

Příklad inspirativní praxe autoevaluace na Gymnáziu a Střední odborné škole pedagogické v Nové Pace

1 Úvod

Gymnázium a Střední odborná škola pedagogická Nová Paka (Kumburská 740) byla pro příklad inspirativní praxe vybrána s ohledem na dobrou pověst školy v regionu a veřejnou image tvořivé, moderní a aktivní školy spolupracující s městem a ostatními partnery. Významnou roli sehrála i odvaha k hledání cesty k vlastnímu hodnocení školy, motivace školy k zamyšlení nad svými plasy a mínusy na této cestě, a to především v oblasti průběhu vzdělávání se zaměřením na hodnocení výuky. Důležitá byla i ochota školy podkrýt své zkušenosti ostatním školám.

Gymnázium a Střední odborná škola pedagogická Nová Paka dává ostatním školám své zkušenosti k dispozici i přes přesvědčení, že vhodnou cestu k autoevaluaci, která je pro školu přínosem, si každá škola musí nalézt sama či že některé zkušenosti jsou přes veškerou inspirativnost nepřenositelné. Škola dává ostatním školám nahlédnout pod pokličku možná nikdy nekončícího hledání vlastní cesty.

Cílem textu je popsat hlavní zkušenosti Gymnázia a Střední odborné školy pedagogické Nová Paka s autoevaluací průběhu vzdělávání se zaměřením na hodnocení výuky a zprostředkovat je ostatním školám. V centru pozornosti stojí cesta školy od papírového po elektronické hodnocení projektových dní i dalších aspektů školy (například klimatu školy). Projektové dny (organizované školou, resp. pověřenými týmy učitelů, při různých příležitostech jako celoškolské vzdělávací akce pro žáky za účelem zejména oživení výuky a podpory aktivity, spolupráce a prezentačních schopností u žáků) škola organizuje od dubna 2006 a od samého počátku pamatovala na potřebu provádět jejich hodnocení - pro vlastní potřeby, pro získání zpětné vazby, pro inspiraci či poučení, jak v organizaci projektových dní postupovat dále apod. Samozřejmě, že na cestě dostaly škola, podoba hodnocení projektových dní i samotná podoba projektových dní četných změn a posunů. Tento text si klade za cíl na některé hlavní z nich poukázat.

2 Kontext fungování školy a zaměření příkladu inspirativní praxe

2.1 Charakteristika školy

Zřizovatelem školy je Královéhradecký kraj. Škola se nachází v budově z počátku 20. století; budova školy patří k dominantám malého městečka s téměř 10 tis. obyvateli. Od roku 2002/03 je v čele školy ředitel Mgr. Pavel Matějovský. V současné době škola nabízí studijní obory:

Studijní obor 79-41-K/41 Gymnázium – všeobecné (čtyřleté studium),

Studijní obor 79-41-K/81 Gymnázium – všeobecné (osmileté studium),

Studijní obor 75 – 31 – M/005 Předškolní a mimoškolní pedagogika (čtyřleté studium).

V okrese Jičín je gymnázium v Nové Pace jedním ze tří gymnázií nabízejících čtyřleté studium a jedním ze dvou nabízejících studium osmileté.

Střední odborná škola pedagogická v Nové Pace je jedinou střední odbornou školou pedagogickou v Královéhradeckém kraji. Svůj název Střední odborná škola pedagogická nese od 1.1. 2006 (do té doby byl platným název Střední škola pedagogická). Zaměřením se jedná o školu připravující pro práci v mateřských školách, domovech mládeže, školních družinách a domovech pro mládež vyžadující zvláštní péči. Zaměření školy na obor Předškolní a mimoškolní pedagogika představuje významné specifikum školy – škola je jedinou školou poskytující tento obor v Královéhradeckém kraji: „zaměření pedagogické školy je jasně dané oborem, vychovat, vzdělat budoucí kantorky, učitelky. Aby to dělaly s láskou, aby byly na určité odborné úrovni.“ z výpovědi učitelů

Z hlediska velikosti školy se jedná o školu s kapacitou Gymnázia 400 žáků a kapacitou Střední odborné školy pedagogické 136 žáků. Součástí školy je i domov mládeže s kapacitou 180 lůžek

a školní jídelna s kapacitou 450 jídel. Pro další bližší charakteristiku školy viz stránky www.gymnp.cz/.

Škola se vyznačuje četnými pozitivními rysy. V obecnější rovině, v rovině života a přístupu školy jako celku, je Gymnázium a Střední odborná škola pedagogická Nová Paka typická především příjemnou a tvůrčí atmosférou s partnerskými vztahy na škole, aktivní kulturní participací žáků a image tvořivě, moderní a aktivní školy spolupracující s městem a ostatními partnery. O pozitivních rysech školy svědčí ostatně následující příklady aktivit na škole:

- školního časopisu Heuréka (již několikrát hodnoceného jako nejlepší studentský časopis v rámci ČR),
- školní interní soutěž Přírodovědná liga,
- využívání projektového vyučování,
- aktuální, živé a aktualizované internetové stránky,
- Novopacký slaviček - regionální pěvecká soutěž pořádaná školou, a pravidelné výtvarné plenéry a výstavy
- aktivní účast žáků v tzv. malých grantech a úspěšnost žáků v krajských, celostátních i mezinárodních soutěžích
- spolupráce se zahraničními školami,
- bezbariérovost školy využívající i školní maily pro každého učitele i žáka a web notesu, který je k dispozici žákům, učitelům, rodičům,
- pravidelné vánoční školní akademie pro rodiče, fungování Studentského klubu a školního divadla,
- pravidelné setkávání ředitele školy s volenými zástupci jednotlivých tříd (studentský parlament) a společné řešení aktuálních problémů,
- využívání web notesu a elektronických dotazníků k hodnocení výuky, projektových dní a dalších oblastí a aspektů školního života.

Kladné stránky školy potvrzuje i konstatování ČŠI z roku 2008 o „nadstandardní úrovni v oblasti vedení školy“ a „příkladu dobré praxe v oblasti kvality podmínek a průběhu společenskovedního vzdělávání“ (*Inšpekční zpráva*, 2008, str. 4 – 7)

2.2 Zdůvodnění zaměření na hodnocení průběhu vzdělávání

Hodnocení průběhu vzdělávání považuje vedení školy za nezbytný předpoklad zvyšování kvality školy. I proto se vedení školy snaží, aby mělo co nejvíce informací a zpětné vazby v této oblasti. Veškeré informace získané v rámci hodnocení průběhu vzdělávání byly a jsou na škole zpracovány s cílem využít je při řízení školy a zvyšování kvality práce, ovšem úroveň i způsob zpracování prodělaly v průběhu času značné změny. Jak vyplývá z rozhovorů s vedením školy na počátku si různé dotazníky i celoškolského rozsahu zpracovávali a vyhodnocovali sami ředitel se zástupkyní ředitele školy, a to ručně: *Když jsme to poprvé s panem ředitelem zpracovávali, tak jsme to jeden bral a druhý čárkoval* (z výpovědi zástupkyně ředitele) Teprve postupně vedení školy dospělo v této specifické oblasti hodnocení průběhu vzdělávání k efektivnějšímu delegování pravomocí a následně i k efektivnějšímu sběru i zpracování dat on-line formou.

