

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A
REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, O.P.S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**EVALUACE A AUTOEVALUACE JAKO NÁSTROJ ZVYŠOVÁNÍ
KVALITY ZÁKLADNÍCH ŠKOL V REGIONU PŘÍBRAM**

AUTOR PRÁCE: Matějková Zdeňka

STUDIJNÍ OBOR: Regionální studia

FORMA STUDIA: Kombinovaná

VEDOUCÍ PRÁCE: PhDr. Lenka Havelková, Ph.D.

KATEDRA: Katedra společenských věd

2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastního zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci. Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č.111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Havelkové, Ph.D., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

MATĚJKOVÁ, Z. *Evaluace a autoevaluace jako nástroj zvyšování kvality základních škol v regionu Příbram: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2014, 56 s. Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Lenka Havelková, Ph.D.

Klíčová slova: základní škola, evaluace, autoevaluace, kvalita, hodnocení

Bakalářská práce se zabývá problémem českého školství, jak zvýšit kvalitu vzdělávání v základních školách. Vysvětluje pojem evaluace a autoevaluace. Analyzuje školní vzdělávací programy a zvolené priority vzdělávání. Je zaměřena na poznatky získané v kvalitativním výzkumu, který byl proveden za účelem zjištění skutečné situace na konkrétních základních školách v regionu Příbram. Výzkum byl zaměřen na srovnání, jak k evaluaci a autoevaluaci přistupují malotřídní školy, školy vesnické a školy městské s různým zaměřením.

ABSTRACT

MATĚJKOVÁ, Z. *The evaluation and Self-evaluation as a Tool of the Quality Increase of Primary Schools in the Příbram Region: Bachelor thesis.* České Budějovice: The College of European and Regional Studies, 2014, 56 p. Supervisor: PhDr. Lenka Havelková, Ph.D.

Key words: primary school, evaluation, self-evaluation, quality, assessment

The bachelor thesis occupies the problem of Czech school education, how to increase the quality of education in primary schools. It explains the crucial concepts – evaluation and self – evaluation. It analyses school curriculum and choosing of educational priority.

It is aimed to knowledge getting in qualitative survey, which was done in order to real situation in particular primary schools in region of Příbram.

The survey is aimed to comparing how villages schools, town schools, schools with special various orientation or some educating pupils in various level in the same class approach evaluation.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍLE A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	10
2 EVALUACE ŠKOLY	12
2.1 Pedagogická evaluace.....	13
2.2 Druhy evaluace	13
2.3 Externí evaluace a činnost České školní inspekce	15
3 AUTOEVALUACE	17
3.1 Počátky autoevaluace	17
3.2 Cesta ke kvalitě.....	18
3.3 Pozitiva autoevaluace	18
3.4 Rizika autoevaluace	19
3.5 Cíle a kritéria autoevaluace	19
4 PROCES AUTOEVALUACE	21
4.1 Autoevaluační tým.....	22
4.2 Oblasti autoevaluace.....	23
4.3 Práce „kritického přítele“	24
4.4 Nástroje autoevaluace.....	25
4.5 Plán vlastního hodnocení školy	30
4.6 Fáze autoevaluačního procesu	31
5 VLASTNÍ VÝZKUM	33
5.1 Analýza autoevaluačních nástrojů vybraných škol	34
5.1.1 Základní škola 28. října Příbram	34
5.1.2 Základní škola pod Svatou Horou Příbram	38
5.1.3 Základní škola Nečín, okres Příbram.....	42
5.1.4 ZŠ a MŠ Suchodol, okres Příbram	45

5.2 Porovnání ŠVP u vybraných základních škol	46
5.3 Rozhovory s řediteli vybraných škol	47
ZÁVĚR.....	52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	53
SEZNAM ZKRATEK.....	56

ÚVOD

Současná situace českého školství by se dala hodnotit z mnoha hledisek, záleží pouze na charakteru zkoumaného objektu. S postupujícím časem dochází k opětovným změnám jak celé společnosti, tak i všech aspektů, které její činnost ovlivňují. Obdobně je na tom i celý školský systém. Úměrně s nutností vychovávat a vzdělávat zodpovědné občany, vzrůstají i nároky na školská zařízení, která v tomto případě plní důležitou funkci hlavních výchovných činitelů.

Na tyto změny pochopitelně muselo reagovat i české školství, a tak můžeme dnes sledovat určitý odklon od lidově řečeno biflování směrem k určitým klíčovým kompetencím.

Skutečnou změnou, která je garantem těchto proměn, je především zavedení rámcových vzdělávacích programů. Do té doby se v podstatě na každé škole učilo stejné učivo dle učebních a tematických plánů. S příchodem rámcových vzdělávacích programů tak dostaly školy určitý nástroj k tomu, aby samy byly tvůrcem toho, co se bude vlastně na dané škole učit. To byl velmi vítaný prvek, který do jisté míry upevňuje postavení každé školy.

V realitě to vypadá tak, že na základě RVP si každá škola utváří svůj vlastní školní vzdělávací program. Tento program může sestavit tak, aby vyhovoval žákům, kteří danou školu navštěvují.

Ovšem musí zde být přítomna i určitá kontrola, proto je nutné zavést do školství důležité evaluační techniky, které jsou východiskem dalšího zkvalitňování celkové úrovně školské soustavy. Školy musí mít také nastaven vlastní program autoevaluace, jehož výsledkem je opět zvyšování kvality dané školy.

V historii českého školství existuje několik důležitých milníků, které dotvořily současnou podobu. Je to především vznik Bílé knihy vzdělávání, školského zákona a vyhlášek s ním souvisejících. Podle nich je škola hodnocena ČŠI, případně zřizovatelem na úrovni hodnocení – žák, učitel, škola. Dále provádí vlastní hodnocení, takzvanou autoevaluaci. I přes negativní postoje má tato činnost bezpočet kladů. Pedagogičtí pracovníci si musí být sami vědomi, že jim existence těchto prostředků může pomoci v jejich práci a musí být schopni je i důsledně využívat.

Téma práce je velmi aktuální, neboť se jedná o stále probíhající proces, který pomáhá formovat podobu školských zařízení. Nemůžeme popřít, že se sice jedná o velmi ušlechtilou myšlenku, přesto může dojít ke komplikacím při jejím realizování. Autoevaluace není záležitost jednoho dne a jednoho člověka. Vedení školy, pedagogičtí

pracovníci, žáci i jejich rodiče, to všechno jsou na sobě navzájem závislé složky. Pokud budou tyto složky účinně spolupracovat, bude celý evaluační a autoevaluační proces úspěšný.

1 CÍLE A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je podat ucelený přehled o evaluaci a autoevaluaci v konkrétních školách regionu Příbram, charakterizovat jednotlivé školní vzdělávací programy a způsoby autoevaluace a vyhodnotit, jak se v regionu daří naplňovat tuto skutečnost, případně navrhnout doporučení pro zlepšení nástrojů hodnocení a sebehodnocení zvyšujících kvalitu základních škol. Dílčím cílem práce je zjištění postojů ředitelů jednotlivých základních škol k dané problematice.

Téma evaluace a autoevaluace je stále velmi aktuální. Jeho zpracování může poukázat na klady, ale také na zápory s daným tématem spojené. Cílem bakalářské práce je dle vhodné studijní literatury a vlastní výzkumné činnosti poukázat na existující metodiku vlastního hodnocení školy, na její výhody i nevýhody a rovněž také na tvorbu nástrojů sloužících k vlastnímu hodnocení škol. Stěžejními tématy by mělo být charakterizovat školu, představit její školní vzdělávací program a cíle, které si ve vzdělávání vytyčila. Dále se zaměřit na oblasti vzdělávání, zvolené priority a používané evaluační nástroje.

V úvodní části bakalářské práce je nastíněna charakteristika pojmů evaluace a autoevaluace, vycházející z analýzy příslušné literatury. V další části je řešena problematika výzkumu autoevaluace ve dvou odlišných typech základních škol. Dává si za úkol zjistit skutečnou situaci a otevřené názory ředitelů vybraných skupin škol na problém autoevaluace. Hlavním úkolem tohoto výzkumu je porovnání situace v těchto dvou typech škol v oblasti autoevaluace.

Prvním typem škol jsou školy velké, městské, které nabízejí vzdělání ve všech devíti ročnících a jsou odlišně zaměřeny. Druhým typem jsou školy menší, venkovské, které vzdělávají žáky buď v malotřídní škole či ve škole se všemi ročníky. Ve výzkumném šetření byly využity poznatky z rozhovorů s řediteli jednotlivých zkoumaných škol.

Tato metoda byla stěžejní, neboť přinesla řadu cenných informací. Strukturovaný rozhovor byl zaměřen na tato témata:

- Osobní názor na autoevaluaci.
- Znalost a orientace v dané problematice.
- Průběh procesu autoevaluace.
- Způsob zpracování a používání výsledků autoevaluace.
- Zkušenosti s externí pomocí a externími hodnotiteli.

V závěrečné části bakalářské práce bude vyhodnocen postoj jednotlivých základních škol k procesu evaluace a autoevaluace a jeho přínos pro další zlepšování kvality výuky. Přesto, že již není vlastní hodnocení školám direktivně zadáno, dává jim možnost se neustále zlepšovat a rozvíjet.

2 EVALUACE ŠKOLY

Termín evaluace je ve školském systému používán k označení systematického hodnocení. Hodnocení školy je stanoveno v § 12 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání a uskutečňuje se jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.¹ Hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních provádí Česká školní inspekce. Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.

Evaluace znamená zjišťování, shromažďování, porovnávání, posuzování, hodnocení a vysvětlování informací charakterizujících stav, kvalitu a efektivnost. Účelem je získat data a vyhodnotit je k dalšímu rozhodování v řízení. Tato náročná manažerská činnost ve škole vyžaduje několik zásad.²

- Systematičnost struktury evaluace.
- Jasná, srozumitelná, jednoduchá metodika.
- Provádění podle předem stanovených kritérií.
- Využitelnost pro další plánování.

Cíle evaluace³

- Zjistit a zhodnotit vztah mezi cíli školy a výsledky, v případě školy vztah mezi koncepcí rozvoje školy se školním vzdělávacím programem a realitou.
- Zjistit, co je ve škole dobré.
- Zjistit, co se musí zlepšit.
- Navrhnout opatření, jak to zlepšit.
- Vyhodnotit účinnost opatření ke zlepšení stavu.

Oblasti evaluace

Česká školní inspekce zjišťuje a hodnotí:

- podmínky, průběh a výsledky vzdělávání podle příslušných školních vzdělávacích programů,
- naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem.⁴

¹ ČESKO. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 190.

² PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*. Brno: Masarykova univerzita, 1996. s. 116.

³ PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*. Brno: Masarykova univerzita, 1996. s. 118.

2.1 Pedagogická evaluace

Pedagogická evaluace v sobě nezahrnuje pouze praktické monitorování aktivit, nýbrž i teorii a výzkum. Evaluační výzkum je dnes již naprosto nezbytnou součástí života každého školského zařízení. Jedná se o samostatnou vědní disciplínu, jejímž úkolem je zjišťování, porovnávání a vysvětlování dat, které nám charakterizují stav, kvalitu a funkčnost vzdělávacího systému. Jedním z nejdůležitějších cílů pedagogické evaluace je stanovování korekcí a inovací vzdělávacího systému, případně formování strategií a priorit pro další rozvoj. Hodnocení vzdělávacích výsledků je tedy rovněž součástí pedagogické evaluace. Nejedná se však o oblast nejdůležitější, ale pouze o více rozvinutou.⁵

2.2 Druhy evaluace

Procesy evaluace je nutno rozlišit podle několika hledisek, například, kdo hodnocení provádí (externí, interní), z hlediska účelu (sumativní, formativní), z hlediska úrovně, na které evaluace probíhá (mezinárodní, národní, meziúroveň, mikroúroveň) a rovněž z hlediska interpretace výsledků (normativní, kritériální). Škola se může stát v jednotlivých případech jak subjektem evaluace, tak i jejím objektem. Podstatou evaluačních procesů, tedy kontrolování, monitorování a hodnocení, je systematické a průběžné sbírání informací.⁶

- **Externí evaluace** - tento druh evaluace vykonává v České republice stát v zastoupení České školní inspekce, zřizovatelé škol nebo různá výzkumná pracoviště. Tito hodnotitelé hodnotí podle vlastních předem stanovených kritérií a cílů. Výhodou této evaluace je nadhled, který hodnotitelé zaujímají. Díky tomuto nezaujatému postoji je výstupem externí evaluace objektivní zpráva o úrovni školy. Tyto zjištěné úrovně je možné mezi sebou porovnávat. Nevýhodou může být jejich nedostatečný a povrchní pohled do situace a pouze nárazové nesystematické hodnocení.⁷
- **Interní evaluace** - jedná se o vlastní hodnocení školy, které provádí její zaměstnanci. Tento proces umožňuje školám průběžně hodnotit svou výchovně vzdělávací činnost, provádět hodnocení se zohledněním všech podmínek,

⁴ Dokumenty RVP. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z WWW: <http://www.nuv.cz/file/133>.

⁵ PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*. Brno: Masarykova univerzita, 1996. s. 88.

⁶ VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do evaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. s. 97.

