

U n i v e r z i t a K a r l o v a

Pedagogická fakulta

Ústav profesionálního rozvoje pracovníků ve školství

Centrum školského managementu

**EVALUACE ŠKOLY A INDIKÁTORY
ŠKOLNÍHO VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU
V MATEŘSKÉ ŠKOLE**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Marta Sklenářová
Obor:	Školský management
Typ studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Marie Horázná
Datum odevzdání práce:	13. 4. 2006

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní PhDr. Marii Horázné za odbornou pomoc a cenné rady při vypracování této závěrečné bakalářské práce.

Marta Sklenářová

Čestné prohlášení

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

Marta Sklenářová

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce je zaměřena na proces evaluace a její význam při tvorbě a inovaci školního vzdělávacího programu

Cílem práce bylo : zmapování evaluační a autoevaluační činnosti v mateřských školách, se zaměřením na jejich využití pro zpracování a inovaci školního vzdělávacího programu.

Dílčím cílem je potvrzení hypotéz :

1. hypotéza - Ve všech mateřských školách je evaluace zaběhnutým ,funkčním procesem
2. hypotéza - Pracovníci mateřských škol mají stanovená kritéria a metody pro vnitřní evaluaci

Summary:

This final bachelor's work is focused on the evaluation process and its significance in the creation and innovation of school educational programs.

The goal was to map evaluation and auto-evaluation activities used in pre-schools with a focus on the use of these activities during the execution and innovation of school educational programs.

The secondary goal was to confirm these hypothesis:

1. hypothesis - Evaluation is a common, functional process in all pre-schools.
2. hypothesis - Pre-school teachers have a specified set of criteria and methods for internal evaluation.

Klíčová slova:

Kvalita, TQM, řízení kvality, evaluace, autoevaluace, analýza SWOT, evaluační zpráva, stanovené hypotézy

OBSAH:

Úvod	6
1. Školní vzdělávací program	8
1.1. Rámcový vzdělávací program.....	9
2. Pojem kvality	12
2.1. TQM.....	13
2.2. Struktura TQM.....	14
2.3. Metody a zdroje ověřování kvality	14
2.4. Řízení kvality	15
2.5. Klíčové prvky TQM.....	15
3. Pedagogická evaluace	17
3.1. Evaluace a hodnocení	18
3.2. Zdroje informací a metody evaluace.....	20
3.3. Techniky evaluace a hodnocení	20
3.4. Evaluační kritéria a oblasti sledování	21
3.5. Systém evaluačních procesů	23
3.6. Vnitřní systém evaluace	24
3.6.1. Autoevaluace a její proces	25
3.7. SWOT analýza jako jedno z východisek pro pedagogickou evaluaci	28
3.8. Oblast externí evaluace	30
3.9. Evaluační zpráva a pravidla pro její zpracování	31
4. Šetření k problematice	34
4.1. Cíl šetření	34
4.2. Stanovené hypotézy	34
4.3. Metody šetření	34
4.4. Pilotní šetření	34
4.5. Charakteristika zkoumaného vzorku.....	35
4.6. Výsledky šetření a jejich vyhodnocení	36
4.7. Posouzení platnosti stanovených hypotéz.....	50
4.8. Možnosti využití výsledků šetření pro praxi.....	50
5. Závěr	52
Příloha č. 1: Dotazník	53
Seznam použité literatury	56

Úvod

V současné době se řada škol, včetně mateřských, nachází ve složité etapě proměn.

V pedagogické praxi se objevuje nový termín „**Školní vzdělávací program**“, /dále jen ŠVP/, který představuje pro práci dané školy závazný pedagogický dokument, který je plně v souladu s principy a zásadami RVP PV.

S tvorbou ŠVP velmi úzce souvisí téma **evaluace**. V současné době se slovo evaluace stává velmi častým pojmem, jak v pedagogické teorii a praxi, tak i v dokumentech vzdělávací politiky.

Školní vzdělávací program se zpracovává jako závazný dokument, ale je možné jej obměňovat, v souvislosti se změnami podmínek školy, věkovým složením skupin dětí. Životní podmínky, požadavky, možnosti a styl se přizpůsobují změnám ve společnosti vědě a technice. V souvislosti se změnami ve společnosti ,vědě, technice, se zákonitě mění a vyvíjejí životní podmínky, požadavky, možnosti, styl. Vyvíjí se oblast vzdělávací politiky, oblast školství , každá škola či vzdělávací instituce, vyvíjejí se i její podmínky.

Důsledkem stávajících změn je potřeba vlastního hodnocení vzdělávacího procesu, podmínek, metod a forem práce, které umožňuje ředitelkám i pedagogickým pracovnícům zpětnou vazbu o tom, nakolik byla dosavadní práce a proces vzdělávání funkční, účelný a efektivní. Právě zmíněná evaluace je procesem, který nám umožňuje vyhodnotit pozitiva i negativa dosavadní práce, umožní nám odhalit problémy a nedostatky. Evaluace se stává vlastně měřítkem kvality , které vede pedagogické pracovníky k zamyšlení jak svoji práci zkvalitnit, jak rozvíjet sama sebe, zdokonalovat se profesionálně a hledat možnosti a příležitosti ke zkvalitnění vzdělávacího procesu. Jak v životě, tak i ve školství je stále co zlepšovat a rozvíjet.

Ohlédnutím se správným směrem, objektivně a dostatečně kriticky zhodnotíme dosavadní výsledky své práce. Pak dokážeme svoji práci plánovat a provést opatření, která by nás měla vést ke zkvalitnění a úspěšnosti našeho konání. Ve slově evaluace je skryto pomyslné měřítko kvality, které nám pomůže nalézt cestu ke zkvalitnění naší práce.

Z vlastní zkušenosti a zkušeností jiných ředitelky je patrné, že slovo evaluace u mnohých pedagogických pracovníků vyvolává nedůvěru, obavy a strach. Vybrala jsem si téma evaluace záměrně ,abych ověřila,do jaké míry je proces evaluace zaběhnutý v praxi

mateřských škol, zda má skutečně význam při tvorbě či inovaci ŠVP a zda je již pro pedagogické pracovnice osvědčenou metodou.

Proces evaluace mnohé zkušené pedagogické pracovnice ve své podstatě již prováděly, jen si nedokázaly tuto činnost spojit právě s novým pojmem **evaluace**. Bez hodnocení a procesu evaluace bychom nebyly schopny hledat cestu ke zkvalitnění a úspěchu v pedagogické činnosti a své profesi.

Při zpracování teoretické části své práce jsem vycházela z odborné literatury a z přednášek kombinovaného studia školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. Výzkumná část a její vyhodnocování hledá odpovědi na předpokládané hypotézy a na zjištění současného stavu v procesu evaluace u oslovených mateřských škol.

1. Školní vzdělávací program

V důsledku nového Zákona č. 561, o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon), ze dne 24. září 2004, se výrazně změnila situace mateřských škol, které mají ve vzdělávací soustavě své specifické postavení, a specifiku učení předškolních dětí.

Samo vzdělávání se uskutečňuje podle **Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání** /dále jen RVP PV/, vlastního školního vzdělávacího programu a třídních vzdělávacích programů. Z legislativních a koncepčních materiálů pro předškolní vzdělávání vyplývá, že **proces evaluace je doporučenou a důležitou součástí pro tvorbu ŠVP**. Školský zákon zavádí do teorie i praxe škol dvouúrovňové kurikulum, resp. rámcové a školní vzdělávací programy. Potřeba vlastního hodnocení školy je důsledkem právě tohoto pojetí kurikula, neboť školy si volí vlastní vzdělávací cesty a potřebují tedy zpětnou vazbu o tom, natolik jsou tyto cesty účelné, kvalitní a účinné.

Z. Bečvářová uvádí, že: „ Více než deset let byl hledán vzdělávací program , který by navázal na historické tradice a zkušenosti, na kvalitu předškolního vzdělávání v ČR, respektoval společenské změny, zvláštnosti předškolního vzdělávání, a aby byl zároveň v souladu s požadavky, kladenými na předškolní výchovu v zemích EU.“

Přeměny pedagogické práce mateřských škol vrcholí vznikem Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání., Tato změna je vyvolána potřebou vyšší efektivity, a tím i kvality samotného vzdělávání, založeného na jasně definovaných demokratických principech. Ve spolupráci se zástupci alternativních programů, pod vedením Výzkumného ústavu pedagogického v Praze / vedoucí týmu PhDr. K.Smolíková/ vznikl RVP PV, který byl podpořen širokou diskusí a veřejností byl předložen v květnu roku 2001. Jeho prostřednictvím stanovuje stát cíle, obsah, podmínky předškolního vzdělávání a mění jeho dokumentaci.⁽¹⁾

1) BEČVÁŘOVÁ Z. „Současná mateřská škola a její řízení „,“ Portál Praha 2004

1.1. Rámcový vzdělávací program

RVP PV se stává všeobecně platným dokumentem pro předškolní vzdělávání od 1.3. 2005

Jedná se o komplexní projekt, který stanovuje koncepci předškolního vzdělávání a směr jeho rozvoje v rámci celoživotního vzdělávání. Potvrzuje, že mateřská škola je součástí soustavy škol, je institucí vzdělávací, a že pro předškolní vzdělávání platí obdobná pravidla jako pro vzdělávání poskytované na ostatních úrovních.

Prostřednictvím RVP PV získává předškolní vzdělávání jasnou koncepci, pravidla i mantinely, které školy musí respektovat. Vyjadřuje i základní kritéria pro hodnocení kvality vzdělávání.

RVP PV definuje kvalitu předškolního vzdělávání(z hlediska cílů vzdělávání, pedagogických, psychohygienických ,personálních ,materiálních a dalších podmínek, vzdělávacího obsahu i výsledků ,které má vzdělání přinášet). *Stanovuje požadavky zajišťující srovnatelnou kvalitu (úroveň) předškolního vzdělávání všem dětem (pravidla,která lze pro předškolní vzdělávání považovat za hlavní, zásadní a neopominutelná), umožňuje rozmanitou vzdělávací nabídku (určuje společný rámec, v němž se mohou rozvíjet různé vzdělávací koncepce a programy)* ⁽²⁾

„Společenské proměny odmítly jednotnou mateřskou školu a její kolektivní výchovu, otevřely prostor pro pedagogickou autonomii škol i pro individuální svobodu pedagoga i dítěte. Mateřské školy dnes uplatňují různé vzdělávací programy , pedagogové mohou zvolit různorodé pedagogické přístupy, vybírat ze široké nabídky informačních zdrojů ,a uplatňovat vlastní iniciativu. Děti jsou vnímány jako individuální osobnosti účastníci se procesu výchovy a vzdělávání jako aktivní subjekty.“⁽²⁾

RVP PV předpokládá vytvoření vlastního školního vzdělávacího programu, podle podmínek a možností každé mateřské školy. Ve všech RVP (v souladu se školským zákonem) je stanoveno, že popis plánu vlastního hodnocení školy musí být uveden v ŠVP.

2) SMOLÍKOVÁ K. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

„Pro práci školy představuje ŠVP základní pedagogický dokument, vlastní projekt výchovné a vzdělávací práce. Proto je důležité jej chápat zejména ve vztahu RVP P, jenž poskytuje rámcová pravidla pro vzdělávání dětí předškolního věku. Vypovídá o tom, jaké cíle je třeba v práci s dětmi sledovat, čeho mohou děti na této úrovni vzdělávání dosáhnout, co dělat pro to, aby vzdělávání bylo smysluplné a efektivní (za jakých podmínek by mělo probíhat, které formy a metody jsou vhodné, apod.)

RVP PV není program podle kterého by bylo možno přímo učit ,ale program ,jímž se školy řídí při tvorbě vlastních školních programů .“⁽³⁾

ŠVP musí obsahovat informace z těchto okruhů :

- **identifikační údaje o mateřské škole**
- **podmínky a organizaci vzdělávání/**
- **vzdělávací obsah**
- **evaluační činnosti**

RVP PV ukládá, aby systém evaluace a hodnocení, který si mateřská škola vytvoří, byl povinnou součástí ŠVP, resp. byl v ŠVP popsán.

„Každá škola by měla vyjádřit , jakým způsobem a jakými prostředky bude naplňovat rámcové cíle a klíčové kompetence ,jakou cestou chce k těmto cílům jít . Měla by dále uvést, zda se jedná o program vlastní nebo přejatý, vyjádřit jeho hlavní myšlenky, na co klade důraz, oč usiluje ,co považuje za podstatné, co chce dětem a jejich rodičům v rámci vzdělávání zajistit a nabídnout.“⁽³⁾ Při tvorbě ŠVP je potřeba zvážit , kterou cestu zvolíme, položit si otázku , kde se právě nacházíme, kam chceme dojít a co je potřeba změnit .

„Celý proces tvorby ŠVP začíná vytvořením podmínek , studiem potřebných materiálů, rozbořením dosavadní práce ,vyjasněním vzdělávacích cílů, záměrů a možností mateřské školy, volbou metod a forem ,tvorbou vlastní vzdělávací nabídky a postupně dospívá k ucelenému písemnému zpracování ..“⁽³⁾

Prvním krokem by měla být analýza výchozí situace a její zhodnocení. V praxi to znamená, zmapovat si situaci školy, posoudit dosavadní práci a její výsledky, posoudit podmínky a zhodnotit možnosti, zkušenosti, pojmenovat a analyzovat problémy a nedostatky.