V oblasti hodnocení průběhu vzdělávání je v současnosti škola charakteristická zejména využíváním elektronických on-line dotazníků k hodnocení výuky, projektových dní i dalších prvků školního života. Motivace školy k rozvoji v této oblasti vychází ze snahy co nejefektivněji monitorovat a následně podporovat příjemnou a tvůrčí atmosféru s partnerskými vztahy na škole i obecněji rozvoj školy a ze snahy školy, především jejího vedení, „dělat dobrou školu“ – do které chodí rádi žáci i učitelé.

V průběhu návštěv a rozhovorů na škole se ukázal ještě jeden důvod pro zařazení školy do příkladu inspirativní praxe v oblasti hodnocení průběhu vzdělávání se zaměřením na hodnocení výuky. Na škole se projevila motivace a úsilí v oblasti hodnocení výuky, a to prostřednictvím vzájemných učitelských hospitací. Vzájemné učitelské hospitace se staly vítanými a podporovanými většinou učitelů (do aktivity, která je součástí projektu *Zvyšování kvality ve vzdělávání v Královéhradeckém kraji v Operačním programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost „Velké školní klíčování“*). Do projektu se zapojilo 25 učitelů z cca 35 učitelů na škole. Vzájemné učitelské hospitace se rozběhly v listopadu 2010 s cílem: „hodnotit výuku kolegů z hlediska výukových metod, poznat metody užívané učiteli z jiných tříd a hledat ty inspirativní metody“ (z výpovědi koordinátorky projektu Velké školní klíčování). Více k projektu velké školní klíčování viz <http://vsk.gymnp.cz/>. Přes skutečnost, že projekt začal teprve 1.10. 2010 (plánován je do 1.4. 2012), bylo již na podzim a v zimě 2010 na škole patrné, že učitelé v projektu začínají rozvíjet své dovednosti týmově a participativně. To se projevilo při hledání podoby kritérií hodnocení výuky z hlediska výukových metod – konkrétně při vytváření hospitačního archu a pravidel pro hospitace. Důležitým výstupem uvedených diskusí je posun od původního návrhu podoby hospitačního archu (viz příloha č. 1)

k verzi finální (viz příloha č. 2) prodiskutované a odsouhlasené učiteli zapojenými do projektu. Škola tak potvrzuje postup na cestě ke skutečnému vlastnímu hodnocení školy, cestu k participativnímu řešení souvisejících otázek důležitých pro život školy (např. vize školy, strategického plánování rozvoje školy i vlastního hodnocení školy, využití supervize apod.). Přestože projekt *Velké školní klíčování* potvrzuje pozitivní trend, tato zpráva se dále aktivitami vyplývajícími z projektu více nezabývá, a to hlavně z důvodu jeho nedávného zahájení.

2.3 Vize školy

Gymnázium a Střední odborná škola pedagogická Nová Paka svojí činností usiluje především o poskytování všeobecného vzdělání na úrovni čtyřletého a osmiletého gymnázia a odborného pedagogického vzdělání na středoškolské úrovni. Snaha o naplňování tohoto cíle z pohledu školy a její vize vyplývá z analýzy činnosti školy, ze školské legislativy, kterou škola ve své činnosti plně respektuje, z vypracovaných školních vzdělávacích programů i z výpovědí vedení, pedagogického sboru, žáků i z rozhovorů se zástupcem školské rady a partnerů školy.

Aktuální cíle a vize, plán rozvoje školy vyplývají ze *Strategického plánu rozvoje školy (2010 – 2015)*, viz příloha č. 3), ze školních vzdělávacích programů (viz Tabulka 2), z ročních plánů školy a od roku 2010 také z textu „Základní pilíře vzdělávání na naší škole“ uveřejněných na školních internetových stránkách <http://www.gymnp.cz/home>. V tomto dokumentu jsou konkrétně vytyčeny takto:

„Základní pilíře vzdělávání na naší škole jsou:

- příjemné a vstřícné prostředí pro rozvoj a uspokojování vzdělávacích potřeb každého žáka,
- všestranný rozvoj žáků s možností osobní profilace ve vyšších ročnících gymnázia,
- partnerské vztahy mezi žáky, učiteli a rodiči,
- vytváření zdravého prostředí podle zásad projektu *Zdravá škola*,
- spolupráce mezi učiteli v přístupu k žákům a vzdělávání,
- důraz na projektové vyučování, rozvoj komunikace, kritického myšlení, logického uvažování a řešení problémů,
- zavádění moderních metod a forem výuky a budování kvalitního pedagogického sboru,
- program prevence nežádoucích jevů působících na žáky a podpora pozitivního sociálního citění žáků
- motivace k celoživotnímu učení a příprava na studium na vysoké škole.“

(Základní pilíře vzdělávání na naší škole)

Tyto základní pilíře vzdělávání jsou zaměřeny do tří pomyslných oblastí: a) edukační působení na žáka, b) profesní rozvoj pedagogického sboru, c) prostředí a klima školy. Tyto oblasti nejsou explicitně v pilířích rozlišovány; dodatečnou analýzou je možné vidět, že oblast *edukační působení na žáka* je zastoupena čtyřmi pilíři, oblast *profesní rozvoj pedagogického sboru* dvěma pilíři a oblast *prostředí a klima školy* třemi pilíři (více viz příloha č. 4). Pomyslné základní kameny všech tří dimenzí – žáci, učitelé, klima – jsou identifikovatelné i ve vizi formulované ředitelem školy při jednom z rozhovorů i ve *Strategickém plánu rozvoje školy*. Dominantní je přitom prostředí a klima školy, což vyplývá i z ústřední myšlenky dokumentu: „Mým největším snem a zároveň cílem je být ředitelem takové školy, do které by žáci i učitelé chodili alespoň trochu rádi.“ (*Strategický plán rozvoje školy*, 2007, s. 6 a 7)

