

# NA CESTĚ KE KVALITĚ











Vítáme vás na stránkách bulletinu národního projektu **Cesta ke kvalitě**, jehož smyslem je pomoci školám při autoevaluačních procesech.

*Budeme se setkávat na této společné cestě dvakrát ročně po dobu tří let. Na 500 škol se přihlásilo k přímé účasti v některé aktivitě projektu, ale byli bychom rádi, kdybyste něco užitečného pro sebe a inspiraci pro vlastní hodnocení vaší školy nacházeli v bulletinu i vy ostatní. Využili jsme k tomu vašich požadavků a námětů z dotazníku projektu uveřejněného v Učitelských novinách i z jiných výzkumů.*

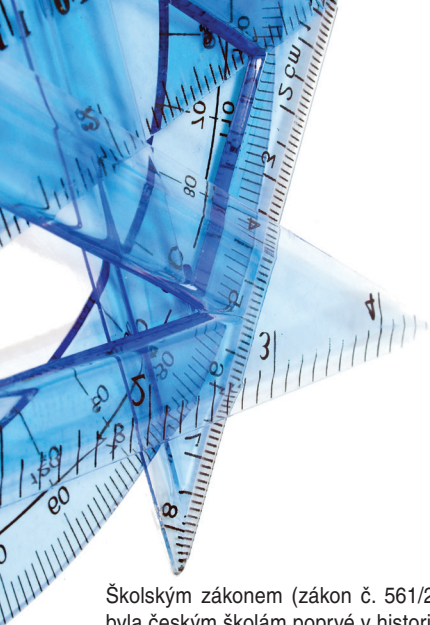
# Bud'te vítáni na cestě!

## Co vám nabízíme v prvním čísle?

- |    |  |
|----|--|
| 2  | – Hlavní manažer projektu Martin Chvál v rubrice <b>Hlavní trasa</b> vysvětlí, co projekt školám přináší. Představíme vám také řídicí tým projektu.  |
| 4  | – V <b>Zastávce s legislativou</b> si posvítime na změnu ve vyhlášce č. 15/2005 Sb.  |
| 5  | – V rubrice <b>Křižovatka názorů</b> se seznámíte s výsledky červnového dotazníkového šetření.   |
| 7  | – <b>Bezpečný průjezd</b> vám zajistí postupně vznikající slovník. Dnes si v této rubrice vysvětlíme pojem hodnota.  |
| 8  | – Na sociálně-etické problémy spojené s autoevaluací se zaměří rubrika <b>Rozhledna</b> .  |
| 9  | – <b>Stopařův průvodce</b> vám nabídne k vyzkoušení zajímavý nástroj ke stimulaci diskuze o hodnotách a prioritách školy, který učitelkému sboru pomáhá ujasnit si společně priority školy. Potřebné kartičky s hodnoticími výroky najdete k vystřížení v příloze bulletinu. |
| 12 | – <b>Cesta časem</b> se ponoří do evoluce evaluace.  |
| 12 | – <b>Cestovní deník</b> přinese zprávy z porady s externími hodnotiteli a informace z podzimních krajských konferencí.   |
| 14 | – Rubrika <b>Cesta kolem světa</b> prezentuje rakouské autoevaluační projekty.   |
| 16 | – V <b>Setkání na cestě</b> vám přinášíme rozhovor s ředitelkou základní školy prof. Otokara Chlupa v Praze 5 Blankou Janovskou o jejích zkušenostech s autoevaluací.  |
| 18 | – Rubrika <b>Oáza</b> by měla být zdrojem osvěžení – tentokrát zařazujeme názory dětí na téma hodnota.   |
| 20 | – <b>Čerpací stanice</b> uvádí informace pro vás a odpovědi na nejčastější dotazy.   |
| 23 | – <b>Tipy na cestu</b> vám prozradí, co už je pro školy k dispozici a co je čeká a nemine.   |

Věříme, že si jednotlivé „cestovní“ rubriky oblíbíte.

Jana Hrubá, šéfredaktorka



Školským zákonem (zákon č. 561/2004 Sb.) byla českým školám poprvé v historii udělena povinnost realizovat vlastní hodnocení, zpracovávat zprávu o něm, vést ji jako povinnou dokumentaci školy a předkládat ji České školní inspekci. Tato skutečnost je na jednu stranu z vnějšku povinně vynucovanou změnou v práci škol, tedy z podstaty změnou nepřijemnou, na stranu druhou je jasným signálem a příznáním, že kvalitu školy nejlépe znají ti, kteří o ni každodenně pečují. Tato důvěra v péči o kvalitu ze strany škol samotných se přirozeně nemohla objevit v době utaženého a přísně z vnějšku centrálně kontrolovaného systému před rokem 1989 tak, jako v zemích s delší tradicí demokracie a s větší autonomií škol. Diskuse v 90. letech minulého století o tom, jak v nových podmínkách zajistit kvalitu vzdělávacího systému, vyústily v roce 2001 ve

Splácení tohoto dluhu vůči školám přichází s projektem Cesta ke kvalitě, plným názvem AUTOEVALUACE – Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení aneb Cesta ke kvalitě. Ačkoliv se k nám dostávají ohlasy, že takový projekt zde měl být už dávno, domníváme se, že stále není pozdě. Ukazuje se nám to až už ve výzkumu, který realizoval NIDV v roce 2007 a prezentoval ve Sborníku národního projektu Koordinátor, tak z aktuálních výsledků dotazníkového šetření v rámci projektu Cesta ke kvalitě. I v roce 2009, přesněji v období od června do září 2009, se vyjádřilo přibližně 60 % ředitelů, že nemají dostatečné znalosti k tomu, aby mohli autoevaluaci realizovat tak, jak by si představovali. Odpovědi jsme získali celkem z 531 škol. Jak jsou na tom školy, které na náš dotazník nereagovaly, se lze jen domnívat. Současně si uvědomujeme, že existují školy, kde autoevaluaci provádějí již několik let a kde nepotřebovali čekat na to, až pro ně bude formulována legislativní povinnost. Realizují ji čistě z toho důvodu, že ji chápou jako smysluplnou činnost, bez které si nedokážou představit zkvalitňování práce školy (více než 60 % škol v našem výzkumu). Více o výsledcích tohoto výzkumu v článku Lucie Procházkové Co jsme se od vás dozvěděli z dotazníků.

moci zapojit do jejich ověřování, a tím pro sebe něco vytěžit. Již nyní jsou na webových stránkách projektu nabídnuty k ověření např. nástroj pro stanovování priorit školy (viz o něm více i v tomto bulletinu v článku Dobrá škola), dotazník výkonové motivace žáků či dotazník zjišťování postojů žáků. Některým školám, které mají co nabídnout a rády se o své zkušenosti podělí, byla dána příležitost vystoupit v rámci krajských konferencí projektu, stejně tak budou vítány jejich zkušenosti v rámci workshopů nebo i vzájemných návštěv škol a vzájemného posuzování autoevaluačních procesů v rámci tzv. peer review. Z posledně jmenovaných aktivit budou přirozeně těžit i školy méně zkušené, možná někdy i skeptické. Zejména jim projekt nabízí účast zástupce školy v pilotáži vzdělávacího programu Koordinátor autoevaluace nebo pomoc terénního poradce či již fungující telefonické a e-mailové poradenství.

Bohužel možnosti projektu nejsou takové, aby během tří let jeho řešení plně uspokojil potřeby všech škol v České republice ve všech jmenovaných směrech. Projekt myslí na MŠ speciální, ZŠ, SŠ, ZUŠ, konzervatoře i jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, tedy všechny školy, na které mohou být zacíleny aktivity operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

## Chválozpěv

vznik strategického dokumentu Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha). V Bílé knize byla pojmenována potřeba přenést zajištění kvality škol včetně její kontroly na školy samotné a následně byla uzákoněna ve zmíněném školském zákoně.

Správně by s požadavky na školy měla paralelně přicházet i nabídka pomoci ze strany státu. To se v tomto případě, jako i v některých jiných oblastech školství, nestalo. Alespoň upřesnění, co má vlastní hodnocení školy obnášet, a velmi rámcové požadavky na její realizaci byly upřesněny ve vyhlášce č. 15/2005 Sb. a nově upraveny vyhláškou č. 225/2009 Sb. (blíže viz rubrika Zastávka s legislativou). Určitou dílčí pomoc ze strany státu nabídl Výzkumný ústav pedagogický prostřednictvím metodického portálu [www.rvp.cz](http://www.rvp.cz), Národní institut dalšího vzdělávání v rámci kurzů pro koordinátory ŠVP a zřízením konzultačních center, Cermat nabízel testování žáků v 5. a 9. třídě a odpovídajících ročnících víceletých gymnázií, tu a tam se objevil projekt na úrovni krajů, který se snažil omezenému počtu škol s daným problémem pomoci. Dále se výběrově nabídky pomoci chopily některé soukromé společnosti.

Použil jsem slovo autoevaluace, které někteří nesou s nelihostí jako cizí slovo zanášející zmatek do toho, co školy mají

dělat podle požadavků zákona a vyhlášky. V rámcových vzdělávacích programech je pojem autoevaluace také použit. V rámci projektu, a jsem přesvědčen o tom, že zejména pro potřeby škol, lze pojmy autoevaluace a vlastní hodnocení škol pokládat za synonyma, i když teoretici mohou mezi nimi hledat určité významové nuance. V projektu je pojem autoevaluace používán ve významu vlastního hodnocení školy hlavně z důvodů kratšího vyjadřování. Projekt nese zkrácený název „Cesta ke kvalitě“, vyhýbá se jak dlouhému termínu „vlastní hodnocení školy“, tak veřejnosti nesrozumitelné a těžko vyslovitelné „autoevaluaci“. Současně tak název projektu poukazuje na hlavní smysl veškerých autoevaluačních aktivit. Blíže se k těmto pojmům krátce vrátíme v Terminologickém okénku.

V projektu Cesta ke kvalitě respektujeme to, že jsou školy ve vlastním hodnocení jak zkušené, tak víceméně bezradné, školy jak s pozitivním vztahem k němu, tak se vztahem negativním, plným obav ze zneužití vlastních zjištění. Projekt nabízí příležitosti pro všechny takovéto školy. Všem budou časem nabídnuty ověřené nástroje využitelné v rámci autoevaluace, všechny se budou

Projekt samozřejmě nemůže vyřešit případnou neochotu kolegů ve sboru podílet se na autoevaluačních procesech a nastavit za školu systém autoevaluace tak, aby byl na škole alespoň s odstupem času vnímán jako užitečný a smysluplný. To je v rukou ředitelů školy, případně toho, kdo bude na škole pověřen koordinací autoevaluačních aktivit. Projekt se však snaží právě těmto lidem nabídnout různé varianty pomoci. Přirozeně tak, aby to také vyhovovalo aktuálně platným legislativním požadavkům. Některé výstupy projektu, které průběžně vzniknou do jara 2012, budou trvale k užítku škol na webových stránkách [www.ae.nuov.cz](http://www.ae.nuov.cz).

Číslo bulletinu, které právě držíte v rukou, se ve větší míře zaměřuje na pojem hodnota (v Bezpečném průvodci z terminologického hlediska, v Oáze z pohledu dětí, ve Stopařově průvodci vám nabízíme evaluační nástroj Dobrá škola, který má pomoci s ujasněním si priorit a vizí školy, tedy podnitit ve škole diskusi o hodnotách). Toto zaměření prvního čísla je logické, bez ujasnění hodnot v rámci školy a bez společné péče o ně by veškeré autoevaluační činnosti postrádaly smysl. Společně sdílené vize a konkrétní priority jsou vyjádřením hodnot, u kterých musí plánování vlastního hodnocení začít a průběžně se k nim zase vracet.

Martin Chvál



## představení týmu

Projekt Cesta ke kvalitě je zaměřený na podporu škol při provádění vlastního hodnocení. Jde o národní projekt Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, jehož řešitelem je Národní ústav odborného vzdělávání (NÚOV) a Národní institut pro další vzdělávání (NIDV), je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.



# Cesta ke kvalitě

# aktivity projektu

## Výzkum a analýzy

Cílem je shromáždit a analyzovat informace týkající se procesů podpory autoevaluace a vybraných domácích i zahraničních nástrojů a tvorba srovnávací studie přístupů k vlastnímu hodnocení škol v mezinárodním kontextu s přihlédnutím k systémům školství jednotlivých zemí.

## Vývoj a ověřování

Cílem je vytvoření a ověření podpůrných metodických prostředků pro autoevaluační procesy na školách, jako jsou evaluační

nástroje, popsané příklady dobré praxe, a slovník pojmů. Dalším úkolem je vytvořit metodiku propojení externí evaluace a autoevaluace ve spolupráci se zřizovateli a Českou školní inspekcí.

## Podpůrné systémy pro školy

Cílem je vytvořit takové mechanismy, které povzbudí a podpoří školy ke komunikaci (vnitř škol i s jinými školami), k jejich vzájemné spolupráci a sdílení zkušeností s autoevaluací. Naším úkolem bude zprostředkovat setkávání škol například na workshopech,

vzájemných návštěvách a podporovat jejich vzájemné učení v oblasti vlastního hodnocení, dále poskytovat poradenství v oblasti autoevaluace, vydávat bulletin a další publikace a softwarově podpořit evaluační nástroje.

## Vzdělávání

Cílem je navrhnout a pilotně ověřit systém vzdělávání pedagogických pracovníků škol v oblasti autoevaluace, informovat širší pedagogickou a odbornou veřejnost o zavádění systému autoevaluace do praxe škol. Úkolem je realizovat vzdělávací program Koordinátor autoevaluace a Poradce autoevaluace, navrhnout standard studia k výkonu specializované činnosti Koordinátor autoevaluace a uspořádat krajské konference.



## Řídící tým projektu (zprava):

### PhDr. Martin Chvál, Ph.D.

– hlavní manažer projektu Cesta ke kvalitě

### PhDr. Iva Shánilová

– manažerka aktivity Vzdělávání

### Mgr. Jana Ostrýtová

– tajemnice projektu a manažerka aktivity Podpůrné systémy pro školy

### Ing. Stanislav Michek

– zástupce hl. manažera a manažer aktivity Vývoj a ověřování

### Mgr. Lucie Procházková

– manažerka aktivity Výzkum a analýzy



*V poslední době jsme po několika úpravách školského zákona a některých vyhlášek řešících různé aspekty školského života zaznamenali také novelu vyhlášky č. 225/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 15/2005 Sb., jejíž IV. část nás s ohledem na téma, jemuž se věnujeme, zajímá.*

# Změna za změnou ve školských právních předpisech

– Co bylo novelou vyhlášky týkající se oblasti vlastního hodnocení školy upraveno a jak s touto změnou v životě školy naložit?

V § 9, odst. 1 byla prodloužena periodicita zpracování zprávy o vlastním hodnocení z 1 až 2 let na 3 roky. Jaký má však daná změna vliv na provádění vlastního hodnocení? Kromě toho, že škola zpracovává zprávu o vlastním hodnocení za delší období, by se tato změna do procesů vlastního hodnocení ve smyslu systematické reflexe činnosti školy měla promítnout jen minimálně.