⁷ VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do evaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. s. 98.

s cílem zkvalitnit výchovně vzdělávací proces na dané škole. Ta si sama volí metody a postupy vlastní evaluace. Výhodou je systematické soustavné hodnocení. Nevýhodou se může jevit neschopnost nadhledu hodnotitelů, kteří mohou být ovlivněni osobními vztahy k hodnocené škole.⁸ V současné legislativě je uvedeno, že interní evaluace se stává jedním z výchozích podkladů pro externí evaluaci České školní inspekce. Z toho vyplývá, jak důležitá je spolupráce externí a interní evaluace pro smysluplné zkvalitňování škol.

- **Formativní evaluace** - úkolem formativní evaluace je poskytnout škole nebo žákovi možnost zpětné vazby a tím zaručit možnost trvalého zlepšování.
- **Sumativní evaluace** - hlavní smysl této evaluace je spatřován v zachycení konečného stavu výsledků za účelem dalšího srovnávání s ostatními školami. Jako příklad lze uvést počet absolventů přijatých na střední školy.⁹
- **Mezinárodní evaluace** – z iniciativy mezinárodních organizací UNESCO a OECD vzniklo mezinárodní šetření, které hodnotí vzdělávání v různých zemích. Jedním z příkladů je program pro mezinárodní hodnocení studentů PISA.
- **Národní evaluace** – jedná se o zjišťování informací o celém školském systému, o jeho funkčnosti a účelnosti. Tuto činnost má v kompetenci Česká školní inspekce a Ústav pro informace ve vzdělání.
- **Meziúroveň** – na této úrovni jde o hodnocení jednotlivých škol.
- **Mikroúroveň** – tento druh evaluace je zaměřen na konkrétní dílčí objekty. Může se jednat o jednotlivé třídy či konkrétní žáky.¹⁰
- **Normativní evaluace** – jedná se o takový druh evaluace, u kterého se dají výsledky srovnávat s výsledky jiných subjektů. Například když dáme žákům jedné třídy vypočítat matematický příklad a první pětice, která vypočítá úkol správně, dostane jedničku, další pětice dvojku a tak dále. Srovnávat školy lze například podle přijatých žáků na střední školy.
- **Kriteriální evaluace** – jde o takový druh evaluace, kdy je hodnocení prováděno v souladu s předem dohodnutými pravidly. Například předem stanovený počet bodů, které musí zkoušený dosáhnout, aby byla zkouška úspěšná. U

⁸ VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do evaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. s. 99.

⁹ VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do evaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. s. 100.

¹⁰ VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do evaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. s. 102.

hodnocených škol se jedná vždy o předem známou oblast, která bude kontrolována, například Českou školní inspekcí.¹¹

2.3 Externí evaluace a činnost České školní inspekce

Česká školní inspekce byla ustanovena 1. 1. 2005 na základě znění zákona č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.¹² Jedná se o správní úřad s celostátní působností, který navíc tvoří organizační složku státu a zároveň i účetní jednotku. Je rozdělen na ústředí ČŠI se sídlem v Praze a jednotlivé inspektoráty. V čele každého inspektorátu stojí ústřední školní inspektor, kterého jmenuje do funkce ministr školství, mládeže a tělovýchovy.

Školský zákon svým obsahem stanovuje ČŠI úkoly, které musí důsledně plnit. Kontroluje všechna školská zařízení, jež jsou zapsány do školského rejstříku a rovněž pracoviště, kde se uskutečňuje praktické vyučování nebo odborná praxe.

Obsah činnosti ČŠI je poměrně přesně vymezen. Činnost je plánovaná a řídí se kritérii, která schvaluje ministerstvo. Za správnou činnost školského zařízení v souladu se zákonem odpovídají jednotliví ředitelé škol. Současná situace přímo vyžaduje, aby i učitelé byli seznámeni s určitými právními normami a zákony.¹³

ČŠI má dvojí působnost, a to evaluační a kontrolní. Evaluační působnost zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání na základě příslušných školních vzdělávacích programů. Tyto programy musí být v souladu s právními předpisy a RVP. Výsledkem této činnosti je inspekční nebo tematická zpráva, která všechny údaje obsahuje. Kontrolní činnost je založena na veřejnoprávní a státní kontrole. Zaměřuje se na dodržování právních předpisů týkající se poskytování vzdělávání a dalších školských služeb. Dále je úkolem ČŠI kontrolovat, zda finanční prostředky státního rozpočtu jsou správně a efektivně využívány.

Další podoby inspekční činnosti jsou založeny na základě vznesených podnětů, například petic, stížností a dalších materiálů, které poukazují na nesprávný chod školského zařízení.

Od roku 2003 vstupují do evaluace aktivně i zřizovatelé škol. K jejich pravomocem patří například odvolávání a dosazování ředitele.¹⁴

¹¹ VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do evaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. s. 103.

¹² ČESKO. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 190.

¹³ Česká školní inspekce [online]. 2013 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.nuov.cz/ae>>.

¹⁴ ČESKO. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 190.

Celá evaluace jistě přináší do škol snahu o zkvalitnění vzdělávacího procesu, ale bez sebehodnocení jednotlivých škol by nebyla tak efektivní. Pojmem autoevaluace neboli sebehodnocením se zabývá následující kapitola.

3 AUTOEVALUACE

Při studiu dokumentů a textů na dané téma této bakalářské práce je možno narazit na různé termíny a jejich odlišné pojetí. Lze se setkat s termíny: autoevaluace, vlastní hodnocení školy, sebehodnocení a dalšími případnými obměnami typu: interní evaluace, vnitřní hodnocení, sebeevaluace a podobně. Vlastní hodnocení školy je termín použitý ve školském zákoně č. 561/2004 Sb., v navazující vyhlášce č. 15/2005 Sb. a její pozdější úpravě č. 225/2009 Sb.¹⁵

Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí. Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem rámcovou strukturu, pravidla a termíny vlastního hodnocení školy.

Je překvapivé, že pojmenování tohoto procesu, ve kterém se školy ohlíží za svou činností a mapují svou situaci, není jednotné ani v rámci kurikulárních dokumentů. V Národním programu rozvoje vzdělávání v České republice z roku 2001 (Bílé knize) je použit termín *vnitřní evaluace*. Rámcový vzdělávací program uvádí pojem *autoevaluace*. Termín *evaluace* označuje celý mechanismus nepřímého řízení vzdělávací soustavy, který posuzuje a vyhodnocuje prvky vzdělávacího procesu s cílem zvýšit jejich kvalitu a efektivnost. Při evaluaci je důležitá záměrnost, systematicčnost, strukturovanost a plánovitost celého procesu.¹⁶

V případě autoevaluace nehovoříme pouze o jednorázové činnosti, ale o pravidelném a systematickém procesu, jehož hlavní činitelé mají přímou spojitost se školním prostředím. V podstatě se dá říci, že pojem *autoevaluace školy* je totéž jako označení *vlastní hodnocení školy*. V této práci jsou tyto dva termíny používány jako synonyma.

3.1 Počátky autoevaluace

Zajištění kvality ve vzdělání se stalo velmi diskutovaným tématem. Pedagogičtí odborníci hledají způsoby, jak zvýšit a udržet kvalitu všech škol.¹⁷

Jedním z nástrojů, který by měl tuto oblast vylepšit a přiznat školám zodpovědnost za úroveň své práce, je proces vlastního hodnocení školy.

¹⁵ČESKO. Vyhláška č. 225/2009 Sb. kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009.

¹⁶Dokumenty RVP. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z WWW: <http://www.nuv.cz/file/133>.

¹⁷RÝDL, K., HORSKÁ, V., DVOŘÁKOVÁ, M., ROUPEC, P. *Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy*. Praha: Strom, 1998, s. 56.

Prvotní zmínka o potřebě decentralizace zodpovědnosti za kvalitu vzdělávání se objevila v roce 2001 ve strategickém dokumentu *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice*.¹⁸ Tato odpovědnost byla přenesena na jednotlivé školy uzákoněním povinnosti provádět vlastní hodnocení Školským zákonem č. 561/2004 Sb.¹⁹ Počáteční snahy škol naplnit tuto povinnost nebyly jednoduché. V posledních letech se tato situace zlepšila. Bylo napsáno a vydáno mnoho prací, zabývajících se tématem autoevaluace. Tyto práce školám poskytují ucelené přehledy o dané problematice a přinášejí návody, jak celý proces vlastního hodnocení zvládnout.

3.2 Cesta ke kvalitě

Jedním z příkladů pomoci ze strany státu je národní projekt MŠMT, který nese název *Autoevaluace – vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení*, uváděný také pod názvem Cesta ke kvalitě.²⁰ Tento projekt nabízí od roku 2008 širokou pomoc všem školám. Na internetových stránkách projektu mohou školy získat mnoho informací a také po registraci využívat nabízené evaluační nástroje. Školy jsou v oblasti kvality ve vzdělávání pravidelně informovány bulletinem *Na cestě ke kvalitě*, který je zdarma distribuován. V rámci tohoto projektu jsou školeni koordinátoři, kteří mají za úkol vést vlastní hodnocení na jednotlivých školách. Též je možno využívat bezplatného poradenství, pokud mají školy konkrétní problémy či dotazy. Národní ústav odborného vzdělávání, který program organizuje, se snaží o komunikaci mezi školami a připravuje workshopy a vzájemné návštěvy škol, kde si jednotliví zástupci předávají své zkušenosti s autoevaluačním procesem.

V červnu 2010 absolvovalo 50 hodinový vzdělávací program *Koordinátor autoevaluace* 217 účastníků. Pro velký zájem byl otevřen další běh pilotního studia tohoto programu na jaře 2012, kterého se zúčastnilo 220 pedagogů. Vzdělávací program garantovalo ministerstvo školství a probíhal v Praze.

3.3 Pozitiva autoevaluace

Autoevaluace není úplně novou oblastí. V zahraničí se systémy hodnocení škol výrazně rozšiřují a vývoj českého školství v posledních letech ukazuje, že je nutné přistoupit k této praxi i v České republice. Systém je hybnou silou, která udržuje a

¹⁸ *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha*. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. ISBN 80-211-0372-8.

¹⁹ ČESKO. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 190.

²⁰ *NÚOV: Cesta ke kvalitě* [online]. 2012 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.nuov.cz/ae>>.

zlepšuje kvalitu školy. Je to proces, který umožňuje školám převzít odpovědnost za svou činnost a svůj vývoj. Pro dobré školy je autoevaluace příležitostí, jak to, že jsou dobré, mohou dokázat.

Dále je zdrojem dostatku kvalitních informací, které každý vedoucí pracovník denně potřebuje pro svá důležitá rozhodnutí. Vedení školy získává v tomto procesu spolehlivou zpětnou vazbu a má možnost reagovat na vše, co je nutné změnit.

Dalším pozitivem je, že dobře vedený proces autoevaluace zapojuje všechny zaangażované osoby do školního života a je příležitostí pro pozitivní změny, pro rozvoj učitelů a pro získávání uspokojení z vlastní práce.

3.4 Rizika autoevaluace²¹

Autoevaluace přináší i určitá rizika.

- Absence spolupráce učitelů, kteří nevidí v autoevaluaci smysl. Získávání zaměstnanců je jedním z nejtěžších úkolů.
- Přílišné nadšení, které může být kontraproduktivní.
- Nařízení autoevaluace je někdy nezbytné, ale někdy napáchá víc škody než užitku.
- Nedostatečná podpora vedení nebo nedostatečné ocenění autoevaluačního týmu.
- Autoevaluace jako pouhá formalita.
- Nevhodná interpretace negativních zjištění. Je třeba se snažit o ideální přístup k negativním informacím, které nemají být považovány za hrozbu, ale naopak za příležitost pro zlepšování své práce.
- Subjektivní přístup.
- Sdělování výsledků, které by mohly školu ohrozit.

3.5 Cíle a kritéria autoevaluace

Na autoevaluační proces jsou v poslední době kladeny stále větší nároky. Za účelem kvalitně odvedené práce je nutné si přesně určit metody, pomocí kterých chceme stanovených cílů dosáhnout. Výsledky tohoto procesu musí být co nejvíce objektivní, aby byly dále použitelné.

²¹ RÝDL, K., HORSKÁ, V., DVOŘÁKOVÁ, M., ROUPEC, P. *Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy*. Praha: Strom, 1998. s. 44.

Na základě vymezených oblastí si škola sama stanovuje výchovně-vzdělávací a rozvojové cíle, a to ještě před začátkem autoevaluačního procesu. Cílem rozumíme jakýkoliv zamýšlený či očekávaný výsledek, kterého se pomocí zvolených aktivit snažíme dosáhnout. Za nejdůležitější cíl se považuje zhodnocení současného stavu, tj. sběr informací o situaci ve školském zařízení, zda ŠVP pomáhá učitelům v jejich výchovně-vzdělávací práci, zda je ve škole příznivé sociální klima. Právě tyto informace se stávají významným zdrojem pro tvorbu kvalitní zpětné vazby, pomocí které jsme schopni vybírat prostředky určené ke zkvalitňování výchovně-vzdělávací práce školy. Nesmíme opomenout fakt, že autoevaluační proces může být úspěšný i v případě, že nejsou splněny stanovené cíle.²²

Kritéria nebo také indikátory nám umožňují zcela přesně konstatovat současný stav dané školy. Následující srovnání výsledků v různém časovém období nám pak poskytne jednoznačný přehled o vývojových změnách.