Strategický plán rozvoje školy 2010 – 2015 je druhým strategickým plánem vypracovaným školou; první byl vypracován na období 2007 – 2010. Z úvodního slova obou strategických plánů (2007, 2010) vyplývá, že při zpracovávání tohoto dokumentu vedení školy vycházelo zejména z „podrobné analýzy dosaženého stavu školy a změn oproti předchozímu období na základě závěrů SWOT analýzy, různých anket a dotazníků, rozhovorů s učiteli, žáky i rodiči, rozborů porad, školní dokumentace, analýzy výročních zpráv, inspekčních zpráv apod.“, z *Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v Královéhradeckém kraji, z platných zákonů, vyhlášek a nařízení MŠMT ČR (především o probíhající reformě školství)*, z *návrhu finančního zabezpečení stanovených priorit, úkolů a cílů*“ (*Strategický plán*, 2007, 2010, s. 1). Z rozhovoru s ředitelem školy je navíc zřejmé, že *Strategický plán* pro období 2010 – 2015 je i výsledkem srovnání aktuálního stavu fungování školy s cíli stanovenými v plánu pro období 2007 – 2010. Potřebné srovnání provedl ředitel školy před ukončením platnosti prvního plánu. S ohledem na zvolený postup koncipování dokumentu i charakter analýzy je struktura obou plánů totožná. Formulované cíle jsou členěny do sedmi oblastí (A - G):

Oblast A. Cíle, změny cílů a obsahu vzdělávání.

Oblast B. Kvalita vzdělávání.

Oblast C. Personální zajištění.

Oblast D. Klima školy, image, komunikace a přenos informací.

Oblast E. Mezinárodní projekty a spolupráce.

Oblast F. Materiálně – technické podmínky, finance.

Oblast G. Kvalita organizace práce a managementu.

Z porovnání obsahu konkrétních oblastí rozvoje vyplývá, že změny jsou pouze dílčího charakteru a že škola kontinuálně pokračuje ve směřování nastoleném v roce 2007 (z toho důvodu je v příloze zastoupen pouze aktuální Strategický plán, tj. na období 2010 – 2015, viz [příloha č. 3](#)).

Zásadní rozdíl mezi oběma strategickými plány je v délce období, na které jsou stanoveny; první je na tříleté období a druhý na období pětileté. Uvedená změna se jeví být změnou strategickou a navazuje na rozhodnutí školy ponechat si před koncipováním příštího strategického plánu v roce 2015 delší časový odstup od vypracování autoevaluační zprávy (plánované na rok 2013). Tohoto delšího časového odstupu by vedení školy rádo využilo k systémovějšímu a detailnějšímu vyhodnocení plnění stávajícího plánu a následně k týmovému a participativnímu koncipování plánu nového.

3 Shrnutí dosavadní autoevaluace

Dle slov vedení školy skutečná snaha o zefektivnění získávání zpětné vazby od žáků i učitelů začala někdy v roce 2004 – 2005 zřízením autoevaluačního portálu – monitorovacího a evaluačního portfolia <http://gnp.pfn.net.eu>. Vedle evaluačních aktivit spojených s fungováním a využíváním autoevaluačního portálu (více viz podkapitola 3.2) však na škole probíhaly paralelně i další autoevaluační procesy a k tomu byly využity četné nástroje. Respondenty/aktéry/subjekty byli žáci, učitelé, rodiče. Rozmanitost školou užitých autoevaluačních nástrojů dokládá – následující tabulka.

Tabulka č.1: Přehled hlavních užitých nástrojů autoevaluace

Subjekty	Evaluační nástroj	Kdy realizováno ?
Žáci	<ul style="list-style-type: none"> • SCIO dotazník žáka (9. třída) • SCIO testy Vektor • anketa v 1. ročnících • dotazník Naše škola (viz příloha č. 5) • anketa k tvorbě Charty proti šikaně • anketa Diskutujte o budoucnosti Přírodovědné ligy (viz příloha č. 6) • anketa ke školním uniformám • analýza přijímacích zkoušek • evaluace adaptačních kurzů 	2006/07 2007, 2009 každoročně 2006/07 2007/08 2010 2010 každoročně každoročně
Učitelé	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT analýza • SCIO vektor • hospitace vedením školy • vzájemné hospitace • rozhovor k sebehodnocení • sebehodnocení nadstandardních pracovních aktivit • hodnocení akcí DVPP (příloha č. 8) • hodnocení exkurzí • kriteriální hodnocení učitelů vedením školy při navrhování odměn • výroční zprávy předmětových komisí • anketa Nejoblíbenější učitel (viz příloha č. 9) 	2006 2007, 2009 vždy dle potřeby, zejména u začínajících pedagogů vždy dle potřeby a dohody v předmětových komisích vždy po hospitaci a po SCIO Vektor od roku 2007 každý měsíc, upraveno vnitřními předpisy (viz příloha č. 7) po každé akci DVPP po každé akci každý měsíc každoročně
Rodiče	<ul style="list-style-type: none"> • dotazník pro rodiče Naše škola (příloha č. 10) • komunikace formou web notesu, e-mailu • jednání s výborem rodičů • rodičovské schůzky 	2006/07 průběžně k dispozici nonstop dvakrát ročně čtvrtletně

Při práci s těmito nástroji (pomineme-li dotazování externího SCIO charakteru), při sběru dat a jejich následném vyhodnocení se uplatňuje delegování pravomocí. Například ředitel školy zodpovídá za realizaci i vyhodnocení ankety v 1. ročnících, hospitace vedením školy s následným sebehodnotícím rozhovorem a jednání s výborem rodičů. Ředitel školy také realizuje sebehodnotící rozhovory s vyučujícími na základě zjištění z dotazníků SCIO Vektor o charakteru výuky. Ředitel a zástupkyně ředitele analyzují přijímací zkoušky, vyhodnocují sebehodnocení nadstandardních pracovních aktivit a provádějí kritériální hodnocení učitelů vedením školy při navrhování odměn. Třídní učitelé zodpovídají za realizaci rodičovských schůzek a vzájemnou komunikaci s rodiči formou web notesu, e-mailu či telefonicky. Dotazník Naše škola měla na starosti zástupkyně ředitele, anketu k Tvorbě Charty proti šikaně a dotazník k evaluaci adaptačního kurzu výchovná poradkyně. U ankety Diskutujte o budoucnosti Přírodovědné ligy se projevil aktivní přístup jejího koordinátora, který byl nejen jejím realizátorem a vyhodnocovatelem, ale i iniciátorem.