## novela vyhlášky č. 15/2005 Sb.

Vlastní hodnocení je procesem průběžným a stále se opakujícím, byť třeba v určitých promyšlených obměnách, bez ohledu na to, jak je dlouhý cyklus sledování, tzn. za jak dlouhou dobu škola zpracovává zprávu a jak dlouhé období je vyhodnocováno.

Je pravdou, že vy – ředitelé škol, koordinátoři evaluačních procesů ve škole nebo učitelé budete mít více prostoru na přemýšlení o volbě oblastí a podoblastí, které budete sledovat, kritérií a evaluačních nástrojů. Toto se jeví jako výhodné zejména pro školy, které mají s autoevaluačními procesy menší zkušenosti a poctivě se snaží v dané problematice zorientovat, aniž by na přínosy správně prováděné autoevaluační rezignovaly a nechtějí přistoupit na čistě formálně zpracovávanou „autoevaluační na klíč“ z vnějšku.

Prodloužení cyklu může však provázet i obava, aby školy posunutím termínu nebyly ukolébány tím, že mají dostatek času a „nehonily“ vše na poslední chvíli. Je nutné si uvědomit, že prodloužením cyklu sice mohou školy vytvářet zprávu o vlastním hodnocení až jedenkrát za 3 roky, ale sledování jednotlivých oblastí probíhá kontinuálně. Škola by měla z těchto zjištění těžit průběžně a v ohlednutí za 3 roky nalézat spolehlivější oporu pro rozhodování v obdobích následujících. Je na škole, jakou frekvenci sledování konkrétních oblastí či podoblastí zvolí. Závísí to i na tom, jak škola vnímá vlastní priority. Často v praxi tato frekvence vyplyne z nastavení kritérií, která specifikují ideální stav v dané oblasti, indikátorů kvality, které nám umožní charakterizovat aktuální stav zkoumané oblasti a nebo volby evaluačních nástrojů.

Při vytváření zprávy o vlastním hodnocení pak škola vyhodnocuje všechna zjištění za dané tříleté období a stanovuje si nové priority do období dalšího.

V § 8 odst. 1 písm. c) je obecně konstatováno, že by se škola měla zaměřit na oblasti, ve kterých dosahuje dobrých výsledků, a také na oblasti, v nichž by se měla zlepšit. Ve výsledku je tedy vznašen požadavek na školu, aby svoji kvalitu buď udržela, nebo ji zvýšila. Domníváme se, že tento požadavek je legitimní a že stejně každá škola, která chce nabízet kvalitní vzdělávání, přitáhnout zájem žáků (a třeba i těch „nespádových“), získat dobré jméno, spokojené učitele, žáky i rodiče, sledování a vyhodnocování jednotlivých oblastí školního života a volbu strategie zlepšení prostě stejně provádí.





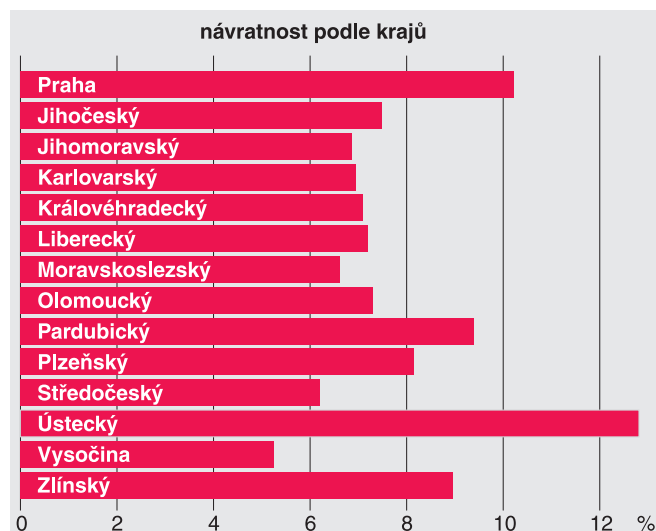
# co jsme se od vás dozvěděli?

výsledky dotazníkového šetření

Od 12. června do 15. září 2009 měly školy možnost zúčastnit se dotazníkového šetření a přihlásit se do projektu. Přes webový formulář nebo zasláním tištěného dotazníku z Učitelských novin č. 26 zareagovalo 531 škol. E-mailem jsme přímo oslovili 5473 škol, které mají e-mailové adresy. V rejstříku škol se však nachází ještě zhruba tisíc dalších škol různých typů, které mohou být projektem podpořeny. Celková návratnost dotazníků je tedy kolem 8 %. Podrobné výsledky a statistická analýza dotazníkového šetření jsou od prosince zveřejněny na webu projektu. V tomto článku vás chceme seznámit s dílčími zajímavými údaji

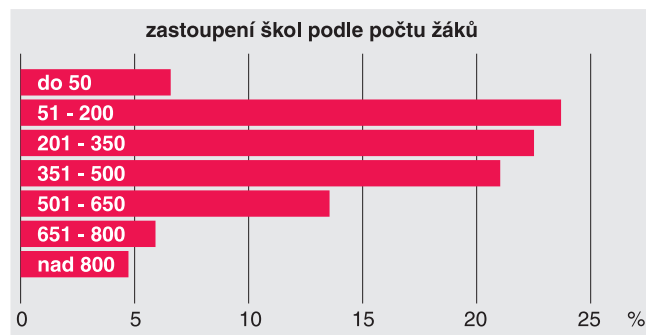
	Počet přihlášených škol	Stav ke dni 30. 9. 2008 podle statistické ročenky	Návratnost
MŠ speciální	17	127	13%
ZŠ	264	4133	6%
ZŠ speciální	31	455	7%
ZUŠ	13	478	3%
SOŠ	150	916	16%
SOU	54	471	11%
SŠ speciální	11	142	8%
Gymnázia	50	377	13%
Konzervatoře	3	18	17%
Jazykové školy	1	40	3%

Podívejme se na návratnost z hlediska charakteristiky tohoto vzorku škol. Z tabulky je patrné, že zájem o téma autoevaluace školy převažuje na středních školách. U uvedeného počtu škol je potřeba upřesnit, že u více než 60 škol dochází ke spojení dvou nebo více typů škol pod jeden subjekt, a tak by se při celkovém součtu typů škol dospělo k vyššímu počtu. V tabulce jsme pro přehlednost typy škol oddělili, při vyhodnocení odpovědí však vždy počítáme odpověď jedenkrát. Většinou jde o situaci spojených MŠ speciálních, ZŠ a ZŠ speciálních, spojení SOŠ a SOU nebo gymnázia a SOŠ v jeden subjekt.

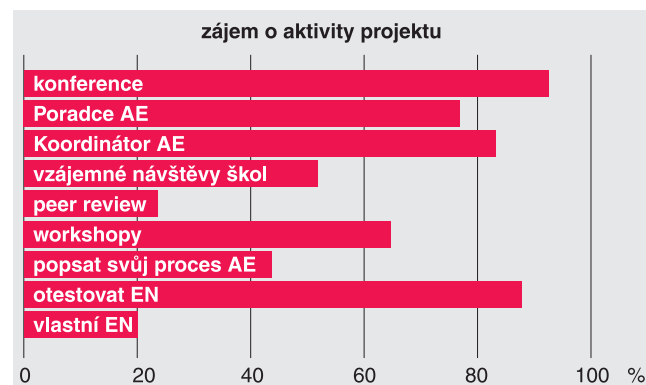


Největší zájem projevily školy z Ústeckého kraje, nejméně je zastoupen kraj Vysočina. 20 % tvoří školy z malých obcí do 5000 obyvatel (převažovaly zejména ve středních Čechách) a středních měst do 100 000 obyvatel, těch bylo nejvíce opět v Ústeckém kraji.

S převažujícím počtem škol z malých obcí souvisí i velikost škol - téměř třetina přihlášených škol spadá do kategorie menších škol s počtem žáků do 200. Z nich 7 % se dá zařadit do kategorie škol pouze s třídami prvního stupně (do 50 žáků).



Školy projevily největší zájem o účast na regionálních konferencích, které na podzim 2009 vytvořily prostor pro setkání škol se zástupci zřizovatelů a České školní inspekce. Další aktivitou, od které si školy mnohé slibují, je ověřování nástrojů – školy dostanou určitý evaluační nástroj (EN nově vyvinutý nebo převzatý ze zahraničí či vytvořený jinou školou) a vyzkouší jeho funkčnost na škole svého typu, velikosti, zaměření. Budou ho tím pádem moci poměrně brzy využít pro evaluaci některé oblasti práce školy, dají zpětnou vazbu projektovému týmu a budou se zároveň podílet na standardizaci nástroje. Neméně oblíbená je tradiční forma získávání nových poznatků, a sice školení Koordinátorů autoevaluace (a poté školení Poradců AE), o které projevilo zájem kolem 82 % škol. V projektu půjde o pilotáž nového akreditovaného vzdělávacího programu a jeho výukových materiálů. Vzdělávací program NIDV bude tvořen částí prezenčního studia a částí e-learningovou.



Projekt Cesta ke kvalitě přináší dvě úrovně podpory školám – jednak chce školám předat nějaké informace, znalosti, pomoc, radu, a jednak chce dát školám prostor pro vzájemnou pomoc, pro sdílení zkušeností a pro předání těch postupů a metod, které se osvědčily, dalším školám. Těmito dvěma úrovněmi se dá charakterizovat i motivace škol pro přihlášení do projektu. Některé mají zájem o to „radu přijmout“, jiné ji rády nabídnou. O tom svědčí více než třetina přihlášených škol, které chtějí popsat proces autoevaluace na své škole a poskytnout tak příklad z praxe, který se osvědčil. Z dat vyplývá, že zájem či schopnost škol popsat svůj proces autoevaluace úměrně stoupá se zkušeností danou počtem autoevaluačních cyklů, kterými prošly. Poměrně vysoké procento ředitelů gymnázií zmínilo, že autoevaluační proces provedli minimálně třikrát. Z těch škol, které uvedly, že proces autoevaluace u nich proběhl třikrát nebo vícekrát, je to více než polovina škol, které chtějí popsat kroky, které provádějí, jako inspirativní příklad z praxe.



Počet AE cyklů	AE neprováděli	Jednou	Dvakrát	Tři a vícrát
MŠ speciální	0%	47%	29%	24%
ZŠ	4%	40%	41%	15%
ZŠ speciální	0%	50%	33%	17%
ZUŠ	0%	54%	31%	15%
SOŠ	3%	38%	42%	17%
SOU	0%	49%	36%	15%
SŠ speciální	0%	55%	27%	18%
Gymnázium	2%	30%	40%	28%

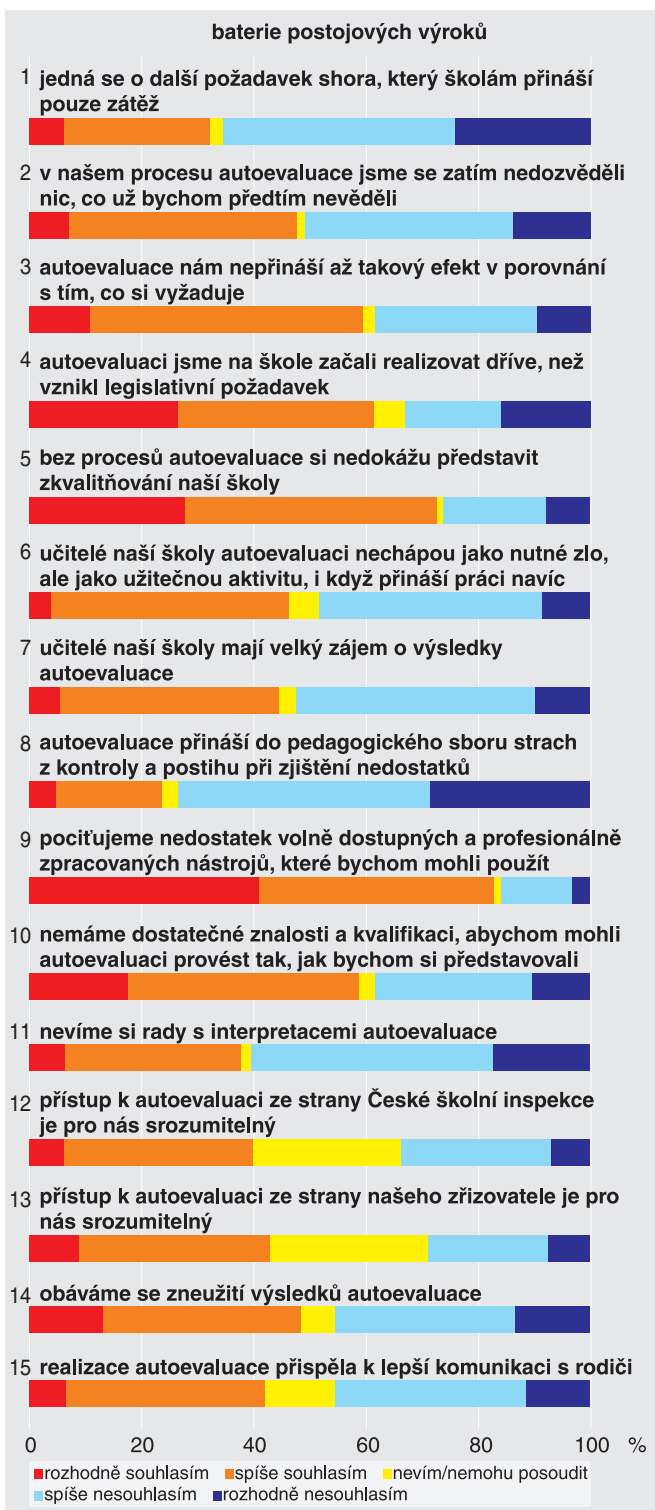
Překvapivý byl pro nás i počet škol, které chtějí nabídnout vlastní evaluační nástroje, které používají – téměř 20 % škol uvedlo, že používají vlastní či převzaté nástroje, které mohou nabídnout k ověření dalším školám. Bližší specifikaci nástrojů zjistíme až kontaktováním jednotlivých škol, ale podle stručného popisu v rámci dotazníku se jedná ve většině případů o různě zaměřené dotazníky, dále také o tvorbu vlastních kritérií kvality práce školy, hodnotící tabulky, portfolia, obsahové analýzy studentských prací, doporučení některých komerčních produktů či zkušenost s modely řízení kvality CAF či ISO 9001.

