

## **Závěrečná zpráva k přidané hodnotě projektu Cesta ke kvalitě v období 2009-2012**

### **Zpracovali:**

Mgr. Karel Černý, Ph.D.  
Mgr. Lucie Procházková

Březen 2012

**Obsah:**

1) Úvod .....	3
2) Společné téma výzkumných aktivit v projektu - postoje .....	4
3) Evaluační nástroje .....	11
4) Metodická podpora poskytnutá školám .....	15
5) Informační kanály .....	20
6) Závěr .....	22

## 1) Úvod

Tříletý projekt Cesta ke kvalitě byl realizován v období 2009-2012 s cílem poskytnout školám systematickou metodickou podporu pro realizaci autoevaluačního procesu. V roce 2009 převážná většina škol měla za sebou minimálně jeden autoevaluační cyklus, resp. právě se nacházela na konci procesu své druhé autoevaluace dané plněním vyhlášky 15/2005.

První dotazníkové šetření v projektu v září 2009 (viz dále) přineslo poznatky, jakým způsobem školy proces autoevaluace realizovaly – pomocí jakých nástrojů, zapojením kterých aktérů, s využitím jakých informačních zdrojů a metodické podpory, s jakými problémy to bylo doprovázeno. A také se zjišťovaly postoje respondentů k autoevaluaci školy celkově.

Tento stav z roku 2009 je pro nás mezníkem, se kterým budeme srovnávat autoevaluační praxi škol a její podmínky v roce 2012.

Podmínky, ve kterých školy realizovaly autoevaluaci v roce 2009:

- neexistovala metodická podpora na plošné státní úrovni – web, metodické materiály, odborníci pro konzultace
- neexistovaly ověřené evaluační nástroje, využitelné školami zdarma a v celé šíři oblastí daných vyhláškou 15/2005
- existovala roztržitá a nepřilíš bohatá nabídka kurzů k autoevaluaci pro ředitele, v různém rozsahu a různé kvality

Projekt Cesta ke kvalitě si kladl za cíl tyto podmínky změnit a s týmem odborníků připravil výstupy, které již ověřil v praxi škol a nabídl je k širšímu využívání.

Podmínky pro realizaci autoevaluace škol v roce 2012 vypadají následovně (podrobněji viz další kapitoly):

- byly vytvořeny metodické materiály: metodická příručka Koordinátor autoevaluace
- existuje síť poradců autoevaluace
- existuje portál evaluačních nástrojů, který mohou školy zdarma využívat; celkem bylo v projektu vytvořeno 30 evaluačních nástrojů
- byl vytvořen a ve všech krajích 2krát pilotován vzdělávací program Koordinátor autoevaluace

Zda výrazná změna podmínek pro realizaci autoevaluačních procesů měla vliv i na motivaci škol pro její provádění, nelze v tuto chvíli přesně říct. Výstupy projektu vznikaly průběžně po celé období 2009-2012 a efekt jejich dopadu by bylo potřeba sledovat v delším časovém horizontu.

V této studii chceme prezentovat některé výsledky výzkumu realizované v aktivitě A a některé výstupy projektu spolu s jejich možným dopadem do školské praxe. Text prezentuje také zpětnou vazbu účastníků k některým aktivitám projektu.

## 2) Společné téma výzkumných aktivit v projektu - postoje

Výzkum autoevaluace na školách jsme uchopili z několika stran. Jednak jsme chtěli plošně oslovit co nejvíce škol, ale také jsme se chtěli zaměřit na určité detaily jen na omezeném vzorku škol. Cílem výzkumu bylo monitorovat stav autoevaluačních procesů na školách, zjistit zkušenosti škol s prováděním tohoto procesu, jejich problémy i osvědčené kroky, poznat praxi škol se zapojením externích partnerů a dalších aktérů v procesu autoevaluace.

Projekt zahájil svou činnost v květnu 2009 a v červnu byl na všechny školy rozeslán hromadný e-mail s informacemi o projektu a s nabídkou zapojení do jednotlivých aktivit. Přes webový formulář, kde ředitelé škol měli možnost vyjádřit svůj zájem a předběžně se přihlásit do nabízených aktivit, vyplňovali také odpovědi na úvodní dotazníkové šetření. Otázky se týkaly postojů ředitelů k autoevaluaci, počtu autoevaluačních cyklů, kterými škola prošla, zapojení učitelů, rodičů, žáků nebo dalších aktérů a partnerů, stanovení a formulace oblastí autoevaluace, priorit apod.

Z dotazníku, na který reagovalo 531 škol (přibližně 8% návratnost), jsme se dozvěděli informace důležité pro představu o praxi autoevaluace, o úrovni znalostí a dovedností nebo o potřebách škol – zejména o potřebě konkrétních a ověřených evaluačních nástrojů a dovedností vyhodnocení a interpretace výsledků autoevaluace. Výsledky z tohoto dotazníkového šetření jsou porovnány s dotazníkem ze září 2011 (viz dále). Tímto dotazníkem byly opět osloveny všechny školy.<sup>1</sup>

Na dílčí otázky úvodního dotazníkového šetření navazují ankety, kterými oslovujeme účastníky aktivit projektu – učitelé a ředitelé. Na workshopech mezi respondenty převažují zástupci ředitelů, Peer Review a návštěvy škol byly záležitostí čtyřčlenných týmů škol složených z vedení školy a učitelů. Ankety se svým tématem od sebe liší podle zaměření aktivity. Cílem těchto anket je získat detailnější odpovědi na některé otázky, které již byly uvedeny v dotazníku, kde jim nebylo možné věnovat více prostoru. Při vyhodnocování anket jsme si vědomi, že nejde o rozsáhlý vzorek škol, nicméně považujeme za přínosné pro projekt i celou výzkumnou strategii doplnit další výzkumné kroky právě anketami.

Na regionálních konferencích na podzim 2009, které se věnovaly vztahu interní a externí evaluace, se ankety obracely na účastníky s otázkou, zda považují přístup externí evaluace (ČŠI a zřizovatele) za vyhovující a zda výsledky autoevaluace nějak ovlivňují přístup subjektů externí evaluace.

Ankety rozdávané absolventům vzdělávacího programu Koordinátor autoevaluace na jaře 2010 se zaměřily na dovednosti, které školám pro provádění autoevaluace chybí, a poskytly zpětnou vazbu tvůrcům programu k jeho k pilotáži.

Další výzkumnou metodou navazující na dotazníkové šetření jsou polostrukturované rozhovory. Jejich cílem je opět věnovat se otázkám, které dostaly prostor v dotazníku pouze na škále. Tematicky zastřešují dotazník i ankety a jsou příležitostí pro ověření některých odpovědí, triangulaci a pochopení některých dílčích okruhů problematiky autoevaluace v kontextu života škol. Pro rozhovory bylo vybráno celkem 13 škol různých typů a zaměření, velikosti i regionu.

---

<sup>1</sup> Podle pravidel OPVK nemohou být z financí ESF podpořeny MŠ kromě MŠ speciálních. Proto MŠ (kromě MŠ speciálních) nebyly oslovovány a ani nejsou zahrnuty do počtu škol při výpočtu návratnosti dotazníků.