3.1 Využití SWOT analýzy

V roce 2006, v rámci přípravy školy na tvorbu školního vzdělávacího programu, provedli na škole SWOT analýzu. „*Podnět k vypracování SWOT analýzy v rámci autoevaluace školy vzešel od ředitele P. Matějovského na společném setkání učitelů 5. 6. 2006. Po základním vysvětlení metody a seznámení se s postupem následovalo cvičné provedení SWOT analýzy ve skupinách. Výsledky byly shrnuty, sepsány na archy balicího papíru a vyvěšené ve sborovně k diskusi a dodatečnému doplnění. Zároveň byly vyhodnoceny nedostatky tohoto cvičení (časové omezení, nerovnoměrně vytvořené skupiny, vynechané některé kroky). Pro další postup prostudovali učitelé RVP ZV (část D, kapitola 10) a na společném setkání 29. 6. 2006 vypracovali SWOT analýzu. Na dalším společném setkání 31. 8. 2006 byli pedagogové seznámeni se zpracovanými výsledky SWOT analýzy a byli vyzváni koordinátorkou ŠVP, aby se znovu vyjádřili k jednotlivým výrokům, což dobrovolně učinila zhruba polovina pedagogického sboru.*“ (Horáliková, 2006, str. 1, více viz Zpráva ze SWOT analýzy, příloha č. 11) Ze závěrečné školní zprávy k provedené SWOT analýze vyplývá, že údaje získané SWOT analýzou škole usnadnily:

- formulování výchovných a vzdělávacích strategií školy i prvních školních vzdělávacích programů,
- počáteční přípravu autoevaluace školy,
- pochopení, kde se v současné době škola nachází,
- komunikaci mezi pedagogickými pracovníky.

Z porovnání výstupu ze SWOT analýzy 2006 (viz ukázka výstupu, příloha č. 12) s aktivitami školy v roce 2010 vyplývá, že škola se snažila a snaží na získaná zjištění skutečně reagovat; například z prvních jedenácti identifikovaných ohrožení škola odstranila či úspěšně minimalizuje nejméně sedm ohrožení. Exemplárním příkladem je míra, do jaké se škole svým aktivním úsilím v grantové činnosti daří získávat nové finanční prostředky a tím bojovat s dalším ohrožením v podobě nedostatku financí. Dalším příkladem je snaha minimalizovat ohrožení školy formou šikany, násilí a vandalismu aktivní prací s Chartou proti šikaně, pravidelnými adaptačními kurzy a prostřednictvím zavedení pomoci starších žáků pedagogické školy žákům mladším. V neposlední řadě také z rozhovorů provedených v roce 2010 vyplývá, že na škole došlo k zlepšení pohledu na ŠVP apod. Podobně je možné nalézt návaznost mezi rozvojem školy v období 2007 – 2010, tj. v období po SWOT analýze, a příležitostmi a silnými stránkami školy a snahou o minimalizaci stránek slabých.

3.2 Práce s autoevaluačním portálem a Google docs.

Z počátku (v roce 2004 – 2006) v podstatě nezávisle na prováděné SWOT analýze 2006 škola usilovala o zřízení autoevaluačního portálu; to dokazuje, že na škole ještě před vznikem povinnosti provádět autoevaluaci začali k jisté formě autoevaluace spontánně a operativně dozrávat. Původním záměrem bylo vytvořit prostředí pro otevřené fórum k vyjádření vlastních názorů, pro diskuse a ankety a místo, kde všichni účastníci mohou najít aktuální informace o dění ve škole. Využívání se však ukázalo jako problematické a neefektivní i po ekonomické stránce a po zvážení poměru přínosu a nákladů bylo v roce 2008 – 2009 rozhodnuto, že je třeba vytvořit jiné prostředí. Jako mnohem úspěšnější – ze současného pohledu učitelů, žáků i vedení se ukazuje již zmíněný Google docs, který škola od roku 2009/10 využívá k zadávání dotazníků, sběru dat i jejich vyhodnocování (z významnějších jmenujme):

- *Dotazník o kvalitě a možnostech vzdělávání* (elektronicky březen 2010, viz příloha č. 13),
- *Dotazníková metoda Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery* (papírově 2006, elektronicky 2009, viz příloha č. 14),
- *Dotazník pro žáky* (2010, viz příloha č. 15),
- *Dotazník pro rodiče* (2010, viz příloha č. 16),
- *Dotazník pro absolventy* (2010, viz příloha č. 17).

Využívání Google docs za účelem dotazníkového hodnocení různých aspektů školy je hodnoceno kladně zejména pro jednoduchý přístup k výsledkům, k jednoduchému oslovení všech žáků školy (prostřednictvím zřízených školních mailových adres), k získání zpětné vazby na vyhlášené ankety, dotazníková šetření apod.

Jediné úskalí, které vyplývá z rozhovorů s vedením školy a koordinátorem ŠVP, je skutečnost, že papírové dotazníky distribuované žákům ve výuce byly zodpovězeny vždy větším počtem respondentů – v elektronické formě je to ponecháno na dobrovolnosti a návratnost se zatím pohybuje kolem 30 % u žáků (květen 2010). Na podzim 2010, při sběru dotazníků pro žáky, absolventy a rodiče byla návratnost však již vyšší (u žakovských dotazníků 37 %, přitom nejvyšší v I. Ročnících 95 %, u rodičovských dotazníků 43 %, u absolventských odpovědělo 80 z oslovených 180, tj. 44 %). Pozitivní hodnocení převažovalo i mezi žáky a rodiči (negativní pohled vyvěral spíše z osobní preference papírové podoby, a to pouze v případě několika rodičů).

Na druhou stranu je třeba poukázat na situaci, kdy rodiče o dotaznících nevědí, nebo o nich vědí pouze z doslechu, ale k žádnému se z neznámého důvodu nedostali (důvodem může být i nedostatek času či nedostatečný zájem rodičů). Z výpovědi vyplývá, že někteří rodiče mají nízké povědomí o dotaznících. Za zvážení stojí prověření toho, zda rodiče skutečně elektronické dotazníky dostávají do e-mailových schránek apod. „Dotazníky? To bych ani neřekl, že bych zaregistroval. Já myslím, že zpětná vazba je dělaná hlavně díky internetu (Pozn. autorky: webnotes a e-mailová komunikace s vyučujícími) a díky rodičovským schůzkám. Informování se děje více přes žáky – myslím, že je to připravuje na život, jsou do toho vtahováni. Komunikace osobní, prostřednictvím dítěte je lepší. Víím že elektronické dotazníky jsou, ale nikdy jsem je nevyplňoval. Myslím, že jsem žádný nedostal.“ (z výpovědi rodiče - člena školské rady)

Za velmi poučné lze považovat zjištění o potřebě překonat strach v počátcích a pojmenovat faktor strachu, který může na školách působit jako zdroj resistance (odporu) vůči změnám a tedy i vůči autoevaluaci škol. Ředitel hovoří o strachu v souvislosti s prvním využitím *Dotazníkové metody Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery* (viz příloha č. 14), ale ve své podstatě jde o fakt zobecnitelný na práci s jakýmkoliv novými autoevaluačními nástroji.

