



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Rámec pro vlastní hodnocení školy

Metodický průvodce

Martina Kekule



Cesta  
ke kvalitě  
AE  
AUTOEVALUACE ŠKOLY

1

1  
evaluační nástroje



# Rámec pro vlastní hodnocení školy

Metodický průvodce

Martina Kekule

## **Rámc pro vlastní hodnocení školy. Metodický průvodce.**

Martina Kekule

Odborná recenze: doc. PhDr. Jiří Němec, Ph.D.; Mgr. et Mgr. Jan Mareš, Ph.D.; PhDr. Karel Starý, Ph.D.

Jazyková korektura: Mgr. Radomír Novák

Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2011.

ISBN 978-80-87652-34-3

# RÁMEC PRO VLASTNÍ HODNOCENÍ ŠKOLY.

Metodický průvodce.

## Obsah

O manuálu.....	5
Úvod.....	5
1 Cíle a možnosti použití evaluačního nástroje.....	6
2 Podstata a principy fungování evaluačního nástroje .....	6
2.1 Základní koncepce	
2.2 Teoretická východiska	
3 Tvorba a ověřování evaluačního nástroje.....	8
4 Pokyny k práci s evaluačním nástrojem .....	12
4.1 Konkrétní postup uživatele nástroje	
4.2 Proces autoevaluace s použitím nástroje	
4.3 Práce s jednotlivými částmi nástroje	
5 Rizika a doporučení pro jejich eliminaci .....	22
6 Vazba na vyhlášku č. 15/2005 Sb.....	23
7 Zdroje použité při tvorbě kritériálních otázek .....	24
8 Seznam literatury .....	24
Přílohy .....	25
Příloha A – Oblasti, podoblasti a kritéria kvality školy	
Příloha B – Škály	
Příloha C – Struktura Zprávy o vlastním hodnocení školy	

*Poděkování*

*Děkujeme všem pracovníkům škol, kteří se podíleli na tvorbě tohoto evaluačního nástroje, ať už aktivní účastí na diskuzních skupinách nebo použitím pilotní verze nástroje a podáním návrhů na jeho zlepšení!*

## O MANUÁLU

Hlavní cílovou skupinou, pro kterou je manuál určen, jsou především pracovníci škol, kteří se zabývají autoevaluací. Manuál obsahuje celkem 8 kapitol. Kapitola 4 „Pokyny k práci s evaluačním nástrojem“ je určena jako návod těm, kteří budou chtít nástroj přímo prakticky použít. Zbývající kapitoly se pak zabývají zejména cíli a koncepcí nástroje, vazbou na legislativu a v neposlední řadě jsou zmíněna možná rizika při použití nástroje v autoevaluačním procesu školy.

## ÚVOD

Provádět vlastní hodnocení může být pro školu prospěšné a řada škol se jím zabývala i předtím, než tato činnost byla nařízena legislativně. Nicméně pokud chceme pojmout toto hodnocení komplexně, jedná se o poměrně náročnou (přinejmenším časově) záležitost v životě školy. Nástroj Rámec pro vlastní hodnocení školy chce při této činnosti školám pomoci zejména dvěma způsoby. Jednak může fungovat jako průvodce, který ukazuje možnou cestu při provádění vlastního hodnocení a vymezuje oblasti kvality, na které by se škola měla při hodnocení soustředit. Nástroj je v souladu s vyhláškou č. 15/2005. Hodnocení je tedy zaměřeno na oblasti kvality školy, které jsou stanovené v této vyhlášce. Dále může nástroj usnadnit zpracování zprávy o vlastním hodnocení školy zejména z technického hlediska. Po vyplnění on-line formuláře je možné vygenerovat zprávu v hotové podobě, díky tomu se tedy škola víceméně nemusí zabývat formální stránkou věci. Při tvorbě nástroje jsme vycházeli zejména z požadavků výše uvedené vyhlášky, z již ověřených a ve školství používaných nástrojů v zahraničí a dále z modelů pro hodnocení ve veřejné správě a v podnikatelském sektoru. Na tvorbě nástroje se podílely také samy školy. Na základě pilotáže, které se zúčastnilo přes dvacet škol, byl původně navržený nástroj podle jejich připomínek upraven do současné podoby.

# 1 CÍLE A MOŽNOSTI POUŽITÍ EVALUAČNÍHO NÁSTROJE

Cílem evaluačního nástroje Rámec pro vlastní hodnocení školy je poskytnutí metodické podpory při průběhu celého autoevaluačního procesu, identifikování podoblastí kvality školy, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků a které by bylo vhodné zlepšit, a cílem je také pomoci školám při tvorbě zprávy o vlastním hodnocení školy. Nástroj vymezuje oblasti a podoblasti kvality školy, na které by měla být zaměřena pozornost při provádění autoevaluaci.

Po zhodnocení nabízených oblastí obdrží škola dva výstupy:

- seznam podoblastí, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků, a seznam podoblastí, ve kterých je třeba se dále výrazněji zlepšovat;
- zprávu o vlastním hodnocení školy, kterou je možné ještě dále upravovat.

Nástroj je určen nejen úplným začátečníkům, kteří s autoevaluací teprve začínají. Vzhledem k jeho variabilitě ho mohou využít i ti, kteří již mají s autoevaluací zkušenosti. Je určen pro školy různého typu (od mateřských až po střední či vyšší odborné školy) a velikosti. Rámec pro vlastní hodnocení školy podporuje provádění vlastního hodnocení:

- jedním nebo několika málo hodnotiteli – ředitel/ka nebo užší vedení,
- širším týmem hodnotitelů – širší vedení, tým složený z dalších zaměstnanců,
- týmem hodnotitelů s následným pohledem externího hodnotitele (např. Česká školní inspekce, zřizovatel apod.).

Použití tohoto evaluačního nástroje školám umožní:

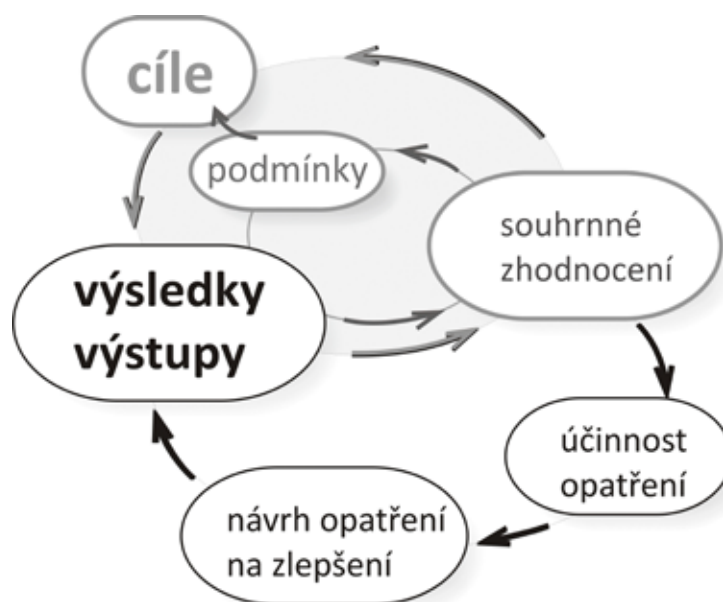
- z formálního hlediska jednodušeji provádět vlastní hodnocení;
- vzhledem k požadovaným důkazům (viz dále) objektivněji provádět vlastní hodnocení;
- při opakovaném použití sledovat pokrok školy v jednotlivých oblastech;
- srovnání s dalšími školami a možnost vzájemného učení se.

## 2 PODSTATA A PRINCIPY FUNGOVÁNÍ EVALUAČNÍHO NÁSTROJE

### 2.1 Základní koncepce

Úlohou evaluačního nástroje Rámec pro vlastní hodnocení školy je provést hodnotitele autoevaluačním procesem ve škole. Nástroj sleduje hodnotící cyklus, který je uveden na obrázku níže:

Dosažené výsledky jsou hodnoceny vzhledem k podmínkám a zejména cílům, které si škola stanovila například ve školním vzdělávacím programu (viz šedý cyklus). Celý proces pokračuje (viz cyklus s černými šipkami) zhodnocením účinnosti opatření, která byla přijata v minulých letech s cílem zlepšit danou situaci. Posledním logickým krokem je formulace návrhů opatření, která budou realizována v dalším období. Cílem popsaneho cyklu je tedy na základě proběhlého hodnocení navrhnout relevantní opatření na zlepšení. Rámec pro vlastní hodnocení školy je průvodcem a v elektronické formě jakýmsi poznámkovým blokem při provádění autoevaluaci. Nabízí rámcový přehled, jak škola naplňuje stanovené oblasti kvality. Ty odpovídají oblastem daným vyhláškou č. 15/2005 Sb. Jsou rozděleny na podoblasti, v jejichž rámci je uvedeno několik kritérií, která slouží pro vlastní hodnocení.



Obr. 1 Základní cyklus průběhu autoevaluace s použitím nástroje Rámec pro vlastní hodnocení školy



Aby nástroj plnil přehledovou funkci, zahrnuli jsme do něj relativně malý počet kritérií. Jelikož celkově tato kritéria musejí pokrývat velmi širokou oblast, jedno konkrétní kritérium je určeno ke zhodnocení ne příliš úzce vymezené oblasti. Tomu odpovídá formulace kritéria, kterou tvoří několik kritériálních otázek. K tomuto přístupu nás inspiroval Model START<sup>1</sup>, určený pro podnikatelský sektor. Tento model, jako např. i model CAF<sup>2</sup> pro sebehodnocení organizací veřejného sektoru, je inspirován Modelem excelence Evropské nadace pro management kvality. Předpokladem, ze kterého vycházejí návrhy těchto modelů, je dosahování vynikajících výsledků „na základě řízení strategie a plánování za pomoci zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů“ (dle Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení CAF CZ 2009). Tento předpoklad jsme částečně promítli také do návrhu nástroje Rámec pro vlastní hodnocení školy, zejména do návrhu hlavní škály. Stupně škály jsou navrženy tak, aby posuzovaly nejen dosažení výsledků v dané oblasti, ale také hodnotí, jak jsou nastaveny procesy, které souvisejí s danými výsledky a výstupy. Podstatnou součástí hodnocení jednotlivých kritérií je předložení důkazů – dosažených výsledků, hodnot indikátorů, nastavených procesů apod., na jejichž základě provede hodnotitel výběr příslušného stupně škály. Tato část je v průběhu vlastního hodnocení velmi důležitá. Výběr stupně škály je sice založen na našem subjektivním zhodnocení a rozhodnutí, toto rozhodnutí je však podloženo shromážděnými důkazy, které nás nutí být při hodnocení upřímnější a objektivnější. Více o teoretických východiscích je uvedeno v následující podkapitole.

Nástroj Rámec pro vlastní hodnocení školy se v podstatě skládá ze čtyř částí. Jedná se o úvodní část, vlastní hodnocení oblastí a podoblastí, souhrnné zhodnocení a podání návrhů na zlepšení. Úvodní část a hodnocení oblastí a podoblastí představují analytickou část nástroje, kdy se škola podívá detailněji na to, jak si vede v jednotlivých oblastech kvality školy. Souhrnné zhodnocení, které je provedeno na dvou úrovních, pak představuje syntetizující část.

## 2.2 Teoretická východiska

Celková idea a záměr nástroje ve své podstatě respektují metodu řízení organizace TQM (total quality management), která byla vytvořena na základě filozofie W. E. Deminga. Deming se původně zabýval zvyšováním kvality zemědělské výroby a postupně byly jeho ideje aplikovány i do průmyslových odvětví. Kvalitu bylo možné podle jeho názoru chápat jako dynamický proces a zajišťovat ji tak bez dalších nákladů. Na začátku 50. let minulého století vytvořil systém čtrnácti ukazatelů, pomocí kterých sledoval, jak je zajištěna kvalita výrobních procesů probíhajících v jednotlivých podnicích. Velmi sympaticky zní jeho požadavek, aby rozvoj kvality v oblasti hospodářství znamenal také celkové zlepšení kvality života lidí. Tento přístup pak vyústil v hlavní cíl metody TQM, kterým je jednak kvalitní uspokojování potřeb zákazníka v dlouhodobém horizontu a jednak přinášení užítku členům organizace a celé společnosti.