Tabulka č. 1 – Realizace výzkumných aktivit v projektu Cesta ke kvalitě

výzkumná metoda	typ aktivity	cílová skupina	II. pololetí 2009	I. pololetí 2010	II. pololetí 2010	I. pololetí 2011	II. pololetí 2011	I. pololetí 2011	počet respondentů
<b>dotazníkové šetření</b>	plošné šetření, webový formulář	ředitelé/zástupci	<b>téma:</b> postoje k autoevaluaci, zkušenosti, zájem o projekt				<b>téma:</b> postoje k autoevaluaci, zkušenosti, přidaná hodnota		<b>531 v roce 2009 (8% škol), 433 v roce 2011</b>
<b>anketa</b>	regionální konference	ředitelé/zástupci, učitelé, zřizovatelé, inspekce	<b>téma:</b> zkušenosti s přístupem externí evaluace					<b>téma:</b> spokojenost s projektem, zkušenosti	<b>552 v roce 2009 330 v roce 2012</b>
<b>anketa</b>	workshopy	ředitelé/zástupci, učitelé		<b>téma:</b> absence evaluačních nástrojů, autoevaluační zpráva, obavy ze zneužití zpětná vazba k této formě metodické podpory					<b>441</b>
<b>anketa</b>	vzájemné návštěvy škol	ředitelé, zástupci, učitelé (školní týmy)		<b>téma:</b> práce s výsledky autoevaluačního procesu zpětná vazba k této formě metodické podpory					<b>107</b>
<b>anketa</b>	Peer Review	ředitelé, zástupci, učitelé (školní týmy)		<b>téma:</b> vhodnost a využitelnost zapojení externích partnerů do autoevaluace zpětná vazba k této formě metodické podpory					<b>191</b>
<b>anketa</b>	vzdělávací program Koordinátor autoevaluace	ředitelé, zástupci, učitelé		<b>téma:</b> zpětná vazba ke vzdělávacímu programu			<b>téma:</b> zpětná vazba ke vzdělávacímu programu		<b>171 v roce 2010 176 v roce 2011</b>
<b>obsahová analýza</b>	vzdělávací program Koordinátor autoevaluace	ředitelé, zástupci, učitelé		analýza úkolů v rámci e-learningu					<b>166</b>
<b>rozhovory</b>	školy zapojené do projektu	ředitel/zástupce, učitelé	<b>téma:</b> postoje k autoevaluaci, zkušenosti s procesem, motivace pro autoevaluaci, zapojení aktérů a partnerů						<b>26</b>

Ke zkoumání postojů škol k autoevaluaci byla zkonstruována baterie čítající 15 položek (šetření v roce 2009), respektive položek 17 (šetření v roce 2011). Baterie byla opatřena čtyřbodovou škálou pro měření intenzity daného postoje. Jako optimální východisko analýz postojů bude využita faktorová analýza, která napomůže identifikaci hlavních skupin postojů nutné pro konstrukci postojových indexů.

Explorativní využití faktorové analýzy totiž umožňuje identifikaci obecnějších, latentních či skrytých struktur, které nelze tak snadno odhalit běžnou (deskriptivní, korelační aj.) analýzou jednotlivých postojových položek (otázek). V tomto případě nám poodhalí vztah mezi jednotlivými dílčími postoji k vlastnímu hodnocení škol a pomůže je seskupit do menšího počtu nových obecnějších proměnných (faktorů).

Ve výsledku tedy dochází ke zpřehlednění a k redukci informací obsažených ve spojených datových souborech z šetření z roku 2009 a 2011. Z původních 15 otázek týkajících se nejruznějších postojů k autoevaluaci, které byly pokládány v obou vlnách šetření (dvě otázky pokládané pouze v roce 2011 byly vypuštěné), jsme po formálním provedení faktorové analýzy získali 3 obecnějších a kompaktnějších postojové faktory (jde o jakési obecnější roviny či aspekty postojů k autoevaluaci). V tomto faktorovém řešení se jedna z položek chovala ambivalentně, sytila rovnoměrně zároveň dva různé faktory (korelovala s nimi; šlo o otázku „AE jsme na škole začali realizovat dříve, než vznikl legislativní požadavek“). Proto byla z dalších analýz opírajících se o faktorovou analýzu a konstrukci postojových indexů vyřazena<sup>2</sup>.

Odhalené tři základní faktory v sobě ve skutečnosti skrývají pět různých základních postojů ředitelů škol k autoevaluaci (viz tabulka). S faktorem číslo 1 jsou totiž silně *kladně* korelované tři položky. Další čtyři položky jsou s ním sice také podobně silně korelované, ale *záporně*. Jejich subjektivní význam z hlediska respondentů je tedy právě opačný, nese zcela jinou interpretaci. Podobná situace pak nastává také v případě třetího faktoru, kde s ním dvě položky korelují kladně, dvě naopak záporně.

Tyto tři různé faktory tedy ve skutečnosti nesou pět různých základních skupin postojů škol k autoevaluaci. Jde o následující obecné postoje:

1. **Postoj zbytečnosti**, který kromě zbytečnosti odkazuje také na neefektivitu vlastního hodnocení školy. Je zhruba stejnou měrou (viz hodnota faktorových zátěží v tabulce) sycen těmito postojovými položkami, které záporně korelují s faktorem číslo jedna:
  - Autoevaluace nám nepřináší až takový efekt v porovnání s tím, co si vyžaduje.
  - Jde o další administrativní požadavek shora, který školám přináší pouze zátěž.
  - V našem procesu autoevaluace jsme se zatím nedozvěděli nic, co už bychom předtím nevěděli.

Celkově se zde projevuje tendence k zastávání kritičtějších postojů vůči autoevaluaci. Ty odkazují především na nedostatečnou efektivitu, kdy proces nepřináší až takový přínos v porovnání s vynaloženým úsilím. Případně je rovnou vnímán jako administrativní požadavek „shora“ přinášející jen a pouze zátěž, nikoliv zpětnou vazbu v podobě nějakých dosud neznámých informací.

<sup>2</sup> Prvotním smyslem použití faktorové analýzy byl pokus o zpřehlednění a zjednodušení dat jejich redukcí (vysvětlit co největší variabilitu dat s pomocí co nejmenšího množství nových proměnných, tzv. faktorů). Byla použita metoda hlavních komponent, tedy metoda s kolmými faktory a dále bylo hledáno rotované řešení s podmínkou varimax. Tedy přínos pro porozumění a lepší vhléd na empirická data. Data z použité 14položkové baterie postojových otázek jsou pro užití faktorové analýzy velmi vhodná. Bartlettův test sféricity vyvrací hypotézu, že je korelační matice maticí jednotkovou (Sig. < 0,000), vztahy mezi jednotlivými proměnnými tedy existují. KMO test míry adekvátnosti výběru (0,833) pak jasně ukazuje na velmi dobrou vhodnost použití faktorové analýzy na tato data.

2. **Postoj smysluplnosti** tvoří rovnoměrně celkem čtyři postojové otázky, které naopak s faktorem číslo jedna korelují kladně. Interpretačně jde tedy o postoj, který tvoří jakousi binární opozici vůči výše uvedenému „postoji zbytečnosti“. Evokuje, že vlastní hodnocení školy není zbytečné, ale má naopak z hlediska školy smysl. Jde o následující položky:
- Bez autoevaluace si nedokážeme představit zkvalitnění práce školy.
  - Učitelé naší školy nechápou autoevaluaci jako nutné zlo, ale jako užitečnou aktivitu, i když přináší práci navíc.
  - Učitelé naší školy mají velký zájem o výsledky autoevaluace.
  - Realizace autoevaluace přispěla k lepší komunikaci s rodiči (tato položka do skupiny postojů vstupuje nejméně, proto je také její relevance při pojmenovávání skupiny postojů nejnižší, spíše „orientační“).

Na obecné rovině můžeme konstatovat, že v případě postojů svázaných se smysluplností provádění autoevaluace nedochází k průkazným změnám, případně se tyto postoje posouvají směrem k větší kritičnosti vůči tomuto procesu. Oslabuje se zejména postoj, který ve vlastním hodnocení školy vidí nezastupitelnou aktivitu směřující ke zkvalitnění práce školy.

3. **Postoj bezradnosti** je také poměrně rovnoměrně vytvářen třemi postojovými položkami:
- Nemáme dostatečné znalosti a kvalifikaci, abychom mohli autoevaluaci provádět tak, jak bychom si představovali.
  - Nevíme si rady s interpretací výsledků autoevaluace.
  - Pociťujeme nedostatek volně dostupných a profesionálně zpracovaných nástrojů (dotazník atd.), které bychom mohli použít k autoevaluaci naší školy.

Pozitivní vývoj naopak zcela konzistentně naznačují otázky odkazující na bezradnost škol, které si s autoevaluací zpočátku nevěděly rady, případně pociťovaly nedostatek dostupných nástrojů k jejímu provádění.

4. **Postoj nesrozumitelnosti ČŠI a zřizovatele** rovnoměrně vytváří dvě stejně „vlivné“ položky:
- Přístup k autoevaluaci ze strany našeho zřizovatele je pro nás srozumitelný.
  - Přístup k autoevaluaci ze strany ČŠI je pro nás srozumitelný.