Na závěr se pojdme krátce podívat na postoje respondentů k autoevaluaci. Přes 60 % škol chápe autoevaluaci jako nutný zpětnovazební proces provázející jejich práci. Je to patrné ze souhlasných vyjádření k výroku 4 a 5 (viz tabulka postojových výroků), kde se zároveň také vysvětluje, proč některé školy realizovaly autoevaluační proces více než dvakrát – k zahájení evaluačních procesů přistoupily ještě před uzákoněním povinnosti provádět vlastní hodnocení školy ve vyhlášce č. 15/2005. U těchto „pokročilých“ škol se v odpovědích projevila větší jistota při realizaci celého procesu a menší strach z možných negativních dopadů. S rostoucím počtem realizovaných cyklů autoevaluace školy zároveň stoupá motivace škol a pocit smysluplnosti, se kterými k celému procesu přistupují: 22 % těch, kteří cyklus autoevaluace provedli zatím jednou, si bez autoevaluace nedokáže představit zkvalitňování práce školy. U zkušenosti s dvěma cykly je to již 28 % a těch, kteří autoevaluaci své školy provedli třikrát nebo vícekrát a považují ji za nutnou, je již 46 %.

Co se týče srozumitelnosti přístupu zřizovatele a ČŠI k autoevaluaci školy (výroky 12 a 13), více než čtvrtina respondentů nedokáže tuto otázku posoudit a pro značnou část je přístup těchto aktérů externí evaluace nesrozumitelný. Zároveň se 49 % škol obává zneužití výsledků autoevaluace ze strany veřejnosti nebo právě externí evaluace. Věříme, že k otevření a k vyjasnění této problematiky v mnohém přispěly podzimní regionální konference.

59 % respondentů pociťuje nedostatek znalostí a kvalifikace k realizaci autoevaluace tak, jak by si představovali. S tím souvisí také pociťovaný nesoulad mezi náročností procesu a výsledným efektem. V projektu se připravuje vzdělávací program Koordinátor autoevaluace, který by měl problematiku autoevaluačního procesu osvětlit a přispět k jeho efektivitě. 83 % respondentů dále vyjádřilo potřebu dostupných a ověřených evaluačních nástrojů. Věříme, že i v tomto bodě přinese projekt školám to, co potřebují – plánovaný harmonogram nabídky evaluačních nástrojů je již zveřejněn na webu projektu a evaluační nástroje budou postupně přibývat.

Lucie Procházková



## 1. Definice pojmu

Obecně lze definici pojmu hodnota vyjádřit následovně: Hodnota je vlastnost předmětu, jevu, osoby nebo procesu, která je zadána subjektivně posuzujícím jedincem nebo je odkazována na normu všeobecně uznávanou, jež byla zadána na základě objektivní platnosti.

Hodnotou tedy je údaj, obvykle pouze kvantitativní, který vznikl hodnocením, posuzováním, oceňováním či měřením sledovaného jevu, procesu, předmětu či osoby. Hodnoty mohou být definovány také jako projekce naší vlastní individuální vůle.

Fenomenologie vymezuje pojem hodnoty jako druhotný (podle J. Patočky jde o sedimenty hodnocení) k pojmu hodnocení, které můžeme bezpečně vykázat. Hodnoty jsou to, čím se řídíme při svém vlastním hodnocení sledovaných jevů.

Protože hodnoty nejsou věci či předměty, které stačí nalézt, definovat a následovat, vychází moderní filozofie spíše z procesů hodnocení a nikoliv z předem nějak stanovených nebo daných hodnot, které podceňují tvůrčí povahu svobody (Paul Ricoeur).

Pojem „hodnota“ můžeme definovat podle různých hledisek – matematických (hodnota proměnné, hodnota funkce, vlastní hodnota), filozofických a etických (to, čím se řídí naše volby a rozhodování), logických (pravdivostní hodnota 1 nebo 0), ekonomických (hodnota směnná, užitná, celní, hodnota pro vlastníka, pro zákazníka atd.).

Pojem hodnota se nám projevuje v různých disciplínách a oborech jeví jako synonymum pro další pojmy, např. cena, význam, míra, důležitost, vážnost apod. Naukou o hodnotách se zabývá věda nazývaná axiologie (z řec. *axios*, rovnocenný, zasloužený), která je jako filozofie hodnot součástí filozofických věd.

Hodnoty jako předmět výzkumu v oblasti společenských i přírodních věd lze charakterizovat následujícími osmi body:

- Hodnoty jsou přisuzovány předmětům, skupinám předmětů, jednotlivostem, procesům a všem existujícím jevům.
- Existují hodnoty různých druhů podle jednotlivých vědních oborů: ekonomické, pedagogické, sociologické, religiozní...
- Lidé hledají hodnoty, věří hodnotám, nedoceňují je a odmítají hodnoty, kritizující a ustalují se více méně hodnotou.

- Hodnoty mají trvalost v čase, i když přecházejí z jednotlivých skupin do jiných.
- Hodnoty vznikají, zanikají, stojí proti sobě, podléhají změnám, mají vliv na chování lidí a jsou uzpůsobeny předmětům a jejich skupinám.
- Hodnoty existují ve svazku se společenským charakterem lidí, např. změny hodnot se vážou na změny charakteru, čili nedoceňování hodnot záleží na charakteru.
- Hodnoty bývají bezprostřední, ohraničené, tvoří hierarchie.
- Hodnoty mohou přestat sloužit předmětům, tedy i lidem. (D. Riesman, 1962)

O hodnotách dnes existuje na světě více než 4500 samostatných prací, které skrývají

Hodnocení je potom procesem, který je vztažován k určitému předmětu (jevu, bytosti), který v sobě nese určitou hodnotu, ale sám hodnotou není. V předmětu nesená hodnota je vlastně mírou určité očekávané kvality, o které vyvozujeme hodnotící soud. Kvalita hodnoceného předmětu nám udává směr a obsah hodnocení. Musíme tedy vědět, jak a co máme hodnotit, třeba na člověku nebo určitém domě. Je-li předmětem hodnocení např. škola, je základním problémem přijetí hodnoty kvality obecně jako hodnoty (např. celospolečensky platné a uznávané). Promyslíme-li tuto problematiku hlouběji, dostáváme se do okruhu několika následujících problémů, např. vyjadřování hodnoty pomocí hodnotových a nehodnotových slov, což se

# HODNOTA (angl. VALUE)

téměř 180 různých definic pojmu hodnota, jež lze rozčlenit do tří skupin:

- Hodnoty jsou absolutní a existují z vůle Boha jako věčné ideje.
- Hodnoty tkví v materiálních a nemateriálních předmětech jako ceněné skupiny potřebné k uspokojování potřeb.
- Hodnota tkví v člověku, v jeho biologických potřebách a z těchto potřeb hodnoty vznikají pod vlivem psychických, vnitřních stavů a postojů člověka. Jde pak o způsob sebeuvědomění prostřednictvím subjektivně vnímaných hodnot.

## 2. Pojetí hodnoty v každodenní praxi

Pokud budeme hledat smysl slova hodnota pro výchovnou a vzdělávací praxi, máme co dělat s pojmem kvalita (jakost). Lze říci, že kvalitou rozumíme vlastnost nebo stav námi promítaný do předmětu (věc, jev, živá bytost), který je následně pozorován (s cílem zaujmout hodnotící soud) podle určitých kritérií.

Problémem také často je, že se předmět hodnocení zaměňuje s hodnotou. Takové myšlení potom vede ke zmatení a omylům. Často totiž slyšíme, že někdo vytvořil kulturní nebo hospodářské hodnoty, ale ono se stalo pouze to, že někdo vytvořil předměty (statky, věci), které mají kulturní nebo hospodářskou hodnotu, ale předměty samy nemohou být onou hodnotou, protože tu jim přičítají a do nich vkládají a vnášejí lidi. Každé kvalitě odpovídá určitá (adekvátní) hodnota, protože hodnota je kvalita množstevně (kvantitativně) určená, čili že hodnota je kvantitou (množstvím) kvality.

váže na velmi konkrétní společenské podmínky. Dalším problémem je manipulativní role v hodnotovém vidění různých motivů jednání (strana prosazující je označí za „odvážné“, „správné“ a „potřebné“ a strana opačná je označí za „účelové“, „špatné“ nebo „zbytečné“). Míru manipulace s hodnotami můžeme odhalovat teoretickou reflexí, která v kombinaci s praktickým jednáním může podle I. Kanta aktualizovat pojetí hodnot.

Podle způsobů pozorování světa potom vyvozujeme odpovídající kvality a z nich vyplývající i hodnoty ontologické, teleologické a normologické. O nich více v heslu hodnocení.

## Doporučená literatura a použité informační zdroje:

- DOROTÍKOVÁ, S. *Filosofie hodnot*. Praha : PedF UK, 1998. ISBN 80-86039-79-X
- KOZÁK, J. B. *V boji o duchovní hodnoty*. Praha : Čin, 1930
- O výchově a vzdělání*. Praha : PedF UK, 1997. ISBN 80-86039-18-8
- PEŠKOVÁ, J.; SCHÜCKOVÁ, L. *Já, člověk ...*. Praha : SPN, 1991. ISBN 80-04-21766-4
- RIESMANN, D. *The Lonely Crowd. A Study of the Changing American Character*. London : New Haven, 1962
- RÝDL, K. *Hodnoty kvality a pojetí subjektivního a objektivního v hodnocení*. In Sikorová, Z. (Ed.) *Pedagogická evaluace 06*. [CD-ROM] Ostrava: PdF OU, 2006. ISBN 80-7368-272-9
- TONDL, L. *Hodnocení a hodnoty*. Praha : Filozofia, 1999. ISBN 80-7007-171-1



# o čem se zatím v souvislosti s autoevaluací nemluví

*Pohledy na to, co může přispívat ke kvalitě práce školy, mohou být velmi různorodé. Za přínosnou bývá mimo jiné považována autoevaluace, tedy procesy, které systematicky, systémově a periodicky pomáhají smysluplně pracovat se zpětnou vazbou od lidí spjatých se školou – od učitelů, žáků, rodičů, sociálních partnerů, nepedagogických pracovníků školy... Autoevaluace má tedy potenciál pozitivně podporovat rozvoj školy. Bývá přirovnávána k zrcadlu: zrcadlením reality může pomoci udržet či rozvíjet kvalitu fungování určité školy. Získané výsledky pomohou především v pochopení, PROČ je třeba něco změnit, PROČ se něco daří, a také JAK zajistit, aby tomu tak bylo i nadále. Přes svou aktuální podobu direktivně danou českou legislativou by měla být spíše než vynucenou aktivitou vlastním „majetkem“ škol, který školy chrání a opečovávají, neboť jim toto „vlastnictví“ mnohé umožňuje.*

Existuje poměrně široká shoda v tom, že povinné provádění autoevaluace/vlastního hodnocení znamená pro české školy určitou změnu způsobu práce, ať už se týká frekvence, způsobu realizace či podávání zpráv. Je však zapotřebí zdůraznit, že ne každá realizace těchto procesů nutně znamená změnu (v některých školách jsou již delší dobu vnímány jako pevná součást práce) a ne v každé škole představuje změnu pozitivním směrem. Jak ukazuje řada dosavadních výzkumných šetření, mnozí lidé ve školách vnímají autoevaluaci jako zbytečnou byrokratickou povinnost, jako ohrožení či jako něco, čeho je nutno se bát. Každý český učitel i škola funguje ve specifickém kontextu: jsou ovlivňováni jedinečnou kombinací vnitřních a vnějších faktorů. Je tedy důležité vnímat zásadu, která byla před pár lety vyřčena: „Dobrá práce ve vzdělávání se nedá naklonovat, problémy školy nemohou být vyřešeny za ně zvnějšku nějakou jinou institucí, ale jen školou samotnou. To by byl v současné rychle se měnící a komplikované době jen jistý druh snu – nerealistického, bez kontextu/lidí/jejich vztahů/hodnot... Protože všechny tyto jevy ovlivňují kvalitu vzdělávání...“ (Posch, 2004). Z uvedeného vyplývá, že pro využití potenciálu autoevaluace je nutno především vnímat skutečné záludnosti „konkrétní situace“.

Nicméně autoevaluace není „jen“ administrativou, používání nástrojů atd., ale skrývá v sobě další více či méně zjevné dimenze, které mohou významně ovlivnit její charakter v každé škole.

Významná i dosti rozsáhlá je sociálně-etická dimenze, které je dosud v českém prostředí (v teorii i v praxi) bohužel věnována jen nepatrná pozornost. Při fungování školy je všudypřítomná, dotýká se jednotlivců i různých skupin lidí, jejich práce, potřeb. Při autoevaluaci rozšiřuje samotné plánování aktivit, nejen pokud se týká cílů, strategie atd., ale přináší i nutnost rozvažovat vhodnost a přijatelnost určité aktivity pro zaangażované v daném místě a čase. Etická stránka autoevaluace pak spočívá ve zvažování předpokladů, možností, dopadů a důsledků; zdůrazňuje nejednoznačnost navržených řešení i nedostatky „jednoduchých návodů“. Ignorování tohoto momentu by mohlo při autoevaluačních aktivitách vést k získávání nepravdivých nebo nedůležitých informací, což podle významného odborníka MacBeatha (1995) je to „nejhorší, co se může při autoevaluaci stát.“

Etická úskalí, která mohou úsilí o smysluplnou autoevaluaci výrazně zkomplikovat, lze na základě dosavadních zkušeností rozčlenit do několika základních okruhů:

- 1. okruh: výzvy spjaté s „mezo-politickými“ vlivy – vycházející např. z přístupu zřizovatele školy k těmto procesům,
- 2. okruh: potíže týkající se mikro-politických aspektů jednotlivé školy – spojené např. se situací, kdy vedení školy chce zjistit, jak je vnímáno podřízenými pracovníky,
- 3. okruh: problémy týkající se sběru informací, tj. používání evaluačních metod – např. pořizování záznamů z rozhovoru bez získání informovaného souhlasu od dotazovaných,
- 4. okruh: výzvy spjaté s analýzou dat a informací a také se zjištěním – např. i když je žákům řečeno, že je šetření anonymní, paní učitelka třídní zpravidla snadno zjistí, kdo určitý výrok psal...,
- 5. okruh: úskalí vyvstávající z potřebnosti přijmout opatření ke zjištěním – nepříznivé nálezy bývají následně omlouvány, zkruslovány, poskytovatelé informací zesměšňováni... „jen, aby se dotyčný neurazil“,
- 6. okruh: problémy týkající se podávání zpráv a rozhodnutí, zda zjištění zveřejnit – při autoevaluaci se často pracuje s vysoce citlivými informacemi, které někdy je či není žádoucí v plné šíři zveřejňovat např. rodičům či dalším sociálním partnerům,
- 7. okruh: sporné otázky týkající se archivace a přístupu k původním, ještě nereprodukovaným informacím získaným při autoevaluaci – např. při změně ve vedení školy apod.,
- 8. ...