3) SMOLÍKOVÁ K. a kol. Manuál k přípravě vzdělávacího programu mateřské školy

Matthias Nöllke uvádí: „Dosažené výsledky projednávejte společně, analyzujte jak k nim došlo, to platí i pro případ, že bylo daného cíle dosaženo. To, že se nepodařilo splnit vytčené cíle, mohlo mít nejrůznější příčiny. Příčiny ztroskotání se vyplatí analyzovat. Změnily se podmínky? Nebyl cíl nadsazený? Nedostalo se dostatečné podpory? Chyběly potřebné kompetence? Objevily se nečekané problémy? Časový limit byl příliš napjatý/? Při této analýze má hlavní smysl vyvodit závěry pro budoucnost. Nemá cenu se vracet stále k tomu, co se nepovedlo. Společně uvažujte, co je třeba udělat. V podstatě je naším záměrem nashromáždit informace pro zjišťování a objektivní vyhodnocení reality, její kvality a efektivnosti.“⁽⁴⁾

J. Průcha uvádí : „V teorii pedagogické vědy a stejně tak ve sféře vzdělávací politiky se **pojmy kvalita a efektivnost** používají velice často, avšak jejich význam nebývá přesně vymezen, většina se překrývá, to znamená, že kvalita se často míní efektivnost a naopak“⁽⁵⁾

„V podmínkách školy rozumíme kvalitou vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy, žádoucí/optimální/ úroveň fungování nebo produkce těchto procesů či institucí která může být předepsaná určitými požadavky a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena“⁽¹⁸⁾

Jednou z oblastí, které musí mateřské školy na základě požadavků RVP PV vytvářet pro efektivní a kvalitní vzdělávání dítěte předškolního věku, jsou podmínky. Pokud se zamyslíme nad kompetencemi, kterých by mělo dítě na konci předškolního vzdělávání dosáhnout, jsou podmínky velmi důležitým aspektem, neboť bez zajištění vhodných podmínek mateřskou školou, by nebylo zajištěno efektivní a kvalitní vzdělávání.

„Kvalitu celkové činnosti mateřské školy, zvláště výchovně vzdělávacího procesu, ovlivňuje řada aspektů. Je to kvalita podmínek personálních, manažerských, materiálních, organizačních, psychohygienických, životosprávních.“⁽¹⁾

Cílem každé školy je tyto podmínky neustále zlepšovat. Prvotním krokem je právě **evaluace**.

Svobodová uvádí :, **Je-li evaluace cestou ke kvalitě, je tedy cestou i k realizaci Školního vzdělávacího programu v souladu s RVP PV.**“⁽⁶⁾

1) BEČVÁŘOVÁ Z. „Současná mateřská škola a její řízení“, Portál Praha 2004

4) NÖLLKE M. Praktický management Grada publishing Praha 2004

5) PRŮCHA J. Pedagogická evaluace ISBN 80-210-1333-8, 1996

6) SVOBODOVÁ E. Evaluace v mateřské škole, www.rvp.cz čl. 36/184 2007-04-12

18) BEČVÁŘOVÁ Z. Evaluační procesy v mateřské škole RAABE Vedení MŠ 2003

2. Pojem kvality

V běžném životě a v praxi se setkáváme velmi často s pojmem **kvalita**. Jak ji poznáme ? Čím se vyznačuje ?.

O kvalitě můžeme hovořit tam, kde funguje kvalitní řízení a organizace. Kvalita může vzniknout tedy jen tam ,kde se procesu účastní kvalitní lidé.

Z. Bečvářová uvádí: „Na rozvoj kvality má vliv především role vedoucího pracovníka, ale také kvalita všech zaměstnanců organizace. Kvalitu ve vzdělávání by měli podporovat všichni její účastníci - děti, žáci, studenti, pedagogové, rodiče, společnost, Evropská Unie.“⁽¹⁾

Co je to kvalita ?

Absolutní pojem kvality - chápeme ji v běžném každodenním životě. V tomto pojetí je kvalita míněna jako něco dobrého ,krásného.

Relativní pojem kvality – chápeme kvalitu jako něco, co vyhovuje standardům, jak vyhovuje záměru pro který je určena, jak vyhovuje potřebám zákazníka.

V podmínkách školy rozumíme kvalitou žádoucí úroveň fungování procesů. V našem případě úroveň vzdělávacího procesu, kdy může být kvalita předepsána určitými požadavky, obsaženými v RVP PV a může být objektivně měřena a hodnocena.

Na rozvoj kvality v mateřské škole má především vliv role ředitelky školy,ale také kvalita všech zaměstnanců. „Ředitelka by měla mít v první řadě jasnou představu o kvalitě práce své školy a procesu jejího zlepšování. O kvalitě by měla se svými podřízenými neustále komunikovat. Ředitelka mateřské školy by měla podporovat odborný rozvoj svých podřízených, pružně a účinně zavádět inovace uvnitř školy, budovat efektivní týmy, rozvíjet odpovídající mechanismy pro monitorování a hodnocení úspěchu atd.“⁽¹⁾

V centru zájmu mateřské školy by měly být požadavky ,potřeby a zájmy zákazníků, rozumíme tím především děti, rodiče, zřizovatele.Rozhodně by měla být zajištěna rovnováha potřeb externích /děti a rodiče/ , s potřebami interními / pedagogičtí i ostatní pracovníci/. K tomu , abychom mohli všichni vytvářet kvalitu , je potřebné pracovat v organizaci , která má zavedený fungující systém řízení , hodnocení a evaluace.

1) BEČVÁŘOVÁ Z. „Současná mateřská škola a její řízení „“ Portál Praha 2004

2.1. TQM

Pro každou školu je důležité poznat další možnosti svého rozvoje a vědět, jak je použít.

Prvním krokem může být zlepšení vedení školy, které bude motivovat všechny její elementy ke zdokonalování. K tomu je potřeba použít vhodný model řízení školy, jehož prostřednictvím se dají hodnotit, plánovat a řešit problémy.

Právě TQM je systémem k zajištění kvality. Je to prostředek na zajištění kvality ve vzdělávání, používaný vzdělávacími organizacemi u nás i ve světě. Jeho principem je : „Dělat správné věci správně“.

- 1) Dělat správné věci – poskytovat žákům vzdělání, které jim umožní zapojení do světa práce, učit se.
- 2) Dělat věci správně -nepřetržitě zlepšovat vzdělávací procesy ⁽²⁰⁾

Kvalita školy je řízená a vychází z vnitřního hodnocení. Cílem je zjistit, kam škola směřuje. Kvalita může vzniknout jen v dobře řízené a organizované instituci. Kvalitu zásadně ovlivňuje kvalita zúčastněných lidí. Kvalitu zásadně ovlivňuje kvalita lidského faktoru, který vyniká při uplatňování celkového(komplexního) řízení kvality: **TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

„TQM vychází z filozofie pozitivní motivace a zapojení všech lidí a využití všech zdrojů. Přitom se předpokládá schopnost spolupráce- práce v týmech a umění vést lidi. TQM je filozofií trvalého zlepšování, které může poskytovat vzdělávací instituce pomocí praktických nástrojů pro dosažení a uspokojení současných a budoucích potřeb, přání a očekávání zákazníků.“⁽⁷⁾

TQM je systematickým řízením organizace, jejímž základem je vztah k zákazníkovi. Je tak zajišťován neustálý růst kvality. Zahrnuje všechny aspekty vzdělávací organizace: detaily vnitřních vztahů mezi zákazníky a poskytovateli služeb, výuku, problémy a jejich analýzy, stížnosti, vzájemné naslouchání, návrhy učitelů na zlepšení kvality ve prospěch žáků. TQM vyžaduje změnu kultury školy, a umožňuje tak vlastně odlišit se od tradice.

7) SLAVÍKOVÁ L. a kol. Modul Řízení pedagogického procesu Pedf. UK Praha 2004
20) MAŤAŠOVÁ Z. TQM www.rvp.cz čl. 517/ 934 2006

Kulturou školy rozumíme to, jak se škola prezentuje ,jaký obraz o škole se vytváří, jakou má pověst u odborné rodičovské veřejnosti ,jaké má škola osobnosti, jaké má cíle a hodnoty. Ve své podstatě kultura školy v sobě skrývá několik vzájemně souvisejících prvků, jimiž jsou symboly , osobnosti, image školy, pravidla a normy jednání, hodnoty. Změna kultury školy vyžaduje změnu postojů, pracovních metod.⁽¹⁹⁾

TQM model pomáhá škole zpracovat její vlastní pravidla a pokaždé by měl probíhat za účasti všech zaměstnanců. Ukazuje nové myšlení, které vyžaduje ztotožnění se všech zaměstnanců s cíli a kvalitou.

2.2. Struktura TQM

TQM ve škole staví na pěti pilířích : - sdílení cílů

- poznání zákazníků (žáci, rodiče, zaměstnanci školy)
- nadřazenost úlohy týmu
- velké cíle
- efektivní zpětná vazba

2.3. Metody a zdroje ověřování kvality

Mezi základní metody k ověřování kvality práce můžeme zařadit :

- hospitace
- průběžnou kontrolu
- pozorování
- ankety a dotazníky
- rozborů a zprávy
- diskuze
- analýzu SWOT

Mezi základní zdroje informací k metodám můžeme zařadit :

- děti a rodiče
- pedagogy
- provozní zaměstnance
- partnery školy
- zprávy ČŠI

Základem celkového řízení kvality TQM je vedení lidí. Tento způsob vedení lidí vyžaduje, aby každý, kdo pracuje v organizaci, pracoval soustavně kvalitně, s vysokým nasazením.

19) NEZVALOVÁ D. www.ceskaskola.cz Čl. 13/ 2002

Perspektivou TQM je systematické zlepšování podmínek pro činnost všech lidí pracujících v organizaci, vytvoření takových podmínek, aby byli schopni dosáhnout stanovených cílů a splnit očekávání jejich zákazníků,

2.4. Řízení kvality

Kvalitu zásadně ovlivňuje kvalita lidského faktoru , který vyniká při uplatňování celkového /komplexního/ řízení kvality **TOTAL QUALITY MANAGEMENT = TQM**

„**TQM** vychází z filozofie pozitivní motivace a zapojení všech lidí a využití všech zdrojů. Přitom se předpokládá schopnost spolupráce- práce v týmech a umění vést lidi. TQM je filozofií trvalého zlepšování , které může poskytovat vzdělávací instituce pomocí praktických nástrojů pro dosažení a uspokojení současných a budoucích potřeb , přání očekávání zákazníků .“ – *uvádí L. Slavíková* ⁽⁷⁾

TQM vyžaduje změnu a umožňuje tak vlastně odlišit se od tradice.

Pokud chceme změnit kulturu školy, přičemž kulturou rozumíme to, jak se škola prezentuje, jaké má image , jaké prezentuje cíle a hodnoty , musíme změnit postoje a pracovní metody. Vyžaduje to změny v řízení a vedení ,neboť lidé vytvářejí kvalitu.

Jak uvádí Slavíková a kolektiv, jsou k tomu zapotřebí dvě věci:

1. lidé potřebují pracovat v systému ,který jim umožní dělat svou práci dobře
2. lidé potřebují podporu a uznání svých úspěchů a výsledků, aby dělali svou práci dobře.

Potřebují management ,který ocení jejich úspěchy .

Slavíková a kolektiv uvádí, : že systém řízení kvality je rozdělen do čtyř dimenzí :

- týmové řízení
- individuální řízení
- management kontroly
- externí zprávy

2.5. Klíčové prvky TQM

Vize: je to pozitivní zobrazení budoucnosti organizace. Vize je inspirací, základním kamenem pro rozhodování a nástrojem pro týmovou práci.

7) SLAVÍKOVÁ L. a kol. Modul Řízení pedagogického procesu Pedf. UK Praha 2004

Strategie :soustava dlouhodobých cílů. Strategické plánování je proces , který vychází z analýzy.Důležité je monitorování cesty a evaluace výsledků podle zvolených indikátorů úspěchů.

Cíle definují dlouhodobé záměry školy. Rozpracovávají vizi, vyjadřují nejdůležitější směr, kterým se chce organizace rozvíjet.

Týmy : výsledky v organizaci vytvářejí lidé formou týmové práce. Členové týmu sdílející společnou vizi a cíle, uplatňují společnou strategii.

Nástroje : umožňují realizační fázi. Organizační struktura a pracovní postupy musí odpovídat společné vizi a cílům ,umožňuje efektivní rozpracování strategie do plánů.

Mezi nejdůležitější nástroje patří nezastupitelně evaluace.

Provázanost a následná podmíněnost jednotlivých fází zvyšuje účinnost i kvalitu *řídícího procesu*.⁽¹⁾

Z. Bečvářová uvádí: „Systém řízení (řízení kvality činnosti školy jako celku) , hodnocení a evaluaci můžeme rozdělit na oblast interního a externího hodnocení a evaluace:

K vnitřnímu hodnocení a evaluaci náleží:

Individuální řízení- každý pracovník ,včetně ředitelky školy definuje osobní cíle (podle pracovního řádu, kompetencí ,povinností ,práv a zásad RVP PV), svou odpovědnost a své osobní potřeby. Průběžná i periodická individuální kontrola ,hodnocení- sebereflexe ,i evaluace vzdělávacího procesu mu umožňuje korekci, vedoucí k hledání a postupnému dosahování kvalitnějších výsledků.

Týmové řízení - každá pracovní skupina –třída, kontroluje a hodnotí(vzájemně průběžně. Periodicky na pedagogických radách) kvalitu výkonu každého člena týmu vzhledem k cílům a podmínkám, které skupina hodnotí.

Vedení školy –prvotním úkolem je zajistit , aby stanovených cílů bylo úspěšně a efektivně dosahováno. Prostřednictvím pozorování ,kontrol,hospitací, hodnocením i evaluací je jeho dalším úkolem syntetizovat a následně analyzovat všechna získaná data pro další činnost.

1) BEČVÁŘOVÁ Z. „Současná mateřská škola a její řízení „,“ Portál Praha 2004

Externí zprávy, neboli vnější hodnocení je důležité ,protože jejich získáváním můžeme komplexně posoudit kvalitu práce ,a máme i zpětnou vazbu z vnějšího prostředí. Vnitřní a vnější hodnocení a evaluace se vzájemně nevylučují, ale naopak jsou žádoucí a vzájemně se doplňují. ⁽¹⁾

3. Pedagogická evaluace

Pojem pedagogická evaluace z hlediska komplexního vyjádření *definuje J. Průcha* pomocí souboru distinktivních rysů :

Pedagogická evaluace je především teoretický přístup. Je to koncepce, podle níž veškeré jevy vzdělávací reality(vzdělávací proces, jejich programy, fungování, vzdělávací výsledky,vzdělávací instituce) mohou a musí být určitých způsobem hodnoceny.