Organizace aplikující metodu TQM:

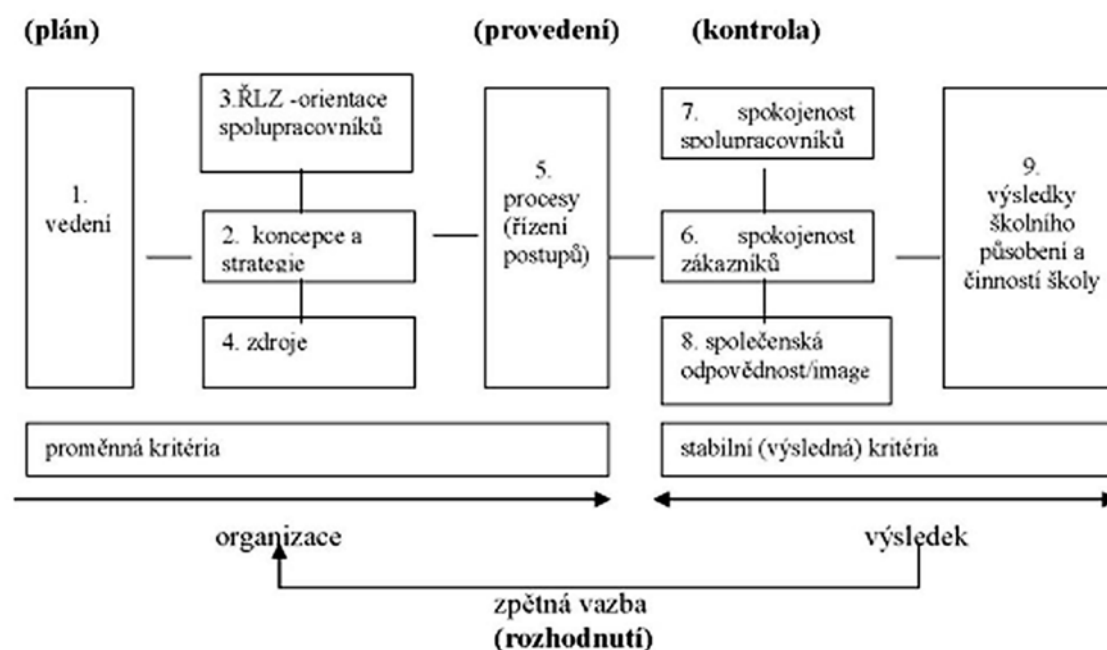
- upřednostňuje orientaci na zákazníka místo na vnitřní problémy,
- upřednostňuje zaměření na prevenci problémů místo na zjištění problémů,
- podporuje investici do lidí,
- má vytvořenou strategii zvyšování a řízení kvality,
- stížnosti vnímá jako příležitost řešit nedostatky, nikoliv jako nepříjemnosti,
- ví, že kvalitu vytvářejí lidé, a podporuje jejich kreativitu,
- má jasně vymezené role a kompetence všech pracovníků,
- pracuje s jasnou hodnotící strategií,
- praktikuje dlouhodobé plánování,
- kvalitu chápe jako součást kultury podniku, nikoliv jako obtížnou překážku,
- má jasnou vizi (poslání).

1. Jedná se o nástroj Národní ceny kvality ČR, určený pro podnikatelský sektor. Tento model je jednodušší variantou Modelu excelence Evropské nadace pro management kvality (EQFM) a je určen pro podniky, které s aplikací modelu EQFM teprve začínají. Odtud název modelu START.

2. Jedná se o zkratku názvu nástroje pro řízení kvality: *Common Assessment Framework - Improving an organisation through self-assessment*. V českém překladu: Společný hodnotící rámec - Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení.

Přestože se Demingova filozofie a na ni navazující zásady metody TQM původně týkaly zajišťování kvality v hospodářských odvětvích, vzhledem k jejich důrazu na práci s lidmi (zákazníky, zaměstnanci) je bylo možné aplikovat i do oblasti školství (např. model EQFM<sup>3</sup>, který využívají vysoké školy, nebo rámec řízení kvality pro odborné školství – model CQAF<sup>4</sup>).

Zde se potom standardně užívá následující terminologie: učitelé jsou chápáni jako zaměstnavatelé nebo manažeři žáků, žáci jsou v pozici zaměstnanců a jejich získané znalosti jsou produkty. Za zákazníky bývají označováni rodiče a společnost. Toto označení samozřejmě souvisí s filozofickým pohledem na vzdělávání, s obecnými cíli vzdělávání. Například pokud přiznáme žákům určitý díl odpovědnosti za jejich vlastní vzdělávání, můžeme je pak také částečně považovat za zákazníky. Následující schéma ukazuje oblasti kvality školy stanovené dle metody TQM. V rámci těchto oblastí jsou formulována kritéria, pomocí kterých probíhá hodnocení. „U každého kritéria je v souvislosti s procesem kvalitativního managementu ověřována otázka důsledného a závazného sledování vlastních cílů stanovených školou, přičemž je opět dbáno na potřeby zainteresovaných partnerů a přímé (i nepřímé) vazby k dalším kritériím.“<sup>5</sup>



Obr. 2 Prvky a kritéria TQM školy podle Demingova plánu.<sup>6</sup> ŘLZ = řízení lidských zdrojů.

### 3 TVORBA A OVĚŘOVÁNÍ EVALUAČNÍHO NÁSTROJE

Při tvorbě nástroje - návrhu koncepce, vymezení oblastí kvality školy a formulace kritériálních otázek - jsme vycházeli z následujících zdrojů:

- nástrojů pro auto/evaluaci používaných v dalších evropských zemích (např. přehledová zpráva Eurydice „Evaluace škol poskytujících povinné vzdělání v Evropě“, skotský model „Jak dobrá je naše škola?“, hodnotící dotazník „Holandský dotazník pro učitele“);
- nástrojů inspirovaných Modelem excelence Evropské nadace pro management kvality (např. model CAF – společný hodnotící rámec pro veřejný sektor, model START pro podnikatelský sektor);
- školské legislativy (zejména školský zákon, vyhláška č. 15/2005 a její novela č. 225/2009);
- kritérií hodnocení ČŠI;
- požadavků RVP týkajících se autoevaluace;

3. Model Evropské nadace pro management kvality. The European Foundation for Quality Management, zkratka EFQM.

4. Common Quality Assurance Framework: Společný rámec pro zajišťování kvality.

5. Citováno z hesla on-line slovníku dostupného na portále evaluačních nástrojů. Více viz položka 9 v seznamu literatury v kap. 8.

6. Převzato z hesla on-line slovníku dostupného na portále evaluačních nástrojů. Více viz položka 9 v seznamu literatury v kap. 8.

- a další odborné literatury zaměřené na auto/evaluaci (viz kapitola Zdroje...).
- Na tvorbě nástroje se také podílely samy školy. Podrobněji viz níže.

### Spolupráce se zástupci škol

Při tvorbě nástroje, který je určen pro používání v praxi na školách, jsme pokládali za velmi důležité spolupracovat se zástupci škol a přizpůsobit vytvářený nástroj požadavkům, které vycházejí z jejich dlouholeté praxe v oblasti školství. Spolupráce se školami probíhala v několika rovinách:

- poskytnutím vlastních autoevaluačních zpráv a souvisejících dokumentů, které byly použity jako jedny z podkladových materiálů při tvorbě nástroje,
- aktivní účastí zástupců různých typů škol na diskuzních skupinách,
- připomínkováním navržených podoblastí kvality školy a příslušejících kritériálních otázek,
- pilotním použitím navrženého nástroje.

### Diskuzní skupiny

V rámci tvorby evaluačního nástroje byla realizována dvě pracovní setkání se zástupci vybraných škol. Cílem prvního setkání bylo zejména dosažení konsenzu o navržených podoblastech kvality školy a dále diskuze nad možnou strukturou nástroje. Cílem druhého setkání byla diskuze nad předem zasláným návrhem kritériálních otázek a nad navrženými škálami. Skupinových rozhovorů se zúčastnili zástupci různých typů škol. Konkrétní počty uvádí následující tabulka:

Typ školy	Počet
Základní škola	2
Základní umělecká škola	2
Konzervatoř	1
SOŠ (příp. SOU)	2

### Pilotáž

Pilotáž nástroje proběhla od poloviny září do poloviny března ve školním roce 2010/2011 a aktivně se jí zúčastnilo 24 škol různých typů z celé České republiky. Zastoupení jednotlivých typů škol uvádí následující tabulka:

Typ školy <sup>7</sup>	Počet
Mateřská škola	2
Základní škola	11
Gymnázium	5
SOU	3
SOŠ	9
VOŠ	1

Cílem pilotáže bylo získání odpovědí zejména na otázky týkající se obsahové validity nástroje, náročnosti a srozumitelnosti nástroje. Pilotáž také přinesla řadu podnětů pro zlepšení nástroje po technické stránce a náměty, díky kterým bude nástroj uživatelsky komfortnější.

### Vybrané kvantitativní výstupy pilotáže

Cílem této podkapitoly není seznámení čtenáře s podrobnými výstupy analýzy pilotního testování nástroje, ale prezentace vybraných výsledků pilotáže, které mohou být zajímavé pro uživatele nástroje. Vzhledem k tomu, že použití tohoto nástroje znamenalo pro školy víceméně komplexní provedení autoevaluace, lze předpokládat, že se pilotáže zúčastnily zejména školy velmi zainteresované v procesu řízení a vlastní hodnocení vnímají jako příležitost ke zlepšení těchto procesů. Z tohoto důvodu budou zřejmě získané výsledky pozitivnější, než by tomu bylo v případě výstupů všech škol.

Jedním z automatických výstupů nástroje je identifikace podoblastí, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků, a podoblastí, které je potřeba zlepšit (viz výstup v kap. 4.2 ve zprávě o vlastním hodnocení školy). Hodnocení školy probíhá v oblastech a podoblastech uvedených v příloze A na straně 25. Souhrnné výstupy pro školy, které se zúčastnily pilotáže, ukazují následující dva grafy.

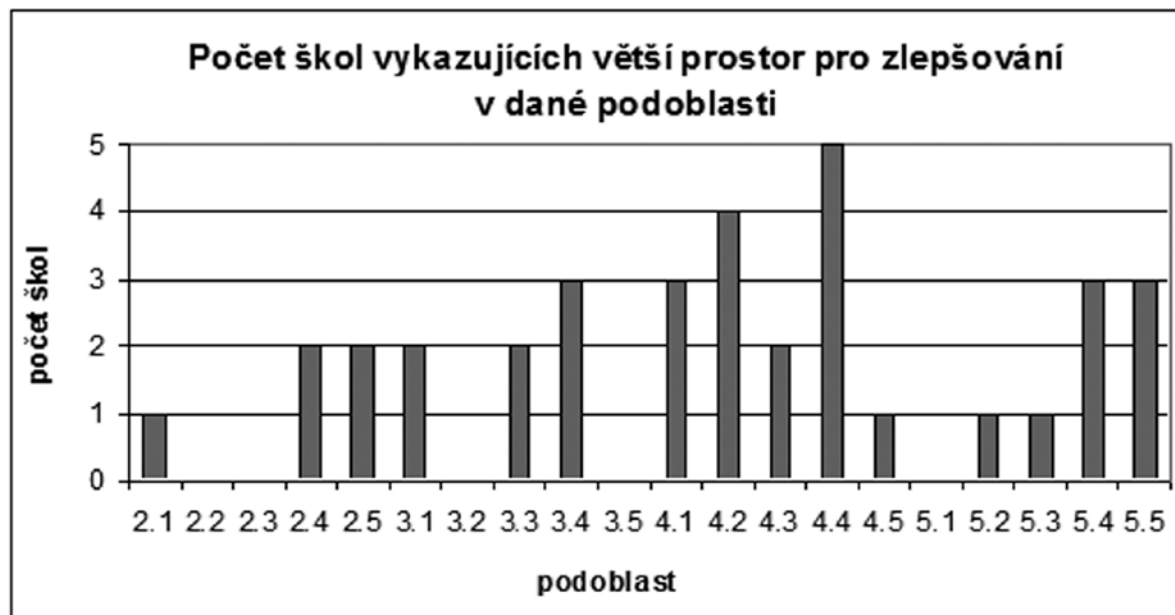
7. Vzhledem k tomu, že jedna právnická osoba může provozovat více typů škol současně, celkový součet převyšuje výše uvedený počet škol.

Graf č. 1 zobrazuje počet podoblastí ke zlepšení, který byl u každé školy identifikován. Celkem šest škol dosáhlo ve všech podoblastech dobrých výsledků, tj. u daných škol nebyla na základě jejich hodnocení identifikována žádná podoblast, kde by bylo potřebné velké zlepšení.



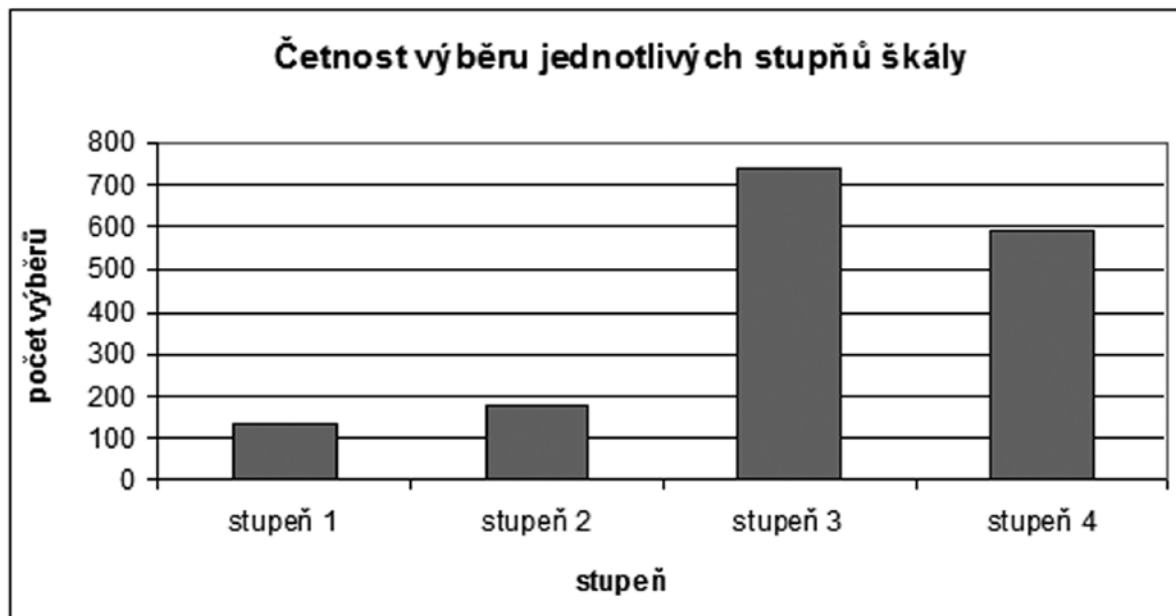
Graf č. 1 Počet podoblastí ke zlepšení u škol, které se zúčastnily pilotáže. Pozn.: Do zpracování výsledků byly zahrnuty pouze školy, které uvedly zhodnocení alespoň v 70 % kritérií, tj. celkem se jednalo o 14 škol.