Kritérii nebo také indikátory kvality školy mohou být také informace související se zvolenými oblastmi autoevaluace. Takovým kritériem se stává například informace o spokojenosti rodičů s prací dané školy, o úspěšnosti žáků, o dalším uplatnění absolventů a řada dalších.

K práci školy patří i vytyčování si tzv. dílčích cílů, které nám slouží ke zjištění informací o počátečním stavu. Příkladem dílčího cíle může být například snaha zvýšit počet žáků, kteří budou přijímáni na vybraný typ střední školy, zřízení volnočasových a doučovacích kroužků.

Je zcela zřejmé, že jednotlivé dílčí cíle spolu úzce souvisejí. K úspěšnému plnění dílčích cílů je nutné, aby zde existovala podřízenost vyšším cílům, aby jejich počet nepřekročil hranici únosnosti, aby byl každý cíl přesně definován, aby byl celý proces důsledně zdokumentovaný a tudíž použitelný pro další zkoumání.²³

²² PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2001. s. 275.

²³ STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace*. Praha: NIDV, 2010. s. 24.

4 PROCES AUTOEVALUACE

Každý vědecký výzkum či objev s sebou přináší řadu výhod, ale na druhou stranu i úskalí. Nejdůležitějším bodem na cestě k úspěšnému sebehodnocení školy je pochopit PROČ a JAK. V českém školském systému tvoří základnu autoevaluačních procesů kutikulární dokumenty jako Rámcový vzdělávací program, Školní vzdělávací program a některé vyhlášky ministerstva školství včetně Školského zákona.²⁴

Co si vlastně máme představit pod pojmem sebehodnocení školy a co jeho provádění obnáší? Provádět autoevaluační činnosti a procesy pro školu znamená, převzít veškerou odpovědnost za svoji činnost, tedy i za veškeré zjištěné negativní či naopak pozitivní aspekty s ní spojené. Sebehodnocení se rovněž podílí na zvyšování autonomie škol, neboť je pouze na škole, aby pomocí příslušných metod odhalila svoje nedostatky, které pak bez vnější intervence eliminuje a následně likviduje.

Při podrobnější analýze je zřejmé, že proces sebehodnocení nemusí být užitečný pouze pro dané školské zařízení, nýbrž i pro pedagogické pracovníky. Sebehodnocení je vlastně systematickým procesem hledání odpovědí na otázky. Umožňuje zlepšovat komunikaci, navazovat kontakty a možnost zdravé rivality mezi názory jednotlivých pedagogických pracovníků. Autoevaluační procesy jsou hnacím motorem změn, pomáhají institucím vybírat účinné mechanismy schopné rychlé změny. Úspěšná změna znamená pro školu zvýšení prestiže, neboť lepších výsledků docílila škola jen díky vlastnímu vynaloženému úsilí, tudíž zároveň poukázala i na svou konkurenceschopnost na současném trhu. Významnou a důležitou roli zastává v sebehodnotícím procesu kritický přítel, jež školu podrobuje kritické, ale zároveň přátelské výpomoci.

Každá změna je velmi složitý a dynamický proces, původní činitelé mohou snadno ztrácet své pozice a získávat nové, se kterými se nemusí dostatečně rychle a důsledně ztotožnit. Podobná situace může nastat i v českém školském systému. Organizační a personální změny mohou výrazně ovlivňovat chod celé instituce.²⁵

Problém nastává i v případě rozhodování o vedoucím celého procesu, nezřídka se z okolí ozývají nespokojené hlasy hovořící o profesní vyčerpanosti a nespokojenosti, podmíněné navíc nedostatečným finančním ohodnocením. Logicky by roli lídra celého procesu měl převzít ředitel, skutečnost ovšem bývá odlišná. Po výběru dostatečně odborně způsobilého vedoucího nastává problém s volbou jeho podřízených, neboť

²⁴ BERAN, V. *Proč tvořit ŠVP?* Praha: Raabe, 2005. s. 48.

²⁵ MACBEATH, J., SCHRATZ, M., MEURET, D. *Serena aneb Autoevaluace škol v Evropě*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2006. s. 111.

uvedená činnost vyžaduje přinejmenším znalost pojmové soustavy a využívaných nástrojů. Velmi užitečným se tedy jeví další školení pedagogických pracovníků. V tomto případě se však může objevit rozpor týkající se otázky platby a časové náročnosti, s níž by bylo příslušné školení bezpochybně spjato. Dalším kamenem úrazu se stává využití školských zdrojů a investic. Poskytuje současné rychlé životní tempo vůbec prostor pro nějakou změnu?

4.1 Autoevaluační tým

Tým vlastního hodnocení školy tvoří poměrně velký počet účastníků, patří sem zainteresované skupiny osob, které se školou souvisejí. Pro získávání zpětné vazby jsou pro školu důležití žáci, jejich rodiče a právní zástupci, školská rada, zřizovatelé, jiné školy a samozřejmě všichni pedagogičtí pracovníci.

Kvalitní hodnocení školy se týká všech zaměstnanců, jelikož se jedná o týmový proces. Aby nešlo pouze o formální výkon povinností, je důležité rozdělení prováděných činností na konkrétní osoby. V čele týmu pracuje koordinátor, který by měl celý proces usměrňovat a je ochotný tuto práci vykonávat s přirozenou autoritou a manažerskými schopnostmi.²⁶ Role koordinátora je jedním ze základních stavebních kamenů úspěšnosti autoevaluačních procesů. Klíčovou rolí v tomto procesu má ředitel školy, který by měl:²⁷

- Věřit smyslu autoevaluační.
- Mít představu o úrovni kvality své školy.
- Veřejně podporovat proces zlepšování kvality.
- Určit koordinátora a seznámit ostatní s jeho kompetencemi.
- Podporovat vzdělávání zaměstnanců v této oblasti.
- Naslouchat všem zainteresovaným osobám.
- Pracovat intenzivně s výsledky autoevaluačního procesu a využívat je k dalšímu rozhodování.

Ostatní zaměstnanci by se měli podílet pravidelnou sebereflexí, účastí při hodnocení školy některým z týmových nástrojů hodnocení, jako je například SWOT analýza, a neposlední radě vzájemným hodnocením.

²⁶ KURIACOU, CH. *Klíčové dovednosti učitele*. Praha: Portál, 2008. s. 132.

²⁷ STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluační*. Praha: NIDV, 2010. s. 45.

Všechny tyto dílčí úkony by pak dohromady měly podávat relativně přesný obraz školy a jejího fungování.

Je zřejmé, že v procesu autoevaluace je velmi důležitá spolupráce. Aby spolupráce v rámci školy fungovala, je nezbytné dobrovolné zapojení většiny zaměstnanců. Získat si však podporu pro tyto činnosti není jednoduchým úkolem. Získání této podpory by mělo být jedním z prvních kroků v evaluačním procesu. Pedagogové by měli vidět smysl a být ochotni spolupracovat.

4.2 Oblasti autoevaluace

Na počátku evaluační činnosti je nutné přesně vymezit oblasti v rámci činnosti školy, které budou posléze hodnoceny. V českém prostředí je výběr těchto činností podmíněn existencí RVP²⁸ a také vyhláškou č. 15/2005²⁹ Sb. a její novelou č. 225/2009 Sb.

Z obsahu těchto vyhlášek je patrné, že škola by se ve své evaluační činnosti měla orientovat na ty oblasti, které pomohou škole zlepšit kvalitu práce a dále na ty, kde je potřeba dosaženou kvalitu udržet.

Následně je uvedena jedna z možností rozpracování těchto oblastí do podoblastí, inspirovaná modelem Cesta ke kvalitě.³⁰

Podmínky ke vzdělání – materiálně ekonomické, organizační, demografické, personální.

Obsah a průběh vzdělávání – pedagogická dokumentace školy, plánování výuky, realizace výuky, hodnocení výuky, mimovýukové aktivity, výukové materiály.

Podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělání – klima školy, klima třídy, spolupráce s rodiči a dalšími osobami, systém podpory žáků.

Výsledky vzdělávání žáků – úspěšnost žáků a absolventů, znalosti a dovednosti, psychomotorické dovednosti, postoje, motivace, systém hodnotících procesů, klíčové kompetence.

Vedení a řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků – organizační řízení školy, pedagogické řízení školy, systém DVPP, spolupráce se sociálními partnery.

²⁸Dokumenty RVP. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z WWW: <http://www.nuv.cz/file/133>.

²⁹ČESKO. Vyhláška č. 15/2005 Sb. kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2005.

³⁰NÚOV: *Cesta ke kvalitě* [online]. 2012 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.nuov.cz/ae>>.

Úroveň výsledků práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům – kvantitativní a kvalitativní analýza stavu, stanovení budoucích perspektiv.

4.3 Práce „kritického přítele“

Při hodnocení školy se jeví jako velmi účinná spolupráce dané školy s jinou školou či školami. V tomto případě hovoříme o druhé škole jako o tzv. „kritickém příteli.“

Kritický přítel by měl být tedy osoba nebo instituce, stojící mimo dění školy, která je však dostatečně seznámena s vlastnostmi daného školského zařízení a podmínkami ovlivňující jeho činnost. Důležitou roli hraje kritický přítel při pozorování práce školy a plnění stanovených cílů. Musí být schopen objektivního nazírání na danou problematiku z různých úhlů pohledu, klást klíčové dotazy v kolegiálním duchu, dovolit ostatním vést s ním otevřenou diskusi.

Spolupráce kritického přítele a školy může být poznamenána i mnohými negativními vlivy. Této situaci je možno předejít, pokud budou systematicky plněny požadavky, vztahující se na jeho práci. Kritický přítel by neměl skrývat své úmysly, měl by být naopak otevřený a upřímný. Měl by umět naslouchat, porozumět struktuře školy, její kultuře. Měl by vznášet smysluplné návrhy, které je schopen důsledně obhájit. Též by měl být schopen vést diskusi a všestranně komunikovat, pracovat s výzvou a využít při tom své profesní a osobní zkušenosti a v neposlední řadě by měla být jeho činnost organizaci prospěšná.³¹

Kritický přítel musí být schopen bezprostředně reagovat na stávající problémovou situaci. Musí být proto vybaven vhodnými kompetencemi, zahrnujícími udělování užitečných rad, sdílení svých znalostí s ostatními, schopnost moderování schůzek, strukturování a efektivní řízení celého procesu, navazování kontaktů a mnoho dalších. Od kritického přítele se očekává, že bude všem pedagogickým pracovníkům dodávat jistotu a odvahu, že jim plně vysvětlí význam právě probíhajícího procesu na jejich škole.³²

Úspěšná spolupráce mezi školou a kritickým přítelem je založena na několika jednoduchých principech. Spolupráce mezi ním a školou by měla být co nejpřesněji a co nejjednodušeji definována. Nepovažuje se za nutné, aby se spolupráce omezovala pouze na kontakt s vedením školy. Přínosnější bude, když se zaměří i na rodiče a žáky.

³¹ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. s. 166.

³² GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. s. 168.

Přehnaná kritika může být bolestivá a spíše školu poškozující, proto je potřeba kombinovat ji i s citlivým a zohledňujícím přístupem.

4.4 Nástroje autoevaluace

V souladu s evaluačním plánem si musí škola vymežit ty nástroje, které bude při své činnosti používat.

Některé jevy je škola schopna analyzovat na základě informací a posudků jednotlivých pedagogických pracovníků školy. Ti mohou při své činnosti využívat metod řízeného rozhovoru a moderovaných diskusí se žáky. Neocenitelným zdrojem informací se stává rovněž školní dokumentace, která obsahuje potřebná data týkající se spolupráce rodičů a školy, úspěšnosti absolventů a mnoho jiných.

Dalším velmi často užívaným a účinným nástrojem autoevaluace je bezpochyby dotazník. Ten bývá zpravidla adresován rodičům, žákům a pedagogickým pracovníkům, přičemž jeho technická a stylistická kompozice se zpravidla uzpůsobuje cílové skupině.

Specializované testy, vytvořené různými typy agentur (Scio, Kalibro), slouží k hodnocení a k následnému porovnávání studijních výsledků žáků různých škol. Zdrojem inspirace výběru testových úloh se může stát celá řada testů vytvořených na základě mezinárodních výzkumů.³³

Významným a obtížněji hodnoceným aspektem práce školy je bezpochyby výuka. V tomto případě by měla autoevaluační činnost pramenit z iniciativy příslušného pedagogického pracovníka. Ten by měl mít k dispozici kvalitně vybudovanou zpětnou vazbu, umožňující mu kdykoliv kontrolovat a hodnotit výsledky svého výchovně-vzdělávacího působení. Samotné hodnocení a sebereflexe ze strany pedagoga však nestačí, do skutečně efektivního autoevaluačního procesu se musí zapojit celé vedení školy, jehož povinností je důsledně, systematicky a pravidelně kontrolovat své kolegy. Sledování ostatních pedagogů by nemělo být založeno jen na ojedinělých hospitacích, vedení školy by mělo mít alespoň částečně ucelený přehled o práci svých kolegů, tedy o tom, jak si učitelé výuku plánují, realizují, jaké výukové cíle si stanovují a podobně.

V následujícím přehledu jsou uvedeny nástroje, které lze v procesu vlastního hodnocení využívat. Některé z nich jsou běžně používány i v rámci výuky a při řešení problémů. Tento výčet není konečný.³⁴

³³ KOŠTÁLOVÁ, H., STANG, J., MÍKOVÁ, Š. *Školní hodnocení žáků a studentů*. Praha: Portál, 2008. s. 123.