Pedagogická evaluace je současně metodologie, tj. soubor instrumentů (speciálních metod,technik) a profesních konvencí k aplikaci těchto instrumentů pro účely realizace přístupu.

Pedagogická evaluace je proces, tj. soubor aktivit zajišťovaných institucionální a organizační infrastrukturou výzkumu, kterými se realizuje v praxi přístup pomocí metodologie. Tento proces se zaměřuje na zjišťování a analýzu dat odrážejících stav či vývoj určitých jevů vzdělávací reality,tj. na monitorování a měření těchto jevů.

Pedagogická evaluace jakožto proces se uskutečňuje na různých úrovních vzdělávací praxe- od hodnocení jednotlivců či jednotlivých vzdělávacích programů , až po evaluaci výsledků na úrovni celé národní vzdělávací soustavy či mezinárodní evaluaci vzdělávacích soustav mnoha zemí

Pedagogická evaluace má různé způsoby využití, a to jak pro účely vědecké a výzkumné,(kde slouží k teoretické explanaci „chování“ jevů vzdělávací reality), tak pro účely praktické, kde poskytuje základnu pro řízení vzdělávacích institucí, jejich financování apod.

Z těchto charakteristik vyplývá ,že pedagogická evaluace je velmi komplexní kvalitativně mnohostranný jev.⁽⁵⁾

1) BEČVÁŘOVÁ Z. „Současná mateřská škola a její řízení „ Portál Praha 2004
5) PRŮCHA J. Pedagogická evaluace ISBN 80-210-1333-8,1996

3.1. Evaluace a hodnocení

V pedagogické teorii , v dokumentech vzdělávací politiky je evaluace velmi často používaným pojmem.

„Evaluace je poměrně nový výraz , jehož původ je v latině. Sloveso *valere* znamená v tomto jazyce –být silný ,mít platnost.

Z latiny se tento výraz přenesl do angličtiny v podobě slova *evaluation* , a znamená v překladu určení hodnoty, ocenění“⁽⁸⁾

Evaluace znamená : „**Stanovení nebo odhad ceny, ocenění**“⁽⁹⁾

Výraz evaluace je v češtině pro mnohé pojmem novým, často vyvolává nedůvěru a obavy. Tento výraz je často spojován s pojmem hodnocení.

„Ve skutečnosti hodnotíme stále a průběžně každý podnět, který k nám přichází z vnějšího prostředí, zaujmeme stanovisko a rozhodneme se jak reagovat.“⁽⁵⁾

Hodnocení nás tedy provází celým životem, a napomáhá nám v orientaci ve společnosti. Jedná se většinou o podvědomé a průběžné jednání ,bez cíleného působení.

Evaluace na rozdíl od hodnocení má jasně stanovený cíl , který je stručně formulován, specifikován, musí být změřitelný a dosažitelný.

Z.Bečvářová uvádí „Evaluace je proces systematického shromažďování analýzy informací, podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování.“⁽¹⁸⁾

Již samotná definice pojmu evaluace naznačuje, že by evaluace měla být systematická, provedena metodicky, správně prováděna a pravidelně řízena dle předem stanovených kritérií. Evaluace je vlastně proces, který oceňuje kvalitu a vede k jejímu zvyšování.

5) PRŮCHA J. Pedagogická evaluace ISBN 80-210-1333-8,1996

8) NEZVALOVÁ D. Pedagogická evaluace, www.rvp.cz čl. 36/184 2005

9) REJMAN L. Slovník cizích slov SPN 1971

18) BEČVÁŘOVÁ Z. Evaluační procesy v mateřské škole RAABE Vedení MŠ 2003

Monika Bourová uvádí: „Evaluace pokrývá širší a komplexnější význam a chápeme ji jako řízené hodnocení, podle předem stanovených pravidel. Evaluace je charakterizována dynamickým, stále se na vyšší úrovni opakujícím a nikdy nekončícím procesem. Evaluace poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni daného zařízení, daného procesu, stavu, jevu či problému. Evaluace se stává spojovacím můstkem, který by měl vyřešit rozpor mezi tím co je a co by mělo být.“⁽¹⁰⁾

Podle Druckera je předpokladem úspěšnosti, tedy i kvality řídicího procesu, neustále se zvyšující účinnost a efektivita. Účinnost znamená *umět dělat věci správně*, efektivita znamená *umět dělat správné věci*. Spěšnost je tedy závislá na výsledném mění : *dělat správně správné věci*.⁽¹¹⁾

Pojem evaluace a hodnocení

Oba tyto pojmy se vzájemně prolínají, a je dosti náročné je od sebe oddělit. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že hodnocení jsme zvyklí provádět neustále, neboť je přirozenou součástí naší odborné pedagogické práce.

Hodnocení je zcela spontánní a neformální činnost. Hodnocení nemá přesně stanovený plán, nemá předem stanovené metody. Hodnocení není řízeným procesem.

Hodnotit můžeme:

- kvalitu individuálního rozvoje a učení dětí
- kvalitu práce pedagoga
- kvalitu práce provozních zaměstnanců (kontrolní činnost ředitelky)
- kvalitu své vlastní pedagogické práce (řídicí činnosti)

„Hodnocení provádíme průběžně a neustále. Ve své podstatě hodnotíme, vše co vnímáme, co pozorujeme. Hodnotíme vlastně podvědomě i vědomě“⁽¹⁰⁾

Evaluace má na rozdíl od hodnocení jasně stanovená pravidla, předem vymezená kritéria, je činností řízenou a vyžaduje odbornější přístup hodnotitele. Evaluace přichází většinou z vnějšího podnětu, především z podnětu RVP PV a z požadavků kladených při tvorbě ŠVP.

„Evaluaci provádíme, pokud chceme zjistit určitou informaci, vyřešit případné problémy, když chceme zjistit, zda jsme úspěšní či ne, když chceme vědět v čem a proč, když chceme věci zlepšovat, zvyšovat kvalitu činnosti školy.“⁽¹⁰⁾

10) BOUROVÁ M. Evaluace a hodnocení v mateřské škole ATRE 2003

11) DRUCKER P. F. To nejlepší z Druckera v jednom svazku Management Praha 2004

To ,co má hodnocení s evaluací společného jsou především zdroje informací.

3.2. Zdroje informací a metody evaluace

Zdroje informací :

- děti
- rodiče,
- pedagogický sbor, provozní zaměstnanci,
- zřizovatel
- partneři školy,
- absolventi školy,
- základní škola,
- hodnotící zprávy ČŠI

„Neméně důležité jsou i zdroje informací,jejichž obsahem mohou být dětské práce, výkresy , výrobky, portfolia dětí, což značí shromažďování materiálu různých druhů tak, aby dokumentovaly stav a rozvoj dítěte. Jeho součástí by měl být přehled o rozvoji dítěte a postupu ve vzdělávání.“⁽¹⁾

Tradičními metodami hodnocení i evaluace jsou rozhovory,diskuse, pozorování, hospitace, rozbory, dokumentace školy, analýzy, dotazníky, ankety, videozáznamy, atd.

Těmito metodami můžeme zjišťovat a posuzovat:

- školní vzdělávací program/ soulad s RVP PV/
- oblast materiálních,technických,hygienických podmínek
- klima školy/ atmosféra, vztahy/
- výsledky vzdělávání /kompetence dětí/
- vzdělávací nabídku/ metody, formy/
- spolupráci s rodinou /komunikace, vztahy/
- pedagogickou práci / kompetence učitelek, spolupráce, cíle/ naplňování individuálních potřeb /zájmy a potřeby dětí /odklady PŠD nadané děti

3.3. Techniky evaluace a hodnocení

„Evaluace v praxi spočívá v tom,že si pedagog klade otázky a hledá na ně odpovědi. Pokud tak činí příležitostně, má to také význam , ale systematický přístup je výhodnější. Je třeba si promyslet nejen otázky ,ale i způsoby,. jak odpovědi na ně získávat , jak postupovat při sběru informací, jak sledované jevy vyhodnocovat.“⁽¹²⁾

1) BEČVÁŘOVÁ Z. „Současná mateřská škola a její řízení „,“ Portál Praha 2004

12) SMOLÍKOVÁ K. Pravidla upravující vlastní hodnocení mateřské školy www.rvp.cz 36/100 2007

„Běžně se užívají metody rozhovorů ,diskusí , porad, pozorování, hospitace, analýzy, plánů, či příprav apod...jejichž výsledkem jsou záznamy z hospitací, různé typy dotazníků, či anketních lístků , hodnotící zprávy , písemné záznamy z pozorování, audio či video nahrávky apod.“⁽¹²⁾ Důležitou zásadou při procesu evaluace je zachování tří postupných, stále se opakujících kroků, které je vhodné realizovat ve spolupráci s kolegy, pedagogickým kolektivem a částečně i s dětmi a rodiči:

1. Naučit se uvědomovat si nedostatky(tzn. učit se postupně nalézat a pojmenovávat zejména to, co se nám nedaří, kde si nejsme zcela jisti , nebo co nám vadí, neladí, a často se nám to daří obtížně vyjádřit.

2. Odhalení a konkrétní pojmenování příčin- proč tomu tak je. Neustále porovnávat zejména s cíli, podmínkami i riziky RVP PV, nezapomínat ani na oblast organizace (plynulé,přirozené) a oblast spolupráce

3. Zvolení nových , účinnějších postupů.

Ty je nutno znovu zpětně ověřovat a následně vyhodnocovat.“⁽¹⁸⁾

Tak jako každý proces , může se evaluace a hodnocení provádět za určitých podmínek.

Podmínky k evaluaci

„Ředitelka mateřské školy či jiný vedoucí pracovník, by měla hodnocení a evaluaci provádět s podporou a souhlasem svých podřízených.“⁽¹⁰⁾ Ředitelka mateřské školy musí všem svým podřízeným smysl evaluace přiblížit , vysvětlit, aby se zaměstnanci necítili být evaluací ohroženi, aby neměli obavy a strach. „Proto je vhodné , aby se zaměstnanci podíleli na sestavování školního vzdělávacího programu oblastí, výběru metod a hodnotících kritérií.“⁽¹⁰⁾

3.4. Evaluační kritéria a oblastí sledování

Evaluace je proces, který oceňuje kvalitu a vede k jejímu zvyšování. Obecná kritéria kvality nám určuje Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, který ovšem nevyklučuje, aby vedle sebe stály velmi rozdílné a přesto kvalitní formy předškolního vzdělávání .⁽⁶⁾

6) SVOBODOVÁ E. Evaluace v mateřské škole, www.rvp.cz čl. 36/184 2007-04-12

10) BOUROVÁ M. Evaluace a hodnocení v mateřské škole ATRE 2003

12) SMOLÍKOVÁ K. Pravidla upravující vlastní hodnocení mateřské školy www.rvp.cz 36/100 2007

18) BEČVÁŘOVÁ Z. Evaluační procesy v mateřské škole RAABE Vedení MŠ 2003

Evaluace, ať už se týká čehokoli, předpokládá existenci určitých znaků ,k nimž má být vyhodnocování vztahováno a podle nichž může být sledovaný jev vyhodnocen, tedy určitých měřítek (kriterií), nimiž se bude porovnávat .⁽¹²⁾

Základní kritéria pro vyhodnocování jsou uvedena v RVP PV , jako soubor rámcových požadavků na předškolní vzdělávání , tedy jako soubor kritérií jeho kvality. V praxi to znamená , že učitelka to,co zjistí /sledovaný jev/ bude porovnávat s požadavky RVP PV, a vyhodnotí, zda situace vyhovuje či ne a podle toho rozhodne, jak dál postupovat.

Abychom mohly hodnotit kvalitu , ať už se jedná o evaluaci na úrovni školní či třídní, musíme si nejprve stanovit určité oblasti /okruhy/ , které považujeme za důležité. Z hlediska kvality posuzujeme především funkčnost, účinnost a efektivitu. Pro potřeby evaluace je třeba si vymežit předmět evaluace, kritériální ukazatele, metody evaluace, hodnotící škálu

Pro vyhodnocování je velmi vhodné vytvořit si vlastní kritéria. Tvorba kritérií by měla vždy korespondovat s filozofií, vizí mateřské školy , školním vzdělávacím programem /třídním/, podmínkami školy, spoluprací s rodiči, spoluprací se zřizovatelem a kulturou školy. Kritéria jsou pojata jako popisné výroky o tom , jak lze kvalitu popisovaného jevu spatřit v práci celé MŠ, ve třídě, v práci předškolního pedagoga, ředitele MŠ a v projevech chování dětí. „Kritéria slouží k tomu, aby minimalizovala snahy hodnotit podle toho, co si jednotlivý hodnotitel *myslí* , co se *domnívá*, o čem je *přesvědčen* .“⁽¹³⁾

Oblasti sledování a hodnocení jsou dány (vyhláškou č.15/2005Sb., a sdělení MŠMT k provádění vlastního hodnocení školy, č.j. 19229/2006-20) a jsou to:

- podmínky vzdělávání
- průběh vzdělávání
- spolupráce s rodiči a dalšími partnery
- řízení školy, kvalita personální práce, další vzdělávání pedagogů
- úroveň výsledků práce školy vzhledem k podmínkám a ekonomickým zdrojům

„Co konkrétně bude škola ve které oblasti kterého období sledovat , nač se zaměří, je na její volbě , respektive vyplyne to z výsledků evaluace v předchozím období“⁽¹²⁾

RVP PV požaduje aby byl dodržován určitý postup a v rámci těchto oblastí byl stanoven :

- předmět evaluace (co se bude sledovat , nač se zaměříme)
- techniky evaluace (jakými formami ,metodami se bude postupovat)
- časový plán (konkrétní termíny a frekvence vyhodnocení)
- odpovědnost pedagogů (kdo bude za co odpovědný).⁽¹²⁾

12) SMOLÍKOVÁ K. Pravidla upravující vlastní hodnocení mateřské školy www.rvp.cz 36/100 2007

13) SYSLOVÁ Z. Kritéria pro evaluaci podmínek předškolního vzdělávání www.rvp.cz čl. 36/1135 2007-04-12

Předměty evaluace

Evaluovat můžeme:

- školní vzdělávací program- ověřovat si, zda je v souladu s požadavky RVP PV
- třídní vzdělávací programy- ověřovat si, zda jsou v souladu s ŠVP, (a zda respektují požadavky ŠVP)
- vzdělávací procesy- použité metody, postupy
- podmínky školy
- nadstandardní aktivity školy
- spolupráci s rodiči a jinými partnery
- dosažené výsledky školy
- činnosti , které v MŠ probíhají ⁽¹⁰⁾

Předmětem evaluace v mateřské škole chápeme :

- kvalitu naplňování zvolených záměrů , programových cílů včetně kvality výsledků vzdělávání u dětí
- kvalitu způsobu zpracování učiva(školní i třídní vzdělávací programy)
- kvalitu výchovně-vzdělávací práce učitelek (provozních zaměstnanců
- kvalitu podmínek vzdělávání –(bezpečnostní, psychohygienické, věcné ,
- kvalitu řízení organizace, kvalitu vedení ⁽¹⁾

„Evaluční a hodnotící činnosti by měly být účelné, měly by mít svůj smysl. Cílem je plně využít získaných poznatků ke zkvalitnění práce pedagogických pracovníků, zlepšení výsledků vzdělávacích a zdokonalení školního programu.“⁽¹²⁾

„ Z hlediska kvality posuzujeme zejména funkčnost , účinnost a efektivitu. Neustále si pokládáme otázky :„Děláme věci správně?Děláme správné věci správným způsobem? Základem pro fundované odpovědi je dokonalá znalost RVP PV, jeho cílů ,obsahu a podmínek včetně rizik i znalost Manuálů k RVP PV.“⁽¹⁸⁾

3.5. Systém evaluačních procesů

Pro získávání zpětné vazby by si každá mateřská škola měla vytvořit **systém evaluačních procesů**: vnitřní a vnější.