Graf č. 2 ukazuje počet škol, u kterých byla daná podoblast vytipována jako vhodná ke zlepšování. Z grafu je patrné, že nejproblematictější oblastí je oblast č. 4 *Výsledky vzdělávání žáků* a v rámci této oblasti se pak jedná konkrétně o podoblast 4.2 *klíčové kompetence* a 4.4 *motivace*. Naopak podoblasti 2.2 *plánování výuky*, 2.3 *podpůrné výukové materiály*, 3.2 *systém podpory školy žákům*, 3.5 *spolupráce s odbornými institucemi a zřizovatelem* a 5.1 *strategické řízení* byly u všech pilotních škol identifikovány jako podoblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků.



Graf č. 2 Počet škol vykazujících větší prostor pro zlepšování v dané podoblasti. Pozn.: Do zpracování výsledků byly zahrnuty pouze školy, které uvedly zhodnocení alespoň v 70 % kritérií, tj. celkem se jednalo o 14 škol.

Zhodnocení jednotlivých kritérií probíhá pomocí škál se čtyřmi hodnotícími stupni: 1 – začátek resp. podprůměrné výsledky ... 4 – dosaženo resp. vynikající výsledky. Volbu jednotlivých stupňů provedenou školami v rámci pilotního použití nástroje uvádí následující Graf č. 3:



Graf č. 3 Četnost výběru jednotlivých stupňů škály

### **Praktické zkušenosti hodnotitelů a jejich návrhy na zlepšení nástroje**

Pro zjišťování zpětné vazby práce s nástrojem byl vytvořen jednak dotazník a jednak byly praktické zkušenosti hodnotitelů sbírány také během workshopů zaměřených na představení evaluačních nástrojů. Nejčastěji se hodnotitelé vyjadřovali k technickým možnostem nástroje. Zejména se jednalo o archivaci zpráv o vlastním hodnocení školy. Dále si přáli přidat do nástroje možnost načtení dat z posledního prováděného hodnocení, a to i za cenu ztráty indikace již vyplněných oblastí. Další připomínky se týkaly především typografických úprav. Hodnotitelé také navrhovali upravit grafickou podobu výstupu zprávy o vlastním hodnocení školy.

Z metodologického hlediska byly nejproblematictějšími oblastmi „důkazy“ a „souhrnné zhodnocení“. Zde hodnotitelé často požadovali upřesnění toho, co se od nich v těchto částech hodnocení očekává. Zlepšené metodické pokyny v těchto oblastech byly prezentovány na výše zmíněných workshopech a jsou také uvedeny v tomto manuálu. Důležitou zkušeností, kterou hodnotitelé získali při práci s nástrojem, byla časová náročnost. Ta se samozřejmě odvíjela od způsobu práce s nástrojem (zda hodnocení prováděl pouze jeden hodnotitel či užší vedení anebo se hodnocení věnoval širší tým). V případě, že se hodnocení věnoval pouze jeden hodnotitel, nejkratší doba potřebná k vyplnění formuláře a shromáždění dokumentů byla tři hodiny. Paní ředitelka v tomto případě ocenila nástroj jako dobrého průvodce, který jí ušetřil čas zejména při vymýšlení podoblastí, které by měla zhodnotit.

Pokud hodnocení provádí širší tým a jsou do něho zahrnuti ve větší míře zaměstnanci, je podle vedoucích hodnotitelů nutné počítat minimálně s rozpětím dvou týdnů, aby měli zaměstnanci na zadaný úkol dostatek času.

## 4 POKYNY K PRÁCI S EVALUAČNÍM NÁSTROJEM

Tato kapitola poskytuje praktický návod pro práci s nástrojem. Jsou zde uvedeny jednak metodické pokyny k práci s nástrojem a jednak upozornění na různé technické možnosti nástroje. Kapitola je členěna do tří podkapitol.

První podkapitola uvádí základní kroky, které hodnotitel provede, pokud se rozhodne použít tento evaluační nástroj. Druhá podkapitola se zabývá obecným postupem při sebehodnocení a ukazuje možnosti použití nástroje. Třetí podkapitola se již podrobně věnuje jednotlivým konkrétním částem nástroje. (Vzhledem k účelu kapitoly jsou zde kvůli snadnějšímu čtení některé pokyny uváděny přímo v 2. os. množného čísla.)

### 4.1 Konkrétní postup uživatele nástroje

Činnosti, které provedete během vlastního hodnocení školy při použití tohoto nástroje, můžeme rozdělit do několika základních kroků, které jsou uvedeny níže. Toto vymezení základních kroků je pouze rámcové a jeho cílem je usnadnit vytvoření představy o konkrétní práci s nástrojem. V podstatě se jedná o kroky prováděné pouze jedním hodnotitelem, což by např. mohl/a být ředitel/ka malotřídky. Možnosti práce s nástrojem, pokud se na autoevaluaci podílí tým zaměstnanců, jsou uvedeny v následující podkapitole.

#### 1. Úvodní informace

- Uvedete stručný popis školy zasazený do kontextu vnějšího prostředí (velikost školy a sídla školy, charakteristika spádové oblasti atd.).
- Zaznamenáte cíle školy, které jsou stanoveny zejména v koncepčním záměru rozvoje školy a ve školním vzdělávacím programu.
- Vyberete typ školy, na základě kterého budou vygenerována kritéria příslušející právě k danému typu školy.
- Můžete si vygenerovat podklady, které tvoří zejména přehled kritériálních otázek.

#### 2. Hodnocení oblastí a podoblastí

Postupně zhodnotíte všechny podoblasti podle navržených kritériálních otázek.

- Shromáždíte důkazy, kterými doložíte, co a jak je v dané oblasti prováděno, jakých výsledků je dosažováno. Těmito důkazy mohou být i šetření dílčích oblastí kvality školy realizovaná za pomoci nástrojů vytvořených v rámci projektu Cesta ke kvalitě.
- Vyberete odpovídající stupeň na hodnotící škále.
- Zvolíte počet bodů v rozmezí příslušejícím danému stupni (volitelné).
- Můžete podat konkrétní návrh na zlepšení v dané oblasti (volitelné).

#### 3. Souhrnné zhodnocení a návrh zlepšení

- Provedete souhrnné zhodnocení za každou oblast také vzhledem k podmínkám a stanoveným cílům školy.
- Provedete celkové zhodnocení dosažených výsledků.
- Navrhnete opatření pro další zlepšování.
- Vygenerujete si zprávu o vlastním hodnocení školy, kterou ještě můžete upravit.

### 4.2 Proces autoevaluace s použitím nástroje

Proces autoevaluace probíhající s podporou a využitím možností nástroje lze rozdělit do čtyř částí:

- Příprava na autoevaluaci
- Vlastní proces hodnocení
- Návrhy na zlepšení
- Plánování další autoevaluace

#### 1. Příprava na autoevaluaci

Než začnete s vlastním procesem hodnocení, je dobré se na tuto činnost připravit. Přípravná fáze by měla zahrnovat zejména:

- i) vytvoření plánu nadcházejícího procesu, který by měl obsahovat způsob provedení autoevaluace (použité nástroje, činnosti, které bude třeba provést, a počet zaměstnanců, kteří se na nich budou podílet), určení koordinátora autoevaluace, rámcový časový harmonogram; případně úpravu plánu předchozí autoevaluace
- ii) setkání se zástupci jiných škol, kteří mají s autoevaluací značné zkušenosti (vhodný krok zejména u škol začínajících s evaluací)
- iii) komunikaci se všemi zaměstnanci o nadcházející činnosti
- iv) získání motivovaných členů do týmu, který bude autoevaluaci přímo provádět.

### **Časový rozsah**

Pro vypracování dobrého plánu je nutné mít určitou představu o časovém rozsahu plánovaných činností. Nástroj může být použit několika způsoby, které jsou uvedeny v následujícím bodě, proto je minimální doporučený čas potřebný pro jednotlivé aktivity uveden vždy u konkrétních aktivit. Tento čas je odhadnut na základě zkušeností škol s prací s nástrojem během pilotáže. Samozřejmě pokud je pro vás vlastní hodnocení školy prioritou, můžete mu věnovat mnohem více času. Možná rizika v této fázi a doporučení pro jejich eliminaci:

\* Špatně vytvořený časový harmonogram. Jednou z problémových oblastí by mohl být nedostatek času pro shromažďování důkazů. Při stanovení harmonogramu tedy berte v úvahu časovou náročnost této části hodnotícího procesu.

\* Při vytváření plánu nezapomeňte na dostatečně velký prostor pro zaškolení osob, které budou členy autoevaluačního týmu.

\* Negativní naladění zaměstnanců na připravovanou činnost školy. Zapojení všech zaměstnanců do autoevaluace alespoň na úrovni očekávání pozitivního přínosu pro školu je poměrně důležité pro úspěšný průběh autoevaluačního procesu. Komunikaci se zaměstnanci o nadcházejících aktivitách ve škole věnujte dostatek času; vytvořte dostatek prostoru také pro vyjádření a vzájemnou komunikaci zaměstnanců. V této oblasti může být užitečné využít další z nástrojů vytvořených v rámci projektu Cesta ke kvalitě: Předvídání a analýza očekávaných reakcí lidí na změnu.

## **2. Vlastní proces hodnocení**

Autoevaluaci s použitím nástroje může provádět:

- jednotlivec nebo velmi úzký tým, tj. ředitel/ka či užší vedení školy. Tuto možnost provádění hodnocení si mohou zvolit malotřídní základní školy, menší mateřské školy a další školy s malým počtem zaměstnanců, ale také větší školy, kde chce vedení z různých důvodů realizovat sebehodnocení zejména vlastními silami;
- širší tým, tj. širší vedení a další pověření zaměstnanci školy. Tato možnost je vhodná pro školy s větším počtem zaměstnanců. Jelikož by výstupy sebehodnocení měly sloužit jako podněty k dalšímu zlepšování činnosti školy, je vhodné do této činnosti školy zapojit nejen širší vedení, ale také ostatní zaměstnance.

Průběh hodnocení je tedy pro tyto dva případy poněkud odlišný.

### **1. Hodnocení prováděné užším týmem**

Konkrétní kroky, které jako hodnotitel/ka provedete při použití nástroje Rámc pro vlastní hodnocení školy, jsou uvedeny v kapitole 4.1 Konkrétní postup uživatele nástroje. Zde je uveden obecný přístup a další možnosti práce s nástrojem.

- i) Před vlastním hodnocením je samozřejmě nutné se nejprve dobře seznámit s vlastním nástrojem, zejména s kritérii a hodnotícími škálami. K tomuto účelu mohou posloužit materiály, které naleznete v rámci nástroje v sekci „Podklady“. Jednak je zde možné vygenerovat v .doc formátu kritériální otázky vztahující se k jednotlivým podoblastem a jednak je možné stáhnout dokument s popisem škál. S principem nástroje by měli být dobře seznámeni i ostatní členové týmu, proto je vhodné v rámci plánování počítat s uspořádáním školení k tomuto účelu.

*Doporučený minimální časový rozsah: 2 h + případně čas školení*

- ii) Vlastní přiřazení stupňů škály by mělo být podpořeno důkazy. Nejprve tedy začněte se shromažďováním důkazů k jednotlivým kritériím. Není nutné fyzické shromáždění dokumentů apod. Spíše se jedná o vytipování dokumentů, které mohou být použity jako důkazy. Tato část celého hodnotícího procesu bude zejména v začátcích časově nejnáročnější. Pokud budete hodnocení provádět v užším týmu, můžete si jednotlivé podoblasti rozdělit, tak aby se každý člen týmu zabýval pouze příslušnou částí ze zhruba 100 kritérií. S touto možností je počítáno při generování podkladů, kde je možnost vytisknout kritéria za jednotlivé podoblasti zvlášť. Jaké analýzy, dokumenty, šetření lze použít jako důkazy, je částečně uvedeno v hodnotícím poli kritéria v rámci nástroje v části „Zdroje“. Při práci byť v malém týmu doporučujeme poté, co každý člen týmu vytipuje důkazy k přidělené oblasti, uspořádat pracovní setkání členů týmu a prodiskutovat předložené návrhy s cílem získání inspirace, jaké další důkazy by bylo možné použít.

*Doporučený minimální časový rozsah: 3 h*

- iii) Provádění vlastního hodnocení je možné jednak pouze pomocí vcelku hrubé čtyřstupňové škály, jednak je možné navíc použít i jemnější zhodnocení pomocí bodů (více viz kap. 4.3 Práce s jednotlivými částmi nástroje). Než přistoupíte k vlastnímu hodnocení, proveďte v týmu volbu způsobu hodnocení. Opět pokud je to možné v týmu, prodiskutujte předložené návrhy důkazů a na jejich základě diskutujte o výběru stupně škály, příp. bodovém hodnocení. Ve výsledku je nutné dosáhnout shody na daném výběru hodnocení. Někdy může být obtížné shody dosáhnout a může jí předcházet živá diskuze. Naplánujte proto několik pracovních setkání, na kterých budete hodnotit pouze vybranou část kritérií.