„Když jsem ten dotazník viděl, tak jsem si říkal, tenhle dotazník bych učitelům nikdy nedal. Asi jsem vztahovačný, hodně se tím trápím. Strach je potřeba překonat.“

ředitel školy

„Autoevaluace přinesla strach, jak to dopadne. Člověk si říká, jak to dopadne.“

Co s tím?

Nakonec si člověk řekne, dobře, že víme, že se to zhoršilo, budeme řešit proč. Strach byl z toho, co řeknou na kraji, ale když si člověk uvědomí, že to dělá pro sebe, že ví, jak jít dál, tak to tak hrozný, tak špatný není.“

zástupkyně ředitele.

4 Současný stav autoevaluace

Současný stav autoevaluace na škole odráží aktuální způsob a rovinu pohledu učitelů a vedení školy na autoevaluaci jako takovou. Z výpovědí učitelů a vedení školy vyplývá, že autoevaluace se na škole 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 k poučení se z chyb, prostředek k odhalení i eliminaci toho negativního ze školního života“.

Zástupci partnerů školy považují autoevaluaci školy spíše za nástroj řízení školy a zlepšení její kvality, který je nutný a může být i velmi funkční a potřebný, ale pouze za předpokladu zachování interního charakteru nástroje i výsledných zjištění: „Každá analýza je dobrá pro školu – vnitřní analýza, ale problém vidím v povinnosti – vede to k formalistickému přístupu (pojetí).“ Současně však upozorňují na potenciální problém v „odkrývání karet školy“ v době, kdy zřizovatel školy může rozhodnout o zrušení školy: „Problém je, pokud zpráva má být pro kraj, zřizovatele apod. – zejména teď v době optimalizačních snah.“ (z výpovědi partnera školy a člena školské rady).

Na škole se začínají objevovat první náznaky toho, že učitelé a vedení spatřují souvislost mezi autoevaluací školy a cíli rozvoje školy:

„Cílem autoevaluace je, aby učitelé i žáci chodili do školy rádi. Snažíme se eliminovat to negativní ze školního života a my to negativní musíme odhalit. A já říkám žákům a není to z mé hlavy. Pokud se vám něco ve škole líbí, tak to všude říkejte a pokud se vám něco nelíbí, tak mi to přijďte říct a já to odstraním. A oni samozřejmě nechodí a neřeknou. A neví se o tom a je to škoda a my to musíme odhalit. „

ředitel školy

„Má autoevaluace souvislost s cíli školy? Určitě, měly by to být spojené nádoby, si myslím. Měly by se navzájem ovlivňovat, že i ty cíle by měly nějak v sobě zahrnovat nějakou autoevaluaci a zase autoevaluace by měla měnit cíle, nějak.“

Daří se to na škole? „Myslím, že se to daří, ale možná, že časem, jak budou ubývat žáci, tak bude potřeba ta autoevaluace školy větší, aby byly cíle pro žáky ještě přitažlivější. Myslím, že s ubýváním žáků by mělo přibývat práce na autoevaluaci.“

z výpovědí učitelů

Velmi inspirativně, otevřeně a do hloubky reflektuje vlastní cestu školní autoevaluace zástupkyně ředitele:

Jak autoevaluaci vnímáte?

„Samozřejmě jako povinnost, to bylo to první... Ale pak když už se do toho člověk dostane, tak to má nějaké klady a zápory. Přece jenom ten člověk vidí, co už udělal, co by chtěl udělat, kam se to posunulo. Teď si zjistíme, co by chtěli třeba studenti, co by chtěli kantorů. Před tím se tím člověk nezabýval. A třeba jsme měli názor, že tohle studenti nechtějí a ono jsme zjistili, že to chtějí, nebo tohle se jim nelíbí a my jsme mysleli, že se jim to líbí. A totéž u kantorů. ...Před povinností jsme to také dělali trochu, ale neříkali jsme tomu autoevaluace. Zákonná povinnost to nezkomplikovala. Spíš víc víme, proč to děláme a co. Dříve jsme to dělali víc intuitivně.“

zástupkyně ředitele

Z tohoto subjektivního vykreslení zahájení cesty k autoevaluaci školy vyplývá, jak pomalu a postupně se vyvíjí motivace, chápání toho, co škola začala dělat v oblasti autoevaluace.

Objektivnější charakteristika současné podoby autoevaluace na Gymnáziu a Střední odborné škole pedagogické Nová Paka (viz níže podkapitoly 4.1 a 4.2) vychází z pohledu vedení školy, učitelů, rodičů, žáků, ze školou užitých evaluačních nástrojů a z oficiálních dokumentů, zejména z *Autoevaluační zprávy* (2007) a *Autoevaluační zprávy* (2010), ze *ŠVP gymnázium čtyřleté, ŠVP gymnázium nižší prima – kvarta, ŠVP gymnázium vyšší kvinta – oktáva*.

4.1 Plánování a organizační zajištění autoevaluace na škole

Péčí o autoevaluaci, tzn. vypracováním autoevaluační zprávy i jejím řízením na škole je ředitelem pověřen koordinátor školního vzdělávacího programu. Dlouhodobý plán autoevaluace stanovuje převážně ředitel školy spolu s koordinátorem školního vzdělávacího programu, a to na základě běžné každodenní komunikace s pedagogickým sborem. Potřebu vyvíjet ucelený systém týmového dlouhodobého plánování a hodnocení efektivity autoevaluace škola dosud nepocítuje a jedná se o předmět dalšího vývoje. Roční plánování zpravidla na začátku školního roku je více participativní, vychází zpravidla z podnětů koordinátora, příp. vedení školy a z následné diskuse s vyučujícími na poradách.