Vnitřní systém – znamená hodnocení ze strany pedagogů, dalších zaměstnanců a dětí.

Vnější systém znamená hodnocení ze strany rodičů , pedagogů základní školy , dalších odborníků , včetně České školní inspekce

1) BEČVÁŘOVÁ Z. „Současná mateřská škola a její řízení „, Portál Praha 2004

10) BOUROVÁ M. Evaluace a hodnocení v mateřské škole ATRE 2003

12) SMOLÍKOVÁ K. Pravidla upravující vlastní hodnocení mateřské školy www.rvp.cz 36/100 2007

18) BEČVÁŘOVÁ Z. Evaluční procesy v mateřské škole RAABE Vedení MŠ 2003

3.6. Vnitřní systém evaluace

Každá evaluace prochází určitými fázemi:

1. **fáze – motivační:** kdy, na základě potřeby autoevaluace získává vedoucí pracovník spolupracovníky, spojence
2. **fáze – přípravná:** stanovují se pravidla, určuje se , stanoví se problém, který má být vyřešen, stanovují se metody evaluace, určuje se ,co se pokládá za úspěch
3. **fáze – realizační:** získávání dat a informací podle podmínek školy, určování konkrétních postupů,
4. **fáze evaluační:** fáze, kdy se vyhodnocují získané informace a data , porovnávají se se stanovenými záměry a cíly. Na jejich základě se zpracovává autoevaluační zpráva.
5. **fáze – korektivní:** završuje celý autoevaluační proces, dochází k inovacím, přehodnocování vzdělávacích cílů, obsahu vzdělávání, metod a forem výuky, organizační struktury školy

„Interní evaluace je zaměřena na hodnocení procesů probíhajících uvnitř školy, cíle evaluace si stanovuje škola sama, rovněž tak metody a formy hodnocení a měřítka. Škola si sama určuje, co považuje za kvalitu, tj. za hodnoty, na které se s ohledem na své priority, vyjádřené ve vizi školy, zaměří.“⁽¹⁴⁾

autoevaluaci vzdělávacího obsahu
hodnocení individuálních vzdělávacích výsledků
hodnocení podmínek vzdělávání
hodnocení práce pedagogů, dalších zaměstnanců

Termín evaluace pokrývá širší komplexní význam. „Evaluace vyjadřuje souhrnně teorii, metodologii a praxi veškerého hodnocení nejrůznějších vzdělávacích jevů.“⁽⁸⁾

Současně s pojmem evaluace se vyskytují další pojmy : sebehodnocení a **autoevaluace** V kvalitním pedagogickém procesu nesmí chybět velmi důležité hodnocení sebe sama. Abychom mohly kvalitně rozvíjet svoji práci, musíme si samy rekapitulovat své dosavadní výsledky, posoudit je a zhodnotit. Tato povinnost je také dána RVP PV ,kde je

8) NEZVALOVÁ D. Pedagogická evaluace, www.rvp.cz čl. 36/184 2005
14) GAJDOŠOVÁ J. DUJKOVÁ L. a kol, Začít spolu Portál 2003

stanoveno, že předškolní pedagog odpovídá , provádí evaluační činnost- sleduje a posuzuje účinnost vzdělávacího programu ,kontroluje a hodnotí výsledky své práce, výsledky evaluace samostatně uplatňuje v projektování a v procesu vzdělávání.

Sebehodnocení je pojímáno jako neplánované a necílené nahodilé hodnocení každodenní praxe, které provádí každý jedinec bez dlouhodobější přípravy.

3.6.1. Autoevaluace a její proces

Autoevaluace je autoregulačním mechanismem vlastní pedagogické práce školy., poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni dosažených cílů, vzhledem k cílům projektovaným.⁽⁸⁾

„**Autoevaluace** - tento pojem je odvozen z řeckého slova „autos“, které značí sám s průvodcem a zároveň s cílem děje. Jedná se vlastně o systematicky připravené a plánované hodnocení, které směřuje dle předem stanovených kritérií k předem daným cílům.“⁽¹⁾

V RVP PV je autoevaluace definována takto:

Autoevaluace je proces průběžného vyhodnocování činností, situací i podmínek vzdělávání realizovaný uvnitř mateřské školy , který se odehrává v několika na sebe navazujících a neustále se opakujících fázích (sběr informací o jevu, analýza informací a plán dalšího postupu).⁽²⁾

„Autoevaluace se může týkat mnoha různorodých oblastí, neboť sledovat a vyhodnocovat lze prakticky vše, co vstupuje do vzdělávacího procesu.“⁽²⁾

„Autoevaluace (sebeevaluace) školy je systematickým hodnocením dosažených cílů dle předem stanovených kritérií,prováděné pracovníky školy. Poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni dosažených cílů vzhledem k projektovaným cílům.“⁽⁸⁾

1) BEČVÁŘOVÁ Z. „Současná mateřská škola a její řízení „,“ Portál Praha 2004
2) SMOLÍKOVÁ K. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
8) NEZVALOVÁ D. Pedagogická evaluace, www.rvp.cz čl. 36/184 2005

Proces autoevaluace

Proces autoevaluace probíhá jak na úrovni školní, tak třídní.

V ŠVP by měl být zachycen *přehled základních evaluačních činností školy* (tedy přehled o tom, jak škola a její pedagogové pracují se zpětnou vazbou).

Ve svém celku by měl obsáhnout :

- přehled činností, které probíhají na úrovni školy
- přehled činností , probíhajících na úrovni tříd(včetně sebereflexe pedagogů)
- přehled o sledování a hodnocení výsledků (rozvojových a učebních pokroků dětí)

Na úrovni školního programu se hodnotí :

- cíle a záměry školního vzdělávacího programu
- kvalita podmínek vzdělávání
- kvalita způsobu zpracování ŠVP
- výchovně vzdělávací práce pedagogů v součinnosti s provozními zaměstnanci

Na úrovni tříd většinou pedagog provádí

- evaluaci integrovaných bloků
- hodnocení třídy dětí
- hodnocení jednotlivých dětí
- hodnocení sebe sama

Autoevaluace se bezprostředně týká všech zaměstnanců školy, včetně provozních.

„Pokud má mít vlastní hodnocení smysl , je nutno , aby se na něm podíleli společně všichni pracovníci, aby byli navzájem otevření a upřímní , a aby jejich výpovědi byly pravdivé. Nemá smysl zastírat před sebou vlastní nedostatky.“⁽¹⁵⁾

15) SMOLÍKOVÁ K. Obecné předpisy ,týkající se provádění vlastního hodnocení školy www.rvp.cz, čl.36/99 2006

Pedagogické pracovnice běžně posuzují :

- vlastní výchovně–vzdělávací proces(zda se podařilo při všech činnostech respektovat a naplňovat cíle ŠVP v souladu s RVP PV)
- plnění pracovních povinností (pracovní náplň, řád školy, vnitřní předpisy)
- dostatek vědomostí a znalostí
- osobní vlastnosti a postoje(hodnocení způsobu svého chování k dětem, kolegyním, rodičům, snaží se být kritické samy k sobě)

Ředitelka mateřské školy provádí sebehodnocení - kromě výše uvedených oblastí ještě další činnost -řídící v oblasti personální, materiálně-technické, ekonomické,v oblasti efektivity práce školy a oblasti spolupráce s partnery.

Provozní zaměstnanci směřují své sebehodnocení vždy ke specifikám své práce, obecně lze nastínit tyto okruhy:

- osobní vlastnosti a postoje
- kvalita odborných prací, profesionalita
- dodržování vnitřních norem školy (řádů)
- plnění pracovních povinností⁽¹⁰⁾

Výsledné písemnosti z procesu autoevaluace se nepředávají dál ,ale slouží k vlastní práci ,vlastním potřebám a k zajišťování dalšího rozvoje školy. Autoevaluace se stává záměrným procesem, který má smysl a pozitivní vliv na zkvalitňování práce škol. Autoevaluace práce školy a hodnocení výsledků vzdělávání u dětí se stávají nedílnou součástí výchovně-vzdělávacího procesu, probíhajícího ve škole.

„V důsledku toho, že školy nepracují podle normativního dokumentu, ale že si každá mateřská škola vytváří svůj vlastní školní program, vzniká potřeba získávat zpětnou vazbu o tom, zda celý systém uvnitř mateřské školy funguje.“⁽¹⁵⁾

K.Smolíková uvádí : „Evaluační a hodnotící činnosti by měly společně přinášet důležité informace o fungování ŠVP a kvalitě vzdělávací práce ,ale také podněty pro další rozvoj školy, tvorbu a realizaci ŠVP a zvyšování jeho účinnosti.“

10) BOUROVÁ M. Evaluce a hodnocení v mateřské škole ATRE 2003

15) SMOLÍKOVÁ K. Obecné předpisy ,týkající se provádění vlastního hodnocení školy www.rvp.cz, čl.36/99 2006

„Výstupy evaluace jsou zpravidla: grafy, analýzy, evaluační zprávy, průběžné zprávy, výroční zprávy apod. a nikdy by neměla chybět navrhovaná opatření, vyplývající ze zjištění - plány, úkoly, odměňování“⁽¹⁰⁾

Ze získaných poznatků a informací vyvozuje ředitelka závěry pro vlastní práci i pro práci pedagogického sboru, i ostatních zaměstnanců školy.

3.7. SWOT analýza jako jedno z východisek pro pedagogickou evaluaci

SWOT analýza není přímo součástí RVP PV, ale velmi úzce **souvisí s evaluací**.

Pokud chceme svoji řídicí činnost posunout kupředu, musíme nejprve vědět, co děláme dobře a co ne, co bychom mohli ve své práci zlepšit. **SWOT analýza je považována za použitelnou součást a metodu evaluace.** *L. Rolínek* uvádí tuto definici: „SWOT analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku.“

Nový systém vzdělávacího procesu v předškolním vzdělávání je zaměřen na aktivní účast dětí, na jejich osobnostních vlastnostech, na jejich tvořivosti a zájmu, a tím pádem i na nových vyučovacích metodách a strategiích pedagogických pracovníků. Aby tento nový systém vzdělávání mohl fungovat, je třeba k tomu mít i odpovídající podmínky (klíma školy), vztahy (otevřené vztahy mezi pedagogem a dítětem, mezi pedagogy a rodiči, mezi sebou), možnosti (vybavení školy, prostory apod.) a další. Ředitelka školy by si měla uvědomit, zda novému pojetí vzdělání budou vyhovovat stávající podmínky, které škola má, a pokud ne, co je třeba změnit.

L. Slavíková a kolektiv uvádí, že: „Na základě sumarizace konkrétních návrhů a aktuálních poznatků je třeba posoudit a definovat strategické oblasti. Tyto oblasti by měly vystihovat strukturu problémů, kterými se budeme a chceme v budoucím období zabývat.“

Například:

- personální podmínky
- vzdělávací program
- materiálně-technické podmínky

10) BOUROVÁ M. Evaluace a hodnocení v mateřské škole ATRE 2003

- zdroje financí a hospodaření s nimi
- hodnocení výsledků
- mimoškolní aktivity

Zkratka **SWOT** vychází z anglických slov

Strengths = silné stránky
Weaknesses = slabé stránky
Opportunities = příležitosti
Threats = ohrožení (hrozba)

Podle Slavíkové a Svobody definice zní: „SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejefektivnějších metod pro identifikaci vašich silných i slabých stránek a ujasnění si příležitostí a hrozeb.(omezujících faktorů). Dále je uvedeno: při rozhodování je třeba si odpovědět na tyto otázky:

- Silné stránky - Strengths- jaké jsou naše výhody, co děláme dobře ?
- Slabé stránky - Weaknesses - co děláme špatně , co bychom mohli rozvíjet?
- Příležitosti - Opportunities - kde jsou naše šance, jaká je aktuální společenská situace?
- Hrozby - Threats - jaké nám hrozí překážky, konkurence , ekonomické problémy?