*Doporučený minimální časový rozsah: 2 h*

- iv) Po detailním zhodnocení oblastí nástroj požaduje provedení souhrnných zhodnocení. Jednak za každou oblast a jednak posouzení dosažených výsledků vlastního hodnocení, které se zobrazí v podobě výčtu podoblastí, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků, a podoblastí, které je třeba zlepšit. Toto posouzení vede k celkovému pohledu na výsledky, a je proto vhodné, aby ho provedl/a ředitel/ka školy. Podrobněji o souhrnném posouzení viz 4.3 Práce s jednotlivými částmi nástroje.

*Doporučený minimální časový rozsah: 1 h*

## **2. Hodnocení prováděné širším týmem**

Konkrétní kroky, které by provedl jeden hodnotitel při použití nástroje Rámec pro vlastní hodnocení školy, jsou uvedeny v kapitole 4.1 Konkrétní postup uživatele nástroje. Zde jsou uvedeny možnosti práce s nástrojem, pokud se autoevaluací bude zabývat širší tým složený ze zaměstnanců školy.

- i) Stejný jako v případě 1. i).
- ii) Vlastní přiřazení stupňů škály by mělo být podpořeno důkazy. Nejprve tedy začněte se shromažďováním důkazů k jednotlivým kritériím. Není nutné fyzické shromáždění dokumentů apod. Spíše se jedná o vytipování dokumentů, které mohou posloužit jako důkazy. Tato část celého hodnotícího procesu bude zejména v začátcích časově nejnáročnější. Při práci v širším týmu rozdělte jednotlivé podoblasti tak, aby se každý člen týmu zabýval pouze příslušnou částí ze zhruba 100 kritérií. Například shromažďování důkazů k oblastem 2 Obsah a průběh vzdělávání, 4 Výsledky vzdělávání žáků, případně i oblasti 3 Podpora školy... může být v kompetenci předsedů předmětových komisí. S touto možností je počítáno při generování podkladů, kde je možnost vytisknout kritériální otázky za jednotlivé podoblasti zvlášť. Jaké analýzy, dokumenty, šetření lze použít jako důkazy, je částečně uvedeno v hodnotícím poli kritéria v rámci nástroje v části „Zdroje“. V této fázi je možné do procesu autoevaluace začlenit většinu zaměstnanců školy a získat od nich inspiraci, jaké další materiály můžete použít jako materiály důkazní. Není nutné všechny zaměstnance seznamovat s principem nástroje, hodnocením založeném na důkazech. Zcela dostačuje, pokud pracovníkům předložíte dané kritériální otázky a budete očekávat odpovědi na otázku: Co děláme v oblasti, kterou vymezují dané otázky? Co byste si přáli zlepšit? Sesbírané odpovědi pak můžete využít nejen jako inspiraci pro důkazy, ale také jako podněty na formulaci návrhů na zlepšení. Po vytipování důkazů jednotlivými členy týmu doporučujeme uspořádat pracovní setkání členů týmu a prodiskutovat předložené návrhy s cílem získání inspirace, jaké další důkazy by bylo možné použít.

*Doporučený minimální časový rozsah: v rozsahu dvou týdnů.*

Zaměstnanci by na vypracování měli mít dostatek času, minimálně jeden týden. Je třeba brát v úvahu, v jakém období života školy bude úkol zadán.



iii) Stejný jako v případě 1. iii).

iv) Po detailním zhodnocení oblastí nástroj požaduje provedení souhrnných zhodnocení. První souhrnné posouzení se děje vždy za celou oblast. Toto zhodnocení může provést buďto pracovník zodpovědný za shromáždění důkazů nebo ředitel/ka. Druhé posouzení týkající se dosažených výsledků vlastního hodnocení, které se zobrazí v podobě výčtu podoblastí, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků, a podoblastí, které je třeba zlepšit, vede k celkovému pohledu na výsledky, a je proto vhodné, aby ho provedl/a ředitel/ka školy. Podrobněji o souhrnném posouzení viz 4.3 Práce s jednotlivými částmi nástroje.

*Doporučený minimální časový rozsah: 1 h*

Možná rizika v této fázi a doporučení pro jejich eliminaci:

\* Velký objem práce týkající se zhodnocení velkého počtu kritérií. Práci delegujte. Pro hledání shody nad výběrem hodnocení zorganizujte více setkání a práci tak rozdělte na menší části.

\* Nejednotnost v typech důkazů, při volbě stupně škály apod. Pokud jsou jednotlivé podoblasti hodnoceny různými týmy/jednotlivci, organizujte pracovní setkání zástupců týmů/jednotlivců tak, aby bylo možné prodiskutovat případné rozdílné pohledy.

### **3. Návrhy na zlepšení**

Při podávání návrhů na zlepšení je možné v první fázi spolupracovat se všemi zaměstnanci. Při formulaci konkrétních a víceméně závazných návrhů na zlepšování je nutné předchodzí nápady kriticky posoudit z hlediska možností jejich realizace. Takto posouzeným návrhům je třeba přiřadit prioritu, což je vhodné prodiskutovat v širším týmu, případně i s ostatními zaměstnanci. Zapojení i dalších zaměstnanců do rozhodovacího procesu může zvýšit efektivitu realizace vybraných návrhů.

### **4. Plánování další autoevaluace**

Poslední logickou fází celého autoevaluačního procesu je zhodnocení proběhlého vlastního hodnocení školy a naplánování dalšího hodnotícího cyklu. V rámci zhodnocení můžete:

- i) získat zpětnou vazbu od členů týmu, příp. všech zaměstnanců,
- ii) provést návrhy na úpravu plánu včetně úpravy časového harmonogramu. Plánování dalšího hodnotícího cyklu by mělo v první řadě respektovat případnou legislativní povinnost. Vzhledem ke změnám, které možná budou provedeny v této oblasti, neuvádíme žádné termíny a doporučujeme sledovat aktuální znění školského zákona a příslušných vyhlášek.

Možná rizika v této fázi a doporučení pro jejich eliminaci:

\* Nedostatek vůle realizovat tuto poslední fázi. Z různých důvodů již nemusí být chuť pustit se do této poslední fáze. Počítejte s touto fází v časovém harmonogramu, stane se tak součástí řešení projektu. Získání zpětné vazby či podání návrhů je možné provádět průběžně vždy po skončení určitého dílčího celku. Začněte také tuto fázi do plánování potřeb funkcí a počtu lidí v autoevaluačním týmu a stanovte pracovníka, který bude zodpovědný za získání zpětné vazby.

\* Malá motivace členů týmu podat zpětnou vazbu. Zpětná vazba od členů týmu nemusí být dlouhá. Zadání bezprostředně po provedení určitého úkolu zvýší motivaci. Součástí úkolu může být také prosba o přímé zaznamenání připomínek a podnětů, které mohou sloužit také jako určitá zpětná vazba.

\* Mění se legislativní podmínky pro provádění vlastního hodnocení školy.

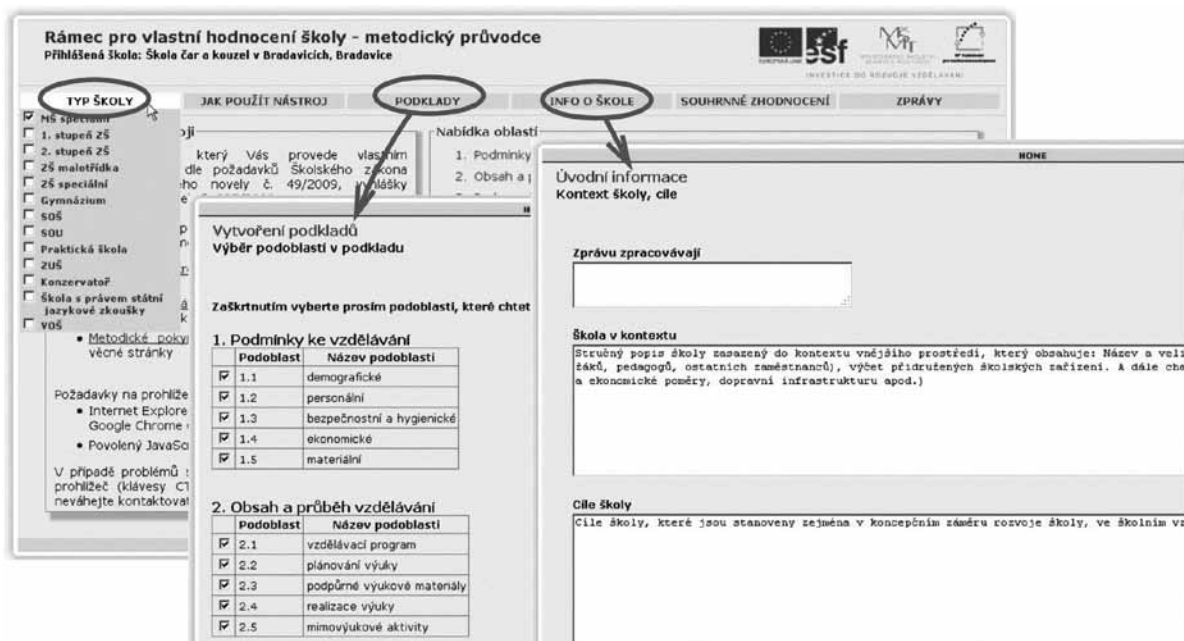
### 4.3 Práce s jednotlivými částmi nástroje

Tato podkapitola poskytuje praktický a velmi konkrétní návod pro práci s nástrojem. Jsou zde uvedeny jednak metodické pokyny a jednak upozornění na různé technické možnosti jednotlivých částí nástroje.

Pozn. Pro „Zprávu o vlastním hodnocení školy“ bude v této podkapitole užíváno pouze zkráceného názvu „Zpráva“.

#### 1. Výběr typu školy

Jednotlivé kritériální otázky se pro jednotlivé typy škol mírně liší. Respektují například odlišnou terminologii, koncept vzdělávání apod. Před vlastním hodnocením tedy zvolte typ školy – v nástroji na horní liště (viz Obr. 3). Do formuláře se tak načtou příslušné kritériální otázky.



Obr. 3 Vyplňování úvodních informací v nástroji Rámec pro vlastní hodnocení školy.

#### 2. Úvodní informace

V nástroji na horní liště pod odkazem „INFO O ŠKOLE“ (viz Obr. 3) se dostanete do okna úvodních informací. Zde zadáte jména osob, které se zejména podílejí na tvorbě „Zprávy“. Tato informace se automaticky vygeneruje v závěru „Zprávy“. Dále zde zaznamenáte cíle, které si škola stanovila, např. v koncepčním záměru rozvoje školy, ve školním vzdělávacím programu apod. Vzhledem k cílům později probíhá souhrnné zhodnocení jednotlivých oblastí a je zde tedy uváděno kvůli celistvosti pro čtenáře zprávy. Posledním polem pro vyplnění je „Škola v kontextu“. Tato část umožňuje hodnotitelům popsat prostředí, ve kterém se škola nachází. Je tak součástí určitých podmínek, předpokladů, které ovlivňují výsledky školní činnosti. Do tohoto pole uveďte stručný popis školy zasazený do kontextu vnějšího prostředí, který bude obsahovat: název a velikost sídla školy, velikost školy (počet žáků, pedagogů, ostatních zaměstnanců), výčet přidružených školských zařízení. A dále charakteristiku spádové oblasti školy (sociální a ekonomické poměry, dopravní infrastrukturu apod.). Jako příklad uvádíme dvě ukázky převzaté z Pedagogické encyklopedie od J. Průchy:

##### Příklad 1

*Jsme venkovská škola, sídlíme v Hradci u Stoda na jižním Plzeňsku. Naše obec má asi 500 obyvatel, školu navštěvuje 22 žáků od 1. do 5. ročníku. Rodiče žáků mají většinou středoškolské vzdělání a za prací dojíždí do výrobních podniků v blízkém okolí nebo pracují v místních službách. V zemědělství nepracuje nikdo, několik maminek se věnuje práci v obci nebo jsou na mateřské dovolené. Jsme malotřídní škola s výukou pouze pro 1. stupeň ZŠ. Vyučování probíhá ve dvou třídách. Jednu třídu navštěvují společně žáci 1., 2. a 3. ročníku, druhou třídu žáci 4. a 5. ročníku. Do 6. ročníku přecházejí žáci do školy ve Stodě vzdáleném 3 km, dostupném autobusovou linkou i vlakem. Do naší družiny je přihlášeno 16 žáků. Ráno může žák po dohodě přijít již v 6.30 hodin, odpoledne tu žáci mohou zůstat do 15.45 hodin. Na oběd docházíme do budovy MŠ, která stojí na druhém konci obce. (Pedagogická encyklopedie, str. 309)*

## Příklad 2

Jsme velká škola postavená na začátku 70. let 20. století na pražském sídlišti Prosek. Po r. 1989 nové vedení školy s obměněným týmem pedagogů vyvinulo velké úsilí, aby se ze školy „K. Gottwalda“ ve velmi krátké době stalo moderní centrum základního vzdělávání – pochopitelně s novým názvem ZŠ Novoborská. Jako jedni z prvních v Praze jsme zavedli souběžně třídy s rozšířenou výukou jazyků, matematiky, třídy s uměleckým i sportovním zaměřením a žáky jsme diferencovali nejen v hodinách cizích jazyků, ale i v hodinách jazyka českého a matematiky a speciální péči jsme věnovali žákům s poruchami učení. V devadesátých letech jsme byli vyhodnoceni jako TOP škola a snad i z toho důvodu nás v r. 2002 MŠMT pověřilo pilotáží tvorby a ověřování vlastního ŠVP. Škola je zasazena do velkého sídliště plného zeleně, s velmi dobrou dopravní obslužností, s poliklinikou, řadou obchodních středisek, dalšími ZŠ, SŠ i MŠ, centrem pro volný čas dětí a mládeže, několika sportovišti apod. Sídliště se v současné době razantně rozšiřuje, a tak lze předpokládat, že do 10 let se naše škola po přechodném populačním poklesu opět naplní do své maximální kapacity (750 žáků). (Pedagogická encyklopedie, str. 314)

## 3. Hodnocení kritérií

Zhodnocení jednotlivých oblastí a podoblastí probíhá pomocí jednotlivých kritérií. Pole pro hodnocení jednoho kritéria obsahuje: vlastní kritérium, zdroje, vazbu, důkazy, výběr škály a bodů a návrhy na zlepšení (viz Obr. 4). Pole, která musejí být vyplněna (na obr. označena tmavě): důkazy, výběr škály. Volitelná pole (v obr. označena světle): návrhy na zlepšení, výběr bodů.