Zde je z hlediska interpretace a pojmenování tohoto obecného postoje vhodné upozornit na jeho poměrně silnou zápornou korelaci s položkou „obáváme se zneužití výsledků autoevaluace“. Nečitelnost postoje ČŠI a zřizovatele je tedy do určité míry spjata i s vyšší mírou obav ze zneužití výsledků. Čím je naopak postoj těchto dvou institucí jasnější a srozumitelnější, tím jsou také obavy ze strany škol nižší.

Určitá tendence je pozorovatelná také v případě mírně lepší „čitelnosti“ České školní inspekce a zřizovatelů školy. Otázkou však je, jak tuto lepší čitelnost interpretovat – školám může být jen konečně jasné, že se zřizovatel o autoevaluaci absolutně nezajímá, případně, že ČŠI pouze formálně kontroluje autoevaluační zprávu.

5. **Postoj obav a strachu** z možných negativních či nezamýšlených důsledků autoevaluace je sycen dvěma položkami:
- Obáváme se zneužití výsledků autoevaluace (např. jejich dezinterpretace, nepochopení, vytržení z kontextu ze strany ČŠI, zřizovatele, rodičů).
  - Autoevaluace přináší do pedagogického sboru strach z kontroly a postihu při zjištění nedostatků (tato položka hraje v postoji daleko menší roli než první položka).

Ačkoliv mírná tendence k nárůstu obav a strachu z nezamýšlených důsledků vlastního hodnocení školy na úrovni jednotlivých otázek není statisticky spolehlivě prokazatelná, celková tendence je u obou položek konzistentní.

Tabulka č. 2: Postoje k autoevaluaci (faktorová analýza, matice faktorových zátěží)

Položky sytící jednotlivé faktory	Jednotlivé faktory		
	1	2	3
AE nám nepřináší až takový efekt v porovnání s tím, co si vyžaduje	-,781	,123	-,131
Jedna se o další administrativní požadavek shora, který školám přináší pouze zátěž	-,775	-,021	-,119
V našem procesu AE jsme se zatím nedozvěděli nic, co už bychom předtím nevěděli	-,734	,025	-,079
Bez procesu AE si nedokážu představit zkvalitňování práce školy	,709	,090	,094
Učitelé naší školy AE nechápou jako nutné zlo, ale užitečnou aktivitu, i když přináší práci navíc	,682	-,141	,137
Učitelé naší školy mají velký zájem o výsledky AE	,666	-,179	,098
Realizace AE přispěla k lepší komunikaci s rodiči	,611	,063	,129
Nemáme dostatečné znalosti a kvalifikaci, abychom mohli AE provést tak, jak bychom si představovali	-,037	,862	-,120
Nevíme si rady s interpretacemi výsledků AE	-,080	,783	-,156
Pociťujeme nedostatek volně dostupných a profesionálně zpracovaných nástrojů (dotazník atd.), které bychom mohli použít k AE naší školy	,012	,736	-,085
Přístup k AE ze strany našeho zřizovatele je pro nás srozumitelný	,070	,001	,786
Přístup k AE ze strany ČŠI je pro nás srozumitelný	,119	-,124	,767
Obáváme se zneužití výsledků AE (např. jejich dezinterpretace, nepochopení, vytržení z kontextu zprávy ze strany ČŠI, zřizovatele, rodičů)	-,149	,147	-,613
AE přináší do pedagogického sboru strach z kontroly a postihu při zjištění nedostatků	-,234	,217	-,361
% rozptylu	29,8	15,2	8,9
% kumulovaného rozptylu	29,8	44,9	53,9

Pozn.: Metoda hlavních komponent, rotované řešení s podmínkou varimax

V roce 2009 sice mírně převládaly postoje hovořící o tom, že autoevaluace školy není **zbytečná a neefektivní aktivita** spojená jen s administrativní zátěží, navíc nepřinášející nic, co by již školy beztak nevěděly. Naopak v roce 2011 se již většinové názory přesunuly spíše do opačného pólu hovořícího o tom, že proces vlastního hodnocení školy je zbytečná a neefektivní aktivita, která školy zatěžuje a nepřináší jim přílišnou „přidanou hodnotu.“ Tento rozdíl je statisticky signifikantní (t-test, Sig. < 0,000). Změna tohoto postoje je však věcně poměrně mírná, je zřejmé, že spíše osciluje kolem jakési „nulové hodnoty“, přelévá se z mírné tendence k pozitivnímu hodnocení do pólu hodnocení negativního. Nelze také rozhodně říci, že by v této věci panoval mezi školami zásadní konsenzus, školy jsou spíše rozštěpené do dvou táborů (o tom svědčí také relativně nejvyšší hodnota směrodatné odchylky ve srovnání s ostatními indexy, také to, že hodnota směrodatné odchylky je pro rok 2011 vyšší než pro rok 2009). **Celkově tedy pozorujeme tendenci k vyšší kritičnosti, pokud jde o zbytečnost a především neefektivnost procesu vlastního hodnocení školy (bylo by však zapotřebí potvrdit na spolehlivějším vzorku škol).**

Ve sledovaném období (2009-2011) zároveň pozorujeme tendenci k poklesu přesvědčení o **smysluplnosti autoevaluace**. Tento pokles je ve sledovaném období statisticky průkazný (t-test, Sig. < 0,001). Pokud jde o věcný význam tohoto prokázaného stavu, opět jako v předchozím případě vidíme především jakousi mírnou oscilaci kolem „nulové hodnoty“. Respektive „překlopení“ převažujícího postoje ze spíše pozitivního hodnocení smysluplnosti, k negativnímu hodnocení. **Změna postojů není rozhodně nijak dramatická, jde však o potenciálně kritický trend**, kdy se **školy více přiklánějí k tomu uvažovat o autoevaluaci jako o něčem, co nemá přílišného smyslu** (např. nevede ke zkvalitnění práce školy). Tento poznatek by však bylo opět zapotřebí testovat na větším a spolehlivějším vzorku škol.



Zásadní pozitivní posun se naopak podle našich dat odehrál v případě postojů spjatých s **bezradností škol** (t-test, Sig. < 0,000). Změna tohoto postoje je zároveň věcně největší a poměrně zásadní. Zatímco v roce 2009 převažovala značná bezradnost škol (nedostatek dostupných materiálů a nástrojů, bezradnost při interpretaci a vyhodnocování), v roce 2011 se naopak většinový postoj posunul do kladného pólu. **Školy jsou tedy lépe zorientované. Ještě důležitější než úroveň této orientovanosti, která stále není optimální, je trend**, kdy vidíme zásadní posun (teoretická hodnota kladného postoje může být na dané škále až +2).

Poslední prokazatelná změna postoje se týká **srozumitelnosti postupu ČŠI a zřizovatele** ve věci autoevaluace. Jestliže některým školám nebylo v roce 2009 příliš jasné, jak se tyto dvě instituce k procesu vlastního hodnocení školy staví, **v roce 2011 byla pozice obou institucí poněkud jasnější**. Ačkoliv věcný rozdíl v tomto postoji není nijak dramatický, jde spíše o drobnější tendenci.