Analýza je v podstatě inventurou, při níž je vhodné si uvědomit a poznamenat specifika školní populace příslušné školy, specifika účastníků výchovného procesu, konkrétní podobu školy (hmotné i lidské zdroje, struktura), vztahy školy k jejímu okolí, určení, co požadují jednotliví aktéři, inventář prostředků a zdrojů, inventář hlavních potíží a jejich rozbor a diagnózu (několik jasně formulovaných nejdůležitějších bodů).“

„Jakmile jsou k dispozici data, informace a vhodné alternativy, další fází rozhodovacího procesu je výběr takové alternativy, která nejlépe umožní dosažení vytčeného cíle. při výběru vhodné alternativy je třeba brát v úvahu kvantitativní (numericky vyčíslitelné a měřitelné) a kvalitativní(numericky a ekonomicky neměřitelné faktory).“⁽¹⁷⁾

Výsledek analýzy vnitřních zdrojů je vlastně výsledkem posouzení silných a slabých stránek školy. Smyslem analýzy SWOT není pouhé popsání hrozeb či příležitostí, ale jejich analýza , srovnání jejich míry a pozice.

17) SLAVÍKOVÁ L.,SVOBODA J. Strategie rozvoje školy Pedf. UK Praha 1999

Slavíková a kolektiv dále uvádí: „Analýzu SWOT by vedení školy nemělo uskutečňovat izolovaně od jiných procesů a metod hodnocení kvality školy. Naopak, analýza SWOT by měla být součástí širšího procesu, zejména procesu sebehodnocení kvality (sebeevaluace, autoevaluace) školy.

3.8. Oblast externí evaluace

Není možné spoléhat se pouze na vnitřní hodnocení kvality a evaluaci procesů, je důležité též získávání zpráv a podkladů i od externích partnerů , za které považujeme rodiče, zřizovatele, ČŠI.

Součástí systému a pravidel vnějšího hodnocení a evaluace školy by proto měla být plánovaně systematická hodnocení rodiči i dalšími odborníky.

„Mateřská škola může využít také jiných ,zejména plánovitých i náhodných forem získávání dat, jako jsou výsledky socializace, chování a učení dětí v prvních třídách základní školy, školní družině, zájmových kroužcích. Jsou to různé ankety, rozhovory s učiteli základních škol, a dalšími odborníky, mediální ohlasy ,ale také zájem rodičů o umístění dětí v mateřské škole.“⁽¹⁾

„Vnější evaluační hodnotící procesy jsou pro každou školu velmi důležitou zpětnou vazbou a informací o tom, jak na danou problematiku nahlíží a také jak jsou spokojeni její účastníci- rodiče, děti, odborní spolupracovníci , zřizovatel a další. Nejde však pouze o spoluúčastníky vzdělávacího procesu školy, ale i o evaluační proces kontrolních orgánů – České školní inspekce .“⁽¹⁾

„Externí evaluace prováděná pracovníky ČŠI se zaměřuje na celkové fungování systému školy jako instituce, evaluační cíle jsou stanoveny zvnějšku, měřítka a kritéria jsou dána zadavatelem hodnocení tím, že se provádí nárazově, nedokáže také detailně sledovat dlouhodobý vývoj. Škola nemá téměř žádnou možnost ovlivnit závěrečnou evaluační zprávu, může se k ní pouze vyjádřit .“⁽¹⁴⁾

1) BEČVÁŘOVÁ Z. „Současná mateřská škola a její řízení „,“ Portál Praha 2004
14) GAJDOŠOVÁ J. DUJKOVÁ L. a kol, Začít spolu Portál 2003

Pro potřeby evaluace programu jsou nejcennějším zdrojem informací především děti a rodiče, jejich spontánní reakce, postoje a chování, jejich gesta a mimika poskytují pedagogům zpětnou vazbu jejich práce. Tato zpětná vazba je následně informuje o tom, zda jsou jejich výchovně–vzdělávací postupy správné či nikoli.

Prostředky k získání zpětné vazby jsou například: rozhovory při denních a příležitostních setkáních nebo dotazníky. Využít však lze i společných akcí, kdy mohou rodiče objektivněji zhodnotit kvalitu působení pedagogů, popřípadě i ostatních zaměstnanců.

Předpokladem, aby rodiče měli možnost objektivního hodnocení, je nabízení dostatečného množství informací, a to nejen formou školního řádu, ale i průběžným zveřejňováním obsahu plánovaných a realizovaných činností, včetně výsledků dětí.

3.9. Evaluační zpráva a pravidla pro její zpracování

Závěrečná evaluační zpráva, pro kterou je nejefektivnější čerpat informace na závěr školního roku, by měla obsahovat hlavní výsledky zjištěných analýz a hodnocení, zejména ty, které budou podnětem pro další činnost školy. Výsledky tak ujasní všem zúčastněným rozdíly mezi tím, „kde jsme“ a „kde chceme být“, objasní a odhalí mezery mezi představami a realitou naplnění představ. Vyhodnocení je závěrečnou, nikoli poslední částí programu řízení a kontroly.

Vyhodnocujeme aktuálně - následně po skončení kontroly, průběžně na poradách, pololetně a na konci školního roku. Vyhodnocováním a srovnáváním se stanovenými cíly zjišťujeme kvalitu sledovaných oblastí a činností. Procesy kontroly, hodnocení a evaluace jsou částí řídicího cyklu. **Cílem evaluace a hodnocení je především prokázání úrovně kvality**, ale také odhalení potřeb dalšího rozvoje školy a zdokonalování pedagogické práce a ostatních činností školy.

Hlavním rysem evaluační zprávy je reflexe, založená na relevantních údajích evaluace a na souhlasu rozhodujících osob. Výsledek je podnětem k další činnosti.

Osnova stručné závěrečné evaluační zprávy může mít tyto části:

- cíl evaluace
- použité metody
- zdroje informací včetně vnějších
- shrnutí získaných informací
- formulace hodnotících soudů o předmětu evaluace
- formulace vizí, cílů a úkolů k odstranění nedostatků či posílení zjištěných předností
- organizační zajištění formulovaných úkolů
- kdy bude na tomto úseku provedena další evaluace ke zjištění posunu v kvalitě

Zpracování evaluační zprávy

Dle sdělení MŠMT k provádění vlastního hodnocení školy, č.j. 19229/2006-20 si škola má o vlastním hodnocení vést písemnou dokumentaci. V období jednoho nebo dvou roků zpracovává plán postupu hodnocení a po uplynutí příslušné doby pak zpracovává hodnotící zprávu.

Smysl písemného zpracování plánu a hodnotící zprávy v mateřských školách je přimět pedagogy zamyslet se hlouběji nad fungováním školy i možnostmi, jak vzdělávací proces vylepšovat, jak školu i školní program rozvíjet ,jak se ve své práci profesionálně zdokonalovat. Naučí nás vidět problémy, hledat jejich příčiny ,přiznat si i případné nedostatky, pojmenovat překážky či rizika a snažit se tyto problémy postupně řešit. Plán i zprávu si škola zpracovává především sama pro sebe , za účelem zlepšení vlastní úrovně a podmínek vzdělávání a zajištění dalšího rozvoje školy. Škola tyto materiály v daných termínech nikomu nepředkládá, nikam neodevzdává. Zůstávají na škole a pedagogové s nimi dále pracují. Plán i hodnotící zprávu projednává škola ve svém kolektivu, včetně návrhů na konkrétní řešení zachycených problémů, a návrhů na opatření pro další období. Oba tyto dokumenty by měly být podkladem pro tvorbu i úpravu vlastních ŠVP, i zpětnou vazbou o jeho naplňování.

Zpráva by měla (dle vyhlášky č.15/2005 Sb. a sdělení MŠMT) **vypovídat o následujícím:**

- jak škola dosahuje cílů v RVP a ŠVP , zda cíle , které si sama stanovila jsou reálné a důležité
- v jakých oblastech dosahuje škola dobrých výsledků a v jakých je třeba úroveň zlepšit, včetně návrhů příslušných opatření
- jak byla účinná dřívější (předchozí) opatření

„Plán i hodnotící zpráva jsou tedy písemně zachycené fáze sebehodnotícího procesu, neustále se opakující a průběžně na sebe navazující.“ *uvádí K.Smolíková*

Evaluační zpráva nám umožňuje diskusi, zda bylo dosaženo stanovených cílů, a jakými výsledky. Poukazuje však i na cíle, kterých nebylo dosaženo a sděluje proč. Umožňuje nám pohled dopředu, umožňuje další plánování. Cílem evaluace a hodnocení je především prokázání úrovně kvality školy, zdokonalení pedagogické práce a dalších činností školy.

„Jsme –li schopni přiznat si nedostatky, udělali jsme první krok ke změně. Krok k tomu , abychom posouvali naši práci kupředu ke zvýšené kvalitě. Abychom postupně odstranili nežádoucí návyky a neefektivní způsob práce.“⁽¹⁴⁾

14) GAJDOŠOVÁ J. DUJKOVÁ L. a kol, Začít spolu Portál 2003

4. Šetření k problematice

4.1. Cíl šetření

Primárním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, do jaké míry je evaluace zaběhnutým procesem pro posouzení a zvýšení kvality práce v mateřských školách a současně zmapování evaluační a autoevaluační činnosti v mateřských školách.

Šetření je zaměřeno na proces evaluace a jeho význam při tvorbě a inovaci ŠVP.

4.2. Stanovené hypotézy

1. hypotéza: ve všech mateřských školách je zpracován evaluační plán.

2. hypotéza: pracovníci mateřských škol mají stanovena jasná kritéria pro vnitřní systém evaluace.

4.3. Metody šetření

Dotazník pro ředitelky mateřských škol (viz. příloha) obsahoval celkem 16 otázek.

Do popředí dotazníku jsem umístila instrukce k vyplnění dotazníku. Otázky č. 3, 7, a 10 měly být vyhodnoceny číselnou řadou. U otázek 2, 4, 6, 9, 11, 12 a 13 měly respondentky označit SPÍŠE ANO, ANO, SPÍŠE NE a NE. U otázky č. 1 a 11 měly respondentky označit jednu odpověď ze dvou možností. U otázek č. 5 a 8 měly uvést jiné metody. U č. 14 měly uvést jednu ze čtyř možností. U č. 16 se vyjadřovaly respondentky v procentech, kdy součet čtyř odpovědí se rovnal 100%.

Na závěr dotazníku jsem umístila faktografické údaje o vedoucích pracovnících, které zjišťovaly:

- délku pedagogické praxe,
- počet let ve funkci ředitelky MŠ,
- nejvyšší dosažené vzdělání,
- počet pedagogických pracovníků v MŠ.

Získaná data a informace z dotazníků byla zpracována do přehledných tabulek a grafů.

4.4. Pilotní šetření

V pilotním šetření jsem si ověřovala, zda můj výzkumný nástroj funguje.

Před provedením vlastního výzkumu jsem požádala 5 ředitelek mateřských škol o posouzení dotazníku. Současně jsem provedla i osobní výzkum při návštěvě dvou mateřských škol a jedné ziskové organizace. Cílem mého pilotního šetření bylo zjistit ,zda :

- 1) zkoumané osoby porozuměly pokynům provázejícím dotazník
- 2) zkoumané osoby porozuměly otázkám v dotazníku
- 3) vyplňování dotazníku není pro respondenty časově náročné.

Na základě připomínek a dotazů všech účastníků pilotního výzkumu jsem některé otázky pozměnila, protože byly příliš rozsáhlé a nesrozumitelné.

4.5. Charakteristika zkoumaného vzorku

Šetření bylo zaměřeno na ředitelky mateřských škol. Výběr respondentů byl proveden zcela náhodně, ze souboru mateřských škol ve Středočeském a Plzeňském kraji.

Dotazníky byly zaslány elektronickou poštou přímo k rukám ředitelek MŠ. Oslovila jsem tímto způsobem celkem 60 mateřských škol. Od oslovených 60 ředitelek mateřských škol se vrátilo celkem 42 dotazníků, z nichž byly 2 dotazníky nevyplněné, což odůvodnily ředitelky svou krátkodobou praxí ve funkci ředitelek. Pro své šetření jsem tedy použila pouze 40 dotazníků. Mezi školami, ze kterých se vrátilo vyplněné dotazníky ,byly zastoupeny školy s různým počtem pedagogických pracovníků, s různým stupněm vzdělání ředitelek a různou délkou jejich pedagogické i ředitelské praxe.

Délka pedagogické praxe ředitelek	ø 27 let
Počet let ve funkci ředitelky MŠ	ø 8 let
Nejvyšší dosažené vzdělání	středoškolské - 35
	vysokoškolské - 5
Počet pedagog. pracovníků	ø 5 let

4.6. Výsledky šetření a jejich vyhodnocení

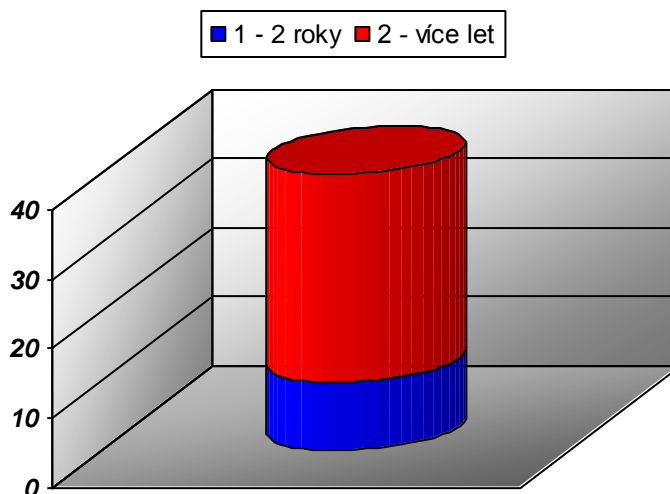
Otázka č.1: „Kolik let pracujete s vypracovaným ŠVP?“

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda už mají mateřské školy zpracovaný ŠVP, z čehož lze usoudit jistá zkušenost s jeho tvorbou či inovací v souvislosti s evaluačním procesem. Z výsledku šetření vyplývá, že 75% respondentek má zkušenosti s tvorbou ŠVP, tudíž i s evaluačním procesem, neboť pracují s ŠVP déle než 2 roky. Méně než 2 roky pracuje se zpracovaným ŠVP 25% respondentek.