³⁴ STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace*. Praha: NIDV, 2010. s. 48.

- **Analýza dokumentace školy**

Jedná se o techniku, která rozebírá záznamy školy, a z těchto rozborů jsou získávány informace, které se dále třídí a hodnotí v závislosti na problému, který se má řešit. Jde například o výroční zprávy o činnosti školy, demografické údaje, články v tisku, školní vzdělávací program, kroniku školy, zápisy z pedagogických rad a z hospitačních činností, záznamy o účasti žáků v soutěžích a olympiádách a jiné záznamy o žácích a absolventech.³⁵

- **Analýza edukačních produktů**

Tato metoda je zaměřena na zkoumání písemné a výtvarné práce žáků. Výpovědi rodičů a učitelů o žácích, učební plány, učební osnovy, statistiky, legislativní dokumenty, ekonomické a jiné zprávy o školství.

- **Anketa**

Anketa je šetření, které zkoumá mínění respondentů o konkrétních jevech. Účastníci se do něj zapojují na základě vlastního rozhodnutí, zájmu a aktivity. Ankety jsou využívány jak pro žáky, tak pro pedagogy i rodičovskou veřejnost. Jejich analýza pomáhá škole odstraňovat nedostatky.

- **Brainstorming**

Metoda, jinak řečená „burza nápadů“ vede k rozvoji tvořivého myšlení a využívá se při řešení konkrétního problému. Má dané závazné fáze postupu:

- Vymezení problému.
- Bleskové a razantní návrhy pro řešení.
- Jejich zápis.
- Přestávka na utřídění myšlenek.
- Vyhodnocování nápadů.
- Diskuse nad jejich využitím a praktickou realizací.

Tato metoda je využívána tehdy, kdy je řešen například návrh rodičů na zřízení občerstvení pro žáky ve škole.

³⁵ STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace*. Praha: NIDV, 2010. s. 51.

- **Dílna (Workshop)**

Aktivní pracovní setkání organizované za konkrétním účelem. Účastníci zde společně řeší konkrétní problémy a vzájemně si pomáhají při plnění úkolů. Ve školách je často používána při aktivitách, kterých se účastní rodiče a žáci.

- **Diskuse**

Tato metodika se používá k výměně názorů a nápadů, k vyjasnění stanovisek a k hledání kompromisů při řešení problémů. Je dobré, když se diskuse na dané téma účastní co nejvíce odborníků. Jedná se například o doplnění školního vzdělávacího programu. I diskuse má svá pravidla:

- Zabezpečit uvolněnou atmosféru.
- Přednést hlavní účel diskuse a její téma.
- Vymezit hranice diskuse.
- Povzbuzovat aktivitu všech zúčastněných.
- Přidržovat účastníky u tématu.
- Často shrnovat prodiskutované.
- Používat audiovizuální techniku.
- Opakovat dosažené záměry.
- Objasnit, co diskuse přinesla.

- **Dotazník**

Dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které respondent odpovídá písemně. Špatně a neodborně připravené dotazníky mají velmi malou výpovědní hodnotu. Pro konstrukci dotazníku je vhodné využít služeb odborníka.³⁶ Dotazníky jsou často ve školách předkládány žákům i jejich zákonným zástupcům, aby se vyjádřili ke kvalitě výuky, k materiálnímu vybavení školy apod.

Při vyhodnocování získaných dat je zapotřebí postupovat velmi obezřetně a vyvarovat se subjektivních soudů.

- **Mapování mysli**

Jedná se o grafické ztvárnění řešeného problému. Doprostřed listu zapíšeme podstatu problému a potom postupujeme systematicky jedním směrem a značíme si vše,

³⁶ BOUDA, T., RYŠKA, R. *Kvalita školy a hodnocení výsledků vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova, 2008. s. 35.

co nám v souvislosti s problémem přichází na mysl. Shromážděné poznatky pak můžeme zpracovat na jednotlivé nápady a jejich vztahy. Tento nástroj se využívá v menším kolektivu pedagogů, například při řešení problému v paralelních třídách.

- **Pozorování**

Cílevědomé, plánovité a soustavné vnímání jevů a procesů, které směřují k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. V pedagogické praxi se nejvíce využívá pozorování ve formě hospitace.³⁷

- **Projektivní metody**

Mezi tyto metody patří různé kresby a hry, z nichž získáváme informace o pocitech, dojmech a názorech zúčastněných osob. Jedná se o různé projekty, například v oblasti etické výchovy.

- **SWOT analýza**

Je technika strategické analýzy, založená na zvažování vnitřních faktorů a zároveň faktorů okolního prostředí hodnocené instituce.

Přednosti (Strengths) – pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat převahu nad konkurenty.

Nedostatky (Weaknesses) – negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti.

Příležitosti (Opportunities) – současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potencionálním výstupům organizace.

Hrozby (Threats) – současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace.

Tato situační analýza je jedním ze základních kroků, které by měl ředitel uskutečnit, chce-li znát možnosti školy jako výchozí informace pro modelování vize a koncepce. Výsledky, které vyplývají z této situační analýzy, jsou výchozími informacemi pro strategické plánování managementu.

- **Školní časopis**

Tento nástroj je dobrým způsobem komunikace mezi účastníky většiny procesů, které na škole probíhají. Je velmi vhodnou zpětnou vazbou. Jednou z možností je umístit na nástěnku školního časopisu schránku na dotazy, kam mohou všichni vhazovat

³⁷ DOUBKOVÁ, A. *Autoevaluace a řízení kvality školy*. Praha: VÚP, 2007. s. 74.

své dotazy a připomínky k dění ve škole. Reakce na tyto dotazy se pak otisknou do školního časopisu.

- **Technika „Temná místa“**

Tato zajímavá metoda mapuje místa, která jsou v prostoru málo využívána nebo opomíjena. Jejich zmapování vede k efektivnímu využívání tohoto prostoru. Všichni účastníci této techniky do plánu objektu zakreslí během dne své cesty. Touto metodou se zjistí, která místa jsou nevyužita a nabízejí nové příležitosti. Například využití místností pro školní kluby.

- **Zpětná vazba**

Je metodou, s jejíž pomocí se hodnotí nejen výkony, ale také sociální kompetence lidí. Jedná se o dotazníky, které nahlízejí na školu jak v rovině sebehodnocení, tak i hodnocení kolegů a vedení. Umožňuje zmapovat kvalitu lidského kapitálu školy.

- **Benchmarking**

Zajímavou metodou, kterou školy také mohou využít při hodnocení kvality vzdělávání je benchmarking. Pokud by se tato komparativní metoda, vycházející z principu učit se od nejlepších, prováděla záměrně a systematicky, určitě by napomohla k dosažení trvalých zlepšení práce školy.³⁸ V již zmiňovaném projektu Cesta ke kvalitě je tato metoda zahrnuta ve formě *peer review*, vzájemných návštěv a workshopů, kde se jednotlivé školy setkávají a mají možnost prezentovat své postupy vlastního hodnocení, učit se od ostatních a sdílet zkušenosti.

Další cenné informace pro vlastní hodnocení může škola získávat

- z hodnocení a klasifikace žáků,
- ze sebehodnocení žáků,
- ze sebehodnocení učitelů,
- ze srovnávacích testů,
- z hodnocení ČŠI,
- z portfolia učitelů i žáků,
- z úspěchů v soutěžích,
- z rozboru nabídky zájmové činnosti,
- z akcí pořádaných pro rodičovskou veřejnost.

³⁸ VAŠŤATKOVÁ, J. *Autoevaluace a benchmarking ve škole*. Olomouc: Hanex, 2010. s. 99.

4.5 Plán vlastního hodnocení školy

Plán vlastního hodnocení školy je dokument, který rozpracovává celý proces na dílčí kroky:

- Škola musí zjistit svůj současný stav například vypracováním SWOT analýzy, která je blíže popsána v přehledu evaluačních nástrojů.
- Na základě zjištěného stavu se škola stanoví priority.
- Dalším krokem by mělo být stanovení cílů, jejichž dosažení bude hodnoceno. Dobře definované cíle musí vyhovovat určitým požadavkům. K těmto požadavkům patří především: měřitelnost, dosažitelnost, relevantnost, specifická a časové vymezení.³⁹
- Dále si škola stanovuje oblasti hodnocení. Zákon č. 561/2004 Sb. specifikuje výběr na oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků, a oblasti, ve kterých je potřeba úroveň vzdělání vylepšit, včetně návrhů příslušných opatření. Legislativní rámec vymezuje tuto povinnost velmi obecně, čímž mají školy prostor, aby si školy celý proces přizpůsobily vlastním podmínkám.
- Následuje stanovení kritérií a indikátorů, které hodnotitelům ukáží, že daný cíl se podařilo splnit a že v dané oblasti škola dosahuje dobrých výsledků.
- Neméně důležité je pak určit, které evaluační nástroje škola pro své hodnocení daných kritérií a indikátorů použije.
- Součástí plánu vlastního hodnocení je i konkrétní harmonogram celého procesu. Vyhláška č. 15/2005 Sb. klade školám za povinnost, aby vlastní hodnocení probíhalo průběžně a stalo se tak soustavnou a systematickou činností, která probíhá v rámci fungování školy.
- Důležité je rozdělit úkoly mezi jednotlivé účastníky.
- Posledním bodem v plánu by mělo být stanovení informačních zdrojů.

Stejně jako celý proces vlastního hodnocení, i tento plán je velmi specifický pro každou školu a nelze uvést žádný konkrétní návod na jeho tvorbu. Každá škola si musí najít vlastní cestu, ve které se projeví její jedinečnost, profilace, představa o tom, co je dobrá škola.⁴⁰

³⁹ POL, M. *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. s. 122.

⁴⁰ PRUCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. s. 623.

4.6 Fáze autoevaluačního procesu

Proces autoevaluace prochází několika fázemi.⁴¹

- **Fáze motivační**

Počátek motivační fáze je totožný se zrodem myšlenky provádět sebehodnocení.

Je charakterizována navazováním hlubších kontaktů mezi jednotlivými činiteli procesu. Motivační fáze je dobou růstu, nadšení a sympatií a zároveň dobou hledající odpovědi na otázky typu: *proč je důležité provádět autoevaluaci, proč na škole vznikla daný problém a jakým způsobem ho budeme řešit.*

Pro české školy je dnes již povinností provádět pravidelné sebehodnocení. Touto skutečností může být bezprostředně ovlivněn průběh motivační fáze, a to i v negativním slova smyslu.

- **Fáze přípravná**

V této fázi je nutné, aby si škola zvolila způsob, jakým bude sebehodnocení provádět. Činnost vedení školy a dalších organizátorů procesu se soustředí především na volbu vhodných nástrojů, metod, vytyčování cílů, stanovování pravidel, vytváření podmínek. Buduje se zde skupina hlavních organizátorů, rozdělují se jednotlivé role a pravomoci, sestavuje se časový plán.

Toto období může být velmi často doprovázeno zvýšeným napětím mezi hlavními aktéry, neboť se jedná o dobu plnou rozhořčených diskusí, zmatků a výměn názorů. V přípravné fázi je velmi užitečné spolupracovat s dalšími dostatečně fundovanými externími odborníky (například rady kritického přítele), jejichž zkušenosti a znalosti by mohly být škole ku prospěchu.

- **Fáze realizační**

Konečně dochází k zaplňování volných míst, vyplňování trhlin, jednotlivé plány a projekty dostávají konkrétní podobu uzpůsobenou podmínkám školy. Společně s naplňováním jednotlivých cílů a projektů přichází i jejich kontroly a následná korekce. Je vytvořen vzorec s finálním počtem proměnných a udaným způsobem jejich měření, kterým se organizační tým při své práci řídí.

V této fázi organizátoři postupně kumulují získaná data jak kvantitativní, tak kvalitativní podoby, jež jsou určena k dalšímu zpracování a vyhodnocování.

⁴¹ STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace*. Praha: NIDV, 2010. s. 59.

- **Fáze evaluační**

Získaná a vyhodnocená data se v této fázi stávají nejdůležitějšími podklady pro závěrečnou zprávu. S definitivní platností je rozhodnuto o dalším vývoji školy, jehož hlavní body, úkoly a cíle jsou součástí evaluační zprávy.

- **Korektivní fáze**

V závěrečné fázi se organizátoři autoevaluačního procesu soustředí zejména na udržení stavu, snaží se opravit či odstranit krizová místa. Neuskutečnitelné cíle je potřeba přehodnotit, případně zcela ze systému vypustit. Rovněž může dojít k přeorganizování celé práce školy, k zavedení mimořádných kroužků či k jiným systémovým změnám.

Přestože mají evaluační fáze celkem striktně vymezenou působnost a účel, není možné předem určit délku jejich trvání. Podle předních pedagogických odborníků narazíme na několik kroků, jež jsou jeho přímou součástí a u kterých nelze přesně určit, v kterém okamžiku proběhnou.⁴²

Prvním krokem je pochopit evaluační systém a objasnit, jaký problém chceme vlastně řešit, jak zasahuje do činnosti školy, jakým způsobem ho odstraníme. Přitom nesmíme opomenout, že způsob, který zvolíme pro konečné řešení, musí být v souladu s chodem školy a s jejím současným stavem. Jakmile jsou příslušné řídicí orgány obeznámeny s problémem a mají stanoveny cíle, je načase začít s koncipováním evaluačního plánu včetně výběru oblastí, kritérií, indikátorů, nástrojů apod. Po shromáždění relevantního množství dat a informací přichází na řadu jejich podrobná analýza. Výsledky zkoumaného procesu zaznamenáváme do evaluační zprávy. Posledním krokem se pak stává zavedení dohodnutých změn a inovací.⁴³

Všechny kroky a fáze se tedy vyznačují velkou mírou flexibility, a to jak ve smyslu časového rozložení, tak technických možností. Právě tato vlastnost umožňuje aplikovat uvedený proces na všech školských zařízeních.