Klíčem k autoevaluaci pojeté tak, že znamená více než „pouhé“ splnění legislativních požadavků, je neustálý dialog podmíněný důvěrou mezi zainteresovanými jedinci. Je potřeba si včas vyjasnit povinnosti, práva a kompetence jednotlivých osob, jejich možnosti, zájmy a očekávání. Tento dialog je ale nutně vést v první řadě sám se sebou; je nutno pečovat o jednu ze základních (nejen učitelských) hodnot spočívající v převzetí odpovědnosti za svůj vlastní profesní růst a rozvoj. Realistické sebezpoznání a sebezporozumění jsou předpoklady pro partnerskou komunikaci, pro navození důvěry v sebe sama i v druhé, pro kvalitní práci. Jinými slovy řečeno, zkušenost ukazuje, že nejkritičtějším momentem autoevaluace je mnohdy velmi dobře skrývaná neschopnost/neochota jednotlivých pracovníků školy pracovat s reflexí své vlastní zkušenosti, se zpětnou vazbou (zejména pokud neodpovídá očekáváním). Je tedy zřejmé, že učitelé a způsob jejich přístupu k vlastní práci jsou determinantou úspěšnosti a smysluplnosti autoevaluačních aktivit.

Naše „mentálně-hygienické okénko“ bulletinu *Rozhledna* se bude postupně podrobněji zabývat sociálně-etickou dimenzí autoevaluace. Otevře diskusi, neboť její citlivé vnímání a zacházení s ní je předpokladem pro „hygienu“ přispívající k udržení „mentálního zdraví“ nejen učitelů, ale i dalších aktérů školního života (žáků, rodičů atd.), tedy ke zdárnému chodu a rozvoji školy i v dnešní vysoce proměnlivé době a společnosti. „Okénko“ by mělo být považováno především za jakousi inspiraci pro dlouhodobější smysluplnou realizaci autoevaluačních procesů, nikoliv za „kuchařku“ nebo „zákon“, podle kterého je nutně se doslova řídit. Jestli už máte i přímou zkušenost s tím, že autoevaluace např. vede k „trojímu životu“ (životu před veřejností, před kolegy a životu v pracovním soukromí), že někdy vzbudí příliš vysoká a nereálná očekávání, že si někdo „přivlastní“ vámi vytvořený dotazník, že někdo „vynáší interní záležitosti ven“... dejte nám vědět a my v dalších číslech vašich podnětů využijeme. Nebo jestli víte, jak lze uvedeným nešvarům předejít, pište rovněž na: [cesta@nuov.cz](mailto:cesta@nuov.cz).

Jana Vašátková

## Doporučená literatura a použité informační zdroje:

- POSCH, P. *The National Interest in School Self Evaluation – Implications in Policy*. Přednáška na mezinárodní konferenci „Self-evaluation is a Dialogue“ 22. - 26. 9. 2004, Graz, Rakousko.
- MACBEATH, J. *Reflections on School Self-evaluation*. Plenární přednáška na mezinárodní konferenci „School self-evaluation“, 12. 2. 2005 Atény, Řecko.

## terminologické okénko

V souvislosti s naším tématem se lze setkat v zásadě se třemi pojmy: autoevaluace, vlastní hodnocení školy, sebehodnocení. Dalším případným obměnám typu interní evaluace či vnitřní hodnocení školy (užito např. v Bílé knize) se věnovat nebudeme a odkazujeme na terminologický slovník, který v rámci projektu vznikne a bude zveřejněn v elektronické podobě na webových stránkách projektu.

**Vlastní hodnocení školy** – význam tohoto termínu je dán především jeho užitím v českých závazných legislativních dokumentech – ve školském zákoně (Zákon č. 561/2004 Sb.) a v navazující vyhlášce (č. 15/2005 Sb. a její úprava č. 225/2009 Sb.). Těmito dokumenty je vymezen i obsah daného pojmu.

**Autoevaluace** (ve smyslu autoevaluace školy) – termín není svázán určitou legislativní úpravou a je tak otevřen možným otázkám o jeho vhodné, žádoucí či smysluplné realizaci. Proto je tento termín s oblibou používán v odborné komunitě. V angličtině je užíván pojem self-evaluation a v tomto smyslu bylo užito i vnitřní hodnocení školy v Bílé knize (Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, 2001). Oproti pojmu **sebehodnocení** (či sebehodnocení školy) je při jeho výkladu zdůrazňována systematickosti a s ní svázaná určitá metodologie. Společný mají oba pojmy vztah k hodnotám a k cílům z nich odvozeným. Sebehodnocení může být, a v běžném chápání právě je, neplánovaným a dominantně ne racionálním procesem. Ve škole je možné se setkat se sebehodnocením učitelů či sebehodnocením žáků. Ve vztahu k jednotlivcům je vhodnější užívat pojem sebehodnocení než autoevaluace, byť u žáků i učitelů by mělo jít o promyšlenější, a tedy systematictější procesy. Pojem autoevaluace pak užíváme pro školu jako celek.

V rámci projektu budeme pokládat pojmy autoevaluace a vlastní hodnocení školy za synonyma. Důvodem je to, že aktivity projektu budou realizovány v souladu s legislativními požadavky na školy, ale současně je budou v nabídkách a doporučeních překračovat a výstupy projektu budou tedy obecnějšího charakteru. Sebehodnocení budeme užívat výhradně ve vztahu k žákům, učitelům, či jiným osobám, nikoliv ve vztahu ke škole jako celku.



## stopařův průvodce

# Dobrá škola

## nástroj ke stimulaci diskuze o hodnotách a prioritách školy

V průběhu října 2009 byla zahájena standardizace prvního z kvalitativních nástrojů, který může posloužit jako užitečná pomůcka pro autoevaluaci ve školách. Jde o nástroj nazvaný Dobrá škola. V tomto textu jej stručně představujeme a nabízíme zájemcům k nezávaznému vyzkoušení v jeho současné podobě.

Původ nástroje není zcela zřejmý, patrně vznikl jako pomůcka pro skupinovou práci s učiteli škol s cílem ujasnit si hodnoty a priority školy a podpořit spolupráci. Nám se osvědčil jako stimulující prvek při různých aktivitách podporujících rozvoj škol a další vzdělávání pedagogických pracovníků. Postupně jsme jej přepracovali, opatřili instrukcemi a nyní jej nabízíme jako jeden z nástrojů sloužících k podpoře autoevaluace.

Standardizace nástroje Dobrá škola bude probíhat ve vybraných školách v příštích měsících. Uvítáme jakékoliv zkušenosti a další náměty pro práci s tímto nástrojem i pro jeho případnou úpravu. Prosíme sdělte nám své zkušenosti na adrese <http://www.nuov.cz/ae/dobra-skola>. Významně tím přispějete k možným úpravám a doporučením k používání tohoto nástroje.





**Cíl:**

Hlavním cílem nástroje je stimulovat ve škole diskuzi o prioritách a vizích školy.

**Díličí cíle:**

- Podpora shody na hlavních hodnotách školy.
- Ujasnění si postupů potřebných k naplňování priorit/vizí školy.
- Podpora spolupráce učitelů.

**Cílová skupina:**

Učitelé základních nebo středních škol v minimálním počtu 12 osob.

**Pomůcky:**

Předtiskuté lístky s výroky o hodnotách a prioritách školy (rozstříhané a připravené v obálkách pro každého učitele nebo vytištěné na A4 a připravené k rozstříhání), tužky, fixy, papíry, lepidla, velké papíry (flipchart), papírové lepicí pásky nebo jiné úchytky na stěny, nůžky.

**Místnost:**

Pohyblivé stolky a židle. Více místností je výhodou.

**Čas:**

2 až 3 hodiny vlastní práce s metodou.

Postup a instrukce:

Seznámíme účastníky s metodou a jejím účelem, s předpokládaným výstupem a jeho využitím pro evaluaci a rozvoj školy.

## dobrá škola – instrukce

**1. krok:**

Učitelům rozdáme obálky s lístky – výroky, které se týkají různých aspektů chodu školy. Každý učitel obdrží 66 výroků o škole – lístků (nebo výroků předtisknutých na A4 a učitelé je mohou sami rozstříhat na malé lístky). Celek těchto výroků neopomíjí žádnou z hlavních oblastí kvality školy. Požádáme učitele, aby nejprve každý sám za sebe vybral 10 výroků, které považuje za dobře vystihující priority/vize, resp. preferované hodnoty školy. Na prázdné lístky může každý účastník vepsat svůj vlastní výrok/vyroky, které podle jeho soudu charakterizují významné a v nabídce chybějící aspekty chodu školy. Čas: 15 minut

**Instrukce:**

Přečtete si nejprve všechny výroky o škole. Vyberte každý sám za sebe 10 výroků, které podle vás charakterizují to nejvýznamnější, co se ve škole má dít, jak má dobrá škola vypadat. Pokud shledáte předloženou nabídku nedostatečnou, na prázdné lístky můžete doplnit vlastní výroky o tom, jak by měla škola vypadat, co by mělo být sdílenou prioritou. Na tento úkol máte asi 15 minut.

**2. krok:**

Jakmile mají všichni učitelé lístky vybrané, požádáme je, aby si našli partnera – kolegu, se kterým budou dále pracovat ve dvojici. Dvojice učitelů má za úkol diskutovat výběr vybraných výroků, každý z učitelů vysvětluje výběr svých deseti lístků, které do dalšího výběru vnáší. Výsledkem diskuse dvojice učitelů je společný dohodnutý výběr deseti lístků (z 20 vložených). Opět se mohou domluvit na doplnění chybějících výroků. Čas: cca 20 minut

**Instrukce:**

Nyní pracujte ve dvojicích. Najděte si partnera/partnerku pro práci ve dvojici a přineste si sebou svůj výběr 10 výroků. Společně pak projděte oba vaše výběry, diskutujte o nich, vysvětlete si je navzájem a společně se dohodněte na společné sadě 10 lístků z obou původních výběrů. Nemělo by jít o kompromis, ale spíše o konsenzuální výsledek – pokud je to možné. Je-li třeba některý výrok doplnit či přeformulovat, učíte tak po vzájemné dohodě. Na tento úkol máte asi 20 minut.

**3. krok:**

Až budou mít dvojice úkol splněný, vyzveme je, aby si našly partnerskou dvojici. Není-li počet učitelů dělitelný čtyřmi, musíme zvolit jinou formu spojování do skupin (např. bude pracovat jedna šestice a vybírat vyšší počet výroků ze všech již vybraných lístků). Instrukce je podobná. Každá dvojice má za úkol vysvětlit svůj výběr partnerské dvojici a společně se dohodnout na výběru sníženého počtu výroků (10) ve vzniklé čtveřici/šestici. Opět mohou chybějící hodnoty doplnit vlastními výroky. Čas: cca 20 minut

**4. krok:**

Jakmile mají čtveřice úkol splněný, vyzveme je k vytvoření hierarchií a návazností zvolených výroků a znázornění hierarchie/důležitosti a vazeb mezi výroky umístěním vybraných lístků na velký papír (flipchart). Mohou použít lepidlo, fixy, znázorňovat vazby, důležitosti apod.

Čas: cca 30 minut

**5. krok**

Všechny modely výroků o školách vylepíme na stěny nebo vyvěsíme na flipchart. Postupně vyzveme všechny skupiny k prezentaci svého modelu a hierarchie „priorit školy“ a řídíme diskuzi.

**Otázky k diskuzi:**

- Která ze zvolených priorit se zdá být stěžejní (je sdílená všemi skupinami)?
  - Která ze zvolených priorit vzbudila a vzbuzuje nejvíce diskuzí a proč? Na které se jednoznačně neshodujeme?
  - Která je překvapující?
  - Co chybělo?
  - Kterou z priorit se naší škole naplňovat daří? Jak? Co pro to děláme?
  - Kterou z priorit se zatím nedaří zcela naplňovat?
  - Jakými intervencemi je možné tuto prioritu naplnit?
  - Jak by naše vybrané priority mohli vidět žáci, rodiče, vedení školy?
  - Co bylo na této práci nejtěžší?
  - Co jsem si při práci na tomto úkolu uvědomil/a?
- Čas: 30 až 60 minut, podle průběhu diskuze

**Alternativy**

Počet výroků může být snížen, nejméně však na 50 výroků tak, aby byly zastoupeny všechny kategorie výroků. Analogicky pak snižujeme individuální výběr výroků i výběr ve skupinách na 7 až 8 výroků a krátíme pracovní čas podle situace. Formulace na lístcích mohou být pozměněny podle specifik školy, měly by však respektovat původní kategorie.

**Znění výroků a zařazení do kategorií****Cíle školy**

1. Škola se snaží stanovovat vlastní cíle a normy.
2. Cíle školy jsou všem jasné.
3. Cíle školy jsou všemi nebo alespoň velkou většinou zaměstnanců školy přijaty.
4. Cíle školy jsou pro učitele závazné.
5. Jednotliví učitelé ve své výuce zohledňují cíle školy.
6. Hlavní prioritou školy je kvalitní výchova a vzdělávání.

**Kurikulum – výukové plány**

7. Učitelé plánují výuku s přihlédnutím k zájmům žáků.
8. Škola se opírá o relativně pevně vymezený školní vzdělávací program.
9. Učitelé se snaží, aby byli žáci co možná nejvíce aktivní.
10. Výuka ve všech předmětech je propojena s potřebami skutečného života.
11. Škola se snaží podporovat všestranný individuální rozvoj žáků.
12. Vedení školy klade velký důraz na rozvoj výukových plánů.
13. Obsahy jednotlivých předmětů na sebe navazují.

### Vztah k lokalitě a vnější vztahy

14. Cíle školy jsou stanoveny s ohledem na potřeby lidí v místě, kde škola působí.
15. Škola je místem rovných příležitostí pro žáky i učitele.
16. Škola se snaží do svého života aktivně zapojit rodiče.
17. Škola spolupracuje s místní komunitou, resp. s obcí.
18. Rodiče mají možnost ovlivňovat cíle školy.

### Kompetence a vzdělávání učitelů

19. Velký význam má dosažené vzdělání učitelů.
20. Vedení školy se stará o další vzdělávání učitelů.
21. Další vzdělávání je individuální odpovědností každého učitele.
22. Učitelé se navzájem navštěvují v hodinách a diskutují o svých poznatcích z těchto návštěv.
23. Učitelé si navzájem předávají své zkušenosti.
24. Na schůzích se věnuje velká pozornost odbornému růstu pracovníků.

### Vedení a řízení školy

25. Škola má silné a tvořivé vedení.
26. Lidé ve vedení školy spolu úzce spolupracují a vzájemně se doplňují.
27. Vedení školy pravidelně s učiteli diskutuje o hodnotovém systému školy.
28. Vedení školy se snaží ke všem přistupovat spravedlivě.
29. Vedení školy diskutuje svá rozhodnutí se všemi učiteli.
30. Ekonomické i personální řízení školy je zcela transparentní.

### Oddanost lidí a motivace

31. Zaměstnanci školy jsou připraveni věnovat škole i něco navíc.
32. Vedení školy podporuje a povzbuzuje iniciativu zaměstnanců.
33. Inovativní a tvořivá práce se odměňuje.
34. Odměňování zaměstnanců je transparentní.
35. Učitelé i žáci vyjadřují loajalitu ke své škole.

### Reflexe a (auto)evaluace

36. Škola kriticky přehodnocuje svou činnost.
37. Pravidelné sebehodnocení je povinností každého učitele.
38. Škola si vytváří nástroje pro sebehodnocení.