Tabulka č.1:

Kolik let pracujete s vypracovaným ŠVP Vaší školy	
1 - 2 roky	2 - více let
10	30

Graf č. 1:

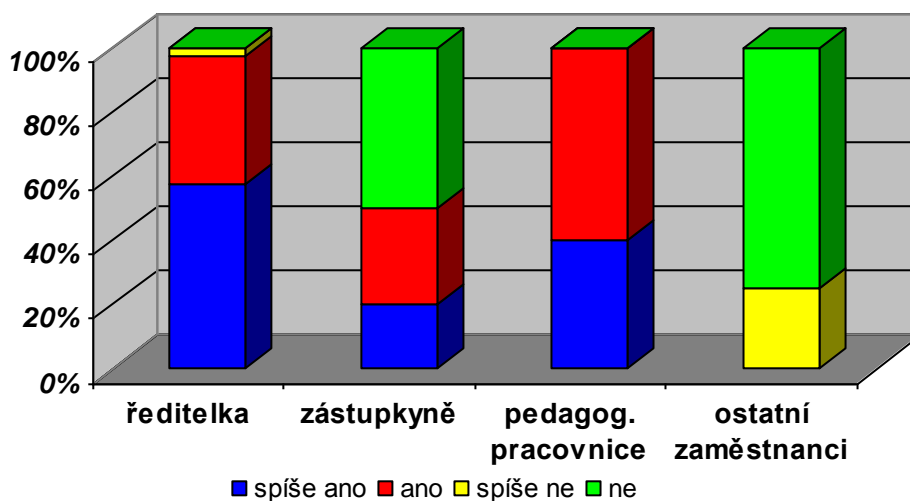


Otázkou č. 2 „*Kdo se nejvíce podílí na tvorbě ŠVP?*“, jsem chtěla zjistit jaký podíl mají všichni zaměstnanci na tvorbě ŠVP, zda jsou všichni zaměstnanci zapojeni do tvorby či inovace, z čehož lze usoudit i podíl na evaluaci školy. Z výsledků šetření vyplynulo, že nejvíce se na tvorbě ŠVP podílejí ředitelky 97,5% kam jsem počítala odpovědi spíše ano i ano. Dále zástupkyně ředitelek 50% a pedagogické pracovnice 100%. Ostatní zaměstnanci se podle výsledků nepodílí skoro vůbec. Velmi mě překvapil dosti nízký podíl zástupkyní ředitelek. Nabízí se otázka, zda jsou dostatečně motivovány, zda jsou na ně dostatečně delegovány pravomoce a odpovědnost.

Tabulka č.2

Kdo se nejvíce podílí na tvorbě ŠVP ve Vaší MŠ?				
	spíše ano	ano	spíše ne	ne
ředitelka	23	16	1	0
zástupkyně	8	12	0	20
pedagog. pracovnice	16	24	0	0
ostatní zaměstnanci	0	0	10	30

Graf č. 2

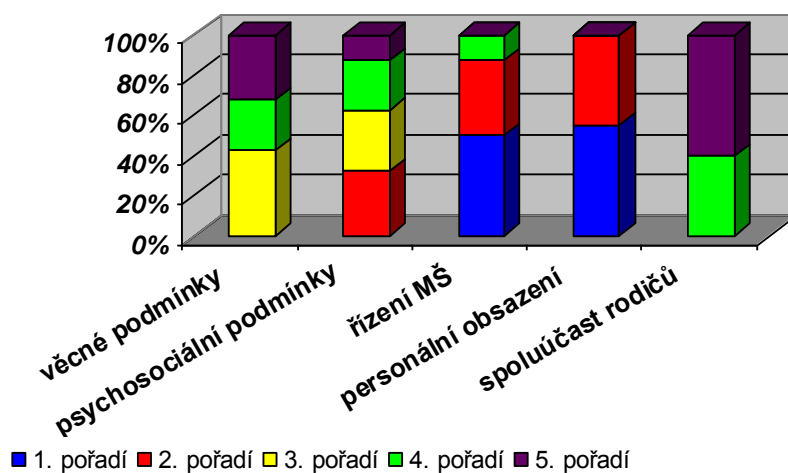


V otázce č.3 měly ředitelky zadání „*Seřad'te indikátory kvality dle důležitosti číselnou řadou*“. Touto otázkou jsem chtěla zjistit, který z indikátorů kvality považují ředitelky za nejvýznamnější. Z šetření se dá usoudit, na kterou oblast v rámci zvyšování kvality kladou ředitelky největší důraz. Z výzkumného šetření vyplývá, že na přední místa dle důležitosti, zařadily ředitelky především řízení MŠ a personální obsazení školy. Dále řadí psychosociální a věcné podmínky, a nejméně důležitým faktorem se jeví spoluúčast rodičů.

Tabulka č.3

Indikátor kvality dle důležitosti					
	1. pořadí	2. pořadí	3. pořadí	4. pořadí	5. pořadí
věcné podmínky	0	0	17	10	13
psychosociální podmínky	0	13	12	10	5
řízení MŠ	20	15	0	5	0
personální obsazení	22	18	0	0	0
spoluúčast rodičů	0	0	0	16	24

Graf č.3

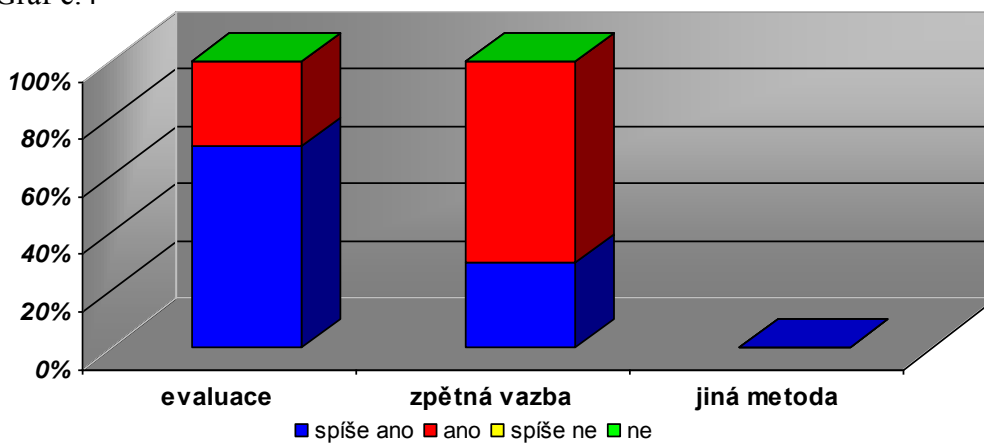


Otázka č.4: „K posouzení kvality a funkčnosti ŠVP používáte proces“ Respondentky měly na výběr 3 možnosti ,na které mohly zvolit jednu ze 4 odpovědí / spíše ano, ano, spíše ne, ne/. Z výzkumného šetření vyplynulo, že ředitelky 100% využívají proces evaluace a zpětnou vazbu. Žádnou jinou metodu ani jedna z respondentek neuvádí.

Tabulka č.4

Používaný proces k posouzení kvality a funkčnosti ŠVP				
	spíše ano	ano	spíše ne	ne
evaluace	28	12	0	0
zpětná vazba	12	28	0	0
jiná metoda	0	0	0	0

Graf č.4



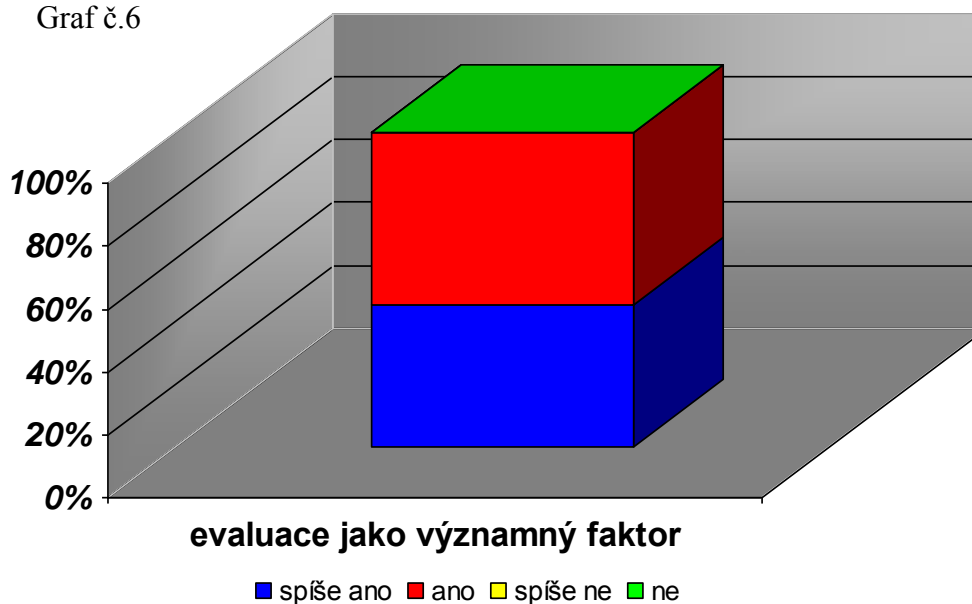
Otázka č. 5 „*Uved'te prosím způsoby jiných metod*“ Respondentky měly uvést další jiný způsob metod k posouzení kvality. Otázka byla u všech respondentek nezodpovězena, z čehož vyplývá, že jinou metodu k posouzení kvality nepoužívají. Proto nepřikládám ani tabulku s výsledky, ani graf.

Otázkou šestou: „*Považujete evaluaci za významný faktor pro zpracování, či inovaci ŠVP?*“, jsem chtěla zjistit a potvrdit svoji hypotézu, zda má evaluace význam při tvorbě a inovaci ŠVP. Z uvedených odpovědí vyplývá, že ředitelky považují evaluaci za významný faktor pro tvorbu i inovaci ŠVP, což nasvědčuje skutečnosti, že všechny ředitelky evaluaci ve svých školách provádějí a je pro ně významným faktorem při tvorbě a inovaci ŠVP.

Tabulka č.6

Považujete evaluaci za významný faktor pro zpracování či inovaci ŠVP?			
spíše ano	ano	spíše ne	ne
18	22	0	0

Graf č.6



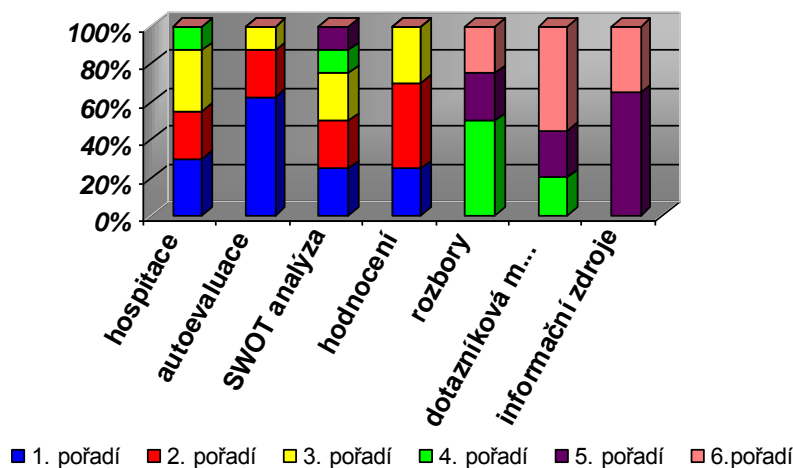
Otázka č.7: „Seřad'te prosím indikátory kvality dle důležitosti pro Vaši práci“.

Touto otázkou jsem chtěla získat informace o tom, které indikátory kvality jsou pro práci ředitelk nejdůležitější, které tedy do jisté míry ovlivňují a obohacují jejich řídicí činnost. Dle vyhodnocení v číselném pořadí uvedených indikátorů je patrné, že jako nejvýznamnější faktor uvádějí ředitelky autoevaluaci, hospitace, dále SWOT analýzu a hodnocení. Za méně důležité indikátory ředitelky považují rozbor, dotazníkové metody a ostatní informační zdroje, což potvrzuje, že indikátory uvedené na posledním místě jsou méně důležité, neboť mohou být neobjektivní, cílené, zavádějící a zkreslené. Nezahrnují celkový pohled na kvalitu, ale pouze pohled jednotlivce.

Tabulka č.7

Považujete evaluaci za významný faktor pro zpracování či inovaci ŠVP?						
	1. pořadí	2. pořadí	3. pořadí	4. pořadí	5. pořadí	6. pořadí
hospitace	12	10	13	5	0	0
autoevaluace	25	10	5	0	0	0
SWOT analýza	10	10	10	5	5	0
hodnocení	10	18	12	0	0	0
rozbor	0	0	0	20	10	10
dotazníková metoda	0	0	0	8	10	22
informační zdroje	0	0	0	0	26	14

Graf č.7



V otázce č.8: „*V případě užívání jiných metod, uveďte jaké*“, měly respondentky uvést jiné metody zjišťování kvality pro svoji práci. Ani jedna z respondentek neuvádí žádnou jinou metodu, proto neuvádím tabulku vyhodnocení ani graf.