⁴² NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. Praha: Management press, 2008. s. 287.

⁴³ SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor evaluace*. Praha: NIDV, 2010. s. 64.

5 VLASTNÍ VÝZKUM

Tento výzkum byl zaměřen na problematiku autoevaluace ve dvou odlišných typech základních škol, na porovnání jejich školních vzdělávacích programů, na zvolené priority vzdělávání a v neposlední řadě byly zmíněny názory jednotlivých ředitelů škol. Prvním typem byly školy velké, městské, které nabízejí vzdělávání ve všech devíti ročnících. Druhým typem byly školy malotřídní, venkovské, ve které se žáci vzdělávají od 1. do 5. třídy nebo od první do deváté třídy.

Snahou základních škol v příbramském regionu je posunout svoji kvalitu a dosáhnout ve vybraných oblastech lepších výsledků. Tomu předchází podrobná SWOT analýza uvnitř každé školy a následné sestavení prioritních oblastí jednotlivých škol, jež pak jsou přetransformovány do konkrétních cílů. Formulovat přesně cíl a určit pro něj kritéria a indikátory je náročný úkol pro všechny. Ukazuje se totiž, že stanovení cílů a tvorba evaluačních nástrojů je velmi náročná a že nástroje umožňují měřit a změřit opravdu jen to, co měřitelné je.⁴⁴

Vybrané školy byly požádány o spolupráci a ředitelům škol byly zaslány otázky, které se vztahovaly k sebehodnocení. Otázky se týkaly těchto témat:

- Osobní názor na autoevaluaci.
- Znalost a orientace ředitelů v této problematice.
- Průběh procesu autoevaluace konkrétně v jejich škole.
- Způsob, jakým zpracovávají a používají výsledky tohoto procesu.
- Zkušenost s externí pomocí.
- Názor na zrušení povinnosti provádět autoevaluaci.

Výzkum probíhal v následujících školách:

Základní škola 28. října v Příbrami

Základní škola pod Svatou Horou

Základní škola Nečín, okres Příbram

Základní škola Suchodol, okres Příbram

⁴⁴SVĚTLÍK, K.. *Marketing školy*. Zlín: EKKK, 1996. s. 45.

5.1 Analýza autoevaluačních nástrojů vybraných škol

Základní školy se snaží prostřednictvím vlastních evaluačních nástrojů získávat relevantní data, ale zároveň nástroje upravovat a znovu ověřovat, pokud by data neodpovídala předem stanovenému cíli. Je to velmi náročný proces, v rámci kterého probíhá také odborné vzdělávání koordinátorů ŠVP a metodická pomoc. V následujících kapitolách najdeme vždy charakteristiku školy, charakteristiku ŠVP a školou zvolené priority. V následných tabulkách je znázorněn přehled zvolených cílů, kritéria a indikátory, vybrané evaluační nástroje, dále jsou zmíněna pozitiva a negativa, která se mohou při ověřování evaluačních nástrojů objevit.

5.1.1 Základní škola 28. října Příbram

Jedná se o základní školu se všemi ročníky 1. a 2. stupně. Tato základní škola byla otevřena v září 1958. V současné době ji navštěvuje asi 600 žáků. Od roku 1989 byly ve škole zřízeny třídy se zaměřením na výtvarnou a hudební výchovu a odborné učebny pro tyto výchovy včetně keramické dílny. Škola pořádá pravidelně jarní a vánoční koncerty pro veřejnost a žáci se účastní řady výtvarných soutěží. Spolupracuje též s divadlem A. Dvořáka v Příbrami. Je přidruženou školou UNESCO a Pilotní školou KEV jako centra modernizace vzdělávání pro udržitelný rozvoj. Žáci jsou zapojeni do mezinárodního projektu Globe. V roce 2012 získala titul „Nejlepší česká škola 3. dílu“ v rámci projektu na popularizaci základního a středního školství.⁴⁵

ŠVP nabízí žákům již od prvního ročníku navýšení hodin výtvarné nebo hudební výchovy, navíc rozšiřuje estetické zaměření o dramatickou výchovu a volitelné nebo nepovinné předměty podporující nadání a zájmy žáků. Škola nezapomíná ani na žáky, kteří se nechtějí aktivně a hlouběji věnovat žádné z estetických výchov, a nabízí jim volitelné předměty podporující jejich zájem i v jiných oblastech. V nabídce je také druhý cizí jazyk, a to německý a ruský. Jazyková vybavenost žáků je důležitou prioritou, stejně jako oblast finanční gramotnosti a environmentálního vzdělávání. Je školou s estetickým zaměřením, ale je též otevřená všem žákům a pomáhá jim v jejich všestranném rozvoji.⁴⁶

⁴⁵Základní škola 28. října: Informace o škole [online]. 2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.nuov.cz/ae>>.

⁴⁶Školní vzdělávací program ZV. *Nejde o to být první, ale nejlepší, jak dokážu*. Příbram: 2013.

Škola si klade tyto dlouhodobé cíle:

- poskytovat žákům kvalitní základní vzdělání směřující k všestrannému rozvoji,
- podporovat hudební a výtvarnou profilaci školy,
- nabízet žákům kvalitní výuku jazyků a zvyšovat úroveň v této oblasti,
- udržet na současné úrovni environmentální výchovu, výchovu ke zdravému životnímu stylu,
- učit žáky se orientovat v oblasti finanční gramotnosti,
- udržovat a dále rozšiřovat a prohlubovat spolupráci s rodiči a dalšími partnery školy, otevřít školu regionu,
- podporovat žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, nabízet jim poradenskou a konzultační činnost.⁴⁷

Prioritní oblasti v rámci autoevaluace

Škola si zvolila čtyři prioritní oblasti.

- **Oblast finanční gramotnosti**

V současné době je oblast finanční gramotnosti důležitou oblastí rozvoje každého člověka, tedy i žáka. Vychází z potřeb dnešní společnosti a je nedílnou součástí základního vzdělání. Je nezbytné, aby se žák orientoval v této oblasti a setkával se již ve škole s reálnými situacemi, ať už jde o oblast obchodu, bankovníctví, ale také domácnost a domácí rozpočet. Cílem všech pedagogů bylo analyzovat ŠVP a doplnit očekávané výstupy a též vytvořit systém výuky finanční gramotnosti. Ověřování nových a upravených výstupů finanční gramotnosti ve vybraných předmětech bylo zahájeno v září 2012 ve 4. a 9. ročnících.

⁴⁷Školní vzdělávací program ZV. *Nejde o to být první, ale být nejlepší, jak dokážu.* Příbram: 2013.

V průběhu projektu se ukázalo, že vytvořené evaluační nástroje byly zvoleny vhodně a poskytly potřebné údaje pro splnění cíle.

Tabulka 1: Finanční gramotnost

Oblast	Průběh vzdělávání
Cíl	Systém výuky finanční gramotnosti
Kritérium	Rozpracování témat finanční gramotnosti do 4. až 9. ročníku v rámci předmětů Ma, Čp, Čas, Vo
Indikátor	Výstupy navazují na učivo Ma, Čp, Čas, Vo a jsou formulovány tak, že zvyšují finanční gramotnost u žáků
EN	Analýza školních výstupů v daných předmětech Test pro žáky
Pozitiva	Ujasnění si učebního obsahu Porovnání školních výstupů a standardů finanční gramotnosti
Negativa	Náročnost vytvoření školních výstupů v rámci finanční gramotnosti a jejich návaznost v jednotlivých ročnících a předmětech

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Oblast environmentální výchovy**

Environmentální výchova je součástí vzdělávání na této škole již více než 10 let a jako součást ŠVP je zpracována ve dvou úrovních. Jednak je zpracována do školních výstupů žáka ve vybraných předmětech, jednak jako příloha ŠVP pod názvem „Modrá planeta.“ Cílem priority byla snaha o zkvalitnění environmentálního vzdělávání od 1. do 9. ročníku formou podrobnějšího zpracování jednotlivých témat projektu Les ve škole, škola v lese. Výstupem byl sborník příkladů dobré praxe, jehož používáním žáci získali nové kompetence v oblasti EV. Důraz byl v celém procesu kladen na uplatnění praktických dovedností, klíčových kompetencí, mezipředmětových vztahů, na postupné rozvíjení všeobecných environmentálních poznatků na pozadí ekosystému les.⁴⁸

Cílem této priority bylo plošné zapojení pedagogů a žáků do projektu Les ve škole, škola v lese, doplnění školních výstupů ŠVP o další témata z oblasti environmentální výchovy, vytvoření pevně daného sumáře aktivit a vlastního metodického materiálu podporujícího kreativitu pedagogů a vyhovujícího potřebám školy. Následné doplnění školních výstupů ŠVP potvrdilo, že je možné zařadit environmentální učivo nejen do přírodovědných předmětů, ale také začlenit další prvky

⁴⁸ŠEBESTOVÁ, P. *Environmentální výchova pro ZŠ a SŠ: tři kroky k aktivnímu vyučování*. Praha: Portál, 2013, s. 168.

EV do školního vzdělávacího programu. Jako negativní byla hodnocena časová náročnost při vytváření vlastních metodických materiálů.⁴⁹

Tabulka 2: EVVO - Les ve škole, škola v lese

Oblast	Průběh vzdělávání
Cíl	Plošné zapojení pedagogů a žáků do projektu Les ve škole, škola v lese
Kritérium	Zpracování témat o lese vycházejících z projektů do ŠVP
Indikátor	Témata navazující na učivo daného předmětu a ročníku
EN	Analýza školních výstupů v daných předmětech Sborník příkladů dobré praxe
Pozitiva	Možnost vytvoření vlastní metodické pomůcky Podpora kreativity učitelů a jejich vzájemná spolupráce
Negativa	Časová náročnost při tvorbě i ověřování vhodného metodického materiálu

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Třídění odpadu a likvidace bioodpadu**

Třídění odpadu probíhá na této škole již řadu let. Nejdříve byl organizován pouze sběr papíru, později byly zakoupeny nádoby na třídění odpadu a umístěny na chodbách školy. K třídění papíru se přidaly další obaly, tetrapack, plasty, hliník a v posledních letech baterie a elektroodpad. Cílem této priority bylo prohloubení teoretických znalostí v této oblasti, které měly vést žáky k získávání a upevnění návyků pravidelného třídění odpadu nejen ve škole. Tento cíl je dlouhodobý. Ukázalo se, že získávání znalostí a některých dovedností je pro mnohé žáky snazší než vytváření správných návyků.⁵⁰

Tabulka 3: Třídění odpadu

Oblast	Podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků a dalších osob na vzdělávání
Cíl	Vytvoření návyků v oblasti třídění odpadu a bioodpadu
Kritérium	Žáci znají zásady třídění odpadu a podílí se na likvidaci bioodpadu ve škole a doma. Učitelé podporují třídění odpadu vhodnými aktivitami
Indikátor	Znalosti a dovednosti žáků v oblasti třídění odpadu se prohlubují Pravidelně probíhající aktivity třídění odpadu v každé třídě
EN	Dotazník Záznam aktivit podporujících třídění odpadu
Pozitiva	Rychlost plošného získávání informací
Negativa	U obecných odpovědí žáků nelze zjistit pravdivost odpovědí Malé zapojení pedagogů, nedostatečná průkaznost informací

Zdroj: Vlastní zpracování

⁴⁹Školní vzdělávací program: *Nejde o to být první, ale být nejlepší, jak dokážu*. Příbram: 2013.

⁵⁰ŠEBESTOVÁ, P. *Environmentální výchova pro ZŠ a SŠ: tři kroky k aktivnímu vyučování*. Praha: Portál, 2013, s. 111.

- **Zkvalitnění výuky anglického jazyka**

V této oblasti se jako evaluační nástroj osvědčilo zavedení žákovských portfolií a testování žáků v anglickém jazyce. Vedlo k aktivnější práci žáků a to ve všech podobách. Žákovské jazykové portfolio je nástrojem, jenž slouží ke zjišťování a hodnocení úrovně znalostí a dovedností žáků v anglickém jazyce. Mělo by být motivačním prvkem vedoucím ke kvalitě hodnocení žáka pod vedením učitele a vést žáky k individuálnímu posunu v rámci výuky cizího jazyka. Zvolené nástroje splnily očekávaný cíl. Žáci začali aktivně pracovat se žákovskými jazykovými portfolii, měli zájem hodnotit svoji práci, porovnávat výsledky jednotlivých testů se závěrečnými a zajímalo je i porovnávání hodnocení učitel – žák. Do budoucna je třeba se zaměřit na využití osvojených znalostí a dovedností v reálném životě při cestování s rodiči, studijních či poznávacích pobytech.