Plán autoevaluace na škole je zakotven v kapitole 1 *Autoevaluační zprávy* 2007 (viz příloha č. 18) a v kapitole 1 *Autoevaluační zprávy* 2010 (viz příloha č. 19) a ve školních vzdělávacích programech v přehledech oblastí sledovaných v rámci autoevaluace školy (např. viz Tabulka č. 2). Forma dlouhodobého plánu je vypracována tak, aby autoevaluaci bylo možné realizovat spontánně na základě aktuálních potřeb školy. Plánování i organizační zajištění konkrétních autoevaluačních činností školy má dle slov ředitele školy i koordinátora ŠVP operativní charakter. To ostatně potvrzují i výpovědi učitelů a zástupkyně ředitele:

„Plán autoevaluace je spíše spontánní. Když něco napadne, tak se evaluuje.“

„Plánování autoevaluace? Já o tom nevím.“

z výpovědi učitelů

„Řešíme to momentální potřebou. Není to o přesném plánu. Třeba si to do budoucna stanovíme, ale zatím nám vyhovuje toto – průběžně, spontánně, operativně.“

zástupkyně ředitele

Na plánování a organizačním zajištění se hlavní měrou podílí vedení školy a koordinátor ŠVP, o čemž svědčí například následující výpovědi:

„Ze začátku nám pomáhala pí. Horalíková (předchozí koordinátorka ŠVP). Pokud by to mělo být pravidelně, tak by to dělení zodpovědnosti muselo asi být. Marián Klapka (současný koordinátor ŠVP) je přes počítače.“

zástupkyně ředitele

„Ředitel zadal úkol koordinátorovi ŠVP... Nevím, jestli někdo další - možná u dílčích činnostech, ale spíše náhodně.“

„Dělbá by byla zbytečná - není vůle shora ani zdola. Dělbá bych nedoporučoval, je toho moc - grantů apod. Byla by to jen další povinnost. Myslím, že jednou to bude, ale teď ne.“

z výpovědí učitelů

Plán autoevaluace spočíval na samém počátku, tj. někdy v roce 2006 – 2007, na koordinátorce ŠVP. Vedení školy, zejména ředitel s podporou zástupkyně ředitele, spatřuje svoji hlavní úlohu v tom, aby „žáci i učitelé do školy chodili alespoň trochu rádi“ (ředitel, *Strategický plán rozvoje školy*, 2007, s. 7). Koordinátor ŠVP zůstal klíčovým aktérem plánování i realizace autoevaluace i po personální změně na pozici koordinátora ŠVP. Personální propojení obou funkcí koordinátora ŠVP a na škole dosud nepojmenované funkce koordinátor autoevaluace se vedení školy osvědčilo.

4.2 Cíle autoevaluace a kritéria kvality na škole

Z hlediska cílů škola autoevaluační chce „zjistit aktuální informace o stavu školy a tím získat podklady pro plánování a realizaci jejího dalšího rozvoje.“ (*Autoevaluační zpráva*, 2007, 2010, s. 5) Motivace k autoevaluaci na škole vychází i ze zaměření ředitele školy na cíl, aby „učitelé i žáci chodili do školy rádi“. Autoevaluace je pro ředitele i školu nástroj, jak odhalit a následně eliminovat negativní jevy ve školním životě. V jiné rovině je možné říci, že autoevaluaci aktuálně na škole vnímají jako pomoc či nástroj „ke zkvalitnění a zefektivnění procesu vzdělávání a výchovy. Pomocí nástrojů vlastního hodnocení chceme určit oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků, a oblasti, ve kterých je třeba úroveň vzdělávání ještě zlepšit. Na základě analýzy a spolupráce všech účastníků se snažíme vypracovávat návrhy příslušných opatření a náprav.“ (*Autoevaluační zpráva*, 2007, 2010, s. 5)

„Kritéria a časové rozvržení autoevaluační byla vymezena pro jednotlivé dílčí cíle, které si škola stanovila na každý školní rok v koncepčním záměru rozvoje školy- konkrétním ročním plánu.“ (*Autoevaluační zpráva*, 2010, s. 5) Pojetí dílčích cílů autoevaluace se na škole prolíná s kritérii autoevaluace. Prolínání je patrné z *Autoevaluační zprávy* 2007 i 2010, i ze ŠVP 2010, kde se na jedné úrovni objevují dílčí cíle a kritéria, např.

- plánování a strategie,
- úspěšné zavádění ŠVP,
- finanční a hmotné zdroje,
- vybavení a zařízení.

„Hlavním kritériem jednotlivých oblastí by měla být efektivita a přínos pro další rozvoj školy, a to jak v oblasti materiální, tak v oblasti výchovy a vzdělávání.“ (*Autoevaluační zpráva*, 2007, 2010, s. 5) V této oblasti by mohla pomoci větší konkrétnost. Na druhou stranu je i zde vidět obrovský pokrok, který škola učinila. Dokladem je například skutečnost, že při prvním vymezování oblastí sledovaných v rámci autoevaluace školy v *Autoevaluační zprávě* 2007 ani v ŠVP kvinta – kvarta 2009 není o kritériích žádná zmínka. Posun je patrný ve verzi ŠVP kvinta – kvarta z jara 2010, kde na základě připomínek a doporučení ČŠI byla dopracována zejména kategorie dílčí cíle a kritéria. Výsledná podoba plánu a struktury autoevaluace vyplývá z následující tabulky.

Tabulka č. 2: Oblasti sledované v rámci autoevaluace školy ŠVP (jaro 2010)

Oblast	Cíle a kritéria	Nástroje	Čas
Koncepce školy	vyhovuje jako strategický materiál ? Je v souladu s RVP ?	pozorování, evidence pozorovaných jevů, hospitace, vnější evaluace	průběžně
Výsledky vzdělávání	naplňování klíčových kompetencí, zvládnutí výstupů ŠVP	hospitace, vlastní poznámky a pozorování, vyhodnocení soutěží, žákovská portfolia a autoevaluační dotazníky	průběžně
Úroveň řízení školy, Prostorové a materiální podmínky,	plánování a strategie, kvalita personální práce, udržet standard vybavení školy	dotazníky pro učitele (on-line – je-li možné)	jednou za 3 roky (popřípadě více dle potřeby)
Finanční a hmotné zdroje	zajistit financování aktivit spojených s výukovým procesem	dotazníky pro učitele a žáky (on-line – je-li možné)	průběžně dle potřeby
Klima školy	vytvoření optimálního školního klimatu	dotazníky pro učitele a žáky (on-line – je-li možné)	jednou za 3 roky (popřípadě více dle potřeby)
Kvalita vyučovacího procesu	objektivizovat práci učitele	dotazníky pro učitele a žáky zpráva ČŠI, hospitace	průběžně (+ vždy po celoškolských projektech)
Kvalita výsledků vzdělávání	hodnocení a klasifikace, srovnání prospěchu, chování, přijímací řízení	SCIO testy, testy CERMAT, pozorování.	průběžně

5 Hodnocení výuky

Zvolené zaměření příkladu inspirativní praxe – hodnocení průběhu vzdělávání se zaměřením na hodnocení výuky vyplývá z výše specifikovaného charakteru školy a zejména z úsilí, které škola vynakládá na zefektivnění sběru zpětné vazby k výuce realizované formou projektových dnů. Z hlediska historického vývoje školy vychází tento text ze zkušeností školy s hodnocení výuky formou projektových dnů papírovou formou k hodnocení výuky formou projektových dnů elektronickými dotazníky s využitím Google docs. Počátky celoškolského získávání zpětné vazby od žáků, učitelů na projektové dny sahají do roku 2006, kdy proběhl první projektový den na škole.