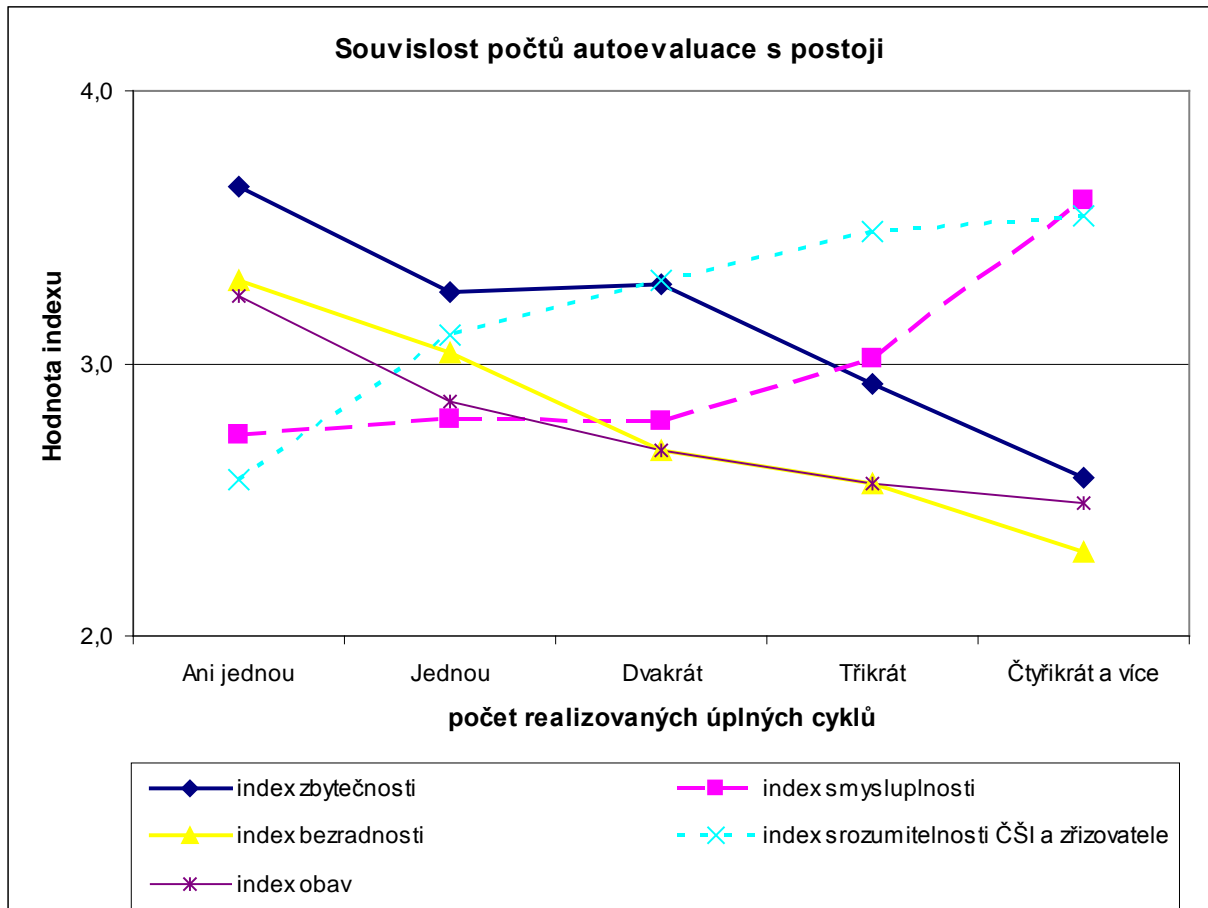
Konečně, u postojů spjatých s **obavami** ze zneužití autoevaluace nedošlo k žádnému statisticky prokazatelnému posunu. Znepokojivá však může být skutečnost, že **směr tendence hovoří o potenciálu růstu těchto obav, rozhodně nikoliv o jejich snižování**.

### Postojové indexy a zkušenost škol s autoevaluací

Poměrně klíčové zjištění se týká toho, že veškeré postoje souvisí se zkušeností školy s autoevaluací.

- Školy, které již absolvovaly dva celé cykly vlastního hodnocení, jsou podstatně méně bezradné než ty školy, které ještě s autoevaluací nemají zkušenost.
- Zkušenějším školám je také stále jasnější postoj zřizovatele i ČŠI, až již jsou postoje těchto institucí jakékoliv.
- Zásadním způsobem spolu s rostoucí zkušeností klesá také přesvědčení školy o zbytečnosti procesu vlastního hodnocení.
- Zkušenějším školám se dále autoevaluace jeví jako smysluplnější oproti školám méně zkušeným.
- Konečně, zkušenější školy se méně obávají možného zneužití či jiných nezamýšlených důsledků procesu autoevaluace.

Graf č. 1: Vztah zkušenosti školy s autoevaluací a změna postojů (indexy)



### 3) Evaluační nástroje

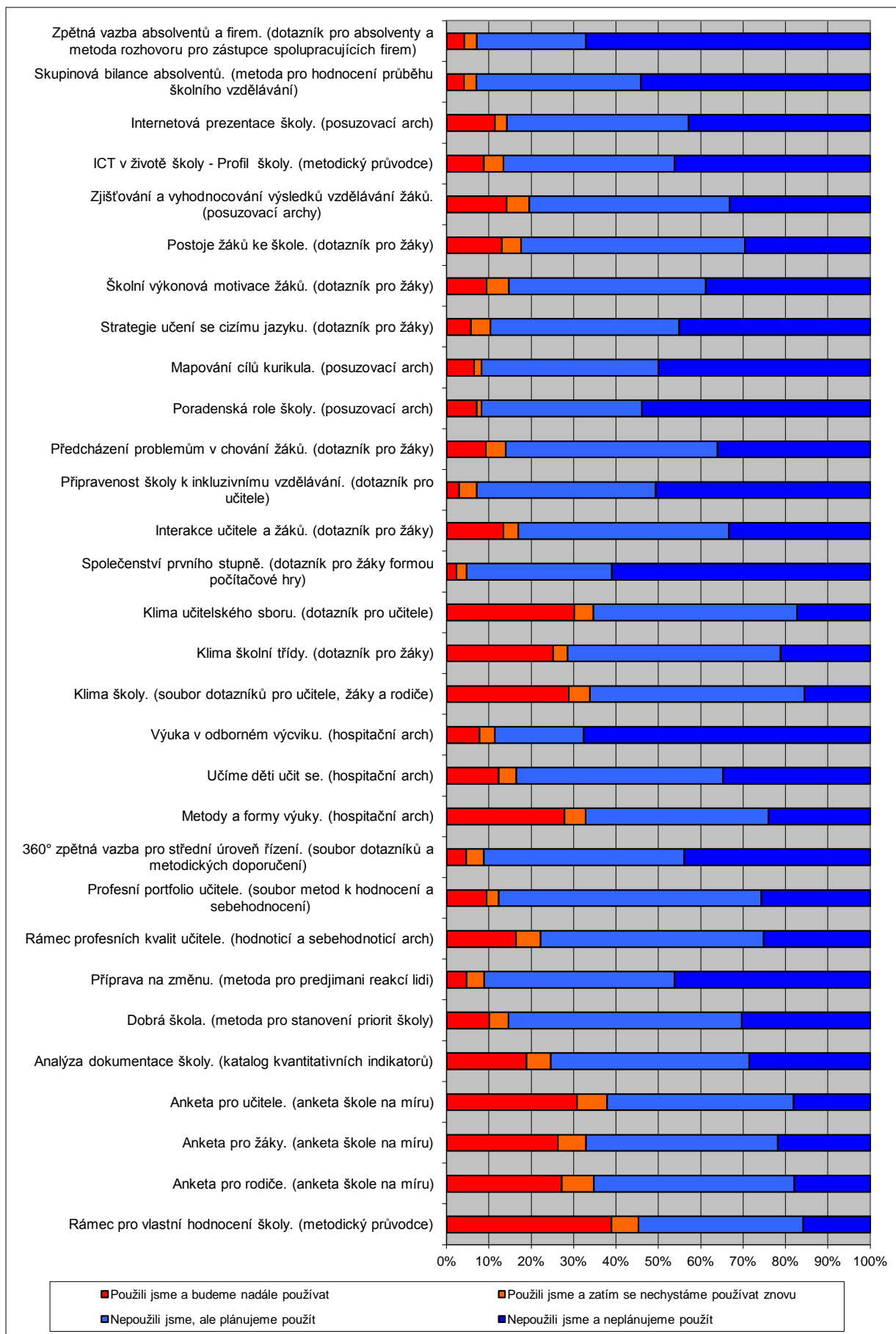
Jednu ze zásadních aktivit projektu představoval vývoj evaluačních nástrojů a jejich zpřístupnění školám. Jak již bylo zdůrazněno výše, školy zejména v začátcích velmi intenzivně pociťovaly nedostatek dostupných evaluačních nástrojů. V roce 2009 totiž pociťovalo nedostatek volně dostupných a profesionálně zpracovaných nástrojů 83 % ředitelů. V roce 2011 to již bylo „jen“ 61 % respondentů. Lze tedy na jednu stranu vysledovat zřetelný trend k postupnému zlepšení situace ve školním terénu, na stranu druhou stále přibližně dvě třetiny škol pociťují nedostatek volně dostupných nástrojů, které by mohly využít ke své práci.