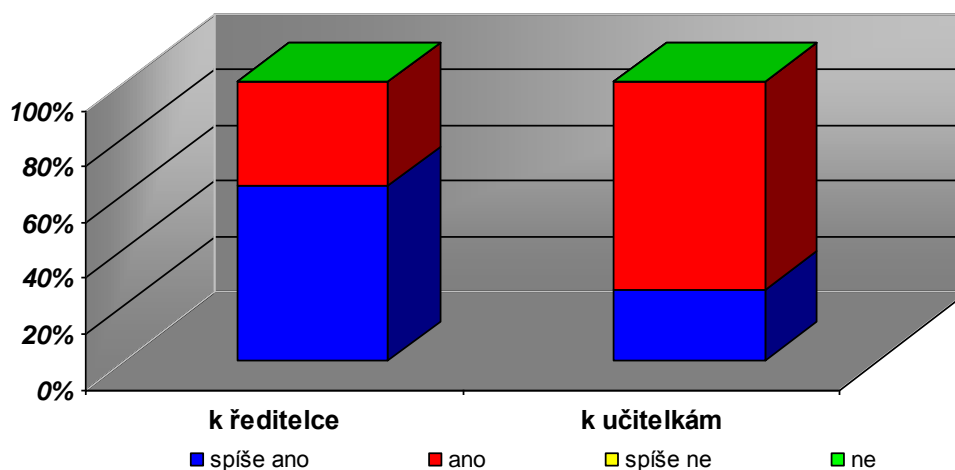
Otázka č.9: „*Je ve Vaší MŠ zajištěn přenos informací, týkající se evaluačních metod?*“ Zde jsem chtěla získat informace o tom, zda je v mateřských školách zajištěn přenos těchto informací tedy informací o metodách, nástrojích, technikách, kritériích a plánu evaluace směrem od ředitelek k učitelkám a opačně. Tím by se měla potvrdit důležitost a funkčnost komunikace, spolupráce a toku informací v mateřských školách, které jsou velmi důležité při procesu evaluace.

Z vyhodnocení odpovědí vyplývá, že přenos informací je velmi kvalitně, 100% zajištěn ze strany ředitelek směrem k učitelkám, což potvrzuje, že ředitelky proces evaluace znají a používají a důležité informace o problematice evaluace učitelkám poskytují. Co se týká přenosu informací ze strany učitelek k ředitelkám je zjištěn dle výsledků šetření pouze ze 62%. Nabízí se otázka, proč není dostatečně přenos informací k ředitelkám zajištěn? Zřejmě ne všem učitelkám je proces evaluace dostatečně známou oblastí, nemají zažité metody, kritéria, nejsou dostatečně motivovány. Ve zbývajících 38% učitelky přijmou informace, ale nejsou schopny nebo nemají zájem je zpracovat.

Tabulka č. 9

Zajištění přenosu informací				
	spíše ano	ano	spíše ne	ne
k ředitelce	25	15	0	0
k učitelkám	10	30	0	0

Graf č.9



Otázkou č. 10, kdy měly respondentky „*Uvést pořadí informačních zdrojů, které jsou nejdůležitější při zpracování SWOT analýzy*“ jsem chtěla získat informace o tom ,zda je pro respondentky SWOT analýza známá,zda s ní pracují a které zdroje informací jsou pro respondentky při jejím zpracování nejdůležitější.

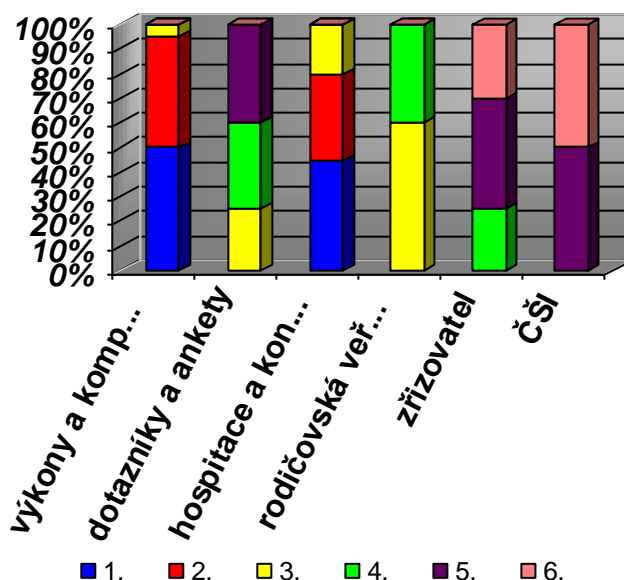
Z odpovědí respondentek vyplývá, že s analýzou SWOT pracují a při jejím zpracování jsou pro ně velmi důležité vnitřní informační zdroje,se kterými přicházejí pravidelně do těsného kontaktu, které jsou pro ně konkrétní a nezvratné. Jedná se především o výkony a kompetence dětí, hospitace a kontrolní činnost, které jsou jasnými ukazateli silných i slabých stránek školy. Současně však upozorňují i na hrozby a příležitosti školy. Tyto informační zdroje může získávat ředitelka sama a může je s ostatními pracovníci vyhodnotit a analyzovat. Dotazníkovou metodu a ankety staví ředitelky na 3.-4. úroveň, současně i rodičovskou veřejnost. Tyto zdroje zřejmě nepovažují ředitelky za tolik důležité, protože je nelze vždy považovat za objektivní, ale spíše za signalizující a doplňující.

Na poslední místo staví respondentky zhruba z 50% zřizovatele a ČŠI. Tyto zdroje informací nejsou zpravidla objektivní, nezajišťují pravidelné informace a jsou vázány na časový úsek, ve kterém jsou prováděny kontroly.

Tabulka č.10

Vnitřní informační zdroje						
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
výkony a kompetence dětí	20	18	2	0	0	0
dotazníky a ankety	0	0	10	14	16	0
hospitace a kontrola	18	14	8	0	0	0
rodičovská veřejnost	0	0	24	16	0	0
zřizovatel	0	0	0	10	18	12
ČŠI	0	0	0	0	20	20

Graf č.10



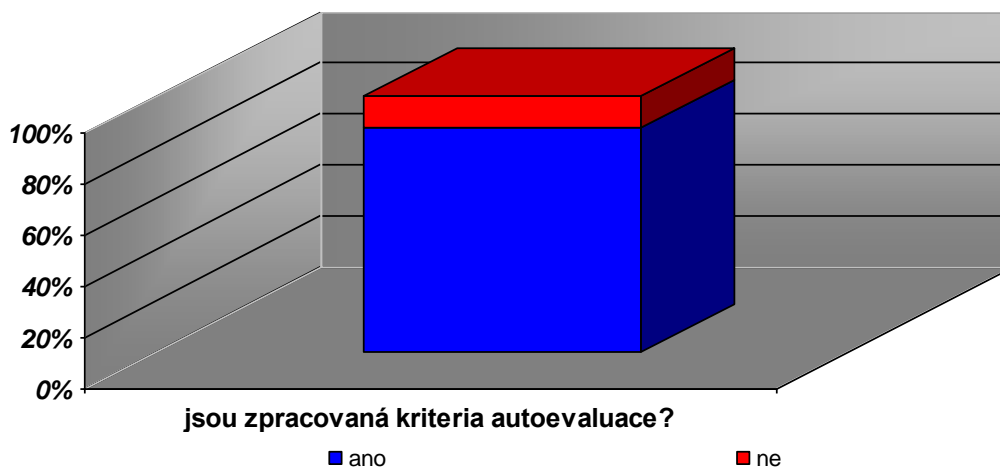
V otázce č.11 měly respondenty vyjádřit a potvrdit, zda „*Jsou na jejich mateřské škole zpracována kritéria autoevaluace?*“ K této otázce měly respondenty možnost výběru pouze ze 2 odpovědí/ano-ne/

Z uvedených odpovědí všech respondentek je patrné, že autoevaluační kritéria jsou zpracována na 35 školách, tedy u 87.5% z dotazovaných a u 12.5 %, což znamená že ředitelky v 5 případech autoevaluaci nepoužívají, nejsou kritéria zpracována. Z tohoto vyplývá, že není autoevaluace důležitým používaným indikátorem kvality pro 5 uvedených škol, což značí, že nemají evaluační plán a dostatečné vědomosti o evaluaci

Tabulka č.11

Jsou zpracována kritéria autoevaluace?	
ano	ne
35	5

Graf č.11



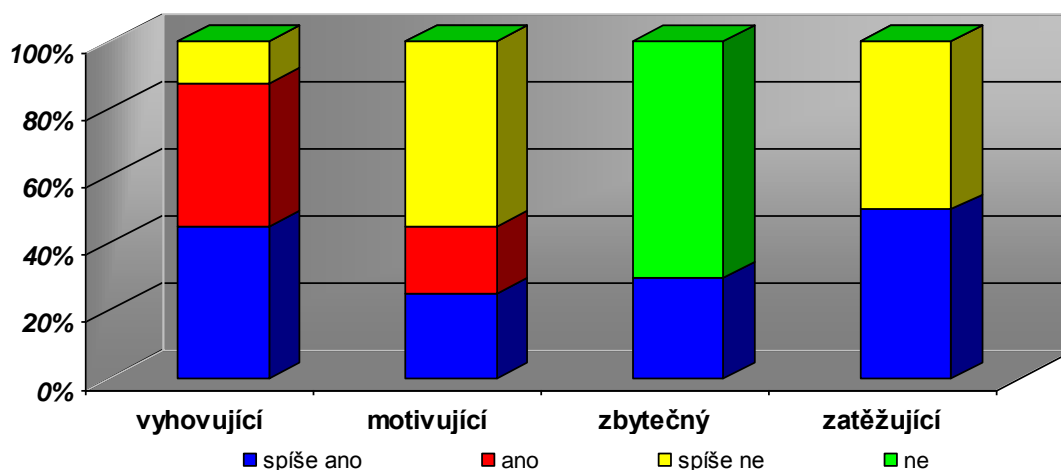
Otázka č. 12: „**Jaký význam má proces autoevaluace pro pedagogické pracovníce?**“, Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda je autoevaluace vyhovující, motivující, či snad pro některé pracovníce zatěžující či zbytečnou.

Z vyhodnocených odpovědí je zcela jasné, že pro většinu respondentek tedy pro 87.5% je proces autoevaluace vyhovující, čili dostatečně známý a zaběhnutý proces. Současně 70% respondentek uvádí, že proces není zbytečný. Zároveň však z odpovědí vyplývá, že je proces autoevaluace pro 50% pedagogických pracovníků zatěžující. Usuzuji tedy na základě odpovědí a i z vlastní zkušenosti, že je proces autoevaluace přínosný a významný především pro ředitelky škol, avšak ne už pro pedagogické pracovníce, které nejsou zřejmě dostatečně motivovány, a nebyl učitelkami proces autoevaluace dostatečně pochopen z hlediska významu. Nasvědčují tomu již samotné odpovědi, které z 55% potvrzují, že není autoevaluace pro pedagogické pracovníce motivující.

Tabulka č.12

Proces evaluace je				
	spíše ano	ano	spíše ne	ne
vyhovující	18	17	5	0
motivující	10	8	22	0
zbytečný	12	0	0	28
zatěžující	20	0	20	0

Graf č.12



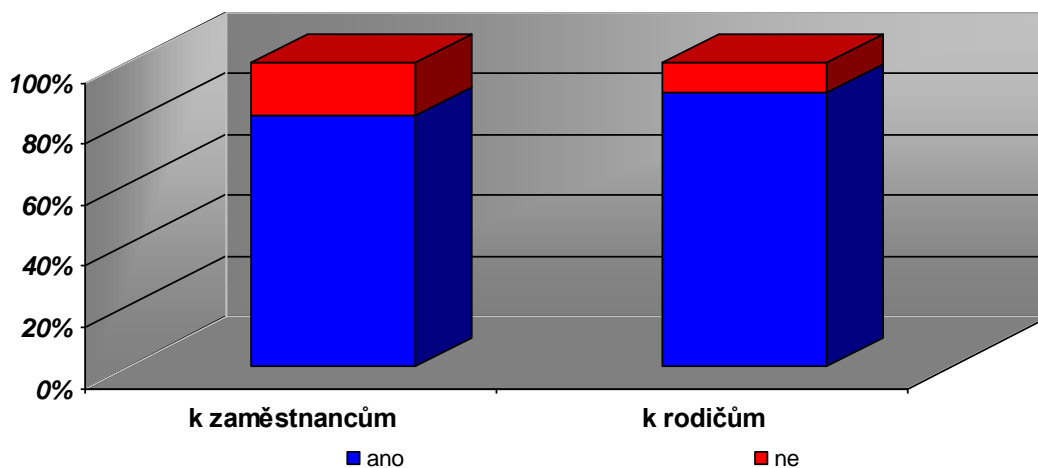
Otázkou, č. 13 „*Zda využívají respondentky při tvorbě a inovaci dotazníkovou metodu*“ jsem chtěla zjistit ,zda respondentky využívají dotazníkovou metodu a zda ji více uplatňují směrem k zaměstnancům nebo rodičům.

Z dotazovaného počtu ředitelek jich 33 odpovídá, že využívají dotazníkovou metodu směrem k zaměstnancům, což je 82,5% a 7 respondentek odpovídá, že tuto metodu směrem k zaměstnancům nepoužívá, tedy zhruba 17,5%. Směrem k rodičům používá dotazníkovou metodu celkem 36 respondentek tj. 90%. Směrem k rodičům tuto metodu nepoužívají 4 respondentky, tj.10%. Pokud porovnáám výsledek otázky č.7, kdy uvádí respondentky dotazníkovou metodu za méně důležitou, proč je tedy v tak velkém měřítku směrem k rodičům používána? Domnívám se, že v tomto smyslu neplní dotazníková metoda smysl indikátoru kvality a neslouží jako zdroj informací pro evaluační proces. Dotazníky nejsou zřejmě kvalitně zpracovány tak, aby sloužily jako zdroj informací pro evaluační proces a další plánování činnosti školy.

Tabulka č.13

Dotazníková metoda směrem		
	ano	ne
k zaměstnancům	33	7
k rodičům	36	4

Graf č.13

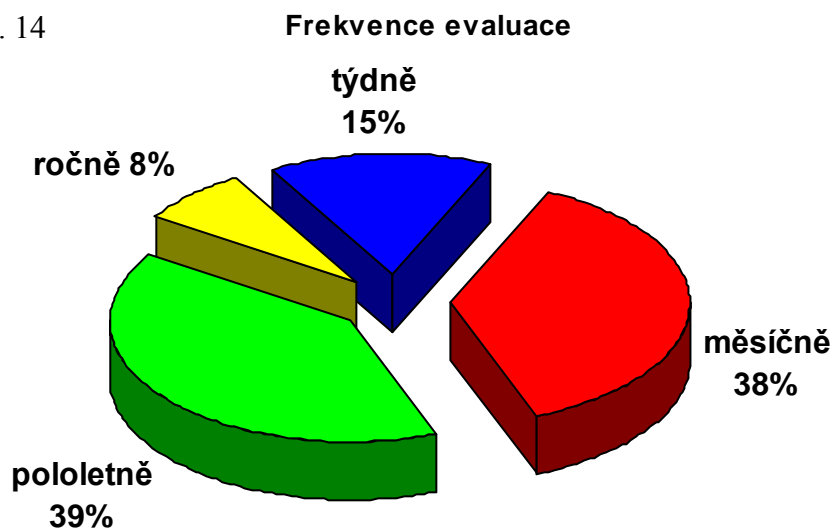


V otázce č.14 jsem se zaměřila na „*Frekvenci evaluace*“, kterou frekvenci respondentky upřednostňují. Z odpovědí a uvedeného pořadí jasně vyplývá, že respondentky upřednostňují nejvíce pololetní evaluaci.