Obr. 4 Hodnocení jednotlivých kritérií.

### Kritérium

Jedno kritérium je často tvořeno několika kritériálními otázkami. Další otázky v podstatě rozvíjejí tu první a ukazují, v jaké šíři je možné při hodnocení uvažovat.

### **Příklad**

#### **Kritérium 2.3./1 (1. kritérium v rámci podoblasti 2.3)**

*Jsou pro výuku používány různé podpůrné materiály, které odrážejí pestrost pohledů na určité téma, vhodně ilustrují určitá témata apod.? Podporuje škola používání těchto materiálů (předplatné časopisů, přístup k databázím, nákup pomůcek, projekčního zařízení apod.)?*

### **Vazba**

Pole případně odkazuje na další kritéria, která souvisejí s daným kritériem. Při shromažďování důkazů tedy můžete v mnoha případech vycházet ze stejných dokumentů a usnadnit si tak práci při hledání důkazů.

### **Zdroje**

Zde jsou uvedeny názvy materiálů, které mohou být přímo použity jako důkazy anebo slouží jako podklady k dalším analýzám. Těmito materiály mohou být také výstupy z autoevaluačních nástrojů, které byly vytvořeny v rámci projektu „Cesta ke kvalitě“. Názvy nástrojů jsou vyznačeny tučně.

### **Důkazy**

Velmi důležitou součástí hodnocení je podání důkazu, kterým bude podpořeno rozhodnutí pro daný výběr stupně škály. Stupeň škály tedy není vybírán čistě na základě subjektivního dojmu, ale musí být opřený o konkrétní dokumenty, doklady o realizované činnosti. Například pokud vedení školy provádí rozhovory s učiteli zaměřené na zjišťování jejich profesních potřeb, mělo by o těchto aktivitách vést záznamy. Tyto záznamy pak mohou sloužit jako důkaz, že se daná aktivita na škole realizuje, zda je plánována a prováděna pravidelně apod. Před vlastním hodnocením tedy začněte nejprve se shromážděním důkazů. Jako důkazy mohou posloužit dokumenty, analýzy, šetření apod. Důkazy by měly být zcela konkrétní. Není třeba je shromažďovat fyzicky, naprosto postačuje stručný odkaz na jednoznačně identifikovatelný dokument se stručným komentářem výstupu, výsledku. Zápis do pole může mít např. tyto dvě formy:

- i) souhrn výsledků ve formě tvrzení a důkaz, který podporuje tvrzení, uvedený v závorce (viz následující Příklad 1),
- ii) seznam důkazů a pod ním uvedený krátký odstavec shrnující nejdůležitější výsledky.

### **Příklady vztahující se ke kritériu 2.3./1:**

#### **Příklad 1** Fiktivní příklad pro Školu čar a kouzel v Bradavicích

*Využívání podpůrných materiálů se velmi liší u jednotlivých učitelů (viz hospitační záznamy), přestože všichni mají k danému stejnému přístupu (společná knihovna, přístup k mudlonetu v každém kabinetu). Odebírané časopisy jsou oborově různorodé (např. Historie regionu Bradavic, Zastaralé vyučování, Lektvary pro žáky, Mudlovština přátelsky). Vedení pravidelně 1x za rok zjišťuje potřeby vyučujících (anketa) v této oblasti a podle možností je naplňuje.*

Komentář: Zde by mohl být i nějaký důkaz, že vedení opravdu dle možností naplňuje potřeby vyučujících v této oblasti.

#### **Příklad 2** Příklad z praxe

*Ve výuce je používána řada různých materiálů - moderní technika, internet, předplatné časopisů (Živá historie, Počítač pro každého, anglické časopisy atd.), Kafomet, časopis Moderní vyučování, Kritické myšlení atd. Škola podporuje zapojování do projektů, které získávají prostředky na modernizaci školy a nákup nových pomůcek. Podpůrné materiály jsou běžně používány a škola podporuje přístup k nim i jejich využívání.*

Komentář: Opět také zde jsou uvedena některá tvrzení místo důkazů. Např. jakým způsobem škola podporuje zapojování do projektů (může to být např. finanční odměnou, o které se zmínil/a ředitel/ka na poradě, tj. je uvedena v zápisu z porady). Jak je zjištěno, že jsou podpůrné materiály běžně používány?

## Škály

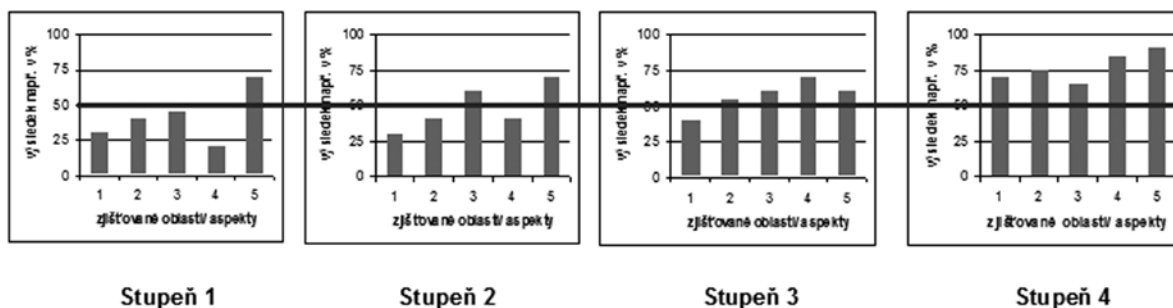
Zhodnocení dosahování kvality v jednotlivých podoblastech je prováděno pomocí dvou typů škál. První škála je zaměřena dohromady na hodnocení procesů a výsledků, druhá škála se týká pouze výsledků a je použita menšinově pouze v oblasti 1 a oblasti 4.

### Hodnocení procesů a výsledků

Tato škála je použita pro hodnocení podoblastí 1, 2, 3 a 5 a zaměřuje se na zhodnocení nastavení určitého procesu v dané oblasti a dosahování výsledků v dané oblasti. Při hodnocení je nutné posuzovat, zda dané probíhá a je dosaženo ve většině možných aspektů. Dále je posuzováno, zda je oblast řešena systematicky, a toto řešení je poté dále přezkoumáváno. Škála obsahuje 6 stupňů, každý stupeň odpovídá určitému rozmezí bodů. Bodové ohodnocení je prováděno na základě kvality a množství poskytnutých důkazů (více viz následující odstavec, zaměřený na bodové hodnocení). Škála rozlišuje zejména mezi tím, zda je oblast, které se kritérium týká, řešena systematicky (pak již vybíráte pouze mezi stupni 3 a 4) a zda dochází k pravidelnému přezkoumávání a vynikajícím výsledkům v porovnávání s jinými školami (stupeň 4). Škála je uvedena v Příloze B na straně 30.

### Hodnocení výsledků

Tato škála je určena pro zhodnocení zejména oblasti 4 Výsledky vzdělávání žáků, ale i vybraných kritérií v rámci oblasti 1 Podmínky ke vzdělávání. Škála je uvedena v Příloze B na straně 30 a sestává ze dvou škál 1 a 2. Tyto dvě škály hodnotí, jaké úrovně výsledků bylo dosaženo a jak se tak děje v čase. Vyberete-li v rámci Škály 1 stupeň 4 (Výsledky jsou v mnoha směrech vynikající), na Škále 2 pak můžete vybírat ze všech nabízených stupňů mimo stupeň 2 (Hodnoty se v čase výrazně zlepšují). Pokud jsou výsledky vynikající, už neexistuje příliš prostoru pro zlepšování. Pokud můžete jako důkaz použít pouze jeden výsledek, který je nadprůměrný, vyberte stupeň 2. V případě, že se jedná o první zjišťování výsledků, není možné určovat trend. U Škály 2 pak vyberte stupeň 0, tj. hodnoty jsou stabilní. Následující graf uvádí pro představu volbu stupňů Škály 1 v závislosti na výsledcích v dané oblasti (např. stupeň 1 volte, pokud z dosažených výsledků je drtivá většina podprůměrných):



### Bodové hodnocení – volitelné pole

Dále ještě můžete provést jemnější zhodnocení pomocí bodů. Zde by se při hodnocení měla promítnout kvalita důkazů, viz následující Průvodce bodovým hodnocením. Mezi důkazy nižší kvality například patří nestandardizované nástroje. Mezi kvalitnější důkazy patří například nástroje převzaté z odborných zdrojů, ale mohou sem patřit i vlastní nástroje, pokud byly podrobeny širší diskuzi s odborníky.

Průvodce bodovým hodnocením

*Stupeň 0 nebo N* 0 bodů  
Pro stupeň N a 0 nejsou požadovány důkazy, ale odůvodnění (relevantnosti, priority, nedostatek lidských zdrojů apod.).

*Stupeň 1 (Začátek)*  
Důkazy: vyhledávání literatury, příkladů dobré praxe 1-10 bodů  
Důkazy: aplikace na podmínky školy (analýzy potřeb, plánování...) 11-20 bodů

*Stupeň 2 (Určitý pokrok)*  
Důkazy: nastavení činností v jednom či více směrech 21-39 bodů  
Důkazy: + příležitostné přezkoumávání 40-50 bodů

*Stupeň 3 (Podstatný pokrok)*  
Důkazy: systematické nastavení procesu v dané oblasti 51-69 bodů  
Důkazy: + přezkoumávání, porovnávání s dalšími školami 70-80 bodů

*Stupeň 4 (Dosaženo)*  
Důkazy: systematické nastavení procesu v celé oblasti včetně provádění přezkoumávání tohoto procesu,  
výsledky porovnávání s dalšími školami 81-100 bodů

Pokud váháte s volbou bodů, je lépe zvolit nižší hranici, abyste měli dost prostoru pro zlepšování se v dalších letech. Pokud nezvolíte bodové hodnocení, bude započítán minimální počet bodů příslušející danému stupni škály.

#### **Návrhy na zlepšení – volitelné pole**

Toto pole umožňuje zaznamenat náměty, nápady na zlepšení situace v oblasti, která je právě hodnocena. Pole nabízí prostor pro konkrétní návrhy, poznámky týkající se možností zlepšení apod. Tyto výstupy se v nástroji souhrnně vygenerují v rámci části „Návrhy na zlepšení“ a budete s nimi moci dále pracovat při formulování návrhů na zlepšení. Vygenerovaný seznam obsahuje pouze číselný odkaz na kritériální otázky, ne jejich celou formulaci. Při zadávání obsahu pole tedy berte toto v úvahu a dostatečně specifikujte daný návrh.

Příklady vztahující se ke kritériu 2.3./1, uvedenému na str. 18:

#### **Příklad 1** Fiktivní příklad pro Školu čar a kouzel v Bradavicích

- Podpořit aktivitu vybraných nejmenovaných učitelů využívat při výuce rozličné zdroje informací (např. i mudlonet). Rozmyslet jak.
- Zavést průběžný systém sběru námětů na možný nákup pomůcek a časopisů.

#### **Příklad 2** Příklad z praxe

- Více se zaměřit na potřeby učitelů. Možná vytvořit databázi toho, co je ve škole k dispozici.

### **4. Souhrnné zhodnocení**

Po zhodnocení všech kritérií za danou oblast provede hodnotitel hodnocení celé dané oblasti, a to vzhledem k personálním a materiálním/ekonomickým podmínkám školy. Po kliknutí na odkaz „Zhodnocení celé oblasti“ se hodnotiteli vygenerují automaticky přehledy hodnocení za jednotlivé podoblasti (viz Obr. 5). Tyto souhrny slouží jako podklad k vlastnímu zhodnocení dosažených výsledků. Toto zhodnocení je již plně v kompetenci jednotlivých hodnotitelů. Pro představu, jak by zhodnocení mohlo být provedeno, uvádíme jeden z možných postupů:

- Proveďte souhrn výsledků v tabulkách.
- Vytipujte silné a slabé podoblasti v dané oblasti.
- Zhodnoťte dané oblasti vzhledem k cílům školy, prioritám.
- Diskutujte o možných příčinách v personálních (pro první pole) a v ekonom./mat. podmínkách (pro druhé pole).