Zpracované nástroje přitom byly postupně zveřejňované na webu projektu. Školy pociťující nedostatek volně dostupných a profesionálně zpracovaných evaluačních nástrojů je proto na tomto portálu mohly využít. Zhruba třetina škol našeho vzorku pak tyto nástroje zveřejněné na portálu [www.evaluačnínastroje.cz](http://www.evaluačnínastroje.cz) skutečně využila. V tomto ohledu tedy projekt dokázal reagovat na výraznou poptávku škol po evaluačních nástrojích, jejichž absenci bylo možno vykládat jako jednu z hlavních bariér efektivního provádění autoevaluace na školách.

Následující graf podává vyčerpávající informaci o tom, jaké evaluační nástroje nabízené na webu projektu Cesta ke kvalitě jsou školami využívány nejčastěji. Jedná se o hodnocení jejich relativní oblíbenosti, kterou hodnotily pouze ty školy, které výše uvedený webový portál znají (případně se s daným nástrojem setkaly někde jinde). Vypočítané frekvence proto nerepresentují celý vzorek škol našeho dotazníkového šetření (otázka je pod filtrem). Hodnocení oblíbenosti jednotlivých nástrojů je pouze orientační, protože některé byly zveřejněny podstatně dříve než jiné.

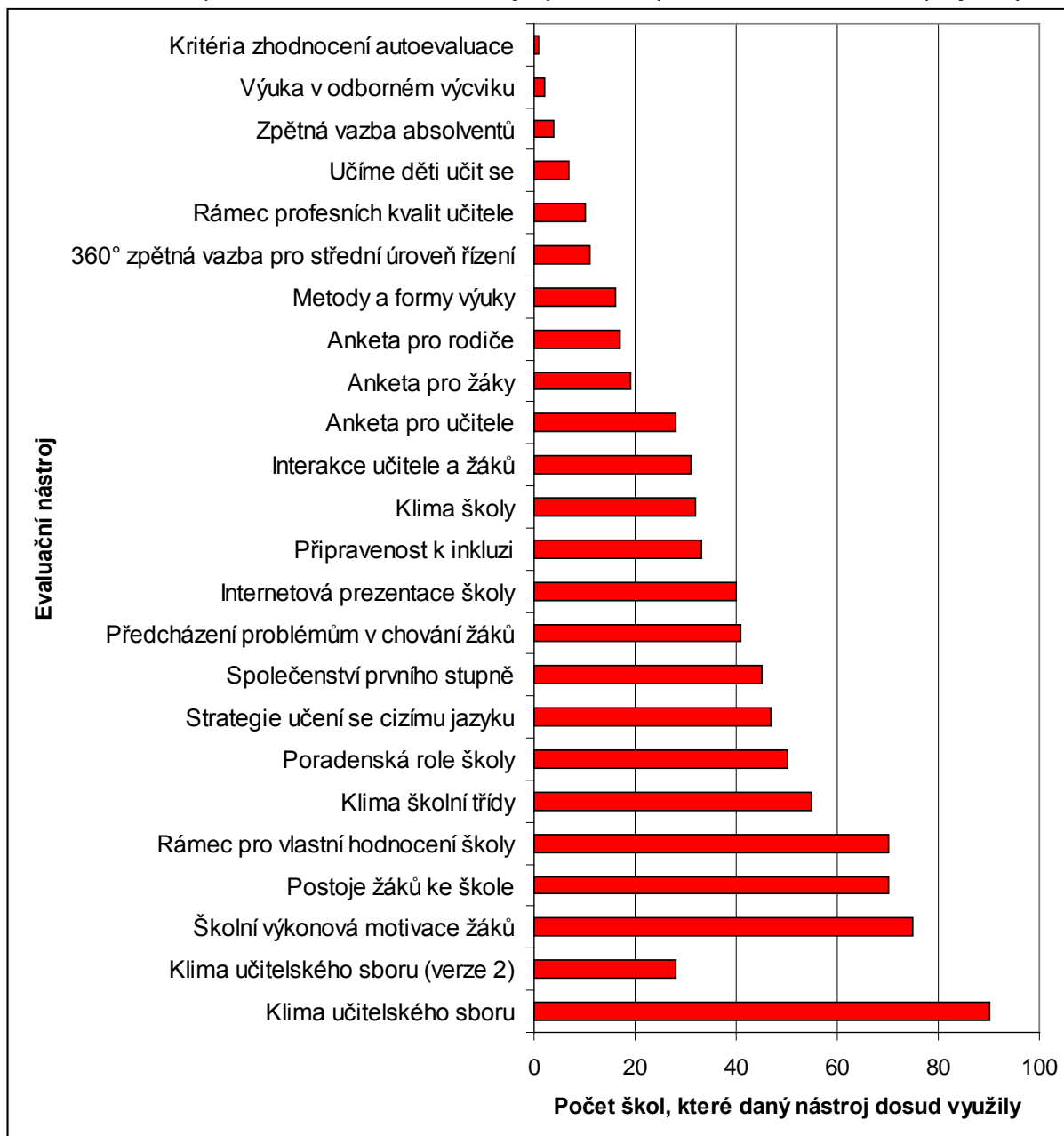
Nejoblíbenější a nejpoužívanější se podle analýzy dotazníkového šetření dosud zdají být následující nástroje. Především rámec pro vlastní hodnocení školy (metodicky průvodce), který dosud použilo 39 % škol, jež jeho použití zároveň chtějí zopakovat i do budoucna. Další oblíbený nástroj je anketa pro učitele (anketa škole na míru) (31 %), klima učitelského sboru (dotazník pro učitele) (30 %) a klima školy (dotazník pro žáky, učitele a rodiče) (30 %). Podobně oblíbené jsou ale i další, poněkud jednodušší nástroje, jako je anketa pro učitele, anketa pro žáky, nebo anketa pro rodiče.

Graf č. 2: Intenzita používání evaluačních nástrojů (v % škol, které znají web projektu)



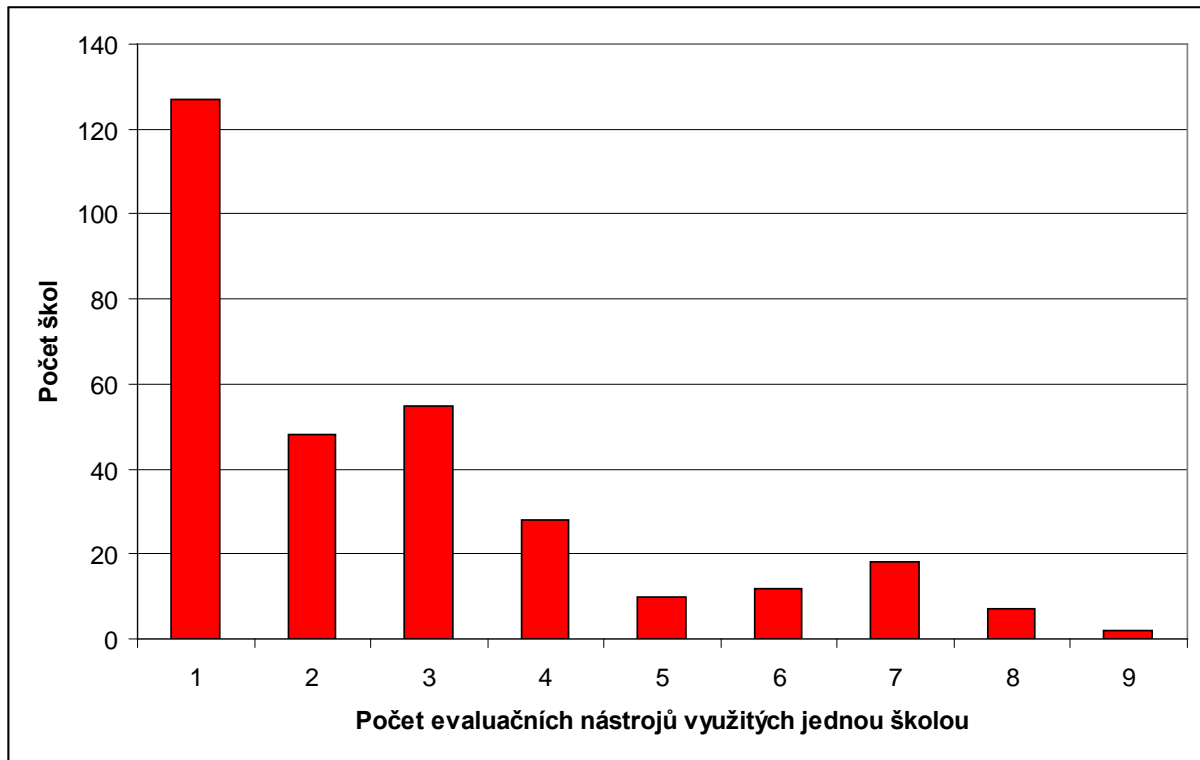
Výše uvedené údaje lze doplnit o data týkající se návštěvnosti webového portálu a počtů uživatelů používajících daný evaluační nástroj. Výsledky jsou velmi podobné. Jako dosud nejčastěji užívaný (údaje jsou k 16. 3. 2012) se jeví dotazník k šetření klimatu učitelského sboru (90, resp. 28 škol použilo prostřednictvím webového portálu projektu). Popularitě se dále těší právě také rámec pro vlastní hodnocení školy (použilo dosud 70 škol). Podrobněji viz graf č. 4.