### Vybavení a vzhled školy

39. Škola se neustále stará o svůj materiální rozvoj (včetně vybavení).
40. Škola dbá na estetickou úpravu školních tříd.
41. Škola je příjemným a otevřeným prostorem.
42. Žáci mají možnost volného pohybu v areálu celé školy.

### Dělba práce a organizace

43. Odpovědnost za rozvoj školy nese každý jednotlivec.
44. Hlavní silou rozvoje školy je skupina kolem vedení školy.
45. Funkce zaměstnanců jsou jednoznačně určeny.
46. Na společném plánování a rozvoji školy se podílejí všichni vyučující.
47. Schůze ve škole jsou efektivní a mají jasný cíl.
48. Učitelé jsou pobízeni k samostatnosti a tvořivosti.
49. Na tvorbě a naplňování cílů školy se podílejí nejen učitelé, ale i další zaměstnanci školy.

### Rozhodování

50. O prioritách školy se rozhoduje na schůzích učitelů jednotlivých předmětů.
51. Diskuze o hodnotách se řídí daným postupem a pravidly.
52. Při prosazování věcí ve škole hrají nejdůležitější roli mezilidské vztahy.
53. Učitelé se shodují ve stanovování pravidel školního života.
54. V hospodaření má škola velkou volnost.
55. Má-li někdo odlišný názor na systém hodnot, může ho sdělit v otevřené diskusi.

### Vztahy ve škole

56. Vedení školy se snaží vytvořit dobré pracovní klima.
57. O konfliktech se mezi učiteli otevřeně hovoří.
58. Ve škole vládne kolegiálnost.
59. Jednotlivcům se dostává podpory, pokud ji potřebují.
60. Učitelé naslouchají osobním problémům žáků.
61. Většina žáků se s důvěrou obrací na učitele i v osobních problémech.
62. Vztahy učitelů a žáků jsou otevřené.
63. Komunikace mezi učiteli je velmi otevřená.
64. V učitelském týmu jsou respektovány projevy emocí.

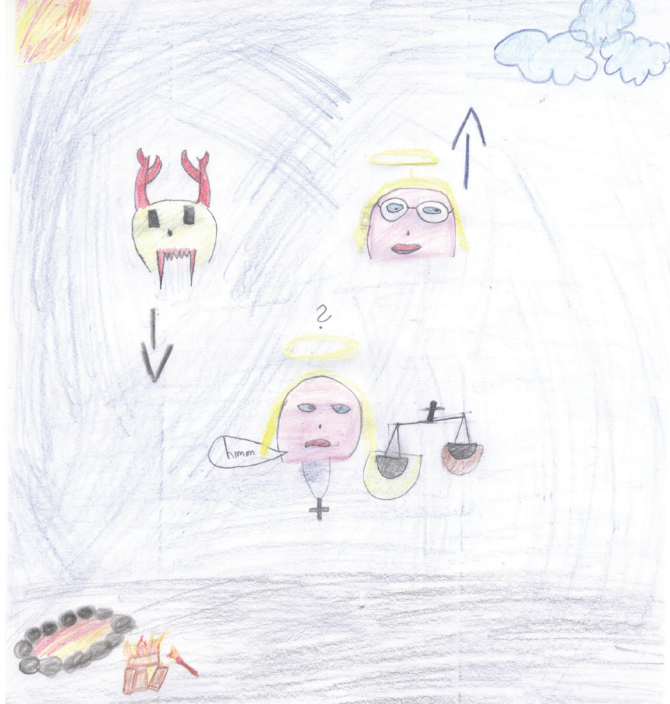
### Inovace a změna

65. Škola má stále potřebu inovovat.
66. Škola se soustřeďuje na zlepšení každodenních rutin.

Milan Pol a Bohumíra Lazarová







## cesta časem

### Zrození evaluace

... a Bůh se podíval na vše, co udělal za posledních šest dnů, a řekl si: „Vidím, že je to velmi dobré“.

A sedmého dne Bůh odpočíval po celém tom Svém tvoření.

Jeho archanděl, který nosil světlo, k Němu přišel, aby se zeptal: „Bože, jak víš, že to, co jsi vytvořil, je velmi dobré? Jaká byla Tvá hodnotící kritéria? A jaká data jsi vzal v úvahu a jak jsi je posuzoval? Nebyl jsi, Bože, náhodou Sám trochu uzavřen v autoevaluačním zájmu, zatímco by měla proběhnout seriózní a pravdivá evaluace?“

Bůh přemýšlel o archandělových otázkách celý den a jeho odpočinek byl silně narušený.

A osmého dne Bůh řekl: „Lucifere, odejdi do pekla“.

Karel Rýdl

## cestovní deník

# krajské konference projektu – mimořádné místo setkání

*Od poloviny října 2009 probíhaly v rámci projektu konference v každém kraji České republiky. Zahájeny byly v Olomouci, zakončeny v Praze. Cílem konferencí byla výměna zkušeností mezi externími a interními hodnotiteli na téma vlastní hodnocení školy, tj. mezi zástupci škol, zřizovatelů a České školní inspekce. V rámci konferencí byly také představeny aktivity projektu Cesta ke kvalitě a byla zdůrazněna využitelnost jeho výstupů. V každém kraji vystoupil zástupce krajského inspektorátu ČŠI, ve většině krajů se podařilo zajistit vystoupení zástupce kraje jako zřizovatele, v některých krajích přijali pozvání k prezentaci i zástupci obcí.*

Největší časový prostor měli ředitelé škol. Jak se ukázalo, prezentace ředitelů sehrály důležitou úlohu v inspiraci pro ostatní zúčastněné školy, jak kvalitně je také možné realizovat vlastní hodnocení školy. V rámci konferencí byl vyhrazen dostatečný časový prostor pro diskusi. Kraje se lišily v tom, jak účastníci tento prostor využili, někde se diskutovalo více, někde méně. Ve vyjádřeních ředitelů se často objevovalo potěšení z toho, že se vlastně poprvé mohou jmenované zainteresované strany setkat ke společnému tématu na jednom místě. Rovněž zaznívala konkrétní doporučení pro řešení projektu na adresu evaluačních nástrojů, např. nezapomenout na jednoduchost, uživatelskou přívětivost, myslet i na malotřídní školy, ve kterých jsou ředitelé a ředitelky na mnoho záležitostí sami.

Na konferencích proběhly ankety, které podrobně vyhodnotíme a jejich výsledky následně zveřejníme na webových stránkách projektu. Projektový tým očekává, že mu výsledky anket z konferencí významně pomohou dále směřovat řešení projektu.

Konferencí se celkem účastnilo 870 zástupců škol, z toho 68 aktivně vystoupilo, přičemž pro některé z nich to byla první zkušenost vystupovat před svými kolegy řediteli. Na základě častých přání účastníků jsou prezentace umístěny na webových stránkách projektu.

Krajské konference sehrály důležitou úlohu v nastartování široké diskuze ke kultivaci evaluačního prostředí v České republice a významně přispěly k naplnění jednoho z cílů projektu směřujícího k vhodnému provázání autoevaluace a externí evaluace. Mimo jiné se povědomí o projektu postupně rozrůstá.

Martin Chvát, Iva Shánilová



*Jedním z hlavních cílů projektu je nalezení vhodného provázání mezi vlastním hodnocením školy a jejím hodnocením externím. Co znamená „vhodné“, je právě předmětem řešení jedné z aktivit projektu. Východisko se hledá ve spolupráci se zástupci škol, resp. asociací škol, zástupci zřizovatelů z krajů a obcí, Českou školní inspekci, MŠMT a Českou společností pro jakost. Smyslem je nalézt takové propojení, které napomůže zajištění kvality škol a tím i vzdělávacího systému jako celku. Aktivita je řešena i s oporou o zákonná práva a povinnosti zainteresovaných stran.*

Podle školského zákona (Zákon č. 561/2004 Sb., dále školský zákon, § 12):

- Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení ČŠI, vlastní hodnocení je východiskem pro zpracování výroční zprávy školy a jedním z podkladů pro hodnocení ČŠI.
  - Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.
- Příčemž současně platí:**
- Zpráva o vlastním hodnocení školy je součástí povinné dokumentace škol (§ 28).
  - Školská rada (třetinu členů jmenuje zřizovatel) schvaluje výroční zprávu a pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků, má přístup k dokumentaci školy (§ 168) podle Školského zákona.

První porada pracovní skupiny se konala 21. 9. 2009 na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje v Ostravě. Po vzájemném seznámení byl představen projekt „Cesta ke kvalitě“. Martin Chvál prezentoval i předběžné výsledky z dotazníkového šetření. Z nich mimo jiné vyplynulo, že některé školy z vlastní iniciativy zapojují do některých fází procesu autoevaluace např. i zřizovatele, vnímají jako důležité sociální partnery. Zástupce MŠMT ČR Jaromír Krejčí upozornil na změny ve vyhlášce č. 15/2005 Sb., které přinesla novela č. 225/2009 Sb., konkretizovaná v navazujícím sdělení MŠMT.

## autoevaluace **směřuje** i k **externím hodnotitelům**

Potom jednotliví členové prezentovali své pohledy na autoevaluaci. Následovala diskuse na téma: Jakým způsobem propojit všechny evaluace školy? Jak propojit autoevaluaci školy s externí evaluací školy? Výsledkem práce členů skupiny byla dohoda, že vytvoří kritéria pro plán vlastního hodnocení školy, pro proces vlastního hodnocení školy a pro zprávu z vlastního hodnocení školy včetně její struktury. Kromě toho také vytvoří metodiku pro uplatňování těchto kritérií. Na prvním setkání panovala shoda všech členů na následujících bodech:

- To, co bude v projektu vytvořeno, má být pro školy minimální administrativní zátěž. Má pomoci školám s realizací vlastního hodnocení školy.
- Je nutno vyřešit problém zveřejňování zprávy o vlastním hodnocení školy definováním povinně zveřejňovaných informací a informací interních, tedy veřejných a neveřejných částí z vlastního hodnocení školy.
- S tím souvisí zajištění „bezpečnosti“ škol. Vlastní hodnocení školy má smysl pouze v podmínkách důvěry.
- Současně je třeba pracovat s tím, že klienti školy i zřizovatelé mají právo na informace.
- Metodika by mohla být diferencovaná podle velikosti obce, typu školy apod.

Aby pracovní skupina expertů splnila úkoly dané jí v rámci projektu „Cesta ke kvalitě“, porady se budou konat třikrát ročně. O průběžných výsledcích této pracovní skupiny budete pravidelně informováni na webových stránkách projektu i v jednotlivých číslech bulletinu.

### Seznam účastníků prvního jednání pracovní skupiny:

SKAV – Mgr. Ivo Mikulášek, ředitel ZŠ Dobronín, Mgr. Jindřich Monček, ředitel ZŠ TGM Poděbrady  
 CZESHA – Ing. Jiří Kaličinský, SPŠ chemická akademika Heyrovského a gymnázium, Středoškolská 1, Ostrava-Zábřeh  
 Asociace SPŠ ČR - VOŠ, SPŠ, OA - Ing. Jiří Kaličinský, ředitel SPŠ chemická akademika Heyrovského a gymnázium, Středoškolská 1, Ostrava-Zábřeh  
 Asociace ředitelů ZŠ ČR - Mgr. Jiří Bakončík, ředitel ZŠ a MŠ Šeříková 33, Ostrava-Výškovice  
 Asociace ředitelů gymnázií ČR - Ing. Alfréd Dytrt, předseda Asociace ředitelů gymnázií ČR, ředitel gymnázia, Jateční 22, Ústí nad Labem  
 Sdružení soukromých škol Čech, Moravy a Slezska - PaedDr. Vladimír Zelinka, předseda, ředitel VOŠ a SOŠ podnikatelská, s. r. o., Hradecká 1151, Hradec Králové  
 ČŠI – Ing. Eva Zátoková, ředitelka inspektorátu Moravskoslezského kraje  
 MŠMT ČR - PaedDr. Jaromír Krejčí, ředitel odboru vzdělávací soustavy MŠMT - 20  
 NÚOV - Ing. Jitka Pohanková, náměstkyně ředitele NÚOV  
 Středočeský kraj - PaedDr. Pavel Schneider, vedoucí Odboru školství a sportu  
 Kraj Vysočina - Mgr. Miroslav Pech, vedoucí Odboru školství, mládeže a sportu  
 Moravskoslezský kraj - PaedDr. Libor Lenčo, vedoucí Odboru školství, mládeže a sportu, PhDr. Jana Tománková, referent pro rozvoj vzdělávání, Odbor školství, mládeže a sportu  
 Svaz měst a obcí (obce s počtem obyvatel nad 100 tisíc – statutární města) - PhDr. Marcela Štiková, předsedkyně Školské komise Svazu měst a obcí  
 Svaz měst a obcí (obce s počtem obyvatel pod 100 tisíc) - Mgr. Hana Richtermocová, zástupkyně starosty města Hořice v Podkrkonoší  
 Česká společnost pro jakost, o. s. - Ing. Miroslav Jedlička, předseda





*Oblast vlastního hodnocení se v posledních letech rozvíjí nejen u nás, ale i v zahraničí. Při cestě za hranice naší země se zastavme v sousedním Rakousku a nahlédněme, jak uvedenou problematiku řeší tam.*

*V Rakousku školy nemají povinnost provádět autoevaluaci stanovenou zákonem. Nicméně jsou k autoevaluaci a rozvíjení systémů řízení kvality nepřímě pobízeny. Dominantní iniciativu při tom sehrává Federální ministerstvo školství a kultury, které v letech 1999-2003 podporovalo projekt Kvalita ve školách (QIS, Qualität in Schulen) a od roku 2004 podporuje projekt Iniciativa kvality v odborném vzdělávání (QIBB, Qualitätsinitiative Berufsbildung). Čím se projekty zaměřené na podporu rozvoje škol zabývaly, co obsahovaly a jaké měly výsledky, se dozvíte z následujících řádek.*

## podpora autoevaluace v Rakousku

### Kvalita ve školách (QIS)

Cílem tohoto projektu bylo zajistit, aby se autoevaluace a rozvoj kvality staly nekončícím procesem. Projekt byl určen všem typům škol (základním i středním, všeobecným i odborným školám). Jednalo se o iniciativu, která měla získat školy pro to, aby si stanovily svůj vlastní program rozvoje a hodnotily svůj vlastní výkon a své poslání.

Co podle rakouských odborníků přinesl žákům, učitelům, rodičům, školám? Pro učitele projekt znamenal, že se soustředili na „hlavní byznys“ školy, získali větší uspokojení z práce, lépe porozuměli škole a žákům a získali širší pohled prostřednictvím výměny zkušeností. Žákům přinesl identifikaci se školou, poradenství při výběru správné školy, nové porozumění hodnocení výkonnosti, více příležitostí účastnit se utváření školních procesů, lepší klima školy. Rodičům žáků přinesl lepší kvalitu vzdělávání a přípravu pro žáky, informovanost a odpovědnost škol. Projekt přispěl k rozvoji (nejen) rakouských škol i prezentaci principu, že kvalita ve škole je považována za nikdy nekončící proces, nikoli za vyřešenou hotovou věc, která by se dala převzít od někoho jiného.