HOME

2. Obsah a průběh vzdělávání  
Zhodnocení výsledků oblasti

EVROPSKÁ UNIE **esf** MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY  
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

počet výběrů stupňů škály

**Souhrnné zhodnocení oblasti 2**

2.1 vzdělávací program

Škála	Počet výběrů	Bodů: 51/400	Procentně: 13 %
Nedostatek důkazů	-		
Začátek	-		
Určitý pokrok	-		
Podstatný pokrok	1		
Dosaženo	-		

získaný počet bodů poměr v procentech

2.2 plánování výuky

Škála	Počet výběrů	Bodů: 81/500	Procentně: 16 %
Nedostatek důkazů	-		
Začátek	-		
Určitý pokrok	-		
Podstatný pokrok	-		
Dosaženo	1		

2.3 podpůrné výukové materiály

Škála	Počet výběrů	Bodů: 93/300	Procentně: 31 %
Nedostatek důkazů	-		
Začátek	-		
Určitý pokrok	2		
Podstatný pokrok	1		
Dosaženo	-		

souhrnné výsledky

vlastní zhodnocení

**Zhodnocení dané oblasti vzhledem k personálním podmínkám:**

Zhodnocení dané oblasti vzhledem k personálním podmínkám a stanoveným cílům školy.

**Zhodnocení dané oblasti vzhledem k ekonomickým a materiálním podmínkám:**

Zhodnocení dané oblasti vzhledem k ekonomickým a materiálním podmínkám a stanoveným cílům školy.

Obr. 5 Souhrnné zhodnocení za jednotlivé podoblasti.

Na horní liště nástroje se pod odkazem „SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ“ ukrývá jednak další souhrnné posouzení – podmínek a výstupu nástroje v podobě podoblastí, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků a které je naopak třeba výrazněji zlepšovat – a jednak pole pro formulaci návrhů opatření na zlepšení. K výstupům týkajícím se podoblastí je požadováno podat zhodnocení opět vzhledem k cílům školy. Výrazné zlepšení v nějaké oblasti, které bylo zapříčiněno opatřeními navrženými v minulých letech, je možné komentovat i v následujícím poli „Účinnost opatření“. Poslední, ovšem nejdůležitější úlohou je formulace návrhů opatření na zlepšení, která budou realizována v dalších letech. Pod odkazem „Návrh zlepšit“ se vygenerují návrhy na zlepšení podané k jednotlivým kritériím. Tyto náměty mohou sloužit jako odrazový můstek k vytvoření závazného návrhu. Nejprve je ale nutné takto získané návrhy na zlepšení zhodnotit. Které z návrhů budete chtít realizovat a proč? Do příslušného pole uveďte zdůvodnění vzhledem ke stanoveným cílům školy a předchozím výsledkům. Poslední pole „Návrh konkrétních opatření“ je určeno pro formulaci návrhu konkrétních opatření, která budete realizovat v blízké budoucnosti.

## 5. Zpráva o vlastním hodnocení školy

Jedním z cílů nástroje je pomoci školám vytvořit Zprávu o vlastním hodnocení školy. Na horní liště nástroje vpravo je možnost vygenerovat si tuto zprávu v různých formátech. K dispozici jsou i editovatelné formáty, zprávu tedy ještě můžete libovolně upravovat. Zde se také budou ukládat minulé zprávy, které je možné opětovně načíst.

Struktura „Zprávy“ je uvedena v příloze C na straně 31. Vlastní tělo zprávy sestává ze souhrnných posouzení hodnocení a návrhů na další zlepšování. Obvykle čítá okolo 15 stránek. Detailní zhodnocení jednotlivých oblastí je pak uvedeno v příloze. Celkově má „Zpráva“ rozsah okolo 40 stran formátu A4. Přestože tedy nástroj obsahuje poměrně velké množství kritérií, celkový výstup, tj. „Zpráva“, není příliš rozsáhlý.

„Zpráva“ obsahuje šest kapitol. První kapitola zobrazuje údaje z části nástroje „Úvodní informace“. Další tři kapitoly obsahují údaje ze souhrnného zhodnocení jednotlivých oblastí. Oblasti 2, 3 a 4 (Obsah a průběh vzdělávání, Podpora školy žákům... a Výsledky vzdělávání žáků) jsou zahrnuty do společné kapitoly Úroveň výsledků práce školy... Oblasti 1 a 5 (Podmínky ke vzdělávání a Vedení a řízení školy...) jsou vyčleněny a stojí samostatně, neboť se tyto oblasti příliš netýkají výsledků práce školy. Pátá kapitola „Zprávy“ uvádí výstup nástroje v podobě identifikace oblastí, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků a které je naopak třeba zlepšit. Poslední kapitola je věnována formulovaným návrhům opatření na zlepšení.

## 5 RIZIKA A DOPORUČENÍ PRO JEJICH ELIMINACI

V této kapitole jsou souhrnně uvedena možná rizika při průběhu autoevaluace s použitím nástroje Rámec pro vlastní hodnocení školy a doporučení pro jejich eliminaci, která byla popsána v rámci kapitoly 4.2 Proces autoevaluace s použitím nástroje.

- Špatně vytvořený časový harmonogram. Jednou z problémových oblastí by mohl být nedostatek času pro shromažďování důkazů. Při stanovení harmonogramu tedy berte v úvahu časovou náročnost této části hodnotícího procesu.
- Nedostatečná obeznámenost členů autoevaluačního týmu s procesem autoevaluace a příslušnými nástroji. Při vytváření plánu nezapomeňte na dostatečně velký prostor pro zaškolení osob, které budou členy autoevaluačního týmu.
- Negativní naladění zaměstnanců na připravovanou autoevaluační činnost školy. Zapojení všech zaměstnanců do autoevaluace alespoň na úrovni očekávání pozitivního přínosu pro školu je poměrně důležité pro úspěšný průběh autoevaluačního procesu. Komunikaci se zaměstnanci o nadcházejících školních aktivitách věnujte dostatek času; vytvořte dostatek prostoru také pro vyjádření a vzájemnou komunikaci zaměstnanců. V této oblasti může být užitečné využít další z nástrojů vytvořených v rámci projektu Cesta ke kvalitě: Předvídání a analýza očekávaných reakcí lidí na změnu.
- Velký objem práce týkající se zhodnocení velkého počtu kritérií. Práci delegujte. Pro hledání shody nad výběrem hodnocení zorganizujte více setkání a práci tak rozdělte na menší části.
- Nejednotnost v typech důkazů, při volbě stupně škály apod. Pokud jsou jednotlivé podoblasti hodnoceny různými týmy/jednotlivci, organizujte pracovní setkání zástupců týmů/jednotlivců tak, aby bylo možné prodiskutovat případné rozdílné pohledy.
- Nedostatek vůle realizovat zpětnou vazbu. Z různých důvodů již nemusí být chuť pustit se do této poslední fáze. Počítejte s touto fází v časovém harmonogramu, stane se tak součástí řešení projektu. Získání zpětné vazby či podání návrhů je možné provádět průběžně vždy po skončení určitého dílčího celku. Začněte také tuto fázi do plánování potřeb funkcí a počtu lidí v autoevaluačním týmu a stanovte pracovníka, který bude zodpovědný za získání zpětné vazby.
- Malá motivace členů týmu podat zpětnou vazbu. Zpětná vazba od členů týmu nemusí být dlouhá. Zadání bezprostředně po provedení určitého úkolu zvýší motivaci. Součástí úkolu může být také prosba o přímé zaznamenání připomínek a podnětů, které mohou sloužit také jako určitá zpětná vazba.
- Měnicí se legislativní podmínky pro provádění vlastního hodnocení školy.



## **6 VAZBA NA VYHLÁŠKU Č. 15/2005 SB.**

Evaluační nástroj Rámec pro vlastní hodnocení školy je určen k autoevaluaci všech oblastí kvality školy, které požaduje vyhláška č. 15/2005 a její novela č. 225/2009 Sb. Použitím tohoto nástroje je splněna legislativní povinnost vyžadovaná školským zákonem (Zákon č. 561/2004 Sb.) a výše uvedenou vyhláškou. Konkrétní návaznost jednotlivých částí Zprávy o vlastním hodnocení školy na požadavky vyhlášky uvedené v odstavci 1 a 2 § 8 je uvedena níže.

Odstavec 1 § 8 stanoví zaměření vlastního hodnocení školy. Písm. a) a b) se týkají cílů a posouzení, jak jsou tyto cíle plněny. Toto hodnocení se vždy děje v rámci souhrnných zhodnocení jednotlivých oblastí. Pro větší přehlednost jsou cíle převzaty z jiných dokumentů a zaznamenány v úvodní části nástroje. Provedení druhého celkového zhodnocení znamená splnění požadavků v písm. c). Na základě předchozích výsledků jsou vytipovány podoblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků, a podoblasti, které je třeba výrazněji zlepšit. Hodnotitel pak pouze provede komentář dosažených výsledků. Při opakovaném provádění vlastního hodnocení školy provede hodnotitel také zhodnocení účinnosti opatření přijatých v předchozích letech podle požadavku § 8 odst. 1 písm. d) vyhlášky. Posledním krokem je formulace návrhů na zlepšení, které se mohou týkat všech oblastí. Odstavec 2 § 8 vymezuje hlavní oblasti vlastního hodnocení školy. Nástroj pokrývá 5 oblastí kvality školy daných vyhláškou uvedených v písm. a) – e) odst. 2 § 8, které jsou detailně zhodnoceny pomocí kritériálních otázek. Požadavek vyhlášky uvedený v § 8 odst. 2 písm. f) (oblast vlastního hodnocení školy: Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům) je splněn při provedení souhrnného zhodnocení jednotlivých oblastí, kdy jsou nejprve sumarizovány výsledky hodnocení oblasti Podmínky ke vzdělávání a souhrnné hodnocení dalších oblastí je provedeno vzhledem k cílům školy a k podmínkám ke vzdělávání.

Vlastní hodnocení školy však není pouze činnost, která je nařízena legislativou. Je to především aktivita, která škole skrze vlastní pohled na sebe samu přináší možnost dalšího zlepšování. Hodně úspěchů při práci s Rámcem pro vlastní hodnocení školy!

## 7 ZDROJE POUŽITÉ PŘI TVORBĚ KRITERIÁLNÍCH OTÁZEK

1. Vyhláška č. 15/2005 a její novela č. 225/2009 Sb.
2. Skotské ministerstvo pro školství a průmysl: *Jak dobrá je naše škola? Sebeevaluace založená na kritériích kvality*.
3. *Kritéria hodnocení na školní rok 2009/2010*. ČŠI. Dostupné on-line [<http://www.csicr.cz/cz/85026-kriteria-hodnoceni-20092010>] cit. 20. 3. 2010
4. Dostupné on-line [<http://www.qis.at/fragebogen/pdf/5Qualitaetsbereiche.pdf>] cit. 20. 3. 2010
5. *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2008/2009*. ČŠI. Část C – Tabulková část. Dostupné on-line [<http://www.csicr.cz/cz/85106-vyrocnizprava-csi-za-skolni-rok-20082009>] cit. 20. 3. 2010
6. Nezvalová, D., & Kunčarová, J. (2006). *Kvalita školy. Soubor ukazatelů kvality školy*. Olomouc – Ostrava.
7. *Evaluace škol poskytujících povinné vzdělání v Evropě*. Eurydice, 2004. Str. 62-66. Dostupné on-line
8. Dostupné on-line [[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/thematic\\_studies\\_archives\\_en.php#2004](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/thematic_studies_archives_en.php#2004)] cit. 20. 3. 2010
9. Pokorná, V.: *Holandský dotazník pro učitele*.
10. Rýdl, K., Horská, V., Dvořáková, M., & Roupec, P. (1998). *Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy*. Praha: STROM. ISBN 80-86106047
11. Macbeath, J., Schratz, M., Meuret, D., & Jakobsen, L. (2006). *Serena aneb Autoevaluace škol v Evropě*. Žďár nad Sázavou: Fakta. ISBN 80-902614-8-5
12. Různé autentické materiály ze škol.

## 8 SEZNAM LITERATURY

1. *Školský zákon č. 561/2004 Sb.*
2. Michek, S. (2006). *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání*. Praha: NÚOV.
3. Vašŕatková, J. (2010). *Autoevaluace a benchmarking ve škole*. Olomouc: Hanex.
4. Ryšánek, P. (2010). *Podnikatelský sektor – Model START*. Rada kvality České republiky.
5. Vašŕatková J.: *European Education Quality Benchmarking System (2EQBS)*. Pracovní verze.
6. *Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. CAF CZ 2009*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality.
7. Průcha, J. (2009). *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál.
8. Rýdl, K. (2009). Deming. In: *Kvalita v dalším profesním vzdělávání: Slovník pojmů* [online]. Praha: NÚOV [vid. 15. 7. 2011]. Dostupné z: <http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=18&phrase=Deming,W.E>.
9. Rýdl, K. (2009). TQM. In: *Kvalita v dalším profesním vzdělávání: Slovník pojmů* [online]. Praha: NÚOV [vid. 18. 7. 2011]. Dostupné z: <http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=133&phrase=TQM>.
10. Mechlová, E. (2011). Řízení kvality. In: *Kvalita v dalším profesním vzdělávání: Slovník pojmů* [online]. Praha: NÚOV [vid. 15. 7. 2011]. Dostupné z: [http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=118&phrase=řízení kvality](http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=118&phrase=řizeni%20kvality).
11. Mechlová, E. (2009). Model CAF. In: *Kvalita v dalším profesním vzdělávání: Slovník pojmů* [online]. Praha: NÚOV [vid. 18. 7. 2011]. Dostupné z: [http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=86&phrase=model CAF](http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=86&phrase=model%20CAF).
12. Mechlová, E. (2009). CQAF. In: *Kvalita v dalším profesním vzdělávání: Slovník pojmů* [online]. Praha: NÚOV [vid. 15. 7. 2011]. Dostupné z: <http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=14&phrase=CQAF>.
13. Mechlová, E. (2010). Model excellence EFQM. In: *Kvalita v dalším profesním vzdělávání: Slovník pojmů* [online]. Praha: NÚOV [vid. 15. 7. 2011]. Dostupné z: [http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=87&phrase=model excellence EFQM](http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=87&phrase=model%20excellence%20EFQM)

## **PŘÍLOHY**

### **Příloha A – Oblasti, podoblasti a kritéria kvality školy**

V souladu s vyhláškou č. 15/2005 je v nástroji vymezeno 5 oblastí kvality školy, které byly rozpracovány celkem do 25 podoblastí, jak uvádí následující přehled:

1. Podmínky ke vzdělávání
  - 1.1 demografické
  - 1.2 personální
  - 1.3 bezpečnostní a hygienické
  - 1.4 ekonomické
  - 1.5 materiální
2. Obsah a průběh vzdělávání
  - 2.1 vzdělávací program
  - 2.2 plánování výuky
  - 2.3 podpůrné výukové materiály
  - 2.4 realizace výuky
  - 2.5 mimovýukové aktivity
3. Podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání
  - 3.1 klima školy
  - 3.2 systém podpory školy žákům
  - 3.3 zohlednění individuálních potřeb žáka
  - 3.4 spolupráce s rodiči
  - 3.5 spolupráce s odbornými institucemi a zřizovatelem
4. Výsledky vzdělávání žáků
  - 4.1 znalosti a dovednosti
  - 4.2 klíčové kompetence
  - 4.3 postoje
  - 4.4 motivace
  - 4.5 úspěšnost absolventů
5. Vedení a řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
  - 5.1 strategické řízení
  - 5.2 organizační řízení školy
  - 5.3 pedagogické řízení školy
  - 5.4 profesionalita a rozvoj lidských zdrojů
  - 5.5 partnerství školy a externí vztahy

### **Kritéria kvality školy**

Uvedená kritéria základní školy jsou platná k 31. 10. 2011.