Graf č. 3 Intenzita používání evaluačních nástrojů (absolutní počet uživatelů na webu projektu)



Poměrně zásadní zjištění se také týká jakéhosi „multiplikačního efektu“. Dosavadní zkušenost hovoří o tom, že pokud školy jednou využijí webový portál projektu a zde uveřejněné evaluační nástroje, mají tendenci se na portál vracet a postupně využívat další nabízené evaluační nástroje (viz graf č. 5). Největší počet škol sice dosud využil jen jeden druh evaluačního nástroje, ale poměrně vysoký počet škol využil hned několik evaluačních nástrojů (především dva, tři nebo čtyři). Lze předpokládat, že s postupem času bude takových škol stále více.

Graf č. 4 Multiplikační efekt při využívání evaluačních nástrojů



#### 4) Metodická podpora poskytnutá školám

Vzhledem k tomu, že metodická podpora pro autoevaluaci školy nebyla dosud systematická, očekávali jsme v roce 2009 velký zájem o aktivity nabízené v projektu. Školy se mohly do projektu „přihlásit“ po vyplnění dotazníku na podzim 2009, kde mohly uvést kontakt na sebe a vybrat, kterou z připravovaných aktivit by rády využily. Školy - tím myslíme zejména ředitele škol, kteří byli dotazníkovým šetřením přímo osloveni a kteří mezi respondenty převažovali. Při posuzování, nakolik byli uspokojeni zájemci o aktivity z dotazníkového šetření 2009, tak počítáme s celými školami, ne s jednotlivými účastníky, pokud se z jedné školy účastnilo více lidí. Do dotazníkového šetření v roce 2009 se zapojilo 531 ředitelů škol, tedy cca 8 % škol v ČR.<sup>3</sup>

Tabulka č. 6 – Zájem o aktivity projektu

	Zájem respondentů z dotazníku 2009	Realizováno pro počet účastníků (škol)	Zapojené školy vzhledem k původně přihlášeným zájemcům
<b>Vzdělávací program Koordinátor autoevaluace 2010</b>	431 (81 % respondentů)	217 účastníků	52 %
<b>Vzdělávací program Koordinátor autoevaluace 2011</b>		203 účastníků	
<b>Návštěva poradce</b>	416 (78% respondentů)	71 škol	17 %
<b>Workshopy</b>	429 (80% respondentů)	587 účastníků (307 škol)	71 %
<b>Peer Review</b>	114 (21 % respondentů)	134 účastníků (34 škol)	29 %
<b>Vzájemné návštěvy škol</b>	273 (51 % respondentů)	145 účastníků (36 škol)	13 %

##### Vzdělávací program Koordinátor autoevaluace

Vzdělávací program Koordinátor autoevaluace byl připraven jako modulový program s prezenční výukou a e-learningem. Studium probíhalo v každém krajském pracovišti NIDV, který výuku řídil. Plánovaná kapacita byla 210 účastníků (15 účastníků v každém kraji). V roce 2010 byla tato kapacita překročena, když osvědčení o absolvování vzdělávacího programu obdrželo 217 účastníků. Ve zpětnovazebních anketách byla úroveň studia a jeho využitelnost v praxi hodnocena velmi vysoko, stejně tak kvalita lektorů či srozumitelnost a užitečnost metodických materiálů. Pro studium byl vytvořen a následně zveřejněn studijní text Koordinátor autoevaluace.

Vzhledem k omezené kapacitě studia bylo možno uspokojit zájem pouze 52 % respondentů dotazníku. Proto byl v roce 2011 připraven vzdělávací program ještě jednou a opět nabídnut školám – osloveny byly všechny školy v ČR, nejen ty, které projevíly předběžný zájem v roce 2009. Zájem byl opět značný a školy stály o to mít vyškoleného koordinátora pro autoevaluaci i v době, kdy se připravovala změna vyhlášky č. 225/2009, kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, a vlastní hodnocení školy, resp. tvorba zprávy z vlastního hodnocení školy byla vyjmuta z povinných dokumentů školy. Během několika dnů byla kapacita kurzu opět naplněna – osvědčení o absolvování programu získalo 203 účastníků. V mezidobí mezi realizací programu v roce 2010 a 2011 byly zapracovány připomínky a podněty účastníků ze zpětnovazebních anket, takže hodnocení druhého programu bylo téměř ke 100% spokojenosti.

<sup>3</sup> Mateřské školy nemohou být podle pravidel OPVK z financí ESF podpořeny, proto nebyly dotazníkem oslovovány a nejsou zahrnuty do celkového počtu škol.

## Návštěva poradců

Pro školy, které potřebují v procesu autoevaluace s konkrétními kroky pomoci, nebo nevědí, jak správně proces autoevaluace nastartovat, kde začít, byla vytvořena síť Poradců autoevaluace, nejčastěji z řad ředitelů a zástupců ředitelů škol. Jde o 27 absolventů vzdělávacího programu Koordinátor autoevaluace (někteří byli lektory tohoto programu), kteří dále prošli 50h studiem Poradce autoevaluace. Těchto 27 poradců poskytlo na celkem 71 školách 181 intervencí. Původní plán bylo v počtu 28 poradců provést na 56 školách celkem 140 intervencí. Ale poptávka po poradenství byla však daleko vyšší, zájem projevilo 416 škol, takže z projektu mohlo být financováno a podpořeno pouze 17 %. Důležité však je, že síť poradců existuje, a školy mohou placené návštěvy poradce využít.

## Workshopy

Workshopy byly první ze tří aktivit vzájemného učení škol v oblasti autoevaluace (více viz Štybnarová J. a kol. Vzájemné učení škol v oblasti autoevaluace, NUV, 2012). Probíhaly v 19 městech po celé republice, byly tematicky odděleny pro základní a střední školy a jejich cílem byla výměna zkušeností ředitelů s autoevaluací školy. Workshopy vedli experti podle předem připraveného scénáře pro řízení diskuze, účastníci také prezentovali svou školu a zejména své zkušenosti s autoevaluací. Vzhledem ke zvýšené poptávce po evaluačních nástrojích (viz kapitola 3) byla část workshopů zaměřena na práci s evaluačními nástroji, které byly vytvořeny a ověřovány v projektu.

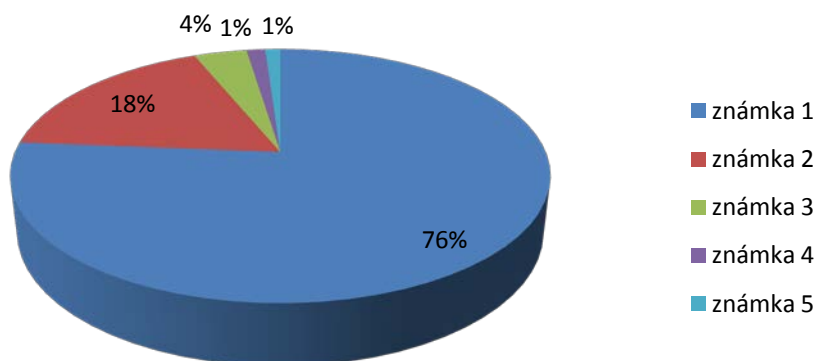
O workshopy projevila zájem převážná většina ředitelů z dotazníkového šetření, podobně jako o vzdělávací program Koordinátor autoevaluace. Během období 2010-2011 se workshopů zúčastnili zástupci z 307 škol, další měli možnost využít ještě nabídky workshopů v prodloužení projektu v období duben-červen 2012. Z anketních odpovědí vyplynula maximální spokojenost s pojetím workshopů, přes 90 % účastníků hodnotí akci jako užitečnou a využitelnou pro svou praxi (známky 1 a 2).