Na co kladl důraz a jak podporoval školy? Projekt QIS kladl důraz na tyto klíčové oblasti: vyučování a učení, prostředí školy/třídy, spolupráce s partnery školy a veřejností, vedení a řízení školy a další rozvoj učitelů. Při hodnocení těchto oblastí školy získaly jako podporu ve své práci dotazníky pro učitele, žáky a rodiče; popisy dalších metod/nástrojů pro autoevaluaci; pokyny pro provádění autoevaluace; terminologický slovník; školení zprostředkovaná odbornými poradci; síť spolupracujících organizací a prostředí k výměně zkušeností mezi školami. I když se jednalo o rozsáhlou metodickou podporu škol, přesto tento projekt měl rysy charakteristické pro většinu projektů koordinovaných „shora“. Podpora škol existovala v době řešení projektu, po ukončení projektu internetové diskuse, výměny zkušeností o provádění autoevaluace i práce školených poradců skončila.



I přes tyto skutečnosti však projekt lze považovat za úspěšný. Ve školách, které jej realizovaly, byla vedena diskuse nad otázkami: Co rozumíme „vzděláváním“? Co dělá školu „dobrou“ školou? Jsme dobrá škola? Jak to víme? Co děláme pro to, abychom byli dobrou školou? Co děláme pro zlepšení naší školy? Jak poznáváme úspěch? Vznikala tedy diskuse nad otázkami, které míří k jádru věci.

Před ukončením projektu QIS v roce 2003 se ministerstvo školství rozhodlo zaměřit svoji pozornost na odborné vzdělávání a v následujícím roce zahájilo projekt „Iniciativa kvality v odborném vzdělávání“.

### Iniciativa kvality v odborném vzdělávání (QIBB)

Cílem tohoto druhého projektu je sjednotit činnosti odborných škol při zajišťování a dalším zvyšování kvality vyučování a řízení. Čím je tento projekt charakteristický? Projekt na jedné straně vede odborné školy k uplatňování společných principů řízení kvality, ale zároveň jim nechává prostor pro rozvíjení jejich zvláštností. Od svého počátku v roce 2004 se zaměřuje na poskytovatele odborného vzdělávání pro 6 typů škol: profesní školy, technické školy, obchodní akademie, školy služeb, zemědělské školy a pedagogické školy. Obsahově nachází inspiraci v přístupech uplatňovaných při řízení jakosti v průmyslu. Společným rámcem jsou sítě vytvořené ze všech institucí v odborném vzdělávání (školy, inspektoráty zemských úřadů pro vzdělávání a odborů odborného vzdělávání při ministerstvu školství).

Na co projekt QIBB klade důraz a jak podporuje školy? Klíčové oblasti, které projekt zdůrazňuje, jsou: vyučování a učení, kvalita, ekonomie a společnost, mezinárodní podněty. Tyto oblasti kvality jsou rozpracovány do 17 cílů a 48 podcílů pro odborné vzdělávání. Školy získávají jako podporu při hodnocení jednotlivých oblastí dotazníky a formuláře pro učitele, žáky, rodiče a inspektory; popisy dalších metod/nástrojů pro autoevaluaci; pokyny pro provádění autoevaluace; terminologický slovník; školení; sítě spolupracujících organizací; prostředí k výměně zkušeností mezi školami. K evaluaci činnosti učitelů, vedení škol, inspektorů jsou využívány dotazníky umístěné v robustním informačním systému, který umožňuje shromažďovat informace pro všechny úrovně řízení školství. A tak každý z aktérů odborného vzdělávání průběžně dostává ke své činnosti zpětnou vazbu od ostatních zainteresovaných stran (např. žáků, učitelů, ředitelů, inspektorů).

A co si lze odnést z předchozích řádků? V Rakousku byly vytvořeny a stále se rozvíjejí docela dobře fungující přístupy, které motivují a pomáhají školám v průběžné autoevaluaci a rozvoji kvality škol (označované QIS a QIBB). Klíčovými prvky těchto iniciativ jsou: plán rozvoje školy a autoevaluace s důrazem na vyučování a učení. Avšak v kontrastu s ostatními zeměmi má autoevaluace škol v Rakousku dobrovolný charakter a není školskou legislativou vyžadována a regulována. Rakouští experti uvádějí, že to má mimo jiné také za následek, že úroveň škol je značně různorodá, takže lze narazit na školy velmi kvalitní, rozvíjející poskytované vzdělávání, ale i na ty, které jsou na druhé straně spektra.

### Doporučená literatura a použité informační zdroje:

DORNMAYR, H., LENGER, B., MAYR, T. *Country Report Austria*. In: Blings, J., Gessler, M. (Eds.): *Quality Development and Quality Assurance with Labour Market Reference for the Vocational Education and Training System in the Metal Sector*. Results of the European Leonardo Project QualiVET. Evaluate Europe Handbook Series Volume 3. Bremen : Institut Technik und Bildung, 2007. ISSN 1861-6828.

QIBB [online]. [cit. 2009-09-28] Dostupné z WWW: < <http://www.qibb.at/>>

QIS [online]. [cit. 2009-09-25] Dostupné z WWW: < <http://www.qis.at/>>

VAŠTÁTKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc : UP, 2006. ISBN 80-244-1422-8.

TIMISCHL, W. *QIBB QualitätsInitiative BerufsBildung*. [online] Die Initiative der österreichischen Berufsbildung für Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität im Schulwesen. Beitrag zur Tagung der Generaldirektor/innen für Berufsbildung im Rahmen der österreichischen EU-Präsidentschaft (27.-28. März 2006). [cit. 2009-09-28] Dostupné z WWW: <[http://www.qibb.at/fileadmin/content/qibb/Dokumente/Timischi\\_2006\\_QIBB\\_Broschuere\\_GD-VET\\_DE\\_EN.pdf](http://www.qibb.at/fileadmin/content/qibb/Dokumente/Timischi_2006_QIBB_Broschuere_GD-VET_DE_EN.pdf)>

Vyučování  
a učení

Kvalita

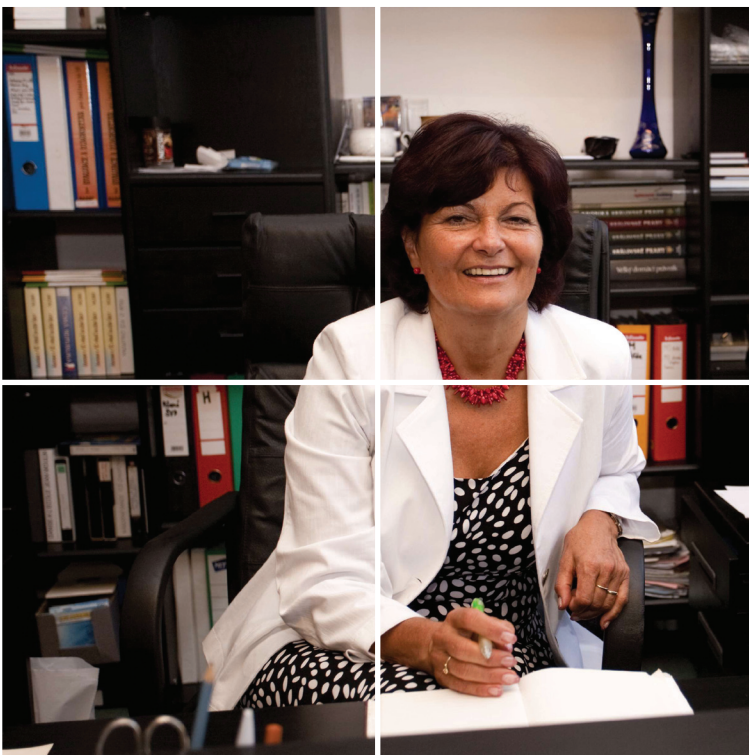
Ekonomie  
a společnost

Mezinárodní  
podněty



# držíme palce!

*Když jsem šla za ředitelkou FZŠ prof. Otokara Chlupa v Praze 13 PaedDr. Blankou Janovskou, měla jsem výčitky svědomí. Bylo to dva dny po začátku školního roku 2009/10, který začínala v nové sloučené škole. Prvostupňová FZŠ Chlupova (320 žáků) se stala nástupnickou organizací při sloučení s úplnou FZŠ Fingerova (284 žáků), která sídlí v budově s kapacitou 800 žáků a jejíž ředitel odcházel do důchodu.*



## Co tomu předcházelo? Proč jste měli zájem o sloučení s FZŠ Fingerova?

„Zájem rodičů o naši školu stále narůstal, ale dosavadní prostory bývalých jeslí jej omezovaly. Také existence neúplné školy pro 1.-5. roč. v Praze byla pro dobře spolupracující sbor ohrožující svou možnou dočasností. To vše přispělo k velkému stmelení a motivovanosti sboru, který nechtěl ztratit možnost pracovat ve společně vytvořeném stylu,“ vysvětluje Blanka Janovská.

Řešením prostorového problému se stalo sloučení s FZŠ Fingerova, na kterém se vydatně podíleli i rodiče - finanční a psychickou podporou i fyzickou prací při stěhování. Oporou ředitelce byla výborně pracující Rada rodičů.

## Zní to jednoduše. Bylo tomu tak i ve skutečnosti?

Zřizovatel si stanovil podmínku, aby 75 % rodičů (otec i matka) z FZŠ Chlupova podepsalo žádost o sloučení škol a zaručilo, že své děti převedou do „nového“ a hlavně většího objektu, i když o tři stanice metra dál. Největším problémem bylo dostat do školy k podpisu otce, ale podařilo se. Podepsalo 85 % rodičů s podmínkou, že bude zachováno vedení FZŠ Chlupova a že sloučená škola bude pokračovat ve stejném způsobu výuky v duchu stejné filosofie.

## Škola je tedy od 1. 9. 2009 v novém objektu, ale zápis do 1. tříd se konal podle zákona začátkem roku 2009. Kde jste ho realizovali?

Zápis se konal již v „novém“ objektu. „Měla jsem trochu obavy, že přijde málo rodičů. Opak byl pravdou. Zapsali jsme rekord – 150 dětí, přijato mohlo být 104 budoucích prvňáčků,“ říká s uspokojením Blanka Janovská.

Neobvyklé sloučení se zrealizovalo pod názvem FZŠ Otokara Chlupa a učitelé i řada rodičů strávili prázdniny stěhování a úpravami nových a větších prostorů. Vykonalí neuvěřitelný kus práce.

## To nejtěžší je však před vámi – práce s lidmi. Jak chcete řešit tento obtížný úkol?

„Souhlasím. Opravdu nejsem v záviděníhodné situaci. Nový sbor tvoří 23 pedagogů z FZŠ Chlupova, 17 z FZŠ Fingerova a 11 nově příchozích. Nebude snadné tyto skupiny sladit tak, aby spolupracovaly, vzájemně si pomáhaly a respektovaly se. Vůbec nejtěžší úkol vidím v jejich získání a sjednocení na společném přístupu k žákům a stylu výuky. Pomoci by nám k tomu měl vikendový seminář s Mgr. Jitkou Kašovou, na kterém by se měli učitelé domluvit, co v kterém školním vzdělávacím programu bylo dobré a co by se mělo zachovat a stavět na tom. Po vzájemné shodě by mělo dojít k úpravě ŠVP. Je mi jasné, že to bude „běh na dlouhou trať“,“ uvědomuje si Blanka Janovská.

## Měli jste nějaký systém hodnocení a k čemu to bylo dobré?

„Hodnocení na FZŠ Chlupova postupovalo vždy celou činností školy. Začínalo již v 1. třídě vedením dětí k sebehodnocení, aby uměly ohodnotit svoji práci a najít svoji chybu, což je základem učení. Učitelky mají systém tabulek, kde jsou vypsány vědomosti a dovednosti ke každému tématu, které by dítě mělo postupně ovládat. Tyto tabulky se potom stávají podkladem pro čtvrtletní hodnocení pro rodiče ve škále tří možností (umím, občas chybují, potřebuji docvičit). Rovněž slouží i při sebehodnocení učitele, který vidí výsledky své práce, případně, co je s dětmi třeba ještě procvičit. Jako základ k hodnocení slouží portfolio, které si každý žák naší školy vede již od 1. třídy.

K hodnocení se pak vyjadřuje při konzultačním pohovoru dítě, učitel i rodiče, které záměrně vtahujeme do školní práce. Cílem tohoto snažení by mělo být to, aby si rodiče uvědomili také svou zodpovědnost za vzdělávání svého dítěte i jeho neúspěchy. Pokud má dítě nějaké nedostatky (třeba v násobilce), může být sepsána „smlouva“, jak je bude napravovat. Rodiče mohou kdykoli přijít do hodin a mnozí absolvovali odpolední dílny, kde si vyzkoušeli osobní metody programu RWCT, projektového vyučování, činnostního učení nebo dramatické výchovy, které škola používá. Zpětná vazba od rodičů byla získávána z různých dotazníků a z diskuzí.“

## Jaké nástroje používáte při hodnocení?

Při průběžném hodnocení se učitelům na FZŠ Chlupova osvědčila řada nástrojů, které umožňovaly přímou a stálou sebereflexi: diskuse a rozhovory, myšlenkové mapy tvořené ve skupinách, vzájemné hospitace i hospitace ředitelky jako „návštěvy“, videozáznamy hodin s rozбором, vedení portfolií žáků i učitelů a další. Velmi často tyto nástroje navrhovali, užívali či vyhodnocovali v dílnách či projektech. Od roku 1995 používala škola testy Kalibro pro měření vědomostí a dovedností. Důležitá byla i pravidelná práce s žákovským parlamentem, která dávala dětem možnost uplatnit svůj názor v bezpečném prostředí a pro vedení školy byla cenným zdrojem zpětné vazby. Prostorem pro zveřejňování názorů žáků se stal i školní časopis Chlupík.

## Jaké postupy a metody jste zvolili při psaní vlastního hodnocení, které je škola povinna vypracovávat ze zákona?

„Vedení i sbor naší školy považují vlastní hodnocení za podmínku zlepšování své práce. Pro zjištění výchozího stavu jsme použili SWOT analýzu, na které se podíleli nejen učitelé, ale i Rada rodičů. Dále pravidelně 1x za 2 roky zadáváme pro žáky, jejich rodiče, pedagogy i vedení školy dotazník „Škola a já“ od společnosti Kalibro,“ vysvětluje Blanka Janovská.

Učitelé FZŠ Chlupova si v souladu s vyhláškou č. 15/2005 Sb. společně stanovili cíle, indikátory a navrhli i možné nástroje, které by jim umožnily ověření cílů. Podobně jako cca 10 dalších škol v ČR použili Rámec pro sebehodnocení podmínek vzdělávání, který je adaptovanou verzí nástroje Index for Inclusion, používaného standardně všemi anglickými školami.