Tabulka 4: Zkvalitnění výuky AJ

Oblast	Výsledky vzdělávání
Cíl	Zavedení a aktivní užívání žákovských portfolií
Kritérium	Žáci slovně hodnotí průběžnou úroveň svých znalostí a dovedností ověřovanou testy
Indikátor	Zvýšený počet žáků, kteří si sami plánují kroky vedoucí k individuálnímu posunu ve znalostech a dovednostech AJ
EN	Portfolio žáka, průběžné a vstupní testy
Pozitiva	Reálné zjištění úrovně znalostí a dovedností žáků. Rezervy žáků a motivace pro další práci a přípravu pedagogů na následující období
Negativa	Časová náročnost hodnocení žáků pedagogy. Náročnost vytvoření vhodných ověřovacích testů. Časová náročnost vedení tabulek

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.2 Základní škola pod Svatou Horou Příbram

Základní škola pod Svatou Horou patří mezi nejstarší školu v Příbrami, je sportovně zaměřena a orientuje se na volejbal. Byla založena v roce 1888. Je úplnou základní školou se všemi ročníky. Prostorné pavilonové budovy z roku 1987 se nacházejí v blízkosti Svaté Hory, na okraji města. Předností této polohy je jednak dobrá dopravní obslužnost pro žáky z Příbrami a blízkého okolí, dále pak klidné prostředí a dostatek zeleně. Každý ročník je většinou zastoupen dvěma třídami. Žáci 1. stupně jsou vyučováni převážně v kmenových třídách, žáci 2. stupně mají možnost využití odborných učeben, které jsou přizpůsobené pro výuku určitého předmětu. Ve škole jsou třídy se zaměřením na tělesnou výchovu a sportovní přípravu. Škola má dvě tělocvičny, z toho jednu s oficiálními rozměry na konání mistrovských utkání ve volejbale. Druhá

tělocvična je menší. Nedávno bylo zrekonstruováno školní hřiště s umělým povrchem, které může využívat i široká veřejnost.⁵¹

ŠVP této školy nabízí žákům již od 1. ročníku možnost zvyšovat svoji tělesnou zdatnost v hodinách tělesné výchovy i v zájmových útvarech. Od 6. ročníku se mohou profilovat ve třídách se sportovním zaměřením. Toto zaměření je orientováno na volejbal. Škola nezapomíná ani na žáky, kteří nemají zájem věnovat se sportu, a nabízí jim volitelné předměty podporující jejich zájem i v jiných oblastech. V nabídce je nejen cizí jazyk, ale i Matematický seminář, Seminář českého jazyka, Seminář přírodovědných předmětů a společenských věd, volitelný předmět Informatika a Etická výchova. Škola je místem, které žáky motivuje a podporuje k aktivnímu učení.⁵²

Škola si vytyčila tyto cíle:

- poskytovat žákům kvalitní základní vzdělání směřující k všestrannému rozvoji každého žáka
- pokračovat v tradici sportovních volejbalových tříd
- sportovní profilaci školy vnímat také z pohledu prevence rizikových jevů
- sladit potřeby žáků s reálnými podmínkami a tradicemi školy
- udržovat a dále rozšiřovat a prohlubovat spolupráci školy s rodiči a dalšími partnery školy
- podporovat žáky se specifickými vzdělávacími potřebami a pečovat o ně

Zvolené prioritní oblasti

I tato škola si zvolila čtyři prioritní oblasti ve svém ŠVP.

- **Metody a formy výuky EVVO**

Předností této školy je její umístění v těsné blízkosti rozlehlého parku. Cílem této priority bylo navrhnout aktivity, které povedou k maximálnímu využití parku ve výuce. Bylo provedeno zmapování přírodního okolí školy a začalo se s návrhem aktivit, které bude možné v rámci výuky některých předmětů realizovat v přírodním okolí školy a tím provázat EVVO s většinou vyučovacích předmětů. Cílem evaluačního procesu bylo vytvořit sborník aktivit, které budou sloužit pedagogům školy jako vodítko v rámci

⁵¹ *Základní škola pod Svatou Horou: Základní data* [online]. 2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z WWW: <http://skola.hatross.com/?page_id=3>.

⁵² *Školní vzdělávací program: Škola pro zdravý život*. Příbram, 2013.

naplňování průřezového téma EVVO v jednotlivých předmětech. Předpokladem je neustálé obohacování zmíněného sborníku.

Tabulka 5: EVVO - metody a formy výuky

Oblast	Průběh vzdělávání
Cíl	Využívat přírodní prostředí okolí školy k environmentálnímu vzdělávání žáků
Kritérium	Rozpracování vhodných aktivit k využití přírodního prostředí v okolí školy k environmentálnímu vzdělávání žáků
Indikátor	Návrh aktivit v oblasti EVVO navazuje na zmapování přírodního prostředí v okolí školy
EN	Tabulka mapování přírodního prostředí v okolí školy. Tabulka vhodných aktivit k využití okolí školy. Sborník aktivit
Pozitiva	Maximální využití přírodní lokality. Propojení EVVO s většinou vyučovacích předmětů. Vytvoření sborníku
Negativa	Nebyla zjištěna

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Oblast vzdělávání nadaných a talentovaných žáků**

V poslední době se škole nedaří získávat sportovně nadané žáky z jiných škol. Proto tvoří předsportovní a hlavně potom sportovní třídy z žáků, kteří navštěvují školu již od 1. ročníku. Snaží se vytvořit systém nejenom vyhledávání a podpory žáků sportovních tříd, ale také jejich sledování do konce školní docházky. Evaluačním nástrojem byly v tomto případě sportovní portfolia s výkonností žáků, které poskytovaly potřebné údaje pro splnění cíle.

Tabulka 6: Oblast vzdělávání nadaných a talentovaných žáků

Oblast	Průběh vzdělávání
Cíl	Vytvořit funkční systém vyhledávání a podpory talentovaných a nadaných žáků pro sportovní třídy
Kritérium	Rozpracování systému sledování, vyhledávání a testování žáků
Indikátor	Vyhledávání nadaných a talentovaných žáků dle vytvořeného systému
EN	Tabulka sledování žáků. Žákovské portfolio výsledků. Analýza testování
Pozitiva	Vytvoření žákovského portfolia a přehled o výkonnostním růstu žáků
Negativa	Nezájem žáků, případně rodičů o zařazení do sportovní třídy

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Účast pedagogů na DVPP**

Vedení školy připravuje každý školní rok Plán rozvoje pedagogických pracovníků a stanovuje priority, kterým by mělo odpovídat zaměření akcí dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, kterých se zúčastňují. Cílem bylo analyzovat realizovaný dokument a zároveň založit a postupně plnit portfolio pedagogického pracovníka školy. Portfolio bylo zaměřeno na monitorování dalšího růstu pedagogických pracovníků a na monitorování spektra realizovaných akcí DVPP.

Tabulka 7: Účast pedagogů na DVPP

Oblast	Vedení a řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
Cíl	Vzdělávání v oblastech, které povedou ke zvýšení profesních kompetencí pedagogických pracovníků vzhledem k jejich potřebám
Kritérium	Zvolení vhodné oblasti pro rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků
Indikátor	Pedagogické kompetence se zvyšují na základě výběru vhodné oblasti
EN	Tabulka realizovaných akcí Portfolio pedagogických pracovníků
Pozitiva	Zvýšení kompetencí pedagogů Předávání výstupů v metodických komisích dalším pedagogům
Negativa	Přetíženost pedagogů Nedostatek finančních prostředků

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Výsledky vzdělávání – Školní sportovní liga**

V každém ročníku je vždy jedna paralelní třída zaměřená na sport, potažmo na volejbal. Na 1. stupni se jedná o takzvané předsportovní třídy, které mají v rámci výuky jednu hodinu nepovinného předmětu Sportovní výchova.

Na druhém stupni základní školy jsou již sportovní třídy, kde mají žáci ke dvěma hodinám předmětu Tělesná výchova další tři hodiny povinně volitelného předmětu Sportovní příprava. Všichni žáci sportovních tříd mají ještě v odpoledních hodinách volejbalové tréninky organizované volejbalovými kluby. Protože do sportovní přípravy a sportovního růstu žáků je vkládáno nemalé úsilí, bylo nutné porovnat výkonnost žáků, kteří školu reprezentují, s ostatními účastníky dlouhodobé soutěže Školní sportovní liga. ŠSSL je soutěž škol v disciplínách: přespolní běh, malá kopaná, minibasketbal, basketbal, florbal, vybíjená, volejbal, plavecko-běžecský pohár, atletický čtyřboj, atletická všestrannost, celorepublikový projekt McDonald Cup v kopané a atletický Pohár rozhlasu.

Evaluačním nástrojem byly hlavně tabulky, které sledovaly nejčastěji používané metody práce a jejich vztah k výsledkům ve sportovních soutěžích. Výsledky dosahované v

jednotlivých soutěžích byly analyzovány předmětovou komisí tělesné výchovy a v některých případech byl podán návrh inovace metod práce.

Sledované priority zůstávají i nadále prioritami školy pro následné evaluační období.

Tabulka 8: Školní sportovní liga

Oblast	Výsledky vzdělávání žáků
Cíl	Umístit se ve školní sportovní lize do 4. místa
Kritérium	Umístění žáků v jednotlivých soutěžích ŠSL Analýza metod a forem práce v TV a jejich případná inovace
Indikátor	Postup ve všech soutěžích míčových her do finálových skupin okresních kol ŠSL
EN	Příhláška k vybraným soutěžím. Přehled metod práce. Analýza počtu žáků zapojených do ŠSL
Pozitiva	Přehled výsledků v soutěžních ŠSL Zpětná vazba (výsledky)
Negativa	Výsledky v soutěžích mohou být ovlivněny neúčastí některých žáků – dlouhodobá zranění, zotavovací pobyty, atd.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.3 Základní škola Nečín, okres Příbram

Základní škola je od roku 2003 spojena v jeden právní subjekt s názvem Základní škola a Mateřská škola Nečín, okres Příbram. Zřizovatelem a provozovatelem je Obecní úřad Nečín. Objekt školy je tvořen dvěma budovami, zrekonstruovanou původní budovou školy z roku 1893 a novou budovou z roku z roku 1988. V nové budově je většina tříd ZŠ a jedna třída MŠ, kanceláře a kabinety, učebna pro TV. V původní budově je školní jídelna a mateřská škola. Budova školy je poměrně dobře geograficky situována na křižovatce hlavních komunikací. Nejbližší úplné školy jsou v Dobříši a Novém Kníně s dojezdovou vzdáleností asi 12 km. Škola je spíše menší venkovskou školou s kapacitou 270 žáků, dochází jich však méně, kolem 140 žáků. Do školy dojíždějí děti z širokého okolí. Dle SWOT analýzy si rodiče školu vybrali pro dobrou dopravní obslužnost, kvalitní životní prostředí, mezilidské vztahy, rodinné prostředí, menší počet žáků ve třídě a vstřícný přístup učitelů k žákům.⁵³

ŠVP je zpracován tak, aby byl v souladu s pojetím základního vzdělávání formulovaném v RVP. Základní vzdělávání na 1. stupni usnadňuje svým pojetím přechod žáků z předškolního vzdělávání a rodinného prostředí do povinného, pravidelného

a systematického vzdělávání. Je založeno na poznávání, respektování a rozvíjení

⁵³ *Základní a mateřská škola Nečín: Ke stažení* [online]. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.zsnecin.cz/wp-content/uploads/2011/08/Výroční_zpráva_12-13.pdf>.

individuálních potřeb, možností a zájmů každého žáka včetně žáků se specifickými vzdělávacími potřebami. Vzdělávání svým praktickým charakterem a uplatněním odpovídajících metod motivuje žáky k dalšímu učení, vede je k učební aktivitě a k poznání, že je možné hledat, objevovat, tvořit a nalézat vhodný způsob řešení problémů.⁵⁴

Základní vzdělávání na 2. stupni pomáhá žákům získat vědomosti, dovednosti a návyky, které jim umožní samotné učení a utváření takových hodnot a postojů, které vedou k uvážlivému a kultivovanému chování, k zodpovědnému rozhodování a respektování práv a povinností občana našeho státu i Evropské unie. Pojetí základního vzdělávání je budováno na širokém rozvoji zájmu žáků, na vyšších učebních možnostech žáků a na provázanosti vzdělání a života školy se životem mimo školu. To umožňuje využívat náročnější metody práce i nové zdroje a způsoby poznávání, zadávat komplexnější a dlouhodobější úkoly či projekty a přenášet na žáky větší odpovědnost ve vzdělání i v organizaci života školy.

Základní vzdělání vyžaduje podnětné a tvůrčí školní prostředí, které stimuluje nejschopnější žáky, povzbuzuje méně nadané, chrání a podporuje nejslabší a zajišťuje, aby se každé dítě prostřednictvím výuky optimálně vyvíjelo v souladu s vlastními předpoklady ke vzdělání. K tomu se vytvářejí i odpovídající podmínky pro vzdělávání žáků se specifickými vzdělávacími potřebami. Přátelská a vstřícná atmosféra vybízí žáky ke studiu, práci i činnostem podle jejich zájmu a poskytuje jim prostor a čas k aktivnímu učení a k plnému rozvinutí jejich osobnosti. Hodnocení výkonů a pracovních výsledků je postaveno na plnění konkrétních a splnitelných úkolů, na posuzování individuálních změn žáka a pozitivně laděných hodnotících soudech. Žákům musí být dána možnost zažít úspěch, nebát se chyby a pracovat s ní.