Graf č. 5: Očekávání a využitelnost workshopů





## Lze využít zkušenosti/poznatky z workshopu ve vaší praxi?

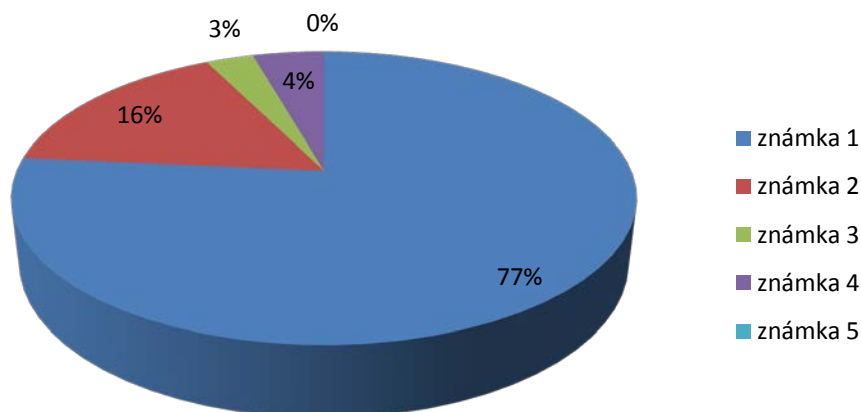


### Peer Review

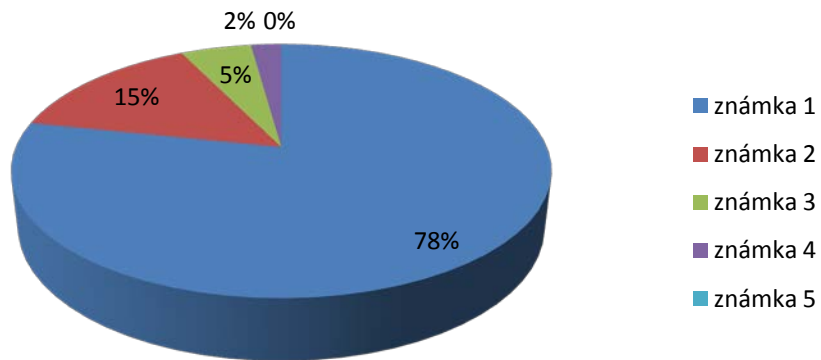
Tento způsob hodnocení je v českých školách novinkou. Jde o formu kolegiálního hodnocení, kdy jedna škola hodnotí školu druhou, v předem vymezených oblastech hodnocení a podle předem známých kritérií. Ačkoli nemá tento externí pohled pro autoevaluaci školy u nás zatím tradici, přihlásilo se 114 zájemců o tuto aktivitu. Zapojena mohla být necelá třetina. Ze zpětné vazby k této aktivitě vyplývá, že je to pro zúčastněné školy maximálně užitečný moment v procesu autoevaluace a že tyto školy budou chtít v Peer Review pokračovat i po skončení projektu – tedy že se Peer Review v jejich autoevaluačním procesu ještě objeví, a to i bez metodické a finanční intervence.

Graf č. 6: Očekávání a využitelnost Peer Review

## Splnilo Peer Review vaše očekávání?



## Lze využít zkušenosti/poznatky z Peer Review ve Vaší praxi?



## Vzájemné návštěvy škol

Cílem návštěv bylo kolegiální sdílení zkušeností s autoevaluací školy, kdy se dvě školy domluvily na vzájemné návštěvě za účelem inspirace pro autoevaluaci a rozvoj školy. O tento typ vzájemného učení škol byl opět značný zájem, který převýšil možnosti projektu – zájem mělo 273 škol, ale zúčastnit se mohlo pouze 36 škol. V anketě pak drtivá většina účastníků vyjádřila svou spokojenost s akcí, kterou pro svou školu považuje za efektivní, a rádi by zůstali s partnerskou školou v kontaktu i po skončení projektu, případně by si jako zdroj další inspirace hledaly školu další. Neméně důležitým cílem této formy vzájemného učení škol bylo podnítit vznik intervizních skupin – podpůrných skupin učitelů, což se zdá se začalo dařit.

Graf č. 7: Očekávání a využitelnost vzájemných návštěv



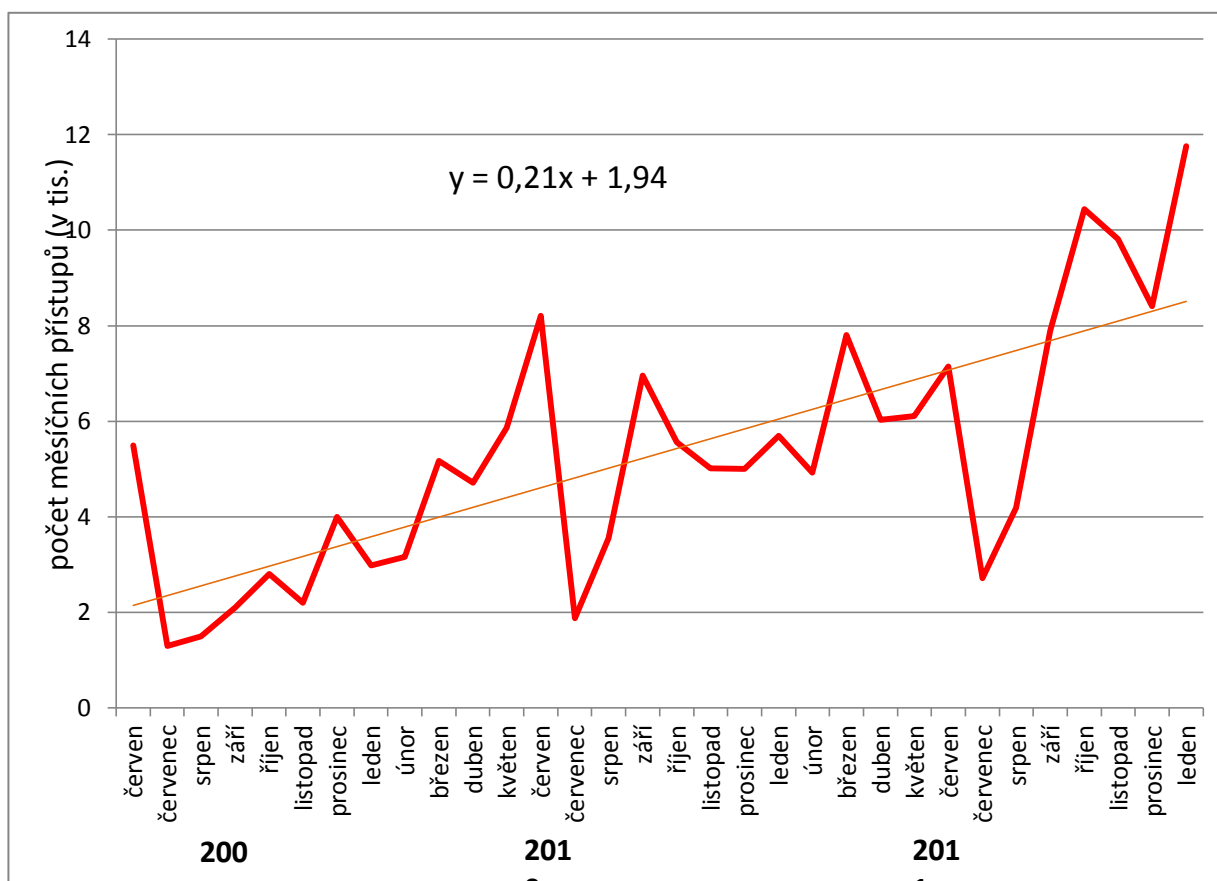
## 5) Informační kanály

V rámci podpory škol v evaluačním procesu jsme se v projektu snažili o efektivní formy komunikace a předávání informací. V závěrečném dotazníkovém šetření jsme se proto ptali i na využitelnost těchto kroků v projektu.

Z těch, kteří na otázku ohledně dostatečného informování o aktivitách projektu odpověděli, jich 68 % vnímalo předávání informací jako dostatečné.

Veškeré informace jsme zveřejňovali na webových stránkách projektu [www.nuov.cz/ae](http://www.nuov.cz/ae), přes 50 % respondentů této otázky web využívalo pravidelně a často, nebo aspoň občas. Zajímavý je ale bezesporu graf návštěvnosti webových stránek projektu v čase.

Graf č. 8: Návštěvnost webových stránek [www.nuov.cz/ae](http://www.nuov.cz/ae)



Kromě prázdninových měsíců, kdy návštěvnost webu logicky klesla, je v průběhu celého projektového období v letech 2009-2012 vidět rostoucí návštěvnost. Momenty s prudkým nárůstem návštěvnosti souvisí vždy s rozesláním informačního e-mailu na všechny školy v databázi ÚIV, kdy bylo inzerováno např. nové číslo bulletinu, nově zveřejněné evaluační nástroje na portálu [www.evaluaclinastroje.cz](http://www.evaluaclinastroje.cz), novinky na webu projektu [www.nuov.cz/ae](http://www.nuov.cz/ae) nebo nabídka workshopů.

Pokud bychom se podívali na návštěvnost jednotlivých stránek na webu projektu, tak za poslední měsíce leden-březen 2012 roste také návštěvnost jednotlivých stránek.

Tabulka č. 7 – Přístupy na jednotlivé stránky webu projektu

Rubrika/článek	Přečteno leden 2012	Přečteno únor 2012	Přečteno březen 2012
<b>Bulletin Na cestě ke kvalitě</b>	341	235	144
<b>Doporučení pro zřizovatele k hodnocení škol</b>	122	103	135
<b>Evaluační nástroje – hlavní stránka</b>	1153	1101	1357
Harmonogram zveřejňování a detailnější popis evaluačních nástrojů	521	433	640
Interakce učitele a žáků	123	109	159
Klima školní třídy			106
Klima učitelského sboru			108
Manuály evaluačních nástrojů	295	173	379
Postoje žáků ke škole	134	109	152
Školní výkonová motivace žáků	155	160	229
<b>Informační zdroje</b>	135	107	
<b>Inspirativní praxe</b>	410	295	324
Projektová zpráva Základní škola a Mateřská škola Nížkovice	215		
Příloha č. 4: Hospitační záznam	128	89	
<b>Oblasti kvality školy</b>	131	102	191
<b>Otázky a odpovědi</b>	188	151	203
<b>Poradenství</b>		85	291
<b>Přehled workshopů v roce 2012</b>			293
„Ostré“ workshopy	108		283
<b>Vzájemné učení</b>	152	109	158
<b>Vzdělávací programy</b>	158	115	157
<b>Výzkumy a sběry informací</b>	119		135

Bulletinů bylo v projektu celkem 6 (do uzávěrky tohoto textu to bylo pět). Byly koncipovány jako odborný časopis, kdy jednotlivá čísla provázela postupně jednotlivými fázemi procesu autoevaluace.

Další příležitostí, jak informovat školy o projektu a jeho výstupech, byly konference. Kromě závěrečné „velké“ konference v listopadu 2011 v Praze proběhly také regionální konference, a to ve dvou fázích. Nejprve na počátku projektu v roce 2009 a poté v únoru-březnu v roce 2012 (v době uzávěrky tohoto textu ještě nebyly všechny konference realizovány a není možné je celkově zhodnotit). Ohlasy na konference byly velmi pozitivní, ať už v roce 2009, kdy se projekt na konferencích především představoval, své zkušenosti prezentovaly vybrané školy a dalším tématem, které se konferencí neslo, bylo propojení interní a externí evaluace, tak v roce 2012, kdy si „nás“ nacházely zejména školy, které již svou zkušenost s autoevaluací mají, daly by se označit za motivované, chtějí dál pracovat na svém rozvoji a zajímají se o výstupy projektu. V anketách ke zhodnocení konferencí 2012 najdeme např. tyto výroky:

- inspirativní pro svoji další práci, ujištění se v tom, že neformální AE má smysl a vede ke zvýšení kvality školy
- velmi přínosné, podnětné, mám mnoho nových poznatků pro svou další práci, hned použiji pro vedení školy - ač jsem ve funkci dlouho a jsme škola velice úspěšná
- zdokonalení představy o AE procesu, nástrojích, možnostech - několik nových nápadů. Nové materiály. Avšak vzhledem k dřívější praktické zkušenosti s EN - nic podstatného a zásadního
- na škole evaluaci provádíme v poměrně širokém spektru, na konferenci jsem získala spíše "duševní" podporu podobných nadšenců
- je to přínos, lépe se orientuji, AE není jenom nepříjemné zatěžování ŘŠ, pokud se to dobře zpracuje a deleguje
- motivace k využití min. dvou eval. nástrojů, které jsem dosud neznal, a bude vhodné je použít v naší škole
- dobrá inspirace, setkání se zajímavými kolegy a názory, zajímavé nápady pro vlastní praxi, využitelné nástroje pro posun na cestě vpřed i nastavení se a zamýšlení
- zase jeden z mála projektů, který má smysl a je pro mě důležitý a přínosný

## 6) Závěr

Na počátku projektu (v roce 2009) většina škol deklarovala poměrně zásadní bezradnost a dezorientaci týkající se praktického provádění autoevaluace. Vedení škol chyběly dostatečné znalosti a kvalifikace k uspokojivému provádění vlastního hodnocení školy. Školy především pociťovaly výrazný nedostatek volně dostupných a profesionálně zpracovaných nástrojů (např. dotazníky), které by mohli použít v autoevaluaci své školy. Kromě toho si příliš nevěděly rady ani s interpretací případných výsledků autoevaluace. Ze strany všech typů škol reprezentujících všechny stupně vzdělávání, a také plošně ve všech regionech České republiky, byla deklarována vysoká poptávka po expertní a metodické podpoře, která v té době školám zásadním způsobem chyběla.

Tato deklarovaná poptávka se projevila ve vysokém zájmu o veškeré aktivity nabízené v průběhu projektu. Šlo především o workshopy, o vzdělávací program Koordinátor autoevaluace (v roce 2010 a 2011) a také o návštěvy poradců přímo na školách. Kromě toho se řada škol zapojila také do programu Peer Review a do vzájemných návštěv škol. Na tomto místě je zapotřebí zdůraznit, že užitečnost těchto aktivit jejich účastníci hodnotili velmi vysoce.

Kromě toho školy projevovaly a nadále projevují vysoký zájem o evaluační nástroje, které projekt postupně zpracovával a školám zpřístupňoval, a to včetně podrobných a jasných návodů k jejich používání. Současné dostupné údaje hovoří o tom, že školy mají zájem o všechny typy evaluačních nástrojů.

V průběhu rozvíjení aktivit projektu došlo k zásadnímu posunu v postojích škol týkajících se bezradnost z provádění autoevaluace. Při následném dotazníkovém šetření v roce 2012 byla totiž zaznamenána změna, mírná většina škol se již cítí ohledně provádění autoevaluace lépe zorientovaná a méně bezradná. Ačkoliv stále existuje nezanedbatelný segment škol, který si nadále neví s autoevaluací rady a potřebuje podporu, důležitý je celkový pozitivní trend. Ukázalo se, že podpora škol v tomto ohledu přináší zřetelný efekt.

Proměnilo se také hodnocení srozumitelnosti postupu ČŠI a zřizovatele ve věci autoevaluace. Jestliže některým školám nebylo v roce 2009 příliš jasné, jak se tyto dvě instituce k procesu vlastního hodnocení školy staví, v roce 2011 jim byla pozice obou institucí poněkud jasnější. Určité riziko do budoucna naopak mohou skýtat postoje týkající se smysluplnosti, zbytečnosti či obav ze zneužití procesu (výsledků) autoevaluace. Mezi lety 2009 a 2011 se nepodařilo prokázat jejich pozitivní posun. Výsledky spíše naopak naznačují opačný trend, jeho seriózní prokázání by si však vyžadovalo spolehlivější a početnější vzorek škol.

Pozitivní je také zjištění, že se všechny základní postoje k autoevaluaci odvíjejí od zkušenosti školy s vlastním hodnocením (počtem realizovaných cyklů). To naznačuje, že se postoje škol k autoevaluaci mohou do budoucna postupně zlepšovat.