Pořadí dle upřednostnění:	1.místo pololetní evaluace -	40%
	2. místo měsíční evaluace -	37.5%
	3.místo týdenní evaluace -	15%
	4. místo roční evaluace -	7.5%

Jsou to velmi překvapující výsledky,zvláště když velmi nízký počet respondentek řadí roční evaluaci na poslední místo, a oproti tomu měsíční evaluace je řazena na místo 2. Právě roční evaluace by měla mít velký vliv a význam pro tvorbu či inovaci školního vzdělávacího programu. Evaluace není jednoduchý proces,je časově náročná,klade na ředitelky vysoké nároky, a proto se ptám proč je zařazena na 2. místo měsíční frekvence evaluace.? Nabízí se zde otázka,zda není za evaluaci v této frekvenci považováno hodnocení? Je dostatečně pochopen význam evaluace ve vztahu k tvorbě a inovaci ŠVP?

Graf č. 14



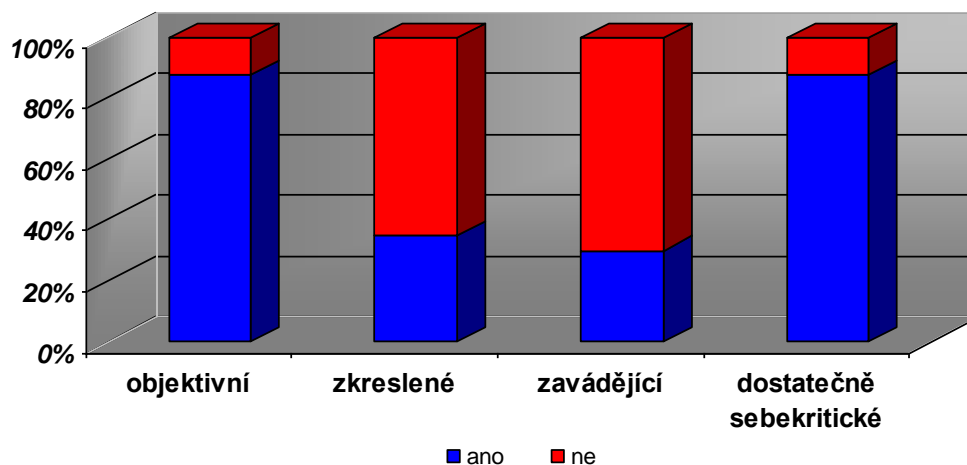
Otázkou „*Jak se Vám jeví autoevaluační výstupy Vašich zaměstnanců?*“ jsem chtěla získat informace o tom, zda jsou autoevaluační výstupy objektivní, zkreslené, zda jsou dostatečně sebekritické nebo zavádějící,

Z výsledků lze posoudit, zda zaměstnanci přistupují k procesu autoevaluace zodpovědně, zda jsou jasná pravidla a kritéria, zda ředitelky s těmito výstupy pracují v souvislosti s hospitační a kontrolní činností. Výsledné informace z těchto zdrojů by měly sloužit k vypracování evaluační zprávy a vést k tvorbě a inovaci ŠVP. 87,5% respondentek uvádí, že jsou výstupy autoevaluace zaměstnanců objektivní a dostatečně sebekritické /celkem 35 respondentek/, tedy 12,5% respondentek uvádí, že výstupy nejsou objektivní a zároveň dostatečně sebekritické. 35% respondentek uvádí, že výstupy autoevaluace jsou zkreslené, což tedy nekoresponduje s odpovědí, kdy 87,5% respondentek posuzuje výstupy zaměstnanců za objektivní a dostatečně sebekritické. Při otázce, zda-li provádějí ředitelky kontrolní a hospitační činnost pravidelně, tak aby posoudily, zda jsou výstupy autoevaluace zaměstnanců objektivní a sebekritické, lze odpovědět, že pravděpodobně neprovádějí.

Tabulka č.15

Autoevaluační výstupy jsou		
	ano	ne
objektivní	35	5
zkreslené	14	26
zavádějící	12	28
dostatečně sebekritické	35	5

Graf č.15

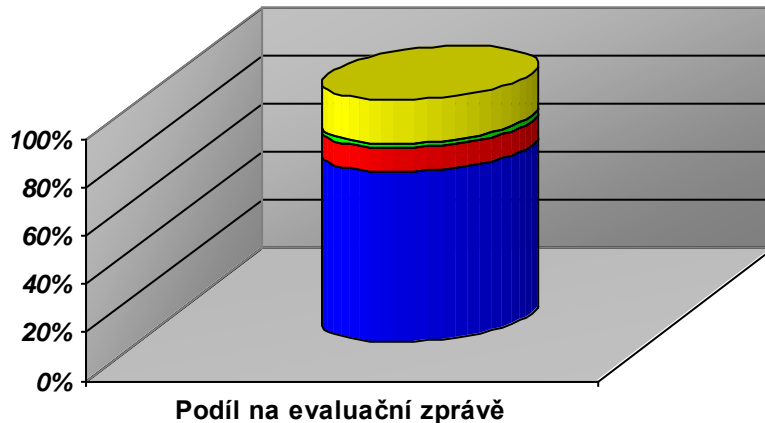


Otázkou č.16 „*Kdo se podílí nejvíce na zpracování evaluační zprávy?*“ jsem chtěla zjistit, zda je opravdu evaluace zaběhnutým procesem v pracovním kolektivu, zda není evaluační zpráva záležitostí pouze ředitelky, ale i její zástupkyně a ostatních pracovníků. Předpokládala jsem, že na zpracování evaluační zprávy se rovnoměrně podílejí ředitelky i ostatní pracovníci, včetně zástupkyně ředitelek. Výsledky však ukazují, že na zpracování zprávy se ze 70% podílejí ředitelky, s 18% podílem jsou na druhé místo řazeny pedagogické pracovníce, na třetí místo zástupkyně ředitelek s 10% podílem a na poslední místo ostatní zaměstnanci se 2%.

Z výsledků lze usoudit, zda ředitelky dostatečně delegují úkoly a kompetence na své zástupkyně? Pokud je na mateřské škole vypracovaný evaluační plán, jasná kritéria a pravidla, pokud je zajištěn přenos informací mezi všemi zaměstnanci. Jsou-li zajištěny zdroje informací, pak by nemělo být zpracování evaluační zprávy problémem ani pro zástupkyně ředitelek. Je to snad otázka nedostatečné motivace ze strany ředitelek nebo odmítání míry odpovědnosti ze strany zástupkyně? Je ale též možné, že zástupkyně ředitelek neakceptují nové formy a metody v řídicí činnosti zaváděné do praxe.

Graf č.16

■ ředitelka ■ zástupkyně ■ ostatní zaměstnanci ■ pedagog. pracovníce



4.7. Posouzení platnosti stanovených hypotéz.

Stanovené hypotézy

Hypotéza č. 1, že ve všech mateřských školách je zpracován evaluační plán, se potvrdila.

Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že ve všech mateřských školách je zpracován evaluační plán.

Hypotéza č. 2, že pracovníci mateřských škol mají stanovena jasná kritéria pro vnitřní systém evaluace, se také potvrdila.

Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že pracovníci mateřských škol mají stanovena jasná kritéria pro vnitřní systém evaluace.

4.8. Možnosti využití výsledků šetření pro praxi.

U ředitelek, které pracují se ŠVP déle než dva roky se projevují jisté zkušenosti s tvorbou a inovací ŠVP v souvislosti s evaluací. Na tvorbě ŠVP se nejvíce podílejí ředitelky i přes skutečnost, že informace směřované k podřízeným pracovníkům jsou dostatečné.

U zástupkyní ředitelek jsou v tomto směru značné rezervy, které se projevují při zpracování evaluační zprávy.

Přesto, že ředitelky kladou značný důraz na zvyšování kvality jak v řídicí činnosti, tak v personálním obsazení školy, neměly by opomenout důležitost partnerských vztahů mezi školou a rodičovskou veřejností.

V oblasti v přenosu informací i přesto, že se od ředitelek informace k učitelkám dostanou, se v některých případech neprojevuje zpětná vazba od učitelek k ředitelkám. Zřejmě ne všem učitelkám je proces evaluace dostatečně známou oblastí, nemají zažité metody, kritéria a nemají snahu a zájem se podílet na týmové práci. Ne všichni zaměstnanci jsou připraveni na řízení změn a týmovou práci.

Nedílnou součástí evaluace je též SWOT analýza, při které dávají ředitelky přednost vnitřním informačním zdrojům před vnějšími informačními zdroji. Důvodem bude zřejmě malý zájem o činnost školy ze strany zřizovatele.

Vlastní sebehodnocení školy pedagogické pracovnice na rozdíl od ředitelek pravděpodobně nepovažují za významný a přínosný faktor pro svoji práci. Ze strany ředitelek je potřeba podporovat a plánovat odborné vzdělávání svých podřízených i v této oblasti.

Zdroj získávání informací dotazníkovou metodou směrem k zaměstnancům u většiny respondentek funguje. Získávání informací od rodičů formou dotazníků je přínosné pro tvorbu ŠVP tehdy, pokud je dotazník jasně formulován a kvalitně zpracován tak, aby byl jasným zdrojem informací a ukazatelem potřeby změn ve strategii školy.

Z výzkumného šetření vyplývá nutnost uplatňovat ve větší míře delegování úkolů na ostatní zaměstnance, více promýšlet přenos informací a zpětnou vazbu v oblasti evaluace. S ohledem na množství nových informací, by bylo vhodné zajištění dalšího vzdělávání ředitelek mateřských škol v oblasti školského managementu.

Z vlastní zkušenosti mohu studium školského managementu doporučit, neboť informace a poznatky získané tímto studiem mohou vést ke zkvalitnění práce v oblasti předškolní výchovy.

5. Závěr

Při tvorbě této práce jsem si kladla za cíl zmapovat evaluační a autoevaluační činnosti v mateřských školách, a ověřit si do jaké míry je evaluace zaběhnutým procesem pro posouzení a zvýšení kvality práce v mateřských školách.

Doufám, že tato práce splnila svůj účel a může přispět ke zlepšení řízení kvality a využití při tvorbě a inovaci školního vzdělávacího programu na mateřských školách. Ředitelky mateřských škol čeká nelehký úkol. Přesvědčit zaměstnance o významu evaluace, kterou by se neměli cítit ohroženi, ale naopak by spíše měli pochopit význam evaluace a důvody, proč evaluaci provádět. Ředitelky mateřských škol by měly podporovat odborný růst svých podřízených a pružně a účinně zavádět inovace uvnitř školy.

Budování efektivního týmu a rozvoje odpovídajících mechanismů monitorování a hodnocení práce je přínosem pro management školy a pro zvyšování kvality práce ve všech jeho oblastech.

Příloha č. 1: Dotazník

Seznam použité literatury

- 1) BEČVÁŘOVÁ Zuzana „Současná mateřská škola a její řízení „“ Portál Praha 2004
 - 2) SMOLÍKOVÁ Kateřina Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
 - 3) SMOLÍKOVÁ Kateřina a kol. Manuál k přípravě vzdělávacího programu mateřské školy
 - 4) NOLLKE Matthias Praktický management Grada publishing Praha 2004
 - 5) PRŮCHA Jan Pedagogická evaluace ISBN 80-210-1333-8,1996
 - 6) SVOBODOVÁ Eva Evaluace v mateřské škole www.rvp.cz Portál čl. 36/184 2007-04-12
 - 7) SLAVÍKOVÁ Lenka a kol. Modul Řízení pedagogického procesu Pedf. UK Praha 2004
 - 8) NEZVALOVÁ Danuše Pedagogická evaluace www.rvp.cz portál čl. 36/184 2005
 - 9) REJMAN Ladislav Slovník cizích slov SPN 1971
 - 10) BOUROVÁ Monika Evaluace a hodnocení v mateřské škole ATRE 2003
 - 11) DRUCKER Peter F. To nejlepší z Druckera v jednom svazku Management Praha 2004
 - 12) SMOLÍKOVÁ Kateřina Pravidla upravující vlastní hodnocení mateřské školy www.rvp.cz Portál 36/100 2007
 - 13) SYSLOVÁ Zora Kriteria pro evaluaci podmínek předškolního vzdělávání www.rvp.cz Portál čl. 36/1135 2007-04-12
 - 14) GAJDOŠOVÁ J. DUJKOVÁ L. a kol, Začít spolu Portál 2003
 - 15) SMOLÍKOVÁ Kateřina Obecné předpisy ,týkající se provádění vlastního hodnocení školy www.rvp.cz Portál čl.36/99 2006
 - 16) ROLÍNEK L. Malý manažerský slovník katedra řízení JU ČB 2003
 - 17) SLAVÍKOVÁ Lenka,SVOBODA Jiří Strategie rozvoje školy Pedf. UK Praha 1999
 - 18) BEČVÁŘOVÁ Zuzana Evaluační procesy v mateřské škole RAABE Vedení MŠ 2003
 - 19) NEZVALOVÁ Danuše pedagog. Upol, cz. Čl. 13/ 2002
 - 20) MAŤAŠOVÁ Zuzana TQM www.rvp.cz, portál čl. 517/ 934 2006
- James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich, *Management*, 1997
Lenka Slavíková, *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*, Praha 2003