V průběhu základního vzdělávání žáci získávají takové kvality osobnosti, které jim umožňují pokračovat ve studiu, zdokonalovat se ve zvolené profesi a během života se dále vzdělávat a podle svých možností se aktivně podílet na životě společnosti.

⁵⁴ *Školní vzdělávací program: Školní vzdělávací program základního vzdělávání Nečín*. Nečín, 2013.

Škola upřednostnila tyto cíle:

- umožnit žákům osvojit si strategii učení a motivovat je pro celoživotní učení,
- podněcovat žáky k tvořivému myšlení, logickému uvažování a k řešení problémů,
- vést žáky k účinné, všestranné a otevřené komunikaci,
- rozvíjet u žáků schopnost spolupracovat a respektovat úspěchy a práci svou i druhých,
- připravovat žáky k tomu, aby uplatňovali svá práva a plnili své povinnosti,
- vytvářet u žáků potřeby vyjadřovat pozitivní city v chování, jednání a v prožívání životních situací, rozvíjet citlivé vztahy k lidem i k přírodě,
- učit žáky aktivně rozvíjet a chránit fyzické, duševní i sociální zdraví a být za ně zodpovědný,
- vést žáky k toleranci a ohleduplnosti k jiným lidem, jejich kulturám a duchovním hodnotám, učit je žít s ostatními lidmi,
- pomáhat žákům poznávat a rozvíjet vlastní schopnosti v souladu s reálnými možnostmi a uplatňovat je spolu s osvojenými vědomostmi a dovednostmi při rozhodování o vlastní životní a profesní orientaci.

Tabulka 9: Účast rodičů na akcích školy

Oblast	Podpora školy žákům, spolupráce s rodiči
Cíl	Zvýšit počet rodičů, kteří se zúčastní akcí školy
Kritérium	Spokojenost rodičů s obsahem akcí školy
Indikátor	Většina rodičů je spokojena s obsahem akcí školy Počet rodičů na akcích školy se zvyšuje v porovnání s minulostí
EN	Dotazník Analýza prezenční listiny
Pozitiva	Možnosti vyjádření názoru rodičů Systematická evidence účasti rodičů na akcích školy
Negativa	Malá návratnost vyplněných dotazníků Časová náročnost zpracování výsledků

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.4 ZŠ a MŠ Suchodol, okres Příbram

Základní škola a Mateřská škola Suchodol je integrované zařízení, patří mezi malotřídní školy. Od ledna 2003 má právní subjektivitu, stala se příspěvkovou organizací, jejíž zřizovatel je obec Suchodol.

Škola je umístěna u hlavní komunikace v obci Suchodol, vzdálené 7 km od města Příbram. V budově sídlí základní škola, mateřská škola, školní družina a školní jídelna. Mateřská škola má jedno oddělení, v základní škole jsou dvě třídy s pěti postupnými ročníky a jedno oddělení školní družiny. K účelům výuky využívá škola přilehlé školní hřiště a oplocenou zahrádku.

V loňském školním roce navštěvovalo mateřskou školu 28 dětí. Ta pracovala podle vlastního rámcového vzdělávacího programu pro předškolní zařízení s názvem Sedm teček berušky Adélky, zaměřeným na ekologickou výchovu.⁵⁵

Základní škola zabezpečuje výchovu a vzdělávání pro 29 žáků. Vyučuje podle školního vzdělávacího programu pro základní vzdělávání s motivačním názvem „Škola tvořivého učení“. Vzdělávací program školy je zaměřen na oblast environmentální výchovy.⁵⁶

- **Oblast autoevaluace – zdraví a zdravý životní styl**

Výběrem oblasti zdraví a zdravého životního stylu bylo podpořeno vytváření znalostí a návyků, které povedou žáky k celostnímu pojetí problematiky zdraví. Jako vstupní evaluační nástroj byl využit dotazník, jehož cílem bylo zjištění úrovně vědomostí v oblasti zdraví a zdravého životního stylu u žáků ve vybraných ročnících. Byly připraveny dotazníky na téma: stravovací návyky, první pomoc a bezpečnost, duševní a tělesná hygiena. Hlavním cílem bylo zařazení nových, inovativních aktivit zaměřených na problematiku zdraví a zdravého životního stylu do základního školního vzdělávání.

⁵⁵ Dostupné z WWW: <http://www.skolasuchodol.eu/A_nase%20skola_1.htm>.

⁵⁶ Školní vzdělávací program: Škola tvořivého učení. Suchodol, 2013.

Z dotazníkových dat byly získány údaje, které ukázaly na vztah mezi věkem dítěte a stravovacími zvyklostmi, které se se zvyšujícím věkem zhoršují.

Tabulka 10: Zdraví a zdravý životní styl

Oblast	Průběh vzdělávání
Cíl	Posun úrovně vědomostí a dovedností žáků v této oblasti
Kritérium	Vytvoření systému aktivit v jednotlivých ročnících a vyučovacích předmětech
Indikátor	Vědomosti a dovednosti žáků z dané oblasti jsou kvalitnější. Nové aktivity byly zapracovány ve všech ročnících do vybraných předmětů
EN	Dotazník Analýza nově zařazených aktivit v učebním plánu
Pozitiva	Ujasnění si obsahu v předmětech. Přehledná informace a souhrnu aktivit v oblasti zdraví a a zdravého životního stylu
Negativa	Časová náročnost vzhledem k malému počtu pedagogických pracovníků ve škole

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Porovnání ŠVP u vybraných základních škol

V této kapitole jsou porovnány jednotlivé ŠVP ZV zkoumaných základních škol. Každá z uvedených škol zpracovala svůj školní vzdělávací program v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem. Už samotné odlišné zaměření jednotlivých ZŠ vypovídá o tom, že jejich ŠVP bude jiný.

Z výzkumu vyplývá, že z oblastí vzdělávání zkoumané školy nejčastěji jako prioritní oblast volily Obsah a průběh vzdělávání, která byla zmíněna u třech základních škol. V této oblasti je pro většinu nejdůležitější samotná realizace výuky, např. metody a formy práce, finanční gramotnost, výuka cizích jazyků, environmentální výchova apod.

V oblasti výsledků vzdělávání sledovaly uvedené školy nejčastěji úspěšnost žáků ve výuce cizích jazyků a ve sportu. Oblast Podpora školy žákům, spolupráce s rodiči byla zmíněna jako priorita u dvou základních škol. Nejčastěji byl sledován zájem rodičů o běh školy a jejich zapojení do školních akcí. Pokud jde o priority škol týkající se práce s lidmi, pouze jedna škola uvedla jako prioritu kvalitu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Dále bylo zjišťováno, které evaluační nástroje školy používají. Nejvíce zmiňovanými nástroji byly: dotazníky, testy pro žáky, žákovská a učitelská portfolia, tabulky, sborníky a analýzy školních výstupů.

Pouze dvě školy z analyzovaného vzorku spolupracují s jinými, respektive odbornými institucemi.

I když byly zkoumány pouze čtyři základní školy v regionu, v realitě si každá škola na základě RVP vytváří svůj vlastní ŠVP tak, aby vyhovoval žákům, kteří danou školu navštěvují.

5.3 Rozhovory s řediteli vybraných škol

Pro výzkumné šetření byly vybrány zástupci velkých městských škol a dále základní školy vesnické. Vybrané školy byly osloveny zdvořilým emailem, který byl adresován jejich ředitelům. Ti byli požádáni o spolupráci a ředitelům škol byly položeny otázky, týkající se oblasti výzkumu. Protože jsou velmi zatíženi manažerskou i pedagogickou prací, nebylo snadné je přesvědčit, aby nad rámec svých povinností spolupracovali na daném výzkumu. Přesto si našli čas a ochotně na otázky, týkající se autoevaluace, odpovídali.

- **Otázky k autoevaluaci:**

Je pro vaši školu autoevaluace důležitá?

Plánujete autoevaluaci na určité časové období?

Využíváte k autoevaluaci školy SWOT analýzu?

Využíváte k autoevaluaci školy dotazníky pro rodiče, žáky, učitele?

Tvoříte dotazníky sami nebo využíváte některé servery?

Jaké jste si určili konkrétní cíle autoevaluace?

Využíváte k dosažení cílů kritéria, indikátory, ev. nástroje – jaké?

Kdo se u vás podílí na autoevaluaci?

Využíváte autoevaluační zprávu jako výchozí pro zprávu výroční?

Jaký je váš názor na zrušení povinnosti předkládat autoevaluační zprávu?

- **Odpovědi ředitele Základní školy 28. října Příbram⁵⁷**

Pan ředitel Mgr. Jaroslav Kopecký je ve funkci ředitele druhý rok. Dle jeho mínění je autoevaluace důležitá, ale určitě by ji nepřeceňoval. Každý z učitelů si vlastní sebehodnocení vytváří sám podle toho, jak se mu práci v jednotlivých vyučovacích hodinách daří.

Plánování autoevaluace na tříleté časové období nepovažuje pan ředitel za dobré, neboť k sebehodnocení školy dochází každý rok, a to ve výroční zprávě. Kvalita výsledků výuky je ve vrozených vlastnostech a schopnostech žáků a učitel ani vedení školy na této skutečnosti nic nezmění.

⁵⁷Rozhovor s panem Mgr. Jaroslavem Kopeckým, ředitelem ZŠ 28. října Příbram, ze dne 26. 2. 2014.

Jak již bylo zmíněno, pan ředitel je na škole druhým rokem a SWOT analýzu provedlo předcházející vedení školy.

Co se týká dotazníků pro žáky, učitele a rodiče, současné vedení školy tyto dotazníky zatím nepoužilo. Preferuje raději osobní styk s rodičovskou veřejností. Pochvaluje si spolupráci se SRPŠ, které je na této škole velmi aktivní a pravidelně se s panem ředitelem schází. Též školská rada spolupracuje velmi úzce s vedením školy.

Jako zpětnou vazbu na kvalitu výuky, metody práce a přístup pedagogů k žákům považuje pan ředitel i Schránku důvěry, která je přístupna jak žákům, tak rodičům. Rodiče pak mohou využít též webové stránky školy.

Konkrétní cíle autoevaluace jsou zakotveny ve školním vzdělávacím programu školy. K němu má pan ředitel výhrady. Pokud žáci zůstávají po celou školní docházku na jedné škole, je vše v pořádku. Pokud se ovšem přestěhují, přestoupí na jinou školu, pak mohou mít žáci problémy a s některým učivem se případně vůbec neseznámí. Problémem je i volba cizího jazyka, kterou si škola sama určí.

Na autoevaluaci školy se podílí vedení školy, koordinátor ŠVP, předsedové předmětových komisí, výchovný poradce, metodik prevence, předsedkyně odborové organizace, vedoucí školní družiny a samozřejmě další pedagogičtí pracovníci školy.

Jelikož bylo legislativně zrušeno povinné zpracování autoevaluační zprávy, není již vodítkem pro zprávu výroční. Přesto si pan ředitel myslí, že sebehodnocení každá škola provádí.

- **Odpovědi ředitele Základní školy pod Svatou Horou⁵⁸**

Ředitelem základní školy je Mgr. Roman Behún. Autoevaluaci vnímá jako způsob hodnocení školy a práce ve škole. Autoevaluaci ve škole plánují. Vzhledem k tomu, že je pan ředitel ve funkci dva roky, nechávají ve škole proběhnout minulá opatření a autoevaluaci z hlediska klimatu školy a řízení školy provedou v následujícím školním roce. V současnosti připravují dotazníkové šetření na téma klima ve třídě. Ke konci školního roku je každoročně provedena evaluace ŠVP – Škola pro zdravý život.

SWOT analýza byla provedena již minulým vedením školy. K autoevaluaci škola využívá i dotazníků, jednak vlastních, jednak také externích – Mapa školy.

Cílem autoevaluace školy je zjistit aktuální informace o škole, získat podklady pro její další rozvoj. Škola vymezí další cíle a kritéria pro hodnocené období. Na

⁵⁸ Rozhovor s panem Mgr. Romanem Behúnem, ředitelem ZŠ pod Svatou Horou Příbram, ze dne 18. 2. 2014.

základě zjištění počátečního stavu navrhuje vedení školy jednotlivé kroky vedoucí ke kvalitnímu a efektivnímu výchovně vzdělávacímu procesu.

Součástí procesu autoevaluace učitele je vytváření portfolia obsahujícího práce žáků, výstupy z realizovaných projektů, hodnocení žáků v soutěžích, záznamy z jednání s rodiči, záznamy z vzájemných hospitací, záznamy pedagogů z metodických komisí apod. Hodnocení práce učitelů se nesmí opírat pouze o ojedinělé hospitace, ale i o informace, jak učitelé výuku plánují, jak si plánují výukové cíle, jak vyhodnocují jejich naplnění a jak vedou žáky v procesu vzdělávání. Na základě připomínek pedagogů vyučujících podle ŠVP bude celý proces realizace školního vzdělávacího programu posuzován, což může vést k jeho úpravám. Jedná o systematické posuzování školy, jehož výsledky slouží jako zpětná vazba ke korekci vlastní činnosti a jako východisko pro další práci školy.

Dalšími cíli je zvládnutí výstupů jednotlivých vyučovacích předmětů v rámci individuálních možností žáka, schopnost řešit problémové situace, úroveň komunikačních dovedností, schopnost vykonávat činnosti smysluplně a řešit předpokládané problémy tvůrčím způsobem.