#### **1 Podmínky ke vzdělávání**

##### **1.1 demografické**

1.1.1 Sleduje a reaguje škola na změny v populaci potencionálních žáků tak, aby nebyla ohrožena naplněnost školy?

##### **1.2 personální**

1.2.1 Analyzuje škola, které konkrétní činnosti je třeba vykonávat k naplňování cílů školy? Shodují se tyto potřeby s popisy pracovních činností jednotlivých zaměstnanců?

1.2.2 Má škola nastaven - v souladu s legislativou - jasný a transparentní postup pro přijímání zaměstnanců? Zajišťuje tento postup, aby byli přijímáni zaměstnanci, kteří odpovídají potřebám školy a kteří ctí její hodnoty?

1.2.3 Má škola dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří mohou naplňovat současné i budoucí potřeby školy včetně specializovaných pedagogických činností?

##### **1.3 bezpečnostní a hygienické**

1.3.1 Přijímá škola bezpečnostní opatření týkající se materiálního vybavení a prostoru školy?

1.3.2 Má škola jasně stanovená a srozumitelná pravidla bezpečného jednání a chování ve škole i při mimoškolních aktivitách? Jsou s nimi seznámeni žáci a zaměstnanci a rozumějí jim? Dodržují tato pravidla? Je při případném úrazu poskytnuta efektivní pomoc apod.?

1.3.3 Jsou stanovena jasná pravidla pro dohled nad žáky ve škole i na akcích pořádaných školou a jsou s nimi seznámeny osoby zodpovědné za tento dohled? Dodržují tato pravidla?

1.3.4 Odpovídají hygienické podmínky nejen legislativním povinnostem, ale také dalším potřebám žáků a zaměstnanců?

#### **1.4 ekonomické**

1.4.1 Jsou systematicky vyhledávány další možné legální zdroje příjmů?

1.4.2 Je stanoven jasný rozpočtový plán, který respektuje cíle a priority školy? Jsou s ním seznámeni učitelé, ostatní pracovníci? Mohou podávat návrhy na změnu?

#### **1.5 materiální**

1.5.1 Využívá škola prostor, který má k dispozici, efektivně? Odpovídá toto využití potřebám a nárokům zaměstnanců a žáků?

1.5.2 Má škola dostatečné a vhodné vybavení a zařízení včetně učebních pomůcek, které slouží učitelům k naplňování vytyčených výukových cílů?

1.5.3 Mají zaměstnanci dostatek vhodných materiálních prostředků (vyjma učebních pomůcek) k efektivnímu vykonávání své pracovní činnosti?

1.5.4 Mají žáci přístup k materiálním zdrojům (např. knihovna, počítače, laboratoře) tak, aby se mohli sami dále vzdělávat?

### **2 Obsah a průběh vzdělávání**

#### **2.1 vzdělávací program**

2.1.1 Respektuje škola ve vzdělávacím programu místní socio-ekonomické podmínky? Promítají se specifika regionu do obsahu vzdělávání?

2.1.2 Zjišťuje škola potřeby návazného vzdělávání, a kde je to možné, snaží se je zahrnout do vzdělávacího programu?

2.1.3 Jsou očekávané výstupy v ŠVP formulovány tak, aby byly ověřitelné? Jsou navržené techniky ověřování optimální vzhledem k charakteru výstupu?

2.1.4 Podílejí se na aktualizaci ŠVP všichni učitelé naší školy? Probíhá tato aktualizace pravidelně? Jsou náměty na změny shromažďovány průběžně?

#### **2.2 plánování výuky**

2.2.1 Vycházejí tematické plány/učební plány jednotlivých předmětů ze vzdělávacích programů? Jsou reálné, tj. respektují dané podmínky vzdělávání (materiální, lidské zdroje, demografické podmínky)? Poskytují prostor k začlenění aktuálních potřeb? Poskytují prostor pro individuální přístup jednotlivých učitelů?

2.2.2 Jsou cíle výukových hodin v souladu s moderními poznatky pedagogiky? Jsou používány optimální formy a metody pro dosažení vytyčených cílů? Respektují tyto rozdílné i společné potřeby žáků?

2.2.3 Vychází příprava učitelů na výuku po obsahové stránce z tematických plánů? Respektuje a zohledňuje rozdílné potřeby a zájmy žáků v případě kolektivní výuky? Reaguje na aktuální dění ve škole, společnosti?

2.2.4 Zahrnuje v sobě příprava učitelů na výuku konkrétní návrh na zhodnocení, jak bylo dosaženo výukových cílů?

2.2.5 Je systematicky plánováno propojení, návaznost praktického a teoretického vyučování (např. dílny, laboratorní práce)?

#### **2.3 podpůrné výukové materiály**

2.3.1 Je při rozhodování o výběru nákupu učebnic zohledňován zejména soulad s cíli a obsahem vzdělávání vymezeným v ŠVP? Jsou do procesu výběru zahrnuti všichni učitelé daného předmětu? Dochází k výběru učebnic na základě konsenzu všech pedagogů daného vzdělávacího předmětu?

2.3.2 Jsou pro výuku používány různé podpůrné materiály, které odrážejí pestrost pohledů na určité téma, vhodně ilustrují určitá témata apod.? Podporuje škola používání těchto materiálů (předplatné časopisů, přístupu k databázím, nákup pomůcek, projekčního zařízení apod.)?

2.3.3 Jsou žáci podporováni ve vyhledávání a používání dalších zdrojů informací (knihovna, experti v oboru, situace mimo třídu, internet, intranet apod.)? Je tato podpora realizována na více úrovních (ve výuce, vytvářením stimulačního prostředí uvnitř školy apod.)?

## **2.4 realizace výuky**

2.4.1 Je čas výuky v maximální možné míře věnovaný vytváření příležitostí k učení žáků („vlastní výuce“) místo jiných (např. administrativních) aktivit? Jsou tyto příležitosti vytvářeny pro všechny žáky?

2.4.2 Podporují učitelé pomocí vhodných metod aktivní učení žáků? Jsou tyto metody vhodně používány k aktivnímu učení všech žáků? Je aktivní učení žáků podporováno v maximální míře tam, kde je to vhodné?

2.4.3 Motivují a vzbuzují učitelé zájem žáků o obsah výuky? Používají učitelé různorodé motivační postupy? Je motivace používána cíleně a v průběhu celé výuky?

2.4.4 Podporují učitelé během výuky přemýšlení žáků o svém učení?

2.4.5 Jsou během výuky vytvářeny vhodné podmínky a úkolové situace, které mohou rozvíjet klíčové kompetence žáků vymezené v RVP? Jsou tyto situace různorodé, aby rozvíjely všechny požadované kompetence? Jsou tyto situace vytvářeny v průběhu celého školního roku?

2.4.6 Jsou pro hodnocení žáků využívány různé formy, které respektují různé způsoby učení se? Je hodnocení žáků přirozenou součástí výuky, která napomáhá dalšímu rozvoji žáků? Je rozvíjena dovednost sebehodnocení žáků?

2.4.7 Je zadávání domácích úkolů vždy smysluplné a žáci znají a chápou cíl domácího úkolu? Respektuje zadávání domácích úkolů rozdílné potřeby žáků? Pracují učitelé se zpětnou vazbou týkající se řešení domácích úkolů?

2.4.8 Získává vyučující informaci o vlastním vyučovacím stylu a vedení žáků? Pracuje s ní dále, tak aby posiloval silné stránky a naopak eliminoval slabé stránky (např. volba DVPP)?

## **2.5 mimovýukové aktivity**

2.5.1 Organizuje škola mimovýukové aktivity, které jsou zaměřené zejména na rozvoj dovedností a klíčových kompetencí, který je v podmínkách běžné výuky hůře proveditelný (výlety, zahraniční pobyty, stmelovací kurzy, sportovní dny, koncerty apod.)? Naplňují tyto aktivity cíle a potřeby, které byly předem stanoveny v souladu se vzdělávacím programem?

2.5.2 Nabízí škola mimovýukové aktivity dle potřeb a zájmu žáků?

2.5.3 Podporuje škola mimoškolní aktivity žáků, které jsou v souladu s cíli a hodnotami školy (podpora materiální (finanční), personální, záštita)?

## **3 Podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání**

### **3.1 klima školy**

3.1.1 Respektují se pracovníci školy a žáci navzájem? Jsou názory a diskuze žáků týkající se chodu školy respektovány? Pomáhají si žáci i pracovníci školy navzájem, když je to potřeba?

3.1.2 Jsou pracovníci školy i žáci respektováni jako individuality? Je k nim přístupováno bez jakýchkoli předsudků?

3.1.3 Vnímají učitelé i žáci školu jako prostředí, kde panuje atmosféra důvěry?

3.1.4 Vnímají rodiče komunikaci se školou jako dobrou a dostačující? Mají rodiče pocit, že škola bere vážně, když jsou něčím znepokojeni?

### **3.2 systém podpory školy žákům**

3.2.1 Jsou noví žáci na začátku svého studia podporováni při začlenění do chodu školy? A to v různých aspektech (studium, organizační chod školy, sociální prostředí školy apod.)?

3.2.2 Jsou uplatňována především preventivní opatření na předcházení problémovému chování žáků? Jsou žáci dostatečně informováni, kde mohou ve škole vyhledat odbornou pomoc při řešení nejrůznějších problémů?

3.2.3 Jsou všichni učitelé schopni na základě typických projevů diagnostikovat typické problémy žáků v kognitivní i sociální oblasti? Jsou učitelé motivováni k provádění této diagnostiky?

3.2.4 Podporuje škola žáky při výběru dalšího studia/povolání? Jsou žákům poskytovány relevantní informace, které je zajímají? Je při tomto pracováno s nadáním a zájmy jednotlivých žáků? Motivuje škola žáky, aby se zajímali o volbu dalšího studia/povolání?

### **3.3 zohlednění individuálních potřeb žáka**

3.3.1 Je ve škole realizována diferenciací žáků? Děje se na různých úrovních (škola, třída)? Je v souladu s moderními poznatky pedagogiky?

3.3.2 Využívají učitelé ve výuce různé způsoby individuálního přístupu k žákům (obsah, metody, tempo učení)? Sledují učitelé během výuky individuální pokrok každého žáka? Jsou způsoby individuálního přístupu k žákům používány cíleně; vždy, když je to vhodné?

3.3.3 Jsou domácí úkoly zadávány s ohledem na individuální potřeby žáků?

3.3.4 Mají žáci k dispozici různé výukové materiály, dobré podpůrné pomůcky apod., které vyhovují různým potřebám jednotlivých žáků?

#### **3.4 spolupráce s rodiči**

3.4.1 Jsou rodiče podporováni, aby se angažovali v učení svého dítěte? Jsou rodiče informováni o tom, co mohou udělat v domácí přípravě, aby podpořili své dítě v učení?

3.4.2 Informují se rodiče i škola navzájem o důležitých skutečnostech týkajících se dítěte a života školy?

3.4.3 Jsou rodiče podporováni, aby se angažovali v životě školy?

#### **3.5 spolupráce s odbornými institucemi a zřizovatelem**

3.5.1 Je škola v kontaktu s důležitými odbornými institucemi, které mohou pomoci při řešení problémů žáků (ped.-psych. poradny, policie, úřad práce atd.)?

3.5.2 Spolupracuje škola s různými odbornými institucemi v rámci preventivních programů? Jsou tyto programy vybírány dle potřeb školy, cíleně?