Výsledky, které škola obdržela od společnosti Kalibro, pak umožnily porovnání s průměrem ostatních škol (samozřejmě jsou to jen ty školy, které se o zpětnou vazbu zajímají a využily stejnou službu). Byla použita syntéza otázek z dotazníků do témat podle oblastí vyhlášky. Přitom byly kombinovány dotazníky pro různé respondenty (žáci, učitelé, rodiče). Syntézu otázek a vyhodnocení provedla externí hodnotitelka RNDr. Pavla Polechová, CSc.

Ve svém hodnocení píše: „Rodiče dětí z FZŠ Chlupova vysoce převyšují průměr rodičů dětí chodících do ostatních škol v ČR v míře souhlasu s otázkou, zda škola rozvíjí schopnost jejich dítěte vyjádřit své myšlenky a porozumět ostatním, dále v otázkách, jak často dostává jejich dítě ve výuce příležitost spolupracovat s ostatními a uvědomovat si tak své i jejich přednosti a nedostatky. Souhlasí v míře mnohem větší, než odpovídá průměru ČR, že škola vede jejich dítě k tomu, aby se umělo učit a bavilo je to, a že učí jejich dítě, jak se vyznat v nových situacích a zvládat je. Převaha nad průměrem je i v odpovědích na otázku, zda se škola snaží, aby dítě bylo podnikavé a tvořivé, a na otázku, zda škola učí dítě žít tak, jak žije svobodný a zodpovědný člověk...“

## Existuje shoda na vizi?

Jedním z cílů v oblasti vedení v Rámci pro sebehodnocení podmínek vzdělávání FZŠ Chlupova bylo: „Všem pracovníkům je jasná vize školy a berou ji za svou.“

„Otázku principů ideální školy, vnímání podstaty kvality školy lze považovat za primární otázku autoevaluace. Teprve po zjištění, co vlastně pedagogové za kvalitu považují, lze hovořit o hledání cesty k jejímu zlepšování. Jinak řečeno, bez podobného zjištění nelze skutečný rozvoj školy plánovat. Škola může jen těžko vědět, kam má směřovat, pokud si každý pod kvalitou školy představuje něco jiného,“ vysvětluje Pavla Polechová.

Tento cíl ověřovala Q-metodologií včetně Q-faktorové analýzy. Q-metodologie slouží k objektivní výpovědi o subjektivní realitě. Učitelé včetně vedení školy udělovali priority 60 výrokům definujícím kvalitu školy podle toho, jak tyto významy subjektivně pociťují.

V závěru analýzy se uvádí: „V ZŠ Chlupova existuje společný názor na to, co reprezentuje kvalitu školy. Vize o tom, co je kvalitní škola, je skutečně sdílena všemi členy sboru. Toto pojetí kvality je založeno na apriorním respektu k dítěti.“

## A co dál?

Vlastní hodnocení původní FZŠ Chlupova bylo zpracováno ve školním roce 2006/2007. Podle výsledků tehdejších analýz mohli být učitelé i vedení školy spokojeni. Mohli mít pocit sebestoprvnosti, že svou práci dělají dobře. Čas, který investovali, mnohaleté vzdělávání sboru i vlastní lektorská činnost učitelů přinesly svoje ovoce.

Blanka Janovská by nyní systém vyzkoušený a potvrzený šestnáctiletou praxí na malé škole ráda aplikovala jako základ v nových podmínkách. „Je to vždycky o lidech“, říká a je si vědoma, že je bude muset pro přijetí systému a stylu práce získat. Určitě to nebude jednoduché. Budeme jí držet palce.

Jana Hrubá





## oáza

Děti vám řeknou, co podle nich znamená pojem hodnota:

**Hodnota znamená hodnocení, když jsem hodná** /Naneta, 6 let/

**To, co děláme** /Jonáš, 4 roky/

**Hodnota je, že máš třeba nějakou hračku a jak jí máš ráda, tak to je tvoje hodnota** /Julie, 9 let/

**Hodnota, to je, jako že se něco hodnotí. Jako je porota, tak hodnota. Třeba když jsou závody, tak se hodnotí, kdo je na prvním, druhém nebo třetím místě...** /Dorotka, 6 let/

**... že se dávají do notýsků jedničky** /Anička, 7 let/

**... napsat 1, 2, 3, 4, 5** /David, 7 let/

**... že se do tebe někdo zamiluje** /Kačka, 7 let/

**Hodnota, no to je vždycky, když tady namaluju vrtulník, tak tady to pak napíšu** /Ondřej, 4 roky/

**Hodnota rovná se cena. A taky další možnost například hodnotná literatura je cenná literatura, a tím není myšleno drahá kniha, ale cenná obsahem.** /Veronika, 10 let/

**Hodnotou :)** /Veronika, 10 let/

**Peníze, sestra Eliška, kamarádství – že si jich vážíme** /Lukáš, 6 let/

**... že jsem hodně hodná** /Kačka, 6 let/

**... když se lidi dohodnou, že opraví hrad a pak tomu říkají hodnota** /Valentýnka, 7 let/

**... říct mamince, že jdu na procházku a koupím jí kytičku** /Honzík, 6 let/

**... když někdo neumí plavat a pak ho zachrání** /Patrik, 7 let/

**Láska má nevyčísitelnou hodnotu, stejně jako život a kamarádství, teda aspoň pro mě! A taky rodina, ta hlavně, tu mám moc ráda. Hodnotu mají taky peníze.** /Adéla, 10 let/

**Hodnota je, co je dobré, třeba hotel s \*\*\* Nebo třeba ve škole známky. A taky třeba, že v práci nadřizený jako může povýšit. Anebo třeba Ing. Mgr. Nebo když někdo něco vyhraje.** /Adéla, 10 let/



Co je to...

**hodnota?**



Při vyslovení slova „hodnota“ se mi vybaví mnoho významů. Jako například hodnota života, hodnota nějaké věci, morální hodnoty, duchovní hodnoty. Nejceněnější je asi hodnota života. Každý má jen jeden život a záleží jen na něm, jak si ho prožije. Kdo si neváží života, neváží si podle mě ničeho. Pro život jsou taky důležité morální hodnoty, jako je pomoc druhým, mít rád lidi a nikomu vědomě neublížit. Hodnota věcí je pomíjivá, věci stárnou nebo se časem ničí. Pro mě je největší hodnota v životě, že mám oba rodiče, kteří se o nás starají a mají nás rádi. Další hodnotou pro mě je, že jsme všichni zdraví a můžeme spolu prožívat hezké chvíle.  
/Aleš, 14 let/

Hodnota může mít různé významy. Jsou hodnoty měřitelné čísly, penězi a jinými měrnými jednotkami. Kromě toho je hodnota nevyčíslitelná, neměřitelná, která označuje různé lidské vlastnosti a pocity. Zboží v obchodě má svou stanovenou cenu, ale zkuste vyčíslit zdraví, přátelství nebo lásku. Každý z nás považuje za důležité ve svém životě trochu něco jiného. Pro mě samotnou nejvíc znamená zdraví a láska. Ale myslím, že peníze nejsou k zahození, protože spousta věcí bez nich prostě nejde. Přesto se domnívám, že nejdůležitější jsou vztahy mezi lidmi, v rodině. /Karolína, 14 let/

Každý z nás, když uslyší slovo hodnota, vzpomene si na něco jiného. Já jsem si vzpomněla na vzájemnou důvěru a kamarády. Důvěra přátel by měla být 100 %. Přátelé by si mezi sebou neměli lhát a už vůbec ne se pomlouvat. Mnohdy tím zklameme druhého a přátelství končí. Každý může udělat chybu, ale jen málokdo odpustí. A proto pro mne hodnota přátelství znamená nejvíce, bez přátel by byl nudný život, nikdo by nám nepomohl, neporadil, neřekl: „Pojď ven.“ Byli byste uzavřeni sami do sebe a to je pak o ničem, snadno vás někdo vyprovokuje a nikdo se vás nezastane. Nikdo neřekne: „Nech ji na pokoji nebo máš dělat co se mnou.“ /Michaela, 14 let/

Různí lidé vyznávají různé hodnoty. Pro někoho je nejdůležitější hodně peněz, ale pro mne je největší hodnotou moje rodina. V ní mám zázemí, které bych nevyměnil. O všechny členy naší rodiny se mohu opřít. Bráčkovi se svěřuji s každým tajemstvím a vím, že mě nikdy nepodrazí. Na rodiče se obrátím, když potřebuji poradit s nějakým problémem ve škole, nebo mimo ni. Nejraději mám, když jsme všichni pohromadě a něco podnikáme. /Zbyněk, 13 let/

Hodnotu můžeme změřit, zvážit, kvantitativně určit její míru. To se samozřejmě týká určitého výrobku. Jak je to ale s hodnotou u člověka? Co je pro nás důležité? Jaké hodnoty vyznáváme, uznáváme či vnímáme? Jaké hodnoty by měl mít člověk, s kterým budeme žít, pracovat, trávit volný čas? Jaké hodnoty si představujeme a chceme po kamarádovi a co bychom si do budoucna představovali u svého životního partnera a on u nás? Jsou to věci, se kterými se setkáváme od dětství. Hodnoty, které uznávali naši rodiče, budeme s největší pravděpodobností uznávat i my a v době dospívání i dospělosti si najdeme svoje vlastní. Je to úcta k člověku, k přírodě, ke zvířatům, jsou to hodnoty, které nevidíme, ale jaksí šestým smyslem cítíme. /Bára, 14 let/

Ladislava Šlajchová a Radka Víchová





# Poradna Cesty ke kvalitě napište nám nebo zavolejte poradíme vám

**Potřebujete poradit s konkrétním problémem týkajícím se provádění vlastního hodnocení vaší školy? Položte nám svůj dotaz, popište konkrétní situaci, budeme se snažit vám pomoci.**

Víte, jaké jsou silné a slabé stránky vaší školy, ale potřebovali byste poradit např. s tvorbou zprávy o vlastním hodnocení? Nevíte, jak do provádění vlastního hodnocení vhodně zapojit pedagogický sbor, žáky a jejich rodiče?

**Podělte se s námi o své konkrétní potřeby v oblasti vlastního hodnocení a pošlete nám své dotazy nebo telefonujte na:**

E-mail: [cesta@nuov.cz](mailto:cesta@nuov.cz) (do předmětu napište *Poradna Cesta ke kvalitě*)

Pošta: Poradna Cesta ke kvalitě, NÚOV, Weilova 1271/6, Praha 10, PSČ 102 00

Call centrum: +420 272 022 416 (non stop – na telefon je napojen i záznamník – zanechejte nám svůj vzkaz, odpovíme na něj)

S nejčastějšími dotazy včetně odpovědí na ně, které byly dosud položeny, se můžete již nyní seznámit na: [www.nuov.cz/ae](http://www.nuov.cz/ae). Zároveň Vás ubezpečujeme, že dotazy, které jsou nám pokládány, jsou před uveřejněním anonymizovány, což si můžete již nyní na našich webových stránkách ověřit.

**Zajišťujeme bezpečné prostředí pro vás – dotazy nejsou jmenovitě uveřejňovány.**

**Dotazy jsou konzultovány s experty:**

Prof. RNDr. Erikou Mechlovou, CSc.

Prof. PhDr. Milanem Polem, CSc.

Prof. PhDr. Karlem Rýdlem, CSc.

PhDr. Ladislavou Šlajchovou, Ph.D.

Mgr. Janou Vašátkovou, Ph.D.

## Chcete se stát tváří bulletinu?

Vyhlašujeme literární a fotografickou soutěž na téma „Co je dobrého na naší škole“.

Zasílejte literární nebo fotografické práce dětí a žáků vaší školy na téma „Co je dobrého na naší škole“ poštou na adresu:

Soutěž – Cesta ke kvalitě

NÚOV

Weilova 1271/6

102 00 Praha 10

**Účastnit se mohou děti MŠ speciálních, žáci ZŠ, SŠ, konzervatoří, ZUŠ a jazykových škol.**

Účastnit se mohou všichni výše uvedení samostatně, nebo jako skupiny žáků (i napříč ročníky), nebo celé třídy podpořené svými třídními nebo jinými učiteli a nebo i samostatně – volte uskupení tak, jak je vám blízké a jak spolu rádi tvoříte.

**VŽDY VŠAK VYBERTE A ZAŠLETE JEDNU PRÁCI ZA ŠKOLU.**

**Uzávěrka soutěže 29. října 2010**

Vybereme 5 nejlepších prací a přijdeme udělat reportáž z vaší školy, kterou uveřejníme v jednom z dalších čísel bulletinu.

*Nezapomeňte uvést svoje jméno nebo kolektiv a adresu své školy.*



Nejmenovaná společnost nám nabízí produkty k vlastnímu hodnocení, ve smyslu, že to za nás udělá. Je to pak ještě vlastní hodnocení?

Z odborného hlediska vyplývá, že vlastní hodnocení školy nemůže za školu vykonat žádný externí subjekt. V praxi jsme se však setkali s tzv. „autoevaluací na zakázku“.

S takovýmto způsobem provádění vlastního hodnocení nelze souhlasit, neboť se jedná o nepochopení základní myšlenky vlastního hodnocení. Výsledkem takového způsobu provádění „vlastního hodnocení“ pak je, že evaluační procesy ve vnitřním prostředí škol de facto neprobíhají a pokud ano, tak nejsou využívány pro rozvoj školy, ale pro pouhé vykazování splněných povinností!

Nejdůležitějším momentem v procesu autoevaluace je vnitřní přerod organizace v učící se organizaci, ve které jsou průběžně uplatňovány prvky systematické a systémové reflexe činnosti tak, aby byl maximálně podpořen učící se proces žáků a i celé školy, čímž je posilována její role v učící se společnosti.

Externí subjekt může například zajistit monitoring kvality v různých oblastech anebo poskytnout škole podporu ve smyslu poradenství, vzdělávacích aktivit, přípravě vhodných evaluačních nástrojů tak, jak to činí i projekt Cesta ke kvalitě.

Podstatné je, aby si každá škola uvědomila, za jakým účelem dané služby využívá, jak souvisí s jejími prioritami, jak s poskytnutými informacemi nakládat a tedy jak jí daná zjištění pomohou zvyšovat kvalitu do budoucna.

## ukázka z otázek a odpovědí

plná verze je k dispozici na [www.ae.nuov.cz](http://www.ae.nuov.cz)

Můžete nám objasnit, zda je nutné zpracovávat vlastní hodnocení každý rok, nebo jedenkrát za celé období? V případě tříletého cyklu provádění vlastního hodnocení je nutné do něj zahrnout všechny roky, nebo je nutné hodnotit každý rok, a nebo stačí zhodnotit jenom každý třetí rok?

Proces vlastního hodnocení, který vede k rozvoji kvality vzdělávání poskytovaného školou, by měl na školách probíhat kontinuálně a školy by měly získávat a vyhodnocovat data průběžně po celé (a za celé) předchozí období, a nikoliv až v jeho závěru nebo pouze za některou z částí daného cyklu. Po novele vyhlášky je stanovena tříletá perioda, která se týká vytvoření zprávy o vlastním hodnocení školy.





