

# NA CESTĚ KE KVALITĚ







# Editorial

*Po prvním čísle, které informovalo o novém projektu, bychom chtěli další čísla našeho bulletinu Na cestě ke kvalitě věnovat jednotlivým fázím autoevaluačního procesu. Jednotlivá čísla si můžete zakládat, takže by vám postupně měla vzniknout jakási metodická příručka. Přejí bychom si, aby vám byla co nejvíce k užítku.*

## Co najdete v tomto čísle?

Druhé číslo bulletinu jsme zaměřili na počáteční fázi autoevaluace: analýzu aktuálního stavu, plán autoevaluace a volbu kritérií a indikátorů. Téma prolíná v různé podobě řadou příspěvků, ať už jsou to články odborné, nebo věnované zkušenostem škol a ředitelů.

Zásadní článek o plánování autoevaluace najdete v rubrice Hlavní trasa. Můžete si přečíst, jak se shodnout na představě dobré školy, jak si zvolit přiměřené cíle a vhodné zdroje informací. Výběru nástrojů je věnován druhý hlavní článek Evaluační nástroje projektu. Jistě vás zaujmou také zkušenosti dvou ředitelek základních škol s plánováním v rubrice Křížovatka názorů. Na tyto problémy je zaměřen i rozhovor se zkušeným ředitelem střední školy v rubrice Setkání na cestě.

V rubrice Bezpečný průjezd si podrobně vysvětlíme pojmy kritérium a ukazatel (indikátor). Rozhledna vám ukáže, že účel autoevaluace by měl být jasný a správně pochopený. Určitě vám při tom přijde vhod metoda, jak předvídat a analyzovat reakce lidí na změnu, v rubrice Stopařův průvodce.

Kvalita byla hodnocena odedávna, jak připomene rubrika Cesta časem. Mnohé země jsou v této otázce před námi. Tentokrát se v Cestě kolem světa podíváme do Nizozemí. Jak poznají, že je něco dobré, nám řekly také děti a studenti v „odpočinkové“ rubrice Oáza.

Nezapomněli jsme ani na zprávy z realizace projektu – v Cestovním deníku se dozvíte o různých formách vzájemného učení škol, dočtete se, jak v krajích probíhal vzdělávací program Koordinátor autoevaluace, a dále vás seznámíme s výsledky z anket.

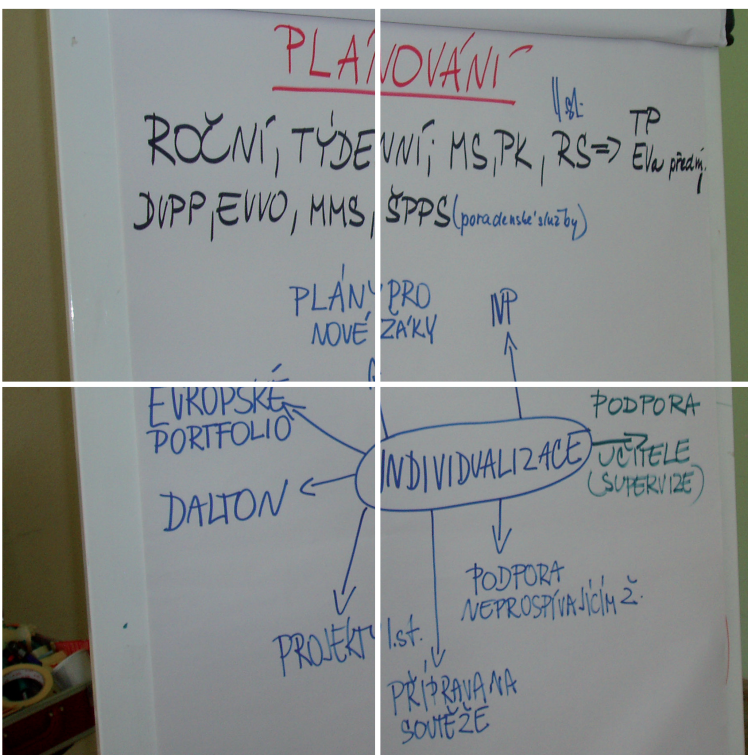
Zdrojem inspirace pro vás mohou být i prezentace z krajských konferencí a nové informační zdroje z literatury v Čerpací stanici nebo Tipy na cestu – kde vám povíme, co nás čeká v projektu v následujícím období.

Do přílohy pro vás kolegové připravili Kritéria hodnocení plánu, procesu a zprávy o vlastním hodnocení školy. Věříme, že je budete často využívