ZŠ?	23	36	0	18	8
Jsou nástroje autoevaluace určovány totožně pro MŠ i ZŠ?	33	45	3	10	9
Je prováděna autoevaluace ve stejných oblastech v MŠ i ZŠ?	14	50	0	23	13
Používají pedagogové MŠ a ZŠ při autoevaluaci stejná kritéria?	23	45	6	18	8
Jsou kritéria použita při autoevaluaci výsledkem týmové práce pedagogů MŠ a ZŠ?	38	27	5	19	11
Jsou výsledky autoevaluace vyhodnocovány společně s pedagogy MŠ a ZŠ?	41	33	0	18	8
Formulujete opatření, jež mají vést ke zvýšení kvality práce ve sledovaných oblastech společně s pedagogy MŠ a ZŠ?	37	45	0	14	4
Stanovujete s pedagogy MŠ a ZŠ na základě výsledků autoevaluace společné cíle pro MŠ i ZŠ?	38	40	0	15	7

Komentář

Získané informace z otázek uvedených v tabulce č. 14 korespondují s údaji získanými z tabulky č. 13. Rovněž pedagogové sloučených organizací odpovídali nejčastěji v rozmezí škály *Ano* a *Spíše ano*. Pedagogové na rozdíl od ředitelů využili ve třech otázkách možnosti škály *Bez názoru* (otázky zabývající se kritérii a nástroji autoevaluace). Převaha kladných odpovědí pedagogů nás vede i v tomto případě k názoru, že procesy autoevaluace dotazovaných sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání mají kontinuální charakter.

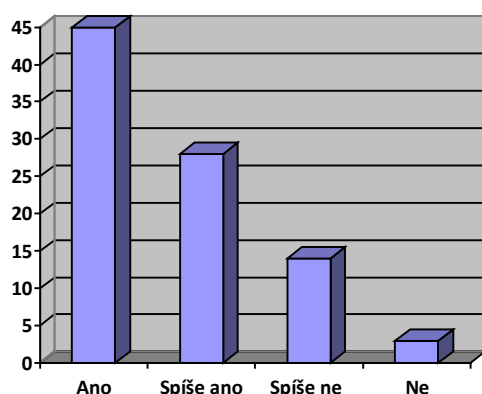
Autoevaluace by měla být vnímána pedagogy jako možnost ohlédnout se a zhodnotit svou dosavadní práci. Je zapotřebí, aby jim ze strany ředitelů byl dán

dostatečný prostor k sebevyjádření a k diskusi. Důležitým bodem autoevaluace je právě stanovení pravidel, tedy nástrojů, termínů, kritérií atd.

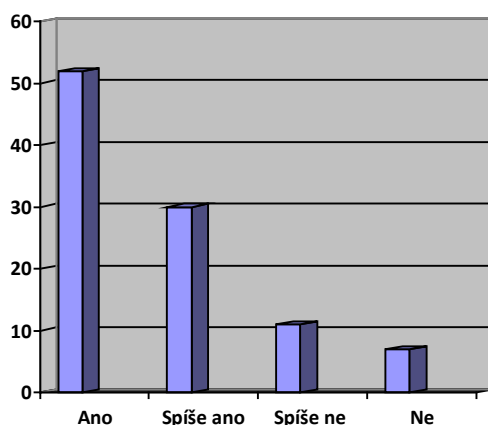
14.3.8 Zpracování autoevaluační zprávy

Otázkou č. 18 (ředitelé) a otázkou č. 14 (pedagogové) jsme zjišťovali, zda jsou výstupy z autoevaluace sloučené organizace předškolního a základního vzdělávání zpracovávány do jedné autoevaluační zprávy.

Graf č. 4 Zpracování autoevaluační zprávy odpovědi ředitelé (%)



Graf č. 5 Zpracování autoevaluační zprávy odpovědi pedagogové (%)



V odpovědích dotazovaných ředitelů i pedagogů sloučených organizací převládaly kladné odpovědi. Dotazované sloučené organizace zpracovávají na základě získaných výstupů jednu společnou autoevaluační zprávu v převládající míře. Odpovědi ředitelů a pedagogů se v porovnání lišily pouze v nepatrném procentuálním množství.

Podle informace dotazovaného ředitele č. 2 „ lze kvalitní autoevaluační zprávu sloučené organizace sestavit na základě průběžných a celistvých poznámek získaných jak od pedagogů MŠ tak pedagogů ZŠ. Jen tímto způsobem může sloučená organizace získat odpovídající zpětnou vazbu o své činnosti“.

14.3.9 Pozitiva společné autoevaluace

Záměrem průzkumu bylo získat i pozitivní postřehy ředitelů a pedagogů na formu společné autoevaluace sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání. Mezi nejčastější odpovědi patřily následující informace (seřazeno podle četnosti):

Ředitelé:

- vytváření společných požadavků na práci s dětmi v posledním ročníku MŠ
- společná znalost prostředí
- společný týmový duch
- nutnost zamyslet se komplexně
- vzájemná komunikace s kolegy jiného stupně vzdělávání a hledání společných řešení
- návaznost práce v ZŠ na práci MŠ a širší pohled na věc
- porovnávání stejných oblastí navzájem
- bezproblémový přechod dětí z MŠ do ZŠ a získání zpětné vazby a stanovení společných priorit
- posun v kvalitě výchovně vzdělávací práce a smysluplné propojení činnosti ZŠ a MŠ
- vyjasnění si problémových situací ve vzdělávání dětí, žáků

Pedagogové:

- připravenost předškolních dětí na vstup do ZŠ
- kvalitní bezproblémový přestup z MŠ do ZŠ
- celkový komplexní rozvoj školy
- navázání kolegiálních vztahů napříč stupni vzdělávání
- společné aktivity MŠ a ZŠ

- odhalování nedostatků MŠ a ZŠ
- práva a povinnosti pro pedagogy MŠ a ZŠ v rovnováze
- snadnější a větší propagace školy na veřejnosti
- jednotnost a možnost zlepšení práce školy ve všech oblastech
- posun ve výchovně vzdělávací práci s dětmi, žáky

Komentář

V získaných názorech od ředitelů a pedagogů jsme objevili společné indicie s informacemi z analýzy vzorku výročních zpráv sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání. A to především v oblasti bezproblémového vstupu dětí z MŠ do prvního ročníku ZŠ a v oblasti vzdělávacích výsledků dětí posledního ročníku MŠ a žáků 1. ročníku ZŠ.

14.3.10 Nejnáročnější aspekty společné autoevaluace

Vedle pozitiv společné autoevaluace jsme chtěli rovněž zmapovat nejnáročnější aspekty společné autoevaluace. Otázka byla položena pro porovnání a získání co největšího množství informací jak ředitelům, tak pedagogům sloučených organizací. Mezi nejčastější odpovědi patřily následující informace (seřazeno podle četnosti):

Ředitelé:

- čas a časové sladění, najít čas na společné setkání a stanovení termínů
- dohoda pedagogů, často nenachází společnou řeč, neochota některých pedagogů
- umět přijmout kritiku s nadhledem
- objektivnost při hodnocení
- odlišný způsob práce v MŠ a ZŠ
- zpracování dotazníků, sladit náročnost vyhodnocení
- společné stanovení cílů
- prosazování nových názorů a metod a jejich implementace do pedagogické práce

Pedagogové:

- časová náročnost, čas na společné diskuse a komunikaci
- občas rozpory mezi pedagogy MŠ a ZŠ

- společné vyhodnocování a názory na zjišťování kvality školy
- nerealizace zpětné vazby
- příprava dětí na vstup do ZŠ
- komunikace se školskou radou
- vztít se do té opačné kategorie dětí
- odlišnosti předškolního a školního vzdělávání
- dobrovolnost plnění úkolů

Komentář

Odpovědi ředitelů vykazovaly některé společné znaky. Především se v odpovědích jak ředitelů, tak pedagogů sloučených organizací nejvíce vyskytovaly informace, že nejvíce je tíží při společné autoevaluaci čas a dohoda mezi pedagogy MŠ a ZŠ. Problematika časového rozvržení byla zmiňována i řediteli při strukturovaných rozhovorech.

14.3.11 Oddělené a společné oblasti kontinuální autoevaluace

Otevřenými otázkami č. 16 a č. 17 jsme zjišťovali v dotazníku pro pedagogy, které oblasti autoevaluace sloučené organizace sledují společně a které odděleně. V následujícím přehledu uvádíme jejich pořadí podle nejčtenějších odpovědí sestupně:

Společně sledované oblasti:

- spolupráce MŠ a ZŠ
- výsledky vzdělávání žáků
- podmínky vzdělávání (technické, personální, finanční)
- vybavení školy
- spolupráce s rodiči, spokojenost rodičů
- kultura školy a reprezentace školy
- výchovně vzdělávací proces
- společné projekty a aktivity pro děti a žáky
- podpora školy žákům, dětem

- zjišťování kvality školy, image školy
- výsledky práce školy a její rozvoj
- kontrola výsledků vzdělávání
- soulad ŠVP s RVP
- přístup k talentovaným a hendikepovaným dětem
- hospitace
- další vzdělávání pedagogických pracovníků
- rada školy
- spolupráce s rodiči a partnery školy

Odděleně sledované oblasti:

- klasifikace ZŠ
- sebehodnocení
- nevím
- žádné
- nemáme potřebu sledovat něco odděleně

Komentář

Získané informace z otázek č. 16 a č. 17 nám přinesly zajímavá zjištění, že v dotazovaných sloučených organizacích předškolního a základního vzdělávání jsou v převažující míře sledovány oblasti autoevaluace spíše společně než odděleně, což můžeme považovat za jednu z indicií kontinuální autoevaluace.

14.3.12 Postoj pedagogů ke společné autoevaluaci

Postojem pedagogů k společné autoevaluaci se zabývala otázka č. 24 v dotazníku pro ředitele sloučených organizací. Následující tabulka uvádí nejfrekventovanější odpovědi.

Tabulka č. 15 Postoje pedagogů k společné autoevaluaci

Výroky seřazené podle četnosti odpovědí	Pořadí
kladný postoj	1.
ochotně spolupracují	2.
spolupracují úspěšně	3.
většina kantorů pozitivní	4.
spíše pozitivní	5.
najdou se tací, kteří vše považují za zbytečné	6.
nepříliš nadšený	7.
vstřícný, spíše spolupracují pedagogové MŠ	8.
berou to jako součást ředitelské práce	9.
negativní	10.

Komentář

Získané výsledky k otázce postojů pedagogů k společné autoevaluaci podporují názor, že pedagogové sloučených organizací jsou ke kontinuální autoevaluaci přístupní a ochotní, negativních odpovědí bylo zaznamenáno jen nepatrné množství, a to u malého počtu dotazovaných ředitelů.

15 Analýza výročních zpráv České školní inspekce

Obsahová analýza je vhodným výzkumným nástrojem, kterým ověříme zjištěné výsledky pomocí jiných výzkumných metod. Obsahová analýza textu by měla být objektivní a nezávislá na osobních postojích a názorech analyzující osoby.⁷⁵

Výběr vzorku výročních zpráv ČŠI byl proveden za školní roky 2010/2011, 2011/2012 a 2012/2013. Analýzu jsme prováděli nekvantitativním způsobem. Vymezili jsme si významovou jednotku – celý text jednotlivých výročních zpráv a provedli jednoduchý rozbor obsahu textu týkající se oblasti autoevaluace (vlastního hodnocení školy).

Podle § 174 odst. 16 zákona č. 561/2004 Sb., školského zákona, ve znění pozdějších předpisů předkládá ČŠI každoročně souhrnné poznatky o stavu vzdělávání a vzdělávací soustavy. Ty získává z inspekčních šetření za uplynulý školní rok prostřednictvím výroční zprávy. Výroční zprávy se zabývají aktuálním stavem českých škol, zpracovávají informace o efektivitě celé vzdělávací soustavy podle jednotlivých stupňů vzdělávání, hodnocením potřeb a uskutečnitelných předpokladů škol pro naplňování cílů ŠVP v souladu s RVP a kvalitou vzdělávání.⁷⁶

15.1 Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011

Při inspekčním hodnocení školního roku 2010/2011 vycházela ČŠI z vlastních vyzorovaných zjištění z kontrolovaných škol a školských zařízení, rezortních zpráv, centrálních statistických dat a výstupů vlastního hodnocení škol.⁷⁷

V části *A1 Předškolní vzdělávání* v kapitole *VI. Školní systémy vlastního hodnocení a kontroly* popisuje ČŠI v předškolním vzdělávání školní systémy vlastního hodnocení jako partnerské. V meziročním srovnání byl ČŠI zaznamenán pokrok ve vývoji vlastního hodnocení škol i přes některé dílčí nedostatky. Mezi problematrické oblasti patřilo chybné nastavení systému vlastního hodnocení, nebyly jasně nastaveny odpovědnosti a kompetence jednotlivých pracovníků, nebyla propojena práva a povinnosti dětí

⁷⁵ GAVORA, P.: *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2.vyd. Brno: Paido, 2010, ISBN 978–80-7315– 185-0.s. 142-143

⁷⁶ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011* [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014–02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/f62b6e80-bf60-4685-8a2d-25d328964309> > s. 3

⁷⁷ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011* [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014–02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/f62b6e80-bf60-4685-8a2d-25d328964309> > s. 6

a zákonných zástupců s hodnocením výsledků vzdělávání. Celkové vzdělávací výsledky dětí nebyly vyhodnocovány ve vztahu k cílům ŠVP a v oblasti hodnocení výsledků vzdělávání byla negativně hodnocena činnost pedagogických rad. Nižší úroveň školních systémů vlastního hodnocení byla důsledkem méně kvalitně zpracovaných psaných výstupů. V kapitole *VII Závěry* je popisována skutečnost, že značná část ředitelek aktuálně neumí efektivně využívat prvky zpětné vazby a rozpracovávat výsledky vlastního hodnocení.⁷⁸

V části *A2 Základní vzdělávání* v kapitole *Školní systémy vlastního hodnocení a kontroly* vyhodnotila ČŠI systematické hodnocení výsledků vzdělávání v hodnocených ŠVP v 74% v souladu s RVP, pravidla pro hodnocení žáků byla v pořádku v 67 % ŠVP. Závažná rizika ve školních systémech hodnocení žáků bylo zaznamenáno pouze v 9 % sledovaných základních škol.⁷⁹ V kapitole *VII Závěry – silné a slabé stránky v ZV* ČŠI zhodnotila kladně postupné zlepšování školních systémů vlastního hodnocení, nedostatky v této oblasti byly napravovány již v průběhu inspekční činnosti.⁸⁰

Komentář

Výroční zpráva ČŠI za školní rok 2010/2011 nepopisuje v žádné své části průběh společné autoevaluace ve sloučených organizacích předškolního a základního vzdělávání i přes zjištění uvedené v kapitole *VII. Závěry – silné a slabé stránky v ZV*, že nadále ve školním roce 2010/2011 pokračoval trend slučování vzdělávacích stupňů předškolního a základního vzdělávání.⁸¹

15.2 Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012

Výroční zpráva ČŠI za období školního roku 2011/2012 se opírala o výsledky analýz příslušných dokumentů kontrolovaných škol, o souhrnné poznatky monitorovaného pedagogického procesu, o pohovory s pedagogickými pracovníky, o výsledky národního šetření v 5. a 9. ročnících základních škol a v odpovídajících ročnících víceletých gymnázií

⁷⁸ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011* [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/f62b6e80-bf60-4685-8a2d-25d328964309> > s. 27

⁷⁹ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011* [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/f62b6e80-bf60-4685-8a2d-25d328964309> > s. 57

⁸⁰ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011* [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/f62b6e80-bf60-4685-8a2d-25d328964309> > s. 62

⁸¹ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011* [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/f62b6e80-bf60-4685-8a2d-25d328964309> > s. 60

a konzervatoří a o další sekundární zdroje MŠMT a Centra pro zjišťování výsledků vzdělávání.⁸²

Výroční zpráva ČŠI za školní rok 2011/2012 vyhodnocovala v části A kapitoly 1.9 *Školní systémy hodnocení a kontroly* úroveň hodnotících systémů předškolního vzdělávání. Podle šetření ČŠI byly školní systémy hodnocení nastaveny funkčně. Rizikový stav byl zaznamenán v oblasti hodnocení výsledků v 7,8 % předškolních zařízení a v oblasti celkové hodnocení školy v 8 % předškolních zařízení.⁸³ Hodnotící systémy byly oblastí, ve které předškolní zařízení v hodnocení ČŠI zaznamenaly ve školním roce 2011/2012 znatelný pokrok. Problematickou se stále jevila skutečnost, že jen velmi malá část předškolních zařízení umí cíleně a efektivně pracovat s výsledky vlastního hodnocení a využívat je ke zvyšování kvality pedagogického procesu.

V kapitole 1.10 *Celkové hodnocení předškolního vzdělávání* byly rovněž vyzdvihnuty pozitivní změny na úrovni školních systémů vlastního hodnocení, kde úměrně s poklesem rizikových škol narostl počet škol, které mohou sloužit jako příklad z dobré praxe.⁸⁴

ČŠI ve školním roce 2011/2012 sledovala v základním vzdělávání dílčí školní systémy hodnocení a vnitřní kontroly. Výsledky byly popsány v kapitole 2.10 *Školní systémy hodnocení a kontroly*. ČŠI sledovala výstupy vlastních hodnocení a opatření, která školy přijímaly pro eliminování zjištěných nedostatků a jak se jim je dařilo realizovat.⁸⁵ V oblasti hodnocení školních systémů v základním vzdělávání došla ČŠI k pozitivním zjištěním jak na úrovni hodnocení výsledků žáků, tak na úrovni hodnocení celkových výsledků školy. Negativem byla označena přetrvávající pasivita pedagogických rad. Na základě rozdílně nastavených pravidel pro vlastní hodnocení škol v zákoně a RVP docházelo k chybnému zpracování systému vlastního hodnocení.⁸⁶

⁸² Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012 [online]. ČŠI, 2012, [cit. 2014-02-24].

Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/e1b96137-2102-4a87-8cae-7384d9dba60c> > s. 4

⁸³ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012 [online]. ČŠI, 2012, [cit. 2014-02-24].

Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/e1b96137-2102-4a87-8cae-7384d9dba60c> > s. 21

⁸⁴ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012 [online]. ČŠI, 2012, [cit. 2014-02-24].

Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/e1b96137-2102-4a87-8cae-7384d9dba60c> > s. 24

⁸⁵ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012 [online]. ČŠI, 2012, [cit. 2014-02-24].

Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/e1b96137-2102-4a87-8cae-7384d9dba60c> > s. 50

⁸⁶ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012 [online]. ČŠI, 2012, [cit. 2014-02-24].

Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/e1b96137-2102-4a87-8cae-7384d9dba60c> > s. 51

Komentář

Ve školním roce 2011/2012 opět pokračoval trend spojování základních a mateřských škol do jednoho subjektu. I přes tento trvalý jev výroční zpráva ČŠI nezmiňuje informaci o kontinuální autoevaluaci předškolního a základního vzdělávání. Zmínka o spolupráci mezi školami je uvedena pouze v kapitole 2.11 *Závěry* a to s ohledem na bezproblémový přechod dětí ze spádové mateřské školy do základní školy.⁸⁷

15.3 Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2012/2013

Pro vyhodnocení úrovně vzdělávání v jednotlivých segmentech vzdělávací soustavy České republiky ve školním roce 2012/2013 analyzovala ČŠI především data získaná z inspekčních vstupů. Byly využity poznatky získané z inspekčních hospitací pedagogického procesu, analýzy příslušných dokumentů škol, rozhovorů s pedagogickými pracovníky a řediteli škol a z výsledků národního šetření v 5. a 9. ročnících základních škol a v odpovídajících ročnících víceletých gymnázií a konzervatoří. Výroční zpráva se rovněž opírala o data z ročenky MŠMT, rejstříku škol a školských zařízení a údajů z Centra pro zjišťování výsledků vzdělávání.⁸⁸

ČŠI se ve školním roce 2012/2013 v oblasti *Systémy vlastního hodnocení mateřských škol* zaměřila na funkčnost a účinnost vnitřních evaluačních systémů. Podle zjištění ČŠI 91,2 % kontrolovaných předškolních zařízení provádělo systematické hodnocení celkových výsledků, což bylo téměř v rovině se zjištěními ze školního roku 2011/2012 (91,5 %). Za negativní zjištění ČŠI označila skutečnost, že školy sice vyhodnocovaly vzdělávací pokroky u dětí, ale neuměly získané informace efektivně využívat pro individualizaci vzdělávání a další přípravu vzdělávací nabídky.⁸⁹ Tato skutečnost byla ve výroční zprávě rovněž zaznamenána v kapitole *Negativní zjištění*.

Ve školním roce 2012/2013 se ČŠI při svých inspekčních činnostech v základním vzdělávání zaměřila v oblasti *Školní systémy hodnocení a kontroly* na dílčí školní systémy hodnocení a kontroly. Školní systémy hodnocení byly označeny jako partnerské. Závažná rizika byla identifikována v oblasti systematického hodnocení individuálních

⁸⁷ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012* [online]. ČŠI, 2012, [cit. 2014-02-24].

Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/e1b96137-2102-4a87-8cae-7384d9dba60c> > s. 51

⁸⁸ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012* [online]. ČŠI, 2013, [cit. 2014-02-24].

Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/dbb46d47-e52b-49ba-915f-b47cdb82cae4> > s. 5

⁸⁹ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012* [online]. ČŠI, 2013, [cit. 2014-02-24].

Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/dbb46d47-e52b-49ba-915f-b47cdb82cae4> > s. 26

a skupinových výsledků žáků ve 3,5 % navštívených škol. Hodnocení bylo optimálně nastaveno v 94,4 % škol a nadstandardně v 2,1 % škol.⁹⁰

Komentář

Ve výroční zprávě ČŠI za školní rok 2012/2013 ČŠI v pozitivních zjištěních kladně hodnotí spolupráci mezi základním a předškolním vzděláváním s ohledem na adaptaci žáků 1. ročníků na nové školní prostředí. Školy pořádají v rámci spolupráce návštěvy jednotlivých škol a společné kulturní akce pro děti a žáky mateřských a základních škol.⁹¹Zpráva opět neuvádí žádnou zmínku o společné či navazující autoevaluaci sloučených zařízení předškolního a základního vzdělávání.

Na základě novely zákona č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ve znění pozdějších předpisů platné od 1. 1. 2012 nebyly již školy povinny zpracovávat zprávu o vlastním hodnocení. Od uvedeného data vlastní hodnocení rovněž není podkladem pro hodnocení škol ČŠI.

15.4 Závěr k analýze výročních zpráv ČŠI

Tak, jak jsme již popisovali v komentářích k jednotlivým analyzovaným výročním zprávám, ČŠI i přes narůstající trend slučování základního a předškolního vzdělávání ČŠI nehodnotila kontinuitu autoevaluace sloučených organizací. Ve sledovaných výročních zprávách byly vždy popisovány výsledky hodnocení organizací v oblasti *Systémy vlastního hodnocení* odděleně. Je popisována pouze spolupráce škol v oblasti adaptace předškolních dětí na nové školní prostředí a pořádání společných kulturních akcí.

16 Analýza inspekčních zpráv vybraného vzorku sloučených organizací

Výběr inspekčních zpráv sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání byl proveden manuálně. Zprávy vybrala osoba nezainteresovaná na samotném výzkumu na internetových stránkách ČŠI. Analýzu jsme prováděli nekvantitativním způsobem. Vymezili jsme si významovou jednotku – celý text jednotlivých inspekčních

⁹⁰ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012* [online]. ČŠI, 2013, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/dbb46d47-e52b-49ba-915f-b47cdb82cae4> > s. 54

⁹¹ *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2011/2012* [online]. ČŠI, 2013, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/dbb46d47-e52b-49ba-915f-b47cdb82cae4> > s. 58

zpráv - a provedli jednoduchý rozbor obsahu textu týkající se oblasti autoevaluace. Analyzovaným inspekčním zprávám jsme přidělili pořadí pro lepší orientaci v textu.

16.1 Inspekční zpráva 1

Předmětem inspekční činnosti ve sloučené organizaci předškolního a základního vzdělávání bylo hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání poskytovaného mateřskou a základní školou podle § 174 odst. 2 písm. b) školského zákona a zjišťování a hodnocení naplnění školních vzdělávacích programů a jejich souladu s právními předpisy a rámcovými vzdělávacími programy podle § 174 odst. 2 písm. c) školského zákona.

Z analýzy *Inspekční zprávy 1* vyplývá skutečnost, že ředitelka školy pověřila vedením MŠ vedoucí učitelku a v náplni práce jí určila kontrolu a řízení MŠ, pro plnění těchto povinností jí však nebyl vytvořen žádný časový prostor. Kontrolní činnost školy a průběžné sledování jejího chodu prováděla pravidelně ředitelka školy a vedoucí učitelka. Společných pedagogických rad se účastnily učitelky MŠ nepravidelně. Na pedagogických radách MŠ se řešily zejména organizační záležitosti.

Pravidla a nástroje pro hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání žáků byla ČŠI zmiňována pouze u kontroly ZŠ. Mezi kontrolovanou dokumentaci ČŠI mimo jiné zařadila: Výroční zprávy o činnosti školy za školní roky 2011/2012 a 2012/2013, Hospitace v MŠ ve školním roce 2013/2014, Hodnocení ročního plánu práce MŠ pro školní rok 2012 – 2013, Hodnocení adaptačního programu 2012 – 2013, Hodnocení evaluačního systému MŠ, Hodnocení výchovně vzdělávací práce MŠ a Záznamy z pozorování dítěte v průběhu předškolního věku, doplněného portfoliem.

16.2 Inspekční zpráva 2

Předmět inspekční činnosti v *Inspekční zprávě 2* byl totožný s předmětem *Inspekční zprávy 1*.

Inspekční zpráva 2 přináší informace o průběhu hodnocení výsledků vzdělávání v ZŠ. Výsledky vzdělávání ZŠ se ve sledované sloučené organizaci projednávají průběžně v pedagogické radě, předmětových komisích a v metodických orgánech. Výsledky jsou rovněž prezentovány každoročně ve výroční zprávě. Pro hodnocení jsou rovněž využívány externí srovnávací testy. Zavedený systém hodnocení výsledků vzdělávání je funkční a umožňuje přijímat opatření ke zlepšení. Vlastní hodnocení z roku 2010 zmapovalo silné stránky školy i její rezervy. Kontrolní činnost byla hodnocena jako plánovaná a účelná,

zjištěné nedostatky byly průběžně odstraňovány. Při své inspekční činnosti využila ČŠI následnou dokumentaci sloučené ZŠ a MŠ: Výroční zprávy o činnosti školy za školní roky 2010/2011 a 2011/2012, Plán dlouhodobého rozvoje školy, Plán kontrolní a hospitační činnosti pro školní rok 2012/2013 a Zprávy z vlastního hodnocení školy za školní roky 2007/2008 – 2009/2010.

16.3 Inspekční zpráva 3

Předmětem inspekční činnosti v *Inspekční zprávě 3* bylo hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání poskytovaného základní školou podle § 174 odst. 2 písm. b) školského zákona, zjišťování a hodnocení naplnění školního vzdělávacího programu a jeho souladu s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem podle § 174 odst. 2 písm. c) školského zákona a získávání a analyzování informací o vzdělávání žáků, o činnosti škol zapsaných do školského rejstříku podle § 174 odst. 2 písm. a) školského zákona.

Prostřednictvím analýzy *Inspekční zprávy 3* jsme zjistili, že ve zprávě je popisováno pouze hodnocení výsledků vzdělávání v ZŠ. Výsledky vzdělávání žáků jsou pravidelně hodnoceny v metodických orgánech, pedagogové srovnávají výsledky vzdělávání žáků, hodnocení analyzují, zabývají se jimi v pedagogické radě a stanovují opatření ke zvyšování kvality poskytovaného vzdělávání. ZŠ taktéž využívá různá externí hodnocení výsledků vzdělávání žáků, např. v předmětech český jazyk a matematika, v 9. ročníku i chemie, fyzika a biologie. Žáci 4. ročníku se zúčastnili testů čtenářských dovedností. Inspekční činnost se opírala mimo jiné i o následnou dokumentaci: Plán kontrolní a hospitační činnosti ředitele školy, Plán kontrolní činnosti pro školní rok 2012/2013 a Výroční zprávy o činnosti školy za školní roky 2010/2011 a 2011/2012.

16.4 Inspekční zpráva 4

Předmět inspekční činnosti v *Inspekční zprávě 4* korespondoval s předmětem *Inspekční zprávy 1 a 2*.

Prostřednictvím analýzy *Inspekční zprávy 4* zjišťujeme, že ředitelka sloučené organizace předškolního a základního vzdělávání pověřila vedením obou pracovišť MŠ pedagogickou pracovníci jedné z MŠ. Úspěšnost žáků včetně hodnocení jejich chování jsou pravidelně projednávána na čtvrtletních jednáních pedagogické rady. Pro zjišťování výsledků vzdělávání využívá škola pouze svých vlastních nástrojů. Systém hospitační

činnosti, kterou realizuje ředitelka a zástupkyně ředitelky umožňuje získávat objektivní informace o úrovni vzdělávání žáků i ovlivňovat zjištěnými poznatky vzdělávací činnost školy. Výsledná zjištění z této oblasti jsou projednávána a řešena převážně operativně s jednotlivými pracovníky. Efekt přijatých opatření je vyhodnocován průběžně.

16.5 Inspekční zpráva 5

Inspekční činnost v *Inspekční zprávě 5* byla zaměřena na zjišťování a hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání poskytovaného školou. Řízení školy a organizaci vzdělávání, inovace vzdělávání, vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami

a zjišťování a hodnocení souladu školních vzdělávacích programů (dále jen ŠVP) pro předškolní, základní a zájmové vzdělávání s právními předpisy, včetně souladu ŠVP pro předškolní vzdělávání s RVP PV a ŠVP pro základní vzdělávání s RVP ZV.

Analýzou *Inspekční zprávy 5* zjišťujeme, že v záznamech jednání pedagogické rady chybí zřetelnější informace o řešení výsledků vzdělávání žáků. Výroční zprávy byly zaměřeny na popis činností žáků i pedagogického sboru v předcházejícím školním roce, chyběly informace o přijímání žáků do prvního ročníku a údaje o hospodaření. Na pravidelných jednáních pedagogických rad se učitelé obou pracovišť scházejí odděleně, což vede k menšímu prostoru k provázání obou stupňů vzdělávání. Spolupráce mezi jednotlivými učiteli předškolního a základního vzdělávání je založena především na osobní domluvě. V MŠ jsou prostřednictvím pedagogické rady projednávány pouze organizační záležitosti. Řízením mateřské školy pověřila ředitelka školy svou zástupkyni, stanovila jí kompetence související se zabezpečením chodu, řízením i hodnocením vzdělávacího procesu školy.

Evaluační systém v ŠVP PV byl novelizován o chybějící oblasti, protože současná úroveň hodnotících procesů přinášela MŠ pouze omezené informace, rovněž nebyly nastaveny nástroje zjišťování. Oblast hodnocení žáků a autoevaluace školy se ŠVP ZV v kapitole *Autoevaluace školy* odkazuje na ustanovení již neplatného znění vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv. Zpětnou vazbu učitelé získávali vlastními evaluačními nástroji. Inspekční zpráva vycházela mimo jiné i z následující dokumentace sloučené organizace: Hodnocení individuálních výsledků vzdělávání v mateřské škole (diagnostické záznamy) – školní rok

2013/2014, Hodnotící dokumentace mateřské školy – školní rok 2012/2013 a Výročních zpráv školy – školní roky 2011/2012 a 2012/2013.

16.6 Závěr k analýze inspekčních zpráv sloučených organizací

Pro účely analýzy inspekčních zpráv jsme využili čtyři inspekční zprávy z roku 2013 a jednu inspekční zprávu z roku 2014. Prostřednictvím analýzy vzorku inspekčních zpráv jsme došli k následujícím zjištěním: ve dvou sloučených organizacích byl pověřen vedením MŠ pedagog MŠ a v jedné sloučené organizaci zástupkyně ředitelky školy, ve dvou sloučených organizacích probíhají pedagogické rady odděleně v MŠ a ZŠ a v ostatních inspekčních zprávách nebyl tento údaj uveden, pedagogické rady MŠ se zabývají především organizačními záležitostmi, jak je uvedeno ve dvou inspekčních zprávách. Pouze *Inspekční zpráva 5* uvádí informaci o spolupráci MŠ a ZŠ. Ve všech pěti výzkumných vzorcích ČŠI sledovala odděleně oblast vlastního hodnocení sloučené organizace, v žádném z nich není zmínka o kontinuální autoevaluaci sloučených zařízení předškolního a základního vzdělávání.

17 Výroční zprávy vybraného vzorku sloučených organizací

Výběr výročních zpráv sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání byl proveden manuálně, náhodně osobou, jež nebyla zainteresovaná na samotném výzkumu na internetových stránkách jednotlivých sloučených organizací. Analýzu jsme prováděli nekvantitativním způsobem. Vymezili jsme si významovou jednotku – celý text jednotlivých výročních zpráv - a provedli jednoduchý rozbor obsahu textu týkající se oblasti autoevaluace, spolupráce sloučených organizací a charakteristiky sloučené organizace, jejíž výroční zprávu jsme analyzovali. Těmto výročním zprávám jsme přidělili pořadí pro lepší orientaci v textu.

17.1 Výroční zpráva 1

Charakteristika školy

Základní škola (dále jen ZŠ) – neúplná základní škola s výukou 1. - 4. ročníku s celkovým počtem 24 žáků - výuka probíhá ve dvou třídách. Jednotřídní mateřská škola (dále jen MŠ) s celodenním provozem a celkovým počtem 19 dětí.

Oblast spolupráce sloučených organizací

Sloučené organizace spolu spolupracují především při pořádání kulturních a vzdělávacích akcí (exkurze, sportovní akce, projektové dny, divadelní představení, společná kulturní vystoupení na veřejnosti). Dále je zde významná spolupráce MŠ s 1. třídou ZŠ pro plynulý přechod předškolních dětí do 1. třídy ZŠ.

Oblast hodnocení

Ve *výroční zprávě 1* školy jsou obsaženy informace, které popisují kontinuitu autoevaluace mezi sloučenými organizacemi. Týkající se vyhodnocování dosažených výsledků vzdělávání u dětí v posledním ročníku MŠ a žáků 1. ročníku ZŠ, oblasti spolupráce pedagogů MŠ a ZŠ při reprezentaci školy na veřejnosti a dalšího vzdělávání pedagogů a jeho využití mezi jednotlivými pedagogy sloučené organizace.

17.2 Výroční zpráva 2

Charakteristika školy

Jedná se o neúplnou základní školu s výukou 1. - 5. ročníku s celkovým počtem 21 žáků, výuka probíhá ve dvou třídách a jednotřídní MŠ s celodenním provozem a celkovým počtem 20 dětí.

Oblast spolupráce sloučených organizací

„Spolupráce MŠ a ZŠ je přirozenou denní součástí výchovně vzdělávacího procesu obou zařízení“⁹². Sloučené organizace spolupracují především v oblasti projektových dní, reprezentování školy na veřejnosti a při společných kulturních a sportovních akcích (divadla, výstavy, besedy).

⁹² Přímá citace z výroční zprávy

Oblast hodnocení

Výroční zpráva 2 obsahuje informace, které hovoří o kontinuitě autoevaluace sloučené MŠ a ZŠ v okruhu projektových dní, vzdělávání žáků se speciálními potřebami, školní zralosti, zdraví a prevence sociálně patologických jevů, spolupráce s rodiči a vybavení a rekonstrukce školy.

17.3 Výroční zpráva 3

Charakteristika školy

Základní škola s 1. – 9. ročníkem, na prvním stupni z důvodu nízkého počtu žáků sloučené dva ročníky do jedné třídy (3. a 5. ročník), ZŠ navštěvovalo 126 žáků. Mateřská škola se dvěma třídami s celkovým počtem 34 dětí, jedna třída s celodenním provozem a druhá s polodenním provozem.

Oblast spolupráce sloučených organizací

Spolupráce sloučených organizací probíhala především v projektech v oblasti podporující environmentální výchovu, při kulturních a sportovních akcích (výstavy, divadelní představení) a při reprezentaci školy na veřejnosti.

Oblast hodnocení

Výroční zpráva 3 popisuje kontinuální autoevaluaci sloučených organizací v oblasti integrace dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, při tvorbě individuálních vzdělávacích plánů, v oblasti bezproblémového přechodu dětí z posledního ročníku MŠ do 1. ročníku ZŠ a v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

17.4 Výroční zpráva 4

Charakteristika školy

Základní škola s kompletním 1. stupněm s celkovým počtem 107 dětí a mateřská škola dvoutřídní s počtem 35 dětí, jedna třída s celodenním provozem a druhá s polodenním provozem.

Oblast spolupráce sloučených organizací

Organizování schůzek učitelů MŠ a ZŠ, kde si pedagogové navzájem vyměňují zkušenosti a seznamují se s koncepcí výuky MŠ a ZŠ. Společné vytváření metodiky vzdělávání dětí tak, aby přechod dítěte do základní školy nebyl pro dítě stresující, ale aby byl pro každé jednotlivé dítě přirozený a plynulý. Účast na společných projektech, spolupřádání kulturních a sportovních akcí. Společné školy v přírodě.

Oblast hodnocení

Výroční zpráva 4 zmiňuje zcela zásadní informaci o kontinuální autoevaluaci sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání. Jedná se o každoroční společnou možnost autoevaluace vykonané práce a její důležité zpětné vazby, a to formou autoevaluační a evaluační dotazníkové akce mezi rodiči, jejichž vyhodnocení bylo přínosem nejen pro ředitele školy, pedagogy školy, ale i rodiče a zřizovatele školy.

17.5 Výroční zpráva 5

Charakteristika školy

Základní škola s 1. - 9. ročníkem a třemi přípravnými třídami s celkovým počtem 352 žáků. Sloučené dvě mateřské školy každá s jednou celodenní třídou. Celkový počet dětí v mateřských školách je 52.

Oblast spolupráce sloučených organizací

Spolupráce MŠ s přípravnými třídami a prvním ročníkem ZŠ v rámci společného projektu, vzájemné návštěvy žáků přípravných tříd a MŠ, společné kulturní programy. Literární programy v knihovně ZŠ, společný logopedický a keramický kroužek.

Oblast hodnocení

Ve *Výroční zprávě 5* nacházíme informace o kontinuální autoevaluaci sloučených organizací především v oblasti spolupráce přípravných tříd, 1. třídy ZŠ a mateřské školy při přípravě dětí na vstup do 1. třídy ZŠ. Zmiňovaná oblast je pro sloučenou organizaci prioritou a jak popisuje ve své výroční zprávě, pravidelně ji společně hodnotí.

17.6 Závěr k analýze výročních zpráv sloučených organizací

Analýzou výročních zpráv docházíme k závěru, že ve vzorku všech výročních zpráv sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání můžeme pozorovat kontinuitu autoevaluace sloučených organizací. A to především v oblasti bezproblémového vstupu dětí z MŠ do prvního ročníku ZŠ a vzdělávacích výsledků dětí posledního ročníku MŠ a žáků 1. ročníku ZŠ. Tato skutečnost koresponduje s filozofií RVP ZV, který zmiňuje návaznost na předškolní vzdělávání v kapitole 1.2 *Principy Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání* a rovněž v kapitole 3.1 *Pojetí základního vzdělávání*.

18 Celkové vyhodnocení výzkumu

18.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

Výzkumná otázka č. 1

Jaký je vztah mezi plánem autoevaluace sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání?

Prostřednictvím získaných informací ze strukturovaného rozhovoru s řediteli čtyř sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání, se zástupcem ČŠI a dotazníkového šetření jsme získali odpověď na otázku č. 1. Vyhodnocené informace nám přinesly zjištění, že autoevaluační plán sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání má převážně kontinuální charakter. Ředitelé při strukturovaných rozhovorech uváděli, že pro vytvoření fungujícího společného a navazujícího plánu je zapotřebí, aby pedagogové MŠ a ZŠ spolu co v největší míře komunikovali a spolupracovali ve všech autoevaluačních fázích.

Výzkumná otázka č. 2

Jaké jsou postoje ředitele (ředitelky) školy k autoevaluaci sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání?

Ředitelé sloučených organizací odpovídající na otázky námi připraveného strukturovaného rozhovoru podporují ve svých organizacích rovnocenný a partnerský vztah mezi autoevaluací MŠ a ZŠ. Usilují o kontinuitu autoevaluace ve všech oblastech a snaží se o vytvoření funkčního společného plánu autoevaluace. Ředitelé vedou a motivují

pedagogy pro společnou autoevaluaci různými způsoby (společné pedagogické rady, zajištění společných školení k problematice hodnocení, podporování komunikace mezi pedagogy), což potvrdil i zástupce ČŠI ve svých odpovědích.

Výzkumná otázka č. 3

Jaké jsou postoje pedagogů sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání k procesu společné autoevaluace?

Oslovení ředitelů a zástupce ČŠI uváděli, že pedagogové sloučených organizací jsou k procesům společné autoevaluace přístupní a nebrání se jim, často spolupracují především v oblasti vyhodnocování výsledků u dětí v posledním ročníku MŠ a v 1. ročníku ZŠ. K nejčastějším třem výrokům z dotazníkového šetření patřila následující slovní spojení: kladný postoj, ochotně spolupracující a spolupracují úspěšně.

18.2 Ověření hypotéz

Hypotéza č. 1

Pokud ředitel (ředitelka) sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání stanoví pravidla autoevaluace pro obě organizace totožně, stává se autoevaluace kontinuálnější.

Hypotéza č. 1 se nám podařila pro výběrový soubor potvrdit. Výběrový vzorek ředitelů a pedagogů se v nadpoloviční většině shodl, že totožná pravidla autoevaluace vedou ke kontinuálnímu vztahu.

Hypotéza č. 2

Pedagogové předškolního vzdělávání jsou k společné autoevaluaci přístupnější než pedagogové základního vzdělávání.

Tuto hypotézu se nepodařilo potvrdit ani vyvrátit. Pro dostatečně silnou argumentaci byly získané informace vyhodnoceny jako málo přesvědčivé a objektivní.

Hypotéza č. 3

Stanovení společného plánu autoevaluace základního a předškolního vzdělávání přispívá ke kontinuálnímu vztahu.

Tato hypotéza byla zcela potvrzena jak výsledky dotazníkového šetření, tak informacemi získanými ze strukturovaných rozhovorů.

Hypotéza č. 4

Mezi autoevaluací sloučené organizace základního a předškolního vzdělávání je kontinuální vztah.

Tato hypotéza byla pro výběrový soubor potvrzena. Hypotéza byla potvrzena řediteli škol, pedagogy škol, zástupcem ČŠI i analýzou vzorku výročních zpráv sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání.

19 Důsledky a návrhy pro management vzdělávání

19.1 Publikace (metodika) autoevaluace sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání

Smyslem evaluačních a autoevaluačních aktivit ve školách je pochopení procesů změn, které v nich probíhají, a zajištění kvality vzdělávacího systému. Autoevaluační aktivity by se měly vyznačovat provázaností a logickou návazností. Tato skutečnost jde ruku v ruce se zjištěním ČŠI, že trendem posledních let je slučování předškolního a základního vzdělávání. V současné době existuje celá řada publikací zabývajících se autoevaluací škol z mnoha pohledů, ale chybí publikace (metodika), která by ukázala možnosti funkčního provázání autoevaluace sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání. Ředitelům a pedagogům, kteří mají zodpovědnost za kvalitu svých sloučených škol a kteří přemýšlejí o jednotlivých momentech fungování své sloučené školy, za pomoci publikace nastínit cestu k jejímu efektivnímu rozvoji a např. nabídnout sadu inspirativních autoevaluačních nástrojů.

K tomuto návrhu taktéž připojujeme návrh dalšího výzkumu, který by se opíral o jemnější zjišťování informací z oblasti autoevaluace sloučených organizací předškolního

a základního vzdělávání. Především se hlouběji zabývat samotným průběhem autoevaluace v těchto organizacích (nástroje, termíny, oblasti, odpovědnost, cíle, kritéria), ale i vlivem velikosti sloučené organizace na kvalitu průběhu autoevaluačních procesů. V druhé řadě zajistit významně větší vzorek odpovídajících respondentů prostřednictvím distribuce dotazníků nejen elektronickou cestou, ale i zvážením možnosti distribuce „fyzických“ vytištěných dotazníků odeslaných Českou poštou na jednotlivé sloučené školy spolu s ofrankovanou obálkou opatřenou zpáteční adresou.

19.2 Provázanost autoevaluace sloučených organizací s externí evaluací ČŠI

I když je předkládaná diplomová práce primárně zaměřena na oblast autoevaluace sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání, je zapotřebí si uvědomit provázanost této oblasti hodnocení škol s oblastí externí evaluace, a to hlavně s hodnocením ČŠI. Ačkoli jsme si vědomi, že vlastní hodnocení již není podle ustanovení § 10 odst. 3 školského zákona součástí povinné dokumentace škol a školských zařízení a⁹³ rovněž již není podkladem pro hodnocení škol ČŠI, zastáváme názor nutnosti provázání vlastního hodnocení školy s hodnocením ČŠI. V návaznosti na skutečnost, že je škola základním klíčovým prvkem vzdělávacího systému, je namístě logické provázání všech dostupných možností hodnocení školy, která povedou ke zlepšování jednotlivých oblastí života školy.

Analýzou vzorku výročních zpráv ČŠI a vzorku inspekčních zpráv jsme došli k závěru, že v současnosti je autoevaluace sloučených organizací monitorována ČŠI odděleně v předškolním a základním vzdělávání, přestože nás provedený výzkum na vzorku organizací dovedl ke zjištění převládajícího kontinuálního charakteru autoevaluace. Naším návrhem je zpracovat, projednat a upravit kritéria ČŠI pro hodnocení sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání s ohledem na skutečnost narůstající tendence slučování těchto organizací.⁹⁴

⁹³ § 28 odst. 1 písm. e) zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

⁹⁴ Zjištění vyplývající z výročních zpráv ČŠI

20 Závěr

V závěru diplomové práce shrneme získané nejdůležitější poznatky a zhodnotíme míru dosažení cíle s ohledem na teoretickou a praktickou část práce a přínos diplomové práce.

V teoretické části práce jsme pohlíželi na problematiku autoevaluace z několika pohledů.

Vymezili jsme pojmy autoevaluace a kvalita, zákonné vymezení autoevaluace v současné platné legislativě a rovněž jsme zkoumali návaznost RVP předškolního a základního vzdělávání. Došli jsme k zjištění, že princip návaznosti RVP pro předškolní a základní vzdělávání jednoznačně poukazuje na nutnost potřeby kontinuální autoevaluace, a to nejen na úrovni sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání, ale i na úrovni škol působících samostatně.

Prostudovali jsme studie o stavu vzdělávání v České republice z hlediska autoevaluace škol, a zaznamenali jsme návrhy pro zlepšení systému hodnocení ve vzdělávacím systému České republiky, a to na úrovni školy v oblasti externího a vlastního hodnocení. Jedná se o sjednocení kritérií obou hodnocení a podchycení jejich vzájemné využitelnosti. Při hodnocení školy využívat informace získané prostřednictvím autoevaluace.

Provedli jsme analýzu literárních pramenů zabývajících se problematikou autoevaluace v oblasti předškolního a základního vzdělávání a taktéž literárních pramenů z pohledu spojení managementu a autoevaluace. Shrnutím získaných poznatků jsme došli k závěrům,

že v současných dostupných literárních pramenech doposud chybí popsání procesu autoevaluace sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání.

V práci jsme sledovali propojení autoevaluace a řízení kvality a popsali jsme základní možné modely zjišťující kvalitu organizace, které lze aplikovat i ve školské sféře, tedy i při zjišťování kvality sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání.

Krátce jsme se rovněž zabývali tématem autoevaluace v kontextu s autoevaluací škol v zahraničí. Zajímali jsme se především o ukotvení autoevaluace v zahraničních zákonech, o subjekty zabývající se procesem autoevaluace v zahraničních školách a v neposlední řadě výstupy z prováděné autoevaluace. Došli jsme k závěrům, že potřeba zavádění a provádění

autoevaluace škol jakýchkoliv organizačních složení je prioritou vzdělávacích systémů jednotlivých zemí, a to s ohledem na rozvoj vzdělávacího systému celé země.

V rámci empirické části, se znalostmi a poznatky získanými z teoretické části jsme:

Na základě z poznatků z předvýzkumu jsme sestavili konečnou podobu dotazníků pro dotazníkové šetření a taktéž provedli strukturované rozhovory s pěti respondenty. Získané poznatky ze strukturovaných rozhovorů nám pomohly nalézt odpovědi na naše výzkumné otázky. Zjistili jsme, že plán autoevaluace jednotlivých zkoumaných organizací má navazující a obdobný charakter. Ředitelé zkoumaných sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání podporují ve svých organizacích rovnocenný a partnerský vztah mezi autoevaluací MŠ a ZŠ a pedagogové těchto organizací jsou k procesům společné autoevaluace přístupní a nebrání se jim.

Provedli jsme dotazníkové šetření na vzorku náhodně vybraných škol a vyhodnotili získaná data. Pro názorné vyjádření výsledků jsme zvolili formu grafů a tabulek, u kterých jsme poukazovali na významné výsledky a sledovali průběh autoevaluačních procesů sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání. K nejdůležitějším zjištěním řadíme skutečnost, že společná autoevaluace sloučených zařízení v převládající míře vykazuje z hlediska všech zkoumaných oblastí kontinuální charakter a ukazuje na spolupráci mezi pedagogy MŠ a ZŠ v průběhu autoevaluačních procesů.

Pro získání co nejširšího okruhu informací o problematice autoevaluace sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání jsme uskutečnili obsahovou analýzu výročních zpráv ČŠI, inspekčních zpráv vybraného vzorku sloučených organizací a výročních zpráv vybraného vzorku sloučených organizací. Po analýze výročních zpráv ČŠI jsme dospěli k závěru, že ve sledovaných výročních zprávách byly vždy popisovány výsledky hodnocení organizací v oblasti *Systémy vlastního hodnocení* odděleně a nikdy nebyla sledována návaznost autoevaluace sloučených organizací i přes narůstající trend slučování základního a předškolního vzdělávání. Na zjištění z analýzy výročních zpráv ČŠI navazuje výsledek analýzy inspekčních zpráv. V analyzovaných výzkumných vzorcích ČŠI sledovala odděleně oblast vlastního hodnocení sloučené organizace a v žádném z nich jsme nenašli zmínku o kontinuální autoevaluaci sloučených zařízení předškolního a základního vzdělávání. Oproti tomuto zjištění jsme naopak zaznamenali, že ve vzorku všech výročních zpráv sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání jsme mohli pozorovat kontinuitu autoevaluace sloučených organizací.

Vyhodnotili jsme výzkumné otázky a ověřili jsme platnost hypotéz č. 1, 3, 4 a potvrdili, že autoevaluace sloučených organizací má kontinuální charakter. Hypotézu č. 2 se nám nepodařilo potvrdit ani vyvrátit, protože jsme získané informace vyhodnotili jako málo přesvědčivé a objektivní.

Prostřednictvím smíšeného výzkumu jsme splnili cíl diplomové práce. Zmapovali průběh autoevaluačních procesů v podmínkách sloučených organizací předškolního a základního vzdělávání a vymezili míru kontinuity autoevaluace mezi těmito organizacemi. Výzkumná zjištění z dotazníkového šetření a analýzy výročních zpráv vzorku sloučených organizací nám přinesla zásadní informace o kontinuálním charakteru autoevaluace mezi předškolním a základním vzděláváním sloučených organizací.

Na základě zjištěných výsledků jsme formulovali návrhy pro management vzdělávání. Navrhli jsme změny pro případný podobný nebo navazující výzkum. Navrhované změny se týkají především způsobů zjišťování informací, jemnější specifikace zjišťování a formy distribuce dotazníků. Dotkli jsme se taktéž provázanosti autoevaluace sloučených organizací s externí evaluací ČŠI.

Autoevaluační procesy mají školám pomáhat s odhalováním rezerv, naučit je chápat průběhy procesů změn, které uvnitř i vně jejich organizace probíhají, a vést je ke zkvalitňování vzdělávání. Sloučené organizace předškolního a základního vzdělávání disponují výsostnou možností ovlivnit kvalitu úrovně vzdělávání na dvou stupních vzdělávacího systému České republiky zároveň. Závisí pouze na nich, jak k této možnosti přistoupí a využijí ji k strategickému plánování dalšího rozvoje své sloučené organizace.

21 Literatura

- BACÍK, F.: *Škola a její management pod lupou*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 978–80-7290–379-5
- BEČVÁŘOVÁ, Z.: *Současná mateřská škola a její řízení*. 1.vyd. Praha: Portál. 2003. ISBN 80–7178-537–7
- BEČVÁŘOVÁ, Z.: *Kvalita, strategie, a efektivita v řízení mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978–80-7367–221-8
- BURIÁNOVÁ, J. a kol.: *Řízení mateřské školy*. Praha: Raabe, 2006. ISBN 80–86307-19–0
- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR na roky 2011–2015* [online].
[cit. 2014–02-23] Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/file/18688>>
- DRUCKER, P. F.; MACIARIELLO, J. A.: *Drucker na každý den 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správně věci*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80–7261-140–2
- GARDOŠOVÁ, J. a kol.: *Vzdělávací program Začít spolu: metodický průvodce pro předškolní vzdělávání*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80–7178-815–5
- GAVORA, P.: *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2.vyd. Brno: Paido, 2010, ISBN 978–80-7315–185-0
- HAVLÍNOVÁ, M. a kol.: *Kurikulum podpory zdraví v mateřské škole*. 2. rozš. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80–7367-061–5
- CHVÁL, M. a kol.: *Koordinátor autoevaluace*. Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2010, ISBN 978–80-86956–57-2
- CHVÁL, M. a kol.: *Školy na cestě ke kvalitě, Systém podpory evaluace škol v ČR*. Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012, ISBN 978–80-86856–90-2
- JEŘÁBEK, J.; TUPÝ, J. a kol.: *Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Tauris, 2006. ISBN 80–87000-03-X
- VAŠTATKOVÁ, J.: *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80–244-1422–8
- KRATOCHVÍLOVÁ, J.: *Tvorba školního vzdělávacího programu krok za krokem – s pedagogickým sborem*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80–210-4063–7

MACBEATH, J.; SCHRATZ, M.; MEURET, D.; JAKOBSEN, L. a kol.: *Serena aneb Autoevaluace škol v Evropě*. Žďár nad Sázavou: Fakta v.o.s., 2006. ISBN 80-902614-8-5
McKinsey & Company: 2010, *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*, Praha: 2010

MERTIN, V.; CIPROVÁ, J.; BUDINSKÁ, M. a kol.: *Evaluační a diagnostika pro ředitele na ZŠ*. Praha: Raabe, 2006. ISBN 80 - 86307-22-0

Posouzení systému evaluace a monitoringu v České republice Doporučení pro vzdělávací politiku [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/0c37f744-da67-42c3-850e-ddba98a10080>

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*, 6. vyd. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-647-6

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, 2005

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, 2013

SMOLÍOVÁ, K. a kol.: *Autoevaluace v mateřské škole: Metodická příručka k vlastnímu hodnocení*. Praha: VÚP, Tauris, 2008. ISBN 978-80-87000-22-9

SMOLÍKOVÁ, K. a kol.: *Praktický průvodce třídním vzdělávacím programem mateřské školy*. 1.vyd. Praha: Tauris, 2006. ISBN 80 - 87000 -04-8

SYSLOVÁ, Z. : *Autoevaluace v mateřské škole: Cesta ke kvalitě vzdělání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0183-0

ŠIKÝŘ, M.; BOROVEC, D.; LHOTKOVÁ, I. : *Personalistika v řízení školy*, 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol.: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál 2007

TQM [online]. Management mania, 2011-2013, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

TROJAN, V., a kol.: *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: ČŠM PedF UK, 2012, ISBN 978 -80-7290-543-0

TRUNDA, J.; BŘÍZA, K.: *Řízení školy ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Centrum školského managementu, 2012. ISBN 978-80-7290-541-6

VEBER, J. a kol. : *Management základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5

VRABCOVÁ, D.; PROCHÁZKOVÁ, L.; RÝDL, K.; a kol. : *Autoevaluace školy v zahraničí, Pohled do evaluačních systémů ve vybraných zemích*. 1. vyd. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012, ISBN 978 - 80-87654-44-2

Vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, ve znění pozdějších předpisů

Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2010/2011 [online]. ČŠI, 2011, [cit. 2014-02-24]. Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/f62b6e80-bf60-4685-8a2d-25d328964309>

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

22 Přílohy

Příloha č. 1

Rozhovor Česká školní inspekce Karlovy Vary – průvodní dopis

Vážená paní inspektorko,

obracím se na Vás s žádostí o pomoc při realizaci své diplomové práce v rámci studia managementu vzdělávání. Jejím tématem je Autoevaluace školy v podmínkách sloučené organizace (předškolní a základní vzdělávání).

Jedná se o zodpovězení několika otázek, které budou kladeny respondentům prostřednictvím strukturovaného rozhovoru. Otázky se budou týkat problematiky průběhu autoevaluace sloučených organizací mateřské a základní školy. Velmi dobře vím, že Vaše zaměstnání je značně zodpovědné a namáhavé, proto jsem se snažila, aby byl rozhovor pro případné respondenty co nejméně časově náročný. Prosím tedy o to, zda byste nepožádala Vaše kolegy o krátký čas, který by mi věnovali k zodpovězení mých otázek. Rozhovory bych si se souhlasem respondentů nahrávala na diktafon a jejich přepis použila výhradně pro výstupy své diplomové práce.

Pokud si ve Vašem časově náročném pracovním rozvrhu uděláte čas a pomůžete mi, budu Vám značně zavázána. V případě, že budete mít zájem o mnou zpracovanou diplomovou práci, ráda Vám ji poskytnu.

Děkuji předem za Váš čas a odpovědi.

Jiřina Deuschová

Tel.:776 821 541

E-mail:DeuschovaJ@seznam.cz

Kynšperk nad Ohří, 2. 10. 2013

Výzkumné otázky – rozhovor Česká školní inspekce Karlovy Vary

Použité zkratky:

Mateřská škola-MŠ

Základní škola-ZŠ

1. Probíhá proces autoevaluace ve sloučených zařízeních MŠ a ZŠ společně?
2. Je sestavený plán autoevaluace sloučené organizace totožný pro ZŠ i MŠ?
3. Navazují na sebe navzájem plány autoevaluace MŠ a ZŠ?
4. Jsou nástroje autoevaluace určovány totožně pro MŠ i ZŠ?
5. Jsou časové intervaly pro autoevaluační procesy stanovovány totožně pro ZŠ i MŠ?
6. Je prováděna autoevaluace ve stejných oblastech v MŠ i v ZŠ?
7. Jsou výstupy autoevaluace MŠ součástí výročních zpráva ZŠ?
8. V čem vidíte pozitiva společné autoevaluace MŠ a ZŠ?
9. Jaké nedostatky nacházíte nejčastěji v procesu autoevaluace v MŠ?
10. Jaké nedostatky nacházíte nejčastěji v procesu autoevaluace v ZŠ?
11. Jsou pedagogové MŠ seznamováni s výsledky autoevaluace ZŠ?
12. Jsou pedagogové ZŠ seznamováni s výsledky autoevaluace MŠ?
13. Kdo provádí autoevaluaci v MŠ? Ředitel (ka) školy, nebo vedoucí učitelka?
14. Provádí ředitel (ka) školy společné pedagogické rady pro obě školní zařízení?
15. Které úkony považují ředitelé (ředitelky) škol za nejtěžší při autoevaluaci sloučených zařízení?
16. Jak je vnímána autoevaluace sloučených zařízení pedagogy MŠ?
17. Jak je vnímána autoevaluace sloučených zařízení pedagogy ZŠ?
18. V kterých oblastech probíhá nejčastěji spolupráce mezi pedagogy jednotlivých škol?
19. Co považují za nejnáročnější při autoevaluaci pedagogové MŠ?
20. Co považují za nejnáročnější při autoevaluaci pedagogové ZŠ?

Rozhovor ředitelé – průvodní dopis

Vážený pane řediteli, vážená paní ředitelko

obracím se na Vás s žádostí o pomoc při realizaci své diplomové práce v rámci studia managementu vzdělávání. Jejím tématem je Autoevaluace školy v podmínkách sloučené organizace (předškolní a základní vzdělávání).

Jedná se o zodpovězení několika otázek, které budou kladeny respondentům prostřednictvím strukturovaného rozhovoru. Otázky se budou týkat problematiky průběhu autoevaluace sloučených organizací mateřské a základní školy. Velmi dobře vím, že Vaše zaměstnání je značně zodpovědné a namáhavé, proto jsem se snažila, aby byl rozhovor pro případné respondenty co nejméně časově náročný. Rozhovor bych si s Vaším souhlasem nahrávala na diktafon a jejich přepis použila výhradně pro výstupy své diplomové práce.

Pokud si ve Vašem časově náročném pracovním rozvrhu uděláte čas a pomůžete mi, budu Vám značně zavázána. V případě, že budete mít zájem o mnou zpracovanou diplomovou práci, ráda Vám ji poskytnu.

Děkuji předem za Váš čas a odpovědi.

Jiřina Deutschová

Tel.:776 821 541

E-mail:DeutschovaJ@seznam.cz

Kynšperk nad Ohří, 4. 12. 2013

Výzkumné otázky – rozhovor ředitelů škol

Použité zkratky:

Mateřská škola-MŠ

Základní škola-ZŠ

1. Probíhá proces autoevaluace ve sloučených zařízeních MŠ a ZŠ společně?
2. Je sestavený plán autoevaluace sloučené organizace totožný pro ZŠ i MŠ?
3. Navazují na sebe navzájem plány autoevaluace MŠ a ZŠ?
4. Jsou nástroje autoevaluace určovány totožně pro MŠ i ZŠ?
5. Jsou časové intervaly pro autoevaluační procesy stanovovány totožně pro ZŠ i MŠ?
6. Je prováděna autoevaluace ve stejných oblastech v MŠ i v ZŠ?
7. Jsou výstupy autoevaluace MŠ součástí výročních zpráv ZŠ?
8. V čem vidíte pozitiva společné autoevaluace MŠ a ZŠ?
9. Jaké nedostatky nacházíte nejčastěji v procesu autoevaluace v MŠ?
10. Jaké nedostatky nacházíte nejčastěji v procesu autoevaluace v ZŠ?
11. Jsou pedagogové MŠ seznamováni s výsledky autoevaluace ZŠ?
12. Jsou pedagogové ZŠ seznamováni s výsledky autoevaluace MŠ?
13. Kdo provádí autoevaluaci v MŠ? Ředitel (ka) školy, nebo vedoucí učitelka?
14. Provádí ředitel (ka) školy společné pedagogické rady pro obě školní zařízení?
15. Které úkony považují ředitelé, ředitelky škol za nejtěžší při autoevaluaci sloučených zařízení?
16. Jak je vnímána autoevaluace sloučených zařízení pedagogy MŠ?
17. Jak je vnímána autoevaluace sloučených zařízení pedagogy ZŠ?
18. V kterých oblastech probíhá nejčastěji spolupráce mezi pedagogy jednotlivých škol?
19. Co považují za nejnáročnější při autoevaluaci pedagogové MŠ?
20. Co považují za nejnáročnější při autoevaluaci pedagogové ZŠ?

Příloha č. 2

Dotazník Autoevaluace školy v podmínkách sloučené organizace (předškolní a základní vzdělávání) – ředitelé

Vážený pane řediteli, vážená paní ředitelko

obracím se na Vás s žádostí o pomoc při realizaci mé diplomové práce v rámci studia managementu vzdělávání. Jejím tématem je Autoevaluace školy v podmínkách sloučené organizace (předškolní a základní vzdělávání).

Jedná o zodpovězení několika otázek, které budou kladeny respondentům prostřednictvím krátkého online dotazníku. Velmi dobře vím, že Vaše zaměstnání je značně zodpovědné a namáhavé, proto jsem se snažila, aby byl dotazník pro případné respondenty co nejméně časově náročný.

Pokud si ve Vašem časově náročném pracovním rozvrhu uděláte čas a pomůžete mi, budu Vám značně zavázána. V případě, že budete mít zájem o mnou zjištěné výsledky, ráda Vám je poskytnu.

Děkuji předem za Váš čas a odpovědi.

Jiřina Deutschová

Tel.:+ 420 776 821 541

E-mail:DeutschovaJ@seznam.cz

Kynšperk nad Ohří, 22.2 2014

Použité zkratky:

Mateřská škola-MŠ

Základní škola-ZŠ

OTEVŘENÉ OTÁZKY

Charakteristika školy:

1. Počet tříd ZŠ
2. Počet tříd MŠ
3. Počet pedagogů ZŠ
4. Počet pedagogů MŠ
5. Počet vedoucích zaměstnanců (vedoucí učitelka, zástupci ředitele školy)

UZAVŘENÉ OTÁZKY

Respondenti:

6. muž žena
7. věk:
do 30 let 31- 45 let 46 – 55 let 56 let a více
8. doba ve funkci ředitele školy:
do 2 let 2 až 5 let od 5 let do 10 let nad 10 let

ŠKÁLA - ANO, SPÍŠE ANO, NEMÁM VYHRANĚNÝ NÁZOR, SPÍŠE NE, NE

9. Motivujete pedagogické zaměstnance MŠ a ZŠ na průběh autoevaluace společně?
10. Je plán autoevaluace sestaven totožně pro MŠ i ZŠ?
11. Jsou časové termíny autoevaluačních procesů stejné pro MŠ i ZŠ?
12. Jsou nástroje autoevaluace určovány totožně pro MŠ i ZŠ?
13. Je prováděna autoevaluace ve stejných oblastech v MŠ i v ZŠ?
14. Používají pedagogové MŠ a ZŠ při autoevaluaci stejná kritéria?
15. Jsou kritéria použita při autoevaluaci výsledkem týmové práce pedagogů MŠ a ZŠ?
16. Jsou výsledky autoevaluace vyhodnocovány společně s pedagogy ZŠ a MŠ?
17. Formulujete opatření, jež mají vést ke zvýšení kvality práce ve sledovaných oblastech společně s pedagogy MŠ i ZŠ?
18. Jsou výstupy z autoevaluace MŠ a ZŠ zpracovávány do jedné autoevaluační zprávy?
19. Stanovujete na základě výsledků autoevaluace další společné cíle pro obě organizace?

OTEVŘENÉ OTÁZKY

20. Ve kterých oblastech pedagogové MŠ a ZŠ nejčastěji provádí společnou autoevaluaci?
21. Jaká pozitiva podle Vás přináší společná autoevaluace?
22. Co považují za nejnáročnější při společné autoevaluaci?

POLOUZAVŘENÁ OTÁZKA

23. Jak často se s pedagogy zabýváte problematikou společné autoevaluace?
- jedenkrát ročně
- dvakrát ročně
- třikrát ročně
- častěji

OTEVŘENÁ OTÁZKA

24. Jaký je podle Vašeho názoru postoj pedagogů ke společné autoevaluaci?

UZAVŘENÉ OTÁZKY

25. Kdo provádí autoevaluaci v MŠ Vy, nebo vedoucí učitel (ka)?
26. Provádíte společné pedagogické rady pro sloučené zařízení ZŠ a MŠ?
- Ano
- Ne

Dotazník Autoevaluace školy v podmínkách sloučené organizace (předškolní a základní vzdělávání) – pedagogové MŠ a ZŠ

Vážený pane učiteli, vážená paní učitelko

obracím se na Vás s žádostí o pomoc při realizaci mé diplomové práce v rámci studia managementu vzdělávání. Jejím tématem je Autoevaluace školy v podmínkách sloučené organizace (předškolní a základní vzdělávání).

Jedná o zodpovězení několika otázek, které budou kladeny respondentům prostřednictvím krátkého online dotazníku. Velmi dobře vím, že Vaše zaměstnání je značně zodpovědné a namáhavé, proto jsem se snažila, aby byl dotazník pro respondenty co nejméně časově náročný.

Pokud si ve Vašem časově náročném pracovním rozvrhu uděláte čas a pomůžete mi, budu Vám značně zavázána. V případě, že budete mít zájem o mnou zjištěné výsledky, ráda Vám je poskytnu.

Děkuji předem za Váš čas a odpovědi.

Jiřina Deutschová

Tel.:+ 420 776 821 541

E-mail:DeutschovaJ@seznam.cz

Kynšperk nad Ohří, 22.2 2014

Použité zkratky:

Mateřská škola-MŠ

Základní škola-ZŠ

UZAVŘENÉ OTÁZKY

Respondenti:

1. muž žena
2. věk:
do 30 let 31- 45 let 46 – 55 let 56 let a více
3. doba výkonu povolání pedagoga :
do 2 let 2 až 5 let od 5 let do 10 let nad 10 let
4. pedagog:
MŠ ZŠ

ŠKÁLA-ANO, SPÍŠE ANO, NEMÁM VYHRANĚNÝ NÁZOR, SPÍŠE NE, NE

5. Jste motivováni na průběh autoevaluace společně s pedagogy MŠ (ZŠ)?
6. Máte sestavený společný plán autoevaluace pro MŠ i ZŠ?
7. Jsou časové termíny autoevaluačních procesů stejné pro MŠ i ZŠ?
8. Jsou nástroje autoevaluace určovány totožně pro MŠ i ZŠ?
9. Je prováděna autoevaluace ve stejných oblastech v MŠ i ZŠ?
10. Používáte při autoevaluaci stejná kritéria jako pedagogové MŠ (ZŠ)?
11. Jsou kritéria používaná při autoevaluaci výsledkem týmové práce pedagogů MŠ a ZŠ?
12. Vyhodnocujete výsledky autoevaluace společně s pedagogy MŠ (ZŠ)?
13. Formulujete opatření, jež mají vést ke zvýšení kvality práce ve sledovaných oblastech společně s pedagogy MŠ (ZŠ)?
14. Jsou výstupy z autoevaluace MŠ a ZŠ zpracovávány do jedné autoevaluační zprávy?
15. Stanovujete s pedagogy MŠ (ZŠ) na základě výsledků autoevaluace společné cíle pro MŠ i ZŠ?

OTEVŘENÉ OTÁZKY

16. Které oblasti autoevaluace sledujete společně?
17. Které oblasti autoevaluace sledujete odděleně?

18. Ve kterých oblastech nejčastěji provádíte společnou autoevaluaci s pedagogy MŠ (ZŠ)?
19. Jak často komunikujete s pedagogy MŠ (ZŠ) o společné autoevaluaci?
20. Co považují za nejnáročnější při společné autoevaluaci?
21. V čem vidíte pozitiva společné autoevaluace MŠ a ZŠ?

Příloha č. 3

Seznam tabulek

Č.	Název	Str.
1.	Rozdíly mezi tradiční a TQM institucí	32
2.	Postoje škol k autoevaluaci	35
3.	Návratnost dotazníků	48
4.	Počet tříd ZŠ a MŠ	49
5.	Počet pedagogů ZŠ a MŠ	50
6.	Počet vedoucích zaměstnanců sloučených ZŠ a MŠ	50
7.	Věk respondentů	51
8.	Doba ve funkci ředitele školy	52
9.	Doba výkonu povolání pedagoga	52
10.	Termíny provádění autoevaluace – ředitelé	55
11.	Motivace pedagogických zaměstnanců	56
12.	Plán autoevaluace sloučené organizace	57
13.	Realizace autoevaluace sloučené organizace ředitelé	58
14.	Realizace autoevaluace sloučené organizace pedagogové	59
15.	Postoje pedagogů k společné autoevaluaci	65

Příloha č. 4

Seznam grafů

	Název	Str.
1.	Pohlaví ředitelé	51
2.	Pohlaví pedagogové	51
3.	Pedagog MŠ, ZŠ	53
4.	Zpracování autoevaluační zprávy odpovědi ředitelé	60
5.	Zpracování autoevaluační zprávy odpovědi pedagogové	60