5.1 Hodnocení projektových dnů papírovou formou

Projektové dny škola začala dělat v roce 2006; prvním byl *Středověký den*. U každého projektového dne se škola snažila získat od žáků alespoň nějakou zpětnou vazbu, z počátku pouze formou kartiček – papírků, kam žáci psali svůj názor na otázku: *Co se mi líbilo/nelíbilo?* Takovouto formou byly hodnoceny projektové dny až do dubna 2008.

V roce 2008 se na škole ve snaze získat od učitelů ucelenější zpětnou vazbu ke všem dosud konaným projektovým dnům rozhodli realizovat dotazníkové šetření *Hodnocení projektových dnů v rámci tvorby ŠVP pro učitele*. Dotazník sestávající z osmi otázek (tři polootevřených a pěti otevřených) byl zaměřen na evaluaci osmi projektových dnů ve vzájemném srovnání (otázky z dotazníku k hodnocení projektových dnů viz příloha č. 20). Učitelé hodnotili následující projektové dny:

1. Středověký den (duben 2006).
2. Evropský den jazyků I (září 2007).
3. Den poezie I (listopad 2007).
4. Majáles (květen 2008).
5. Evropský den jazyků 2 (září 2008).
6. Den poezie 2 (září 2008).
7. Doba kamenná (duben 2008).
8. Zelená škola (duben 2008).

Pomineme-li otázku 3 a 4 relevantní spíše pro tvorbu ŠVP, z dotazníku, který vyplnilo 28 učitelů/učitelek, vyplynula důležitá zjištění týkající se zejména:

- hodnocení jednotlivých projektových dní,
 - motivace a očekávání pedagogů v oblasti projektových dní,
 - subjektivního pohledu učitelů na formu projektu z hlediska přínosu pro rozvoj žáků, učitelů a školy,
 - subjektivního pohledu učitelů na hodnocení a reflexi projektu, vč. způsobu, jakým byli hodnoceni žáci,
 - názoru pedagogů na frekvenci a výběr tzv. tradičního projektového dne/projektových dní i na jejich podobu.

Výběr z hlavních zjištění z hodnocení projektových dní (2008) nabízí [příloha č. 21](#).

5.2 Hodnocení projektových dní elektronicky

V roce 2009 začala škola pracovat s hodnocením projektových dnů formou elektronických dotazníků pro žáky. Jako první byl takto hodnocen projektový den *Cesta tam a zpátky* (tj. Dne jazyků, podzim 2009). Dalším žáky elektronicky hodnoceným projektovým dnem byl *Den Země* v dubnu 2010 (dotazník [viz příloha č. 22](#)).



Co se týče využití hodnocení výuky – příkladů konkrétních návrhů na podobu výuky v budoucnosti, z výpovědí učitelů či žáků vyplývají některé návrhy inspirativní pro Gymnázium a střední odbornou školu pedagogickou Nová Paka i pro školy ostatní:

- zaměřit se pouze na jeden, maximálně dva projektové dny za rok a ty důkladně a týmově připravit vč. vhodně zvoleného tématu,
- dělat nejen celoškolské projekty, ale i projekty v menším rozsahu, např. pro jednotlivé třídy, pro zájemce apod.
- koncipovat projektové dny za účelem snížení rivality mezi studenty gymnázia a střední odborné školy pedagogické,
- motivovat žáky k větší participaci a angažovanosti na projektovém dnu větší integrací do výuky (např. napojením výstupu na výuky a hodnocení žáků),
- více rozvíjet týmovou spolupráci učitelů na škole,
- věnovat větší pozornost týmovému hodnocení projektového dne (skutečnou diskusí mezi pedagogy).

z výpovědí učitelů a žáků školy

Druhý z uvedených návrhů „dělat nejen celoškolské projekty, ale i projekty v menším rozsahu, např. pro jednotlivé třídy, pro zájemce apod,“ škola aplikovala v praxi již ve školním roce 2010 – 2011, což opět potvrzuje, že škola nebere výstupy z hodnocení výuky na lehkou váhu a že je bere v potaz při každoročním plánování vzdělávání a vzdělávacích akcí. K aplikaci návrhu došlo po diskusích vyučujících nad výsledky dotazníků k projektovým dnům, kde bylo dohodnuto, že celoškolské projektové dny budou nahrazeny miniprojekty či kvízem ke Dni Země, tzv. *Zelenou školou 2011* (ke kvízu více viz příloha č. 23, k ilustraci organizace a evaluace jednoho z miniprojektů viz příloha č. 24). Motivace školy k organizaci miniprojektů a nepovinného ekologického minikvízu – jako vzdělávací akce na připomenutí Dne Země 2011 vyplývá z reflexe aktivit školy v posledních třech letech: „V uplynulých třech letech jsme na naší škole oslavili Den Země velkými projektovými dny, které zasáhly celou naši školu a dá se říci, že svým dopadem překročily její hranice. Jak se však říká, do jedné řeky dvakrát (natož třikrát) nevstoupíš a již při Dni Země 2010 nebylo možné si nepovšimnout, že se toto téma jako námět pro velké projektové dny již poněkud vyčerpalo. Proto si v letošním roce připomeneme svátek naší planety poněkud komorněji – a především nepovinně. Pouze pro zájemce je určen ekologický kvíz Zelená škola 2011.“

6 Závěr

Tato zpráva o autoevaluaci na Gymnáziu a Střední odborné škole pedagogické Nová Paka vychází z přibližně osmnáctiměsíční vlastní reflexe dosavadních zkušeností školy s autoevaluací a interakce školy s externím pozorovatelem (autorkou tohoto textu). V průběhu této doby proběhlo na desítky rozhovorů s vedením školy, s učiteli, s žáky, s rodiči, zástupci partnerů školy, vč. zřizovatele. Provedeny byly analýzy nejen rozhovorů, ale i dokumentů školy, došlo i k pozorování některých autoevaluačních prvků užívaných školou (jednání školské rady, jednání čtvrtletní pedagogické porady, schůzky k evaluaci projektového dne Den země 2010) i k pozorování konkrétního průběhu projektového dne, *Dne Země 2010*.