3.5.3 Napomáhá spolupráce se zřizovatelem rozvoji školy?

### **4 Výsledky vzdělávání žáků**

#### **4.1 znalosti a dovednosti**

4.1.1 Mají žáci osvojené znalosti a dovednosti požadované v ŠVP?

4.1.2 Dosahují žáci školy úspěchů v různých národních i mezinárodních soutěžích?

#### **4.2 klíčové kompetence**

4.2.1 Mají žáci rozvinuté klíčové kompetence dle RVP odpovídající danému stupni školy?

#### **4.3 postoje**

4.3.1 Mají žáci pozitivní vztah k jednotlivým předmětům?

4.3.2 Mají žáci pozitivní vztah ke škole, na které studují?

#### **4.4 motivace**

4.4.1 Jsou žáci motivováni, aby se aktivně sami dále vzdělávali? Je tato motivace zejména vnitřního charakteru?

4.4.2 Mají žáci potřebu úspěšného školního výkonu?

4.4.3 Mají žáci potřebu být úspěšní v životě?

#### **4.5 úspěšnost absolventů**

4.5.1 Absolvují bývalí žáci úspěšně další stupeň studia/jsou hodnoceni pozitivně v zaměstnání?

### **5 Vedení a řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků**

#### **5.1 strategické řízení**

5.1.1 Je formulováno a rozvíjeno poslání, hodnoty a vize školy? Je přijatelné pro všechny zaměstnance?

5.1.2 Jsou hodnoty, vize a cíle školy v souladu se strategickými dokumenty MŠMT, kraje/obce apod.?

5.1.3 Promítají se vize, poslání školy a sdílené hodnoty do cílů školy? Jsou součástí image školy? Jsou patrné ve vzdělávacích programech?

5.1.4 Probíhá strategické plánování? Je v souladu s vizí a cíli školy? Jsou do procesu realizace strategie a plánování zapojeny zainteresované strany (jejich očekávání a stanovení priorit)? Probíhá pravidelně analýza plnění plánu rozvoje (zjišťování pokroku v dosahování cílů plánu rozvoje)?

5.1.5 Jsou sledovány a vykládány právní normy relevantní pro školu? Probíhá toto pravidelně a systematicky? Jsou na základě zjištěného prováděna opatření (změny v plánování, podpora dalšího vzdělávání apod.)?

#### **5.2 organizační řízení školy**

5.2.1 Jsou pravomoci a úkoly zaměstnanců rozděleny tak, že fungování školy a jednotlivých týmů je efektivní a vytíženost jednotlivých pracovníků je přiměřená?

5.2.2 Jsou zaměstnanci v klíčových pozicích zastupitelní jinými zaměstnanci? Jsou zástupci průběžně informováni o všem podstatném, aby mohli v případě potřeby zastávat pozici bez dalšího zaučování se?

5.2.3 Jsou v rámci celé školy a mezi dalšími partnerskými subjekty efektivně předávány a sdíleny podstatné informace týkající se chodu školy?

5.2.4 Jsou porady vnímány jako přínosné jak z hlediska ředitele, tak ostatních pracovníků?

- 5.2.5 Je ukládání a archivování důležitých dokumentů (převážně vyžadovaných legislativou) přehledné, logicky tříděné? Existuje např. archivační řád, směrnice apod.?
- 5.2.6 Je sestaven přehledný harmonogram pro každý školní rok? Je kdykoli dostupný zaměstnancům a žákům? Jsou do procesu vytváření harmonogramu zapojeni všichni zainteresovaní zaměstnanci?
- 5.2.7 Existuje systém pro plánování a rezervaci využití prostor a různých pomůcek školy zaměstnanci a dalšími subjekty, tak aby byly prostor a pomůcky efektivně využívány?

### **5.3 pedagogické řízení školy**

- 5.3.1 Je spolupráce s dalšími orgány, které se dle zákona (např. školská rada dle §167 školského zákona) podílejí na řízení školy, hodnocena jako přínosná?
- 5.3.2 Je vytvořen prostor pro individuální přístup učitele v různých oblastech pedagogického působení (např. v tematických plánech, výběru učebních materiálů apod.)?
- 5.3.3 Jsou vytvořeny podmínky pro spolupráci učitelů v různých oblastech?
- 5.3.4 Jsou mezi učiteli předávány a sdílány různé informace týkající se problematiky učení, vyučování a výchovy?
- 5.3.5 Existuje systém zajišťující v případě odchodu pedagogického pracovníka zachování klíčových informací?
- 5.3.6 Jsou formulována jasná pravidla a kritéria pro hodnocení žáků?
- 5.3.7 Jsou pro zjišťování osvojených znalostí a dovedností používány objektivní metody? Jsou tyto metody různorodé? Jsou používány cíleně, kde je to vhodné?
- 5.3.8 Jsou předmětem hodnocení žáků po obsahové stránce požadavky stanovené v ŠVP? Jsou žáci s těmito požadavky seznámeni? Jsou stanoveny minimální požadavky pro postup do vyššího ročníku?
- 5.3.9 Jsou výsledky vzdělávání žáků získávány transparentně, podle předem daných pravidel? Jsou tyto výsledky systematicky evidovány a zpracovávány?
- 5.3.10 Jsou na základě vyhodnocení získaných dat podporovány silné stránky a prováděna opatření na zlepšení slabých stránek?
- 5.3.11 Jsou stanovena opatření pro zvládnutí problémového chování žáků?

### **5.4 profesionalita a rozvoj lidských zdrojů**

- 5.4.1 Je náplň práce pro zaměstnance srozumitelná? Shoduje se s jejich osobními představami a ambicemi?
- 5.4.2 Je poskytována novým učitelům podpora při začlenění do chodu školy? A to v různých aspektech (pedagogická činnost, administrativní a organizační chod školy, sociální prostředí školy apod.)?
- 5.4.3 Jsou zaměstnanci dále vzděláváni? Je toto vzdělávání odůvodněné (zájem učitele, potřeba školy apod.)? Je v souladu s potřebami školy v blízkém a středním časovém horizontu (tj. je plánováno)?
- 5.4.4 Podporuje vedení i další vlastní aktivní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců? Děje se tato podpora v různých aspektech (finanční, organizační apod.)?
- 5.4.5 Jsou dána jasná pravidla hodnocení a odměňování zaměstnanců? Je oceňován zejména vyšší výkon, větší kvalita? Jsou tato pravidla zaměstnancům kdykoliv dostupná?
- 5.4.6 Provádějí učitelé pravidelně sebehodnocení, sebereflexi? Je s výsledky dále pracováno (např. cílené DVPP)?
- 5.4.7 Jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak jim vedení vychází vstříc při sladění profesního a osobního života či při řešení mimořádných osobních událostí?

### **5.5 partnerství školy a externí vztahy**

- 5.5.1 Jsou využívány různé příležitosti propagace školy na veřejnosti (např. internetové stránky, zprávy o akcích školy v regionálním tisku, účast na veletrzích škol, dny otevřených dveří, akce pořádané školou pro veřejnost...)?
- 5.5.2 Jsou vyhledávány možnosti navazování kontaktů a spolupráce s novými partnery?
- 5.5.3 Jsou vyhledávány možnosti spolupráce s partnery na společných projektech?
- 5.5.4 Jsou vyhledávány možnosti členství ve vzdělávacích organizacích apod.?
- 5.5.5 Je spolupráce s partnery školy hodnocena (učiteli, žáky) jako přínosná? Jsou přínosné kontakty systematicky udržovány a posilovány?

## Příloha B – Škály

### 1. Hodnocení procesů a výsledků

Tato škála je použita pro hodnocení podoblastí 1, 2, 3 a 5, zaměřuje se na zhodnocení nastavení určitého procesu v dané oblasti a dosahování výsledků v dané oblasti.

#### Škála

##### **N – Neřešeno.**

0 bodů

Tuto oblast z různých důvodů neřešíme.

##### **0 – Nedostatek důkazů.**

0 bodů

Nemáme dostatek doložitelných důkazů. Výsledky jsme nezjišťovali.

##### **1 – Začátek.**

1-20 bodů

Této oblasti začínáme věnovat pozornost. Máme důkazy týkající se plánování/hledání způsobů, jak dané začlenit do chodu školy.

##### **2 – Určitý pokrok.**

21-50 bodů

Existují důkazy, že se v dané oblasti již něco pozitivního děje. Oblast dobře řešíme v několika dílčích směrech. Příležitostně provádíme přezkoumávání, zjišťujeme zpětnou vazbu týkající se proběhlých procesů v dané oblasti.

##### **3 – Podstatný pokrok.**

51-80 bodů

Máme důkazy, že tuto oblast řešíme systematicky, téměř v celém rozsahu. V mnoha směrech dosahujeme dobrých výstupů a výsledků. Pravidelně provádíme přezkoumávání, které slouží jako podklad k dalšímu zlepšování. Příležitostně provádíme porovnání s jinými školami a začleňujeme dobré nápady do vlastní praxe.

##### **4 – Dosaženo.**

81-100 bodů

Oblast řešíme systematicky a prakticky v celém rozsahu. Dosahujeme výborných výstupů a výsledků v mnoha směrech. Na základě rutinně prováděného přezkoumávání a porovnávání s ostatními školami už nemůžeme předpokládat podstatné zlepšování. Ve srovnání s ostatními můžeme působit jako vzorový příklad přístupu k dané oblasti.

### 2. Hodnocení výsledků

Tyto škály jsou určeny pro zhodnocení zejména oblasti 4 Výsledky vzdělávání žáků, ale i vybraných kritérií v rámci oblasti 1. Hodnotí dosažené výsledky a jejich časové trendy.

#### Škála 1

0 - Výsledky nejsou zjišťovány.

1 - Výsledky jsou podprůměrné v mnoha směrech.

2 - V několika málo směrech jsou výsledky dobré/vynikající, v ostatních podprůměrné.

3 - Výsledky jsou v mnoha směrech dobré.

4 - Výsledky jsou v mnoha směrech vynikající.

#### Škála 2

N – Výsledky nejsou zjišťovány.

-1 – Hodnoty se v čase zhoršují.

0 – Hodnoty jsou v čase stabilní.

1 – Hodnoty se v čase mírně zlepšují.

2 – Hodnoty se v čase výrazně zlepšují.



## **Příloha C – Struktura Zprávy o vlastním hodnocení školy**

### **I. Naše škola**

Škola v kontextu  
Cíle školy

### **II. Souhrnné zhodnocení oblasti „Podmínky ke vzdělávání“ (oblast 1)**

### **III. Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům**

- a) kvalitativní analýza
  - 3.1 Výsledky vzdělávání žáků (oblast 4)
  - 3.2 Obsah a průběh vzdělávání (oblast 2)
  - 3.3 Podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání (oblast 3)
- b) kvantitativní analýza
  - 3.4 Výsledky a závěry vlastních analýz

### **IV. Souhrnné zhodnocení oblasti „Vedení a řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků“ (oblast 5)**

### **V. Souhrnné posouzení**

- 5.1 Podmínky ke vzdělávání
- 5.2 Oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků
- 5.3 Oblasti, které je potřeba zlepšit
- 5.4 Vyhodnocení účinnosti opatření obsažených v předchozí zprávě o vlastním hodnocení školy

### **VI. Návrh opatření na zlepšení**

- 6.1 Prioritní oblasti zlepšování
- 6.2 Návrh konkrétních opatření

**Příloha 1:** Detailní zhodnocení jednotlivých oblastí kvality školy

**Příloha 2:** Návrhy na zlepšení podané k jednotlivým kritériálním otázkám

**Příloha 3:** Vysvětlivky, zkratky



1. **Rámec pro vlastní hodnocení školy. Metodický průvodce.**
2. Anketa pro rodiče. Anketa škole na míru.
3. Anketa pro žáky. Anketa škole na míru.
4. Anketa pro učitele. Anketa škole na míru.
5. Analýza dokumentace školy. Katalog kvantitativních indikátorů.
6. Dobrá škola. Metoda pro stanovení priorit školy.
7. Příprava na změnu. Metoda pro předjímání reakcí lidí.
8. Rámec profesních kvalit učitele. Hodnoticí a sebehodnoticí arch.
9. Profesní portfolio učitele. Soubor metod k hodnocení a sebehodnocení.
10. 360° zpětná vazba pro střední úroveň řízení. Soubor dotazníků a metodických doporučení.
11. Metody a formy výuky. Hospitační arch.
12. Učíme děti učit se. Hospitační arch.
13. Výuka v odborném výcviku. Hospitační arch.
14. Klima školy. Soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče.
15. Klima školní třídy. Dotazník pro žáky.
16. Klima učitelského sboru. Dotazník pro učitele.
17. Společenství prvního stupně. Dotazník pro žáky formou počítačové hry.
18. Interakce učitele a žáků. Dotazník pro žáky.
19. Připravenost školy k inkluzivnímu vzdělávání. Dotazník pro učitele.
20. Předcházení problémům v chování žáků. Dotazník pro žáky.
21. Poradenská role školy. Posuzovací arch.
22. Mapování cílů kurikula. Posuzovací arch.
23. Strategie učení se cizímu jazyku. Dotazník pro žáky.
24. Školní výkonová motivace žáků. Dotazník pro žáky.
25. Postoje žáků ke škole. Dotazník pro žáky.
26. Zjišťování a vyhodnocování výsledků vzdělávání žáků. Posuzovací archy.
27. ICT v životě školy – Profil školy<sup>21</sup>. Metodický průvodce.
28. Internetová prezentace školy. Posuzovací arch.
29. Skupinová bilance absolventů. Metoda pro hodnocení průběhu školního vzdělávání.
30. Zpětná vazba absolventů a firem. Dotazník pro absolventy a metoda rozhovoru pro zástupce spolupracujících firem.