Autoevaluace na této škole probíhá napříč celou školou. Přestože již zákon nenařizuje vypracování autoevaluační zprávy, sebehodnocení provádíme a je podkladem pro zprávu výroční.

- **Odpovědi ředitele Základní školy Nečín⁵⁹**

Ředitelem školy je Ing. Josef Evan. Autoevaluace je podle něj důležitá nejen pro školu, ale pro každého, kdo řídí jakoukoli organizaci. Časové období sebehodnocení by si měl každý stanovit podle možností, podle schopností a podle stanovených úkolů.

SWOT analýzu považuje za přínosnou, neboť odhaluje jak silné, tak slabé stránky. Je ovšem časově náročná.

Dotazníky si škola tvoří sama a využívá je ojediněle, za působnosti pana ředitele ve funkci asi dvakrát. Informace jako zpětnou vazbu od žáků spatřuje pan ředitel spíše ve školním parlamentu.

Cíle autoevaluace jsou zpracovány ve školním vzdělávacím programu. Za určité časové období mohou být doplněny nebo úplně přepracovány.

Jelikož se jedná o menší vesnickou školu, na autoevaluaci se podílejí téměř všichni pedagogičtí pracovníci školy.

⁵⁹ Rozhovor s Ing. Josefem Evanem, ředitelem ZŠ Nečín, okres Příbram, ze dne 25. 2. 2014.

Škola přivítala zrušení povinnosti předkládat autoevaluační zprávu. Sebehodnocení si každá škola udělá sama a nebude pouze formální, jak tomu u mnohých bývalo dosud.

- **Odpovědi ředitelky Základní školy Suchodol⁶⁰**

Ředitelkou základní školy v Suchodolu je Mgr. Helena Příbylová. Autoevaluace je pro školu vždy důležitá vzhledem k posouzení kvality školy v oblasti podmínek ke vzdělání, průběhu vzdělávání, materiálního vybavení pro školu i v dalších sledovaných oblastech. Sebehodnocení ukazuje v daném období, zda došlo k posunu či stagnaci školy ve sledované oblasti. Je pak v zájmu školy navrhnout opatření, jak danou oblast zlepšit. Analýzou autoevaluace je možné následně upravit koncepci školy i školní vzdělávací program.

Autoevaluaci provádí škola jednou za tři roky, ale některé oblasti se vyhodnocují každoročně ve výroční zprávě.

SWOT analýza je vzhledem k velikosti školy prováděna za delší časové období, zhruba každé 3 – 4 roky.

S dotazníky škola pracuje a tvoří si je sama. Využívá je jak pro rodiče, tak pro učitele. Vzhledem k věku žáků dotazníky pro žáky škola nevyužívá.

Hlavním cílem autoevaluace je vyvážený stav koncepce školy a školního vzdělávacího programu s realitou.

Škola využívá k sebehodnocení mnoha evaluačních nástrojů: analýzu dokumentů školy, anketu, písemné práce, dotazníky, hospitace, pozorování, testy, rozhovory, inventarizaci, SWOT analýzu a rozhovory.

Na autoevaluaci školy se podílejí všichni pedagogové. Zrušení povinnosti předkládat sebehodnotící zprávu přijali všichni s povděkem.

- **Shrnutí výzkumu**

Postoj k procesu autoevaluace v menších vesnických školách je vcelku pozitivní. Vidí v tomto procesu smysl a myslí si, že čas, energie a finanční prostředky vynaložené na tuto činnost se jim mohou vrátit. Dle mínění ředitelů těchto škol mnozí z pedagogů projevíli zájem a ochotu se v této oblasti dále vzdělávat.

Z výzkumu ve velkých městských školách vyplývá, že se vlastní hodnocení začíná stávat jejich přirozenou součástí. Ředitelé vidí v prováděné autoevaluaci smysl

⁶⁰Rozhovor s Mgr. Helenou Příbylovou, ředitelkou ZŠ Suchodol, okres Příbram, ze dne 20. 2. 2014.

a přínos. Díky vlastnímu hodnocení získávají přehled o všech dílčích oblastech školy. Bez tohoto procesu by nebylo možné vše obsáhnout.

Období, kdy se vlastní hodnocení školy provádí, netrvá dlouho, aby měly školy zavedený bezproblémový, fungující systém. Jak však všichni ředitelé potvrzují, je vidět obrovský posun k lepšímu. Zdá se, že jedním z hlavních problémů bylo přesvědčit učitele, že sebehodnocení je součástí jejich práce.

Z provedených rozhovorů je zřejmé, že ředitelé škol se o zkoumaný problém zajímají a snaží se v této oblasti dále vzdělávat.

Zpráva o vlastním hodnocení u velkých škol je vyústěním celého období vlastního hodnocení a zároveň počátkem období nového. V počátcích tohoto procesu vlastního hodnocení školy někteří ředitelé ke zprávě přistupovali formálně, z povinnosti. Nyní je situace jiná. Ředitelé mají všechny získané informace v jednom dokumentu, což jim umožňuje vidět souvislosti a vyvozovat přesnější závěry. Dalším přínosem je písemné stanovení cílů školy, jejichž dosažení je pak snadné zpětně hodnotit. A dalším významným úkolem zprávy vlastního hodnocení je skutečnost, že bude podkladem pro hodnocení externí. Z analýzy těchto dokumentů vyplývá, že zprávy zahrnují jak pozitivní skutečnosti, tak i zjištěné problémy. To, že školy uvádějí tyto problémy do svých zpráv, svědčí o velkém posunu v této oblasti. Je důležité, aby školy nezakreslovaly své výsledky a neobávaly se zveřejnění zjištěných problémů.

Snahou všech vybraných škol je posunout svoji kvalitu a dosáhnout ve vybraných oblastech lepších výsledků.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo podat ucelený přehled o evaluaci a autoevaluačním procesu, jeho zákonitostech, využívaných metodách a nástrojích. Též byly porovnány jednotlivé školní vzdělávací programy, které s autoevaluací úzce souvisí.

Z pohledu externí evaluace jsou vybrané školy kontrolovány Českou školní inspekcí. Ta v posledních letech v analyzovaném vzorku škol neřešila zásadní nedostatky v oblasti legislativy. Na počátku celého procesu evaluace a autoevaluace převládala u všech zkoumaných škol nejistota a obava z toho, co se na nich bude vůbec požadovat. Slova jako indikátory, kritéria, kompetence, autoevaluace byla naprosto nová a v podstatě nic neříkající.

Postupem času byl však vytvořen harmonogram autoevaluace každé zapojené školy, který byl v pravidelných intervalech vyhodnocován a průběžně upravován a doplňován.

Cílem celého procesu autoevaluace na zkoumaných školách příbramského regionu bylo vytvořit odpovídající evaluační nástroje, což se podařilo. Zpočátku to však nebylo jednoduché, neboť většina škol měla jen malé zkušenosti. Školy se snažily prostřednictvím vlastních evaluačních nástrojů získávat relevantní data. Byl to velmi náročný proces, v rámci kterého probíhalo také odborné vzdělávání koordinátorů ŠVP a metodická pomoc.

Současný stav autoevaluace na zkoumaných příbramských školách odráží aktuální způsob a rovinnu pohledu učitelů a vedení školy na autoevaluaci jako takovou. Z jejich výpovědí vyplývá, že autoevaluace se na školách osvědčuje jako prostředek vytvoření dobrého motivačního klimatu a vnímání vztahů, prostředek zvyšování kvality školy obecně i konkrétně zkvalitňování učení, nástroj k zjednodušení koordinace na škole, prostředek k zjištění nedostatků a k jejich následnému odstranění, nástroj poučení se z chyb, prostředek k odhalení a eliminaci negativního ze školního života.

Sebehodnocení není užitečné pouze pro danou školu, nýbrž i pro pedagogy. Umožňuje zlepšovat komunikaci, navazovat kontakty. Je hnacím motorem změn. Pro školu znamená zvýšení prestiže, neboť lepších výsledků dosahuje jen díky vlastnímu vynaloženému úsilí.

Přesto, že již není vlastní hodnocení školám direktivně zadáno, dává jim možnost se neustále zlepšovat a rozvíjet.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. BOUDA, T., RYŠKA, R. *Kvalita školy a hodnocení výsledků vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova, 2008. 90 s. ISBN 978-80-7290-368-9.
2. BERAN, V. *Proč tvořit ŠVP?* Praha: Raabe, 2005. 71 s. ISBN 80-86307-23-9.
3. ČECHOVÁ, B. H. *Nápady pro rozvoj a hodnocení klíčových kompetencí žáků*. Praha: Portál, 2009. 117 s. ISBN 978-80-7367-388-8.
4. DOUBKOVÁ, A. *Autoevaluace a řízení kvality školy*. Praha: VÚP, 2007. 108 s. ISBN 978-80-87000-16-8.
5. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
6. KOŠTÁLOVÁ, H., STANG, J., MÍKOVÁ, Š. *Školní hodnocení žáků a studentů*. Praha: Portál, 2008. 151 s. ISBN 978-80-7367-314-7.
7. KYRIACOU, CH. *Klíčové dovednosti učitele*. Praha: Portál, 2008. 154 s. ISBN 978-80-7367-434-2.
8. MACBEATH, J., SCHRATZ, M., MEURET, D. *Serena aneb Autoevaluace škol v Evropě*. Žďár nad Sázavou: Fakta. 2006. 111 s. ISBN 80-902614-8-5.
9. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha*. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. ISBN 80-211-0372-8.
10. NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. Praha: Management press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
11. POL, M. *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.
12. PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*. Brno: Masarykova univerzita, 1996. 166 s. ISBN 80-210-1333-8.
13. PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. 935 s. ISBN 978-8-7367-546-2.
14. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2001. 322 s. ISBN 80-7178-579-2.
15. RÝDL, K. *Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy*. Praha: Agentura Strom, 1998. 71 s. ISBN 80-86106-04-07.
16. STARÝ, K., SHÁNILOVÁ, I. *Koordinátor autoevaluace*. Praha: NIDV, 2010. 68 s. ISBN 978-80-86957-57-2.
17. SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8.

18. ŠEBESTOVÁ, P. *Environmentální výchova pro ZŠ a SŠ: tři kroky k aktivnímu vyučování*. Praha: Portál, 2013. 222 s. ISBN 978-80-262-0503-6.
19. VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do evaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 188 s. ISBN 80-244-1422-8.
20. VAŠŤATKOVÁ, J. *Autoevaluace a benchmarking ve škole*. Olomouc: Hanex, 2010. 117 s. ISBN 978-80-7409-029-5.

Elektronické zdroje

1. *Česká školní inspekce* [online]. 2013 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.csicr.cz>>.
2. *NÚOV: Cesta ke kvalitě* [online]. 2012 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.nuov.cz/ae>>.
3. *Dokumenty RVP. Národní ústav pro vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.nuv.cz/file/133>>.
4. *Základní škola 28. října: Informace o škole* [online]. 2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://5zs-pb.cz/informace-o-skole/>>.
5. *Základní škola pod Svatou Horou, Příbram: Dokumenty* [online]. 2013 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z WWW: <http://1zs.hatross.com/?page_id=3>.
6. *Základní škola a Mateřská škola Suchodol, okres Příbram: Naše škola* [online]. 2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z WWW: <http://www.skolasuchodol.eu/A_nase%20skola_1.htm>.
7. *Základní a mateřská škola Nečín: Ke stažení* [online]. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.zsnecin.cz/wp-content/uploads/2011/08/Vyrocní_zpráva_12-13.pdf>.

Legislativní dokumenty

1. ČESKO. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 190.
2. ČESKO. Vyhláška č. 225/2009 Sb. kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009.

3. ČESKO. Vyhláška č. 15/2005 Sb. kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2005.

Ostatní zdroje:

1. Rozhovor s Mgr. Jaroslavem Kopeckým, ředitelem ZŠ 28. Října Příbram, ze dne 26. 2. 2014.
2. Rozhovor s Mgr. Romanem Behúnem, ředitelem ZŠ pod Svatou Horou, ze dne 18. 2. 2014.
3. Rozhovor s Ing. Josefem Evanem, ředitelem ZŠ Nečín, okres Příbram, ze dne 25. 2. 2014.
4. Rozhovor s Mgr. Helenou Příbylovou, ředitelkou ZŠ Suchodol, okres Příbram, ze dne 20. 2. 2014
5. Školní vzdělávací program ZV. *Nejde o to být první, ale nejlepší, jak dokážu*. Příbram: 2013
6. Školní vzdělávací program: *Škola pro zdravý život*. Příbram, 2013.
7. Školní vzdělávací program: *Školní vzdělávací program základního vzdělávání Nečín*. Nečín, 2013.
8. Školní vzdělávací program: *Škola tvořivého učení*. Suchodol, 2013.

SEZNAM ZKRATEK

AJ – Anglický jazyk

ČAS – Člověk a svět

ČP – Člověk a práce

ČŠI – Česká školní inspekce

DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

EN – Evaluační nástroje

EV – Ekologická výchova

EVVO – Environmentální výchova

KEV – Klub ekologické výchovy

MA – Matematika

MŠ – Mateřská škola

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

PISA – Program pro mezinárodní hodnocení žáků

RVP – Rámcový vzdělávací program

ŠSL – Školní sportovní liga

ŠVP – Školní vzdělávací program

TV – Tělesná výchova

VO – Výchova k občanství

ZŠ – Základní škola