Zpráva se zaměřuje na momenty, které Gymnázium a střední odborná škola pedagogická Nová Paka považuje za zásadní ve svých dosavadních autoevaluačních aktivitách obecně i specificky v oblasti autoevaluace průběhu vzdělávání se zaměřením na hodnocení výuky. Je tak činěno ve snaze zprostředkovat ostatním školám zkušenosti této školy z autoevaluace i jejich přesvědčení, že autoevaluace má pro školu přínos a smysl. Pozitivní reflexe rozvoje školy v oblasti autoevaluace, reflexe přínosu autoevaluace pro školu i motivace pokračovat v započatém úsilí školy je konstatována i v aktuální autoevaluační zprávě: „Je za námi obrovský kus práce, kdy jsme se učili ohlížet se kritickým pohledem na to, co proběhlo, učili jsme se shrnout obrovské množství informací, zpracovávat jejich interpretace tak, abychom je mohli v budoucnu využít pro rozvoj školy..... Vzhledem k dobré zkušenosti jsme se i nadále rozhodli využívat internetovou podobu dotazníků k případnému hodnocení či k zjišťování aktuálních potřeb našich žáků... Mezi naše hlavní priority patří i nadále upevňovat základní pilíře naší školy. Tyto priority a oblasti, ve kterých je třeba zlepšit úroveň vzdělání a výchovy, se stanou námětem pro autoevaluační proces v období následujícím.“ (Klapka, 2010, str. 27)

Přesvědčení, k němuž škola přichází postupně, o pozitivním přínosu autoevaluace pro školu, pozitivní efekty i postupný posun v dané oblasti dokresluje a v mnohém potvrzuje i následující výpovědi – příklady výroků z rozhovorů s vedením, učiteli a žáky:

„Víc se bavíme, vidí se, co třeba studenti vytkli a je potřeba něco udělat. Víc nás to stmelilo. Nejsme ideální, ale myslím, že posun tu je.“
zástupkyně ředitele.

„Je vidět, že se pracuje na tom, co není dobře, co by mohlo být lepší.“

„Co vidím pozitivně, je to, že došlo ke změně postoje, autoevaluace dnes už není nadávka.“

„Elektronické dotazníky jsou zdrojem velice důležitých poznatků.“

„Myslím, že povinnost dělat autoevaluační zprávu nás donutila stanovit si cíle školy. ... ale chtělo by to dotáhnout. Hodně mezi námi o cílech moc nevíme. Všimla jsem si i toho, že mezi učiteli jsou někteří, kteří by se chtěli spolupodílet na formulaci cílů školy.“

z výpovědí učitelů

„Před tím než byla autoevaluace povinná, tak to bylo vše více takovým rozhovorem. Pak jsme si řekli, že musíme mít něco na papíře. Začaly dotazníky pro studenty, tak pro rodiče, tak pro kantory a začalo se to zpracovávat a ono z toho vzešly zajímavé věci. A začali jsme se v tom lidově hrabat a začalo nás to zajímat. A chtěli jsme se zeptat na to a to... a pak se do toho vložil koordinátor ŠVP a vše šlo přes počítač a už to bylo jednodušší.“

zástupkyně ředitele

„Autoevaluace je dobrá věc. Škola to nedělá jen z povinnosti“.
z výpovědi rodiče

„Vesměs, když se tady něco koná, tak se učitelé ptají. Máme možnost ovlivňovat dění na škole. Je to hezký, že se ptají na náš názor, chtějí, aby se nám tady líbilo.“

z výpovědi žáků 1. G.

„Ty starší dotazníky byly více zaměřeny na třídu. Teď mi přijdou komplexnější.“

z výpovědi studentů septimy

„Když jsem pročetla autoevaluační zprávu, myslím, že by si to měl pročíst každý rodič, protože myslím, že nevědí, co se tady vše děje a dělá. Jako běžný rodič nejsem seznámena se všemi akcemi. Myslím, že běžný rodič je hůře informován, protože každý přijde pozdě večer a neví to. Já bych to dala jako povinnost, asi bych to neměla takto říkat, ale ... je to perfektně zpracované a je hrozná škoda, že se to neví. Myslím, že by bylo dobré udělat nějaký výňatek pro rodiče.“

z výpovědi rodiče a předsedkyně školské rady

Z pohledu vnějšího pozorovatele se domnívám, že další pozitivní efekty z autoevaluace by škola mohla vytežit z některých následných kroků v oblasti autoevaluace. Za zvážení stojí možnost explicitně pojmenovat a včlenit například funkci koordinátora autoevaluace; výhodou je pohled nezatížený tvorbou ŠVP, podpora intenzivnější komunikace, spolupráce a zkušenosního a činnostního učení nejen mezi koordinátorem ŠVP a koordinátorem autoevaluace, ale i mezi nejbližšími okruhy spolupracovníků jednotlivých vykonavatelů obou funkcí, později v celém pracovním kolektivu. Za zvážení stojí rotující koordinátor autoevaluace, či rotující autoevaluační tým, kdy by vedení školy mohlo využít delegování dané funkce na určité období např. na jeden školní rok k podpoře participace jednotlivých vyučujících či dvojic na vlastním hodnocení činnosti školy ve smyslu reflexe činnosti školy. Mezi učiteli se objevil i zajímavý návrh na zřízení nerotujícího týmu lidí pověřených autoevaluační: „Dovedu si představit někoho, nebo spíš malý tým, skupinu 3 – 5 lidí, kteří by to měli na starost. Ať už jde o inspirace z jiných škol, co se bude hodnotit... Nevím, jestli tady u nás je na to prostor, ale věřím, že jo. Rotujícího ne, ale skupinu ano. Mám obavu, že když to má na starost jeden člověk, tak už předává jen finální výsledky. Skupina by měla i větší oporu pro případné nepopulární názory.“ (z výpovědí učitelů)

Dalšímu rozvoji školy obecně i v oblasti autoevaluace by mohlo pomoci větší povědomí o strategickém plánování i vizích školy zejména mezi učiteli a konkrétnější rozlišení dílčích cílů a kritérií autoevaluace; efekt by bylo možné očekávat ve snazším a efektivnějším vytvoření a využívání systému týmového a participativního plánování a hodnocení, vč. metaanalýzy.

Z pohledu autorky tohoto příkladu inspirativní praxe a zprostředkovatelky zkušeností Gymnázia a střední odborné školy pedagogické Nová Paka s autoevaluační školy mi závěrem nezbyvá než popřát této škole i školám ostatním další úspěšný rozvoj.