Musí škola provádět autoevaluaci ve všech uvedených oblastech, nebo si může pro začátek vybrat jen některé z nich a zaměřit se jen na ně?

Podle novelizovaného znění vyhlášky č. 225/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy provádí škola autoevaluační činnost ve všech oblastech, které jsou vymezeny touto vyhláškou (viz § 8, odst. 2, písm. a) – f)), a to za období tří školních roků. Škola si však může zvolit oblasti, kterým bude věnovat větší pozornost, např. z důvodu nutnosti zlepšení, a ty bude hodnotit v kratších časových úsecích. Další vybrané oblasti pak bude vyhodnocovat například každoročně a některé vyhodnotí pouze jedenkrát za tři roky, sledování všech oblastí by však mělo probíhat kontinuálně. Pokládáme za vhodné, aby škola prohlubovala sledování v jednotlivých oblastech postupně a měla v dlouhodobějším horizontu promyšlen systém (kdy a v jaké periodicitě se detailněji věnovat jednotlivým oblastem).

Je možné využít nějakou šablonu, příručku nebo dotazník, který bude pro provádění vlastního hodnocení správný?

Takovýto univerzální produkt, který by vyhovoval všem školám, není a neměl by být k dispozici a doufáme, že ani žádná ze společností na českém trhu nebude vydávat „svůj produkt“ za jediný správný nástroj vlastního hodnocení a univerzální pro všechny školy. Z materiálů, které se autoevaluace týkají, vyplývá, že vlastní hodnocení je systematický, pravidelný a strukturovaný proces, ve kterém škola sama zjišťuje a vyhodnocuje údaje o hlavních oblastech své činnosti (viz část čtvrtá, § 8, odst. 2 vyhlášky č. 225/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy). Vzhledem k tomu, že vlastní hodnocení vychází z vnitřních potřeb školy a je důležité pro sebe-reflexi školy ve snaze o změnu a dosažení vyšší kvality vzdělávání ve škole, není účelné „vydávat“ nějaký univerzální nástroj, např. nějaký dotazník, který by školy pouze formálně vyplnily. Domníváme se, že ve snaze o vyšší kvalitu školy je účinnější, když si škola sama vybere (nebo i vytvoří) nástroj, který koresponduje s jejím školním vzdělávacím programem, a bude sama přemýšlet o oblastech a kritériích, které bude monitorovat, vyhodnocovat a podle kterých bude dělat závěry a volit strategii ke zlepšení. S tím není v rozporu, když si škola na základě vlastního uvážení vybere z vnějšku nabízený nástroj, který koresponduje s jejími prioritami. Cílem našeho projektu je poskytnout školám k dispozici 30 standardizovaných evaluačních nástrojů, které se budou zaměřovat na různé oblasti hodnocení. Školy se naučí s těmito nástroji zacházet, interpretovat zjištění, stanovovat strategie zlepšení. V rámci projektu Cesta ke kvalitě bude probíhat pilotáž uvedených evaluačních nástrojů na školách, budou nabídnuty vzdělávací programy Koordinátor autoevaluace a Poradce autoevaluace a další produkty, které podpoří školy v provádění vlastního hodnocení.

V každém hodnocení je skryto srovnávání. Jak se školy mohou srovnávat mezi sebou prostřednictvím vlastního hodnocení?

Cílem vlastního hodnocení není srovnávání škol. Škola si však na základě svého uvážení může vybrat některou oblast, v rámci které by chtěla vědět, jak si stojí v porovnání s jinými jí vybranými školami. Toto porovnávání, které je řízeno školou samotnou, se nazývá benchmarking. Informace, které škola takto získává, mají pro školu samotnou o něco vyšší informační hodnotu. Z hlediska procesu autoevaluace se ale v zásadě jedná o část monitoringovou (tedy zjišťování stavu), po které musí následovat vlastní vyhodnocení získaných výsledků a stanovení priorit pro další období.





# co nás čeká ...a nemine

Milé čtenářky,  
Milí čtenáři,

ve chvíli, kdy držíte 1. číslo bulletinu „Na cestě ke kvalitě“ v ruce, si s Vaším dovolením troufnu přirovnat náš projekt k nastávající mamince, která každou chvíli očekává příchod svého prvního potomka na svět. Možná se asi divíte, proč mi tato doba asociuje zrovna toto. Je to téměř 9 měsíců, co je náš projekt realizován, a skutečně na svět již cosi přichází a možná to nebude potomek jen jeden ...

## Co se tedy v projektu „narodilo“ a co pro Vás na jaře a v létě chystáme?

- na podzim proběhly krajské konference, jejichž cílem bylo informovat odbornou veřejnost o zahájení projektu a o tom, čeho chceme projektem dosáhnout;
- byly započaty diskuse se zřizovateli a Českou školní inspekcí o pravidlech přístupu k vlastnímu hodnocení škol;
- byla vytvořena první hesla do slovníku, abychom si při hodnocení a monitorování všichni dobře rozuměli;
- byly zveřejněny výsledky dotazníkového šetření o stavu vlastního hodnocení škol v ČR
- v provozu je call centrum a e-mailová adresa pro poradenství - to kdybyste si s něčím při provádění vlastního hodnocení nevěděli rady (kontakty jsou uveřejněny v tiráži na poslední straně bulletinu);
- probíhá příprava vzdělávání pro ředitele a učitele škol, kteří chtějí být koordinátory nebo poradci autoevaluace;
- na pilotních školách se budou zkoušet první nástroje k vlastnímu hodnocení, jako jsou: dotazník výkonové motivace žáků, dotazník postojů žáků, dotazník výukových stylů učitele, dotazník učebních strategií žáků v cizích jazycích a Dobrá škola – technika stanovování priorit školy (viz kartičky k vystřihování v příloze tohoto čísla bulletinu). U jednotlivých nástrojů budou postupně popsány jejich charakteristiky, způsoby užití a dále k nim bude u některých vytvořen software, aby pro Vás byly prostřednictvím internetu přístupné v uživatelsky příjemném prostředí;
- průběžně budeme vybírat a popisovat příklady dobré praxe procesu vlastního hodnocení škol, které by pro Vás mohly být inspirací;
- v březnu dojde již ke třetímu setkání zástupců škol, inspektorů, zřizovatelů, zástupců MŠMT, kde by mělo dojít k dalšímu kroku sladění přístupu různých stran k autoevaluaci – předpokládáme, že výsledkem bude bezpečnější prostředí pro Vás;
- přibudou další hesla z oblastí hodnocení a monitorování do slovníku;
- na jaře budou pilotovány různé způsoby spolupráce partnerských škol – abychom vyzkoušeli, jakým způsobem se mohou školy od sebe navzájem něco nového naučit.

No, a kdyby se Vám to přece jenom zdálo málo, tak Vám můžeme prozradit, že našim dvěma kolegyním (Lucii Procházkové a Janě Vašátkové) se na podzim 2009 narodili krásní kluci. ...tak ať se jim i jejich maminkám a samozřejmě i našemu projektu dobře daří a ať z něj máte užitek!

Jana Ostrýtová

---

*Autoevaluace mateřské školy.* Praha : Tauris, 2008. ISBN 978-80-87000-22-9.  
 CHVÁL, M., NOVOTNÁ, J. et al. *Pedagogický rozvoj školy.* Sborník z konference INOSKOP. Praha : Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-510-3.  
 KUHN, J., DRAHOTOVÁ, I.: *Aplikace monitor. Nástroj pro monitorování průběhu a výsledků pedagogických procesů.* Praha : SEVT, 2008. [je možné online zakoupit na] <http://www.ceskeskolstvi.cz/produkt/aplikace-monitor-93510800>  
 MACBEATH, J., SCHRATZ, M., MEURET, D., JAKOBSEN, L.: *Serena aneb Autoevaluace škol v Evropě.* Žďár nad Sázavou : Fakta, 2006. ISBN 80-902614-8-5. [je možné online zakoupit na] <http://www.fakta.cz/literatura.htm>  
*Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání.* Praha : VÚP, 2005. ISBN 80-87000-03-X [online] <http://www.rvp.cz/sekce/65>  
*Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů na gymnáziích.* Praha : VÚP, 2007. ISBN 978-80-87000-13-7. [online] <http://www.rvp.cz/sekce/352>  
 MICHEK, S.: *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání.* Praha : NÚOV, 2006. [online] [www.nuov.cz/prirucka-pro-sebehodnoceni-poskytovatele-odborneho](http://www.nuov.cz/prirucka-pro-sebehodnoceni-poskytovatele-odborneho)  
 MICHEK, S.: *Přístupy k řízení kvality v odborném vzdělávání. Příklady pokynů, doporučení, modelů, nástrojů, rámců a standardů kvality z vybraných zemí západní a severní Evropy.* Praha: NÚOV, 2008. ISBN 978-80-87063-17-0. [online] [http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani\\_kvality\\_OV/090107\\_Pristupy\\_k\\_rizeni\\_kvality\\_v\\_OV\\_na\\_web.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/090107_Pristupy_k_rizeni_kvality_v_OV_na_web.pdf)

## Tým projektu doporučuje následující literaturu a informační zdroje

POL, M.: *Škola v proměnách.* Brno : MU, 2007. ISBN 978-80-210-4499-9. [je možné online zakoupit na] <https://is.muni.cz/obchod/baleni/4929>  
*Příklady dobré praxe pro gymnázia.* Praha : VÚP, 2008. ISBN 978-80-87000-21-2. [online] na <http://www.rvp.cz/soubor/pdpg.pdf>  
*Příklady dobré praxe uvedené na stránkách ČŠI.* [online] [http://www.csicr.cz/index.aspx?Lang=1&section=32&theme=7&schema=main\\_template](http://www.csicr.cz/index.aspx?Lang=1&section=32&theme=7&schema=main_template)  
*Příručka příkladů dobré praxe.* Praha : VÚP, 2007. [online] [http://pdpzv.vuppraha.cz/Rozvoj\\_kvality\\_odborneho\\_vzdelavani\\_v\\_Evropě\\_pomucky\\_pro\\_poskytovatele\\_pokyny\\_indikatory\\_tymova\\_spoluprace\\_manuál](http://pdpzv.vuppraha.cz/Rozvoj_kvality_odborneho_vzdelavani_v_Evropě_pomucky_pro_poskytovatele_pokyny_indikatory_tymova_spoluprace_manuál). Praha : NÚOV, 2007. ISBN 978-80-87063-03-3. [online] [www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani\\_kvality\\_OV/Quali-VET\\_QDF\\_CZ.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/Quali-VET_QDF_CZ.pdf)  
 RÝDL, K., HORSKÁ, V., DVOŘÁKOVÁ, M., ROUPEC, P.: *Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy.* Praha : STROM, 1998. ISBN 80-86106-04-7.  
*Sborník příspěvků z Metodického portálu www.rvp.cz k tématu autoevaluace.* Praha : VÚP, 2007. ISBN 978-80-87000-16-8. [online] <http://www.rvp.cz/clanek/804/1769>  
 STARÝ, K., URBÁNEK, P.: *Škola jako učící se organizace. Orbis Scholae*, 2008, roč. 2, č. 3, s. Praha : PedF UK, 2008. ISSN 1802-4637. [online] [http://www.orbisscholae.cz/archiv/2008\\_03.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2008_03.pdf)  
 STARÝ, K., CHVÁL, M.: *Kvalita a efektivita výuky: metodologické přístupy.* In Janíková M., Vlčková, K. a kol. Výzkum výuky: Tematické oblasti, výzkumné přístupy a metody. Brno : Paido, 2009. ISBN 978-80-7315-180-5.  
*Ukázky zpracování kapitoly Hodnocení žáků a autoevaluace školy v ŠVP pilotních gymnázií.* [online] <http://www.rvp.cz/sekce/474>  
 VAŠTATKOVÁ, J.: *Úvod do autoevaluace školy.* Olomouc : UP, 2006. ISBN 80-244-1422-8. [je možné online zakoupit na] <http://www.upol.cz/fakulty/zarizeni-a-sluzby/vydavatelstvi-up/>  
*Sdělení k termínům vydávání vlastního hodnocení školy (podle novely vyhlášky č. 225/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy)* [online] [http://www.msmt.cz/uploads/VKav\\_200/sdeleni\\_9\\_09/sdeleni\\_terminy\\_vlastni\\_hodnoceni\\_skoly.doc](http://www.msmt.cz/uploads/VKav_200/sdeleni_9_09/sdeleni_terminy_vlastni_hodnoceni_skoly.doc)



## Články pro 1. číslo bulletinu napsali:

**PhDr. Martin Chvál, Ph.D.** – Národní ústav odborného vzdělávání, Ústav výzkumu a rozvoje vzdělávání  
PedF UK Praha, hlavní manažer projektu Cesta ke kvalitě

**doc. PhDr. Bohumíra Lazarová, Ph.D.** – Ústav pedagogických věd FF MU Brno

**prof. RNDr. Erika Mechlová, CSc.** – Přírodovědecká fakulta Ostravské univerzity

**Ing. Stanislav Michek** – Národní ústav odborného vzdělávání

**Mgr. Jana Ostrýtová** – Národní ústav odborného vzdělávání

**prof. PhDr. Milan Pol, CSc.** – Ústav pedagogických věd FF MU Brno

**Mgr. Lucie Procházková** – Národní ústav odborného vzdělávání

**prof. PhDr. Karel Rýdl, CSc.** – Filozofická fakulta Univerzity Pardubice, prorektor pro vzdělávání a záležitosti studentů

**PhDr. Iva Shánilová** – Národní institut pro další vzdělávání

**PhDr. Ladislava Šlajchová, Ph.D.** – Národní institut pro další vzdělávání

**Mgr. Jana Vašátková, Ph.D.** – Ústav pedagogiky a sociálních studií PedF UP Olomouc

**Mgr. Radka Víchová** – školní psycholog v ZŠ Botičská, Praha

Všechny články jsou recenzované.



**NA CESTĚ KE KVALITĚ** - bulletin projektu Cesta ke kvalitě

Vydavatel: Národní ústav odborného vzdělávání

Redakce: Weilova 1271/6, 102 00, Praha 10, tel: +420 274 022 416

e-mail: cesta@nuov.cz

Šéfredaktorka: Jana Hrubá

Redakční rada: Zoja Franklová, Martin Chvál, Erika Mechlová, Stanislav Michek, Jana Ostrýtová, Milan Pol, Karel Rýdl, Ivana Shánilová, Ladislava Šlajchová, Jana Vašátková a Radka Víchová.

Grafická úprava a sazba: Jan Velický

Foto: Aleš Ostrý

Vyšlo: prosinec 2009

ISSN: 1804-1159

Bulletin není ve volném prodeji, je jako výstup projektu Cesta ke kvalitě zasílán zdarma na MŠ speciální, ZŠ, ZUŠ, konzervatoře, SŠ a jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky.

Bulletin je k dispozici také v elektronické formě na [www.ae.nuov.cz](http://www.ae.nuov.cz)





Tento časopis je spolufinancován Evropským sociálním fondem  
a státním rozpočtem České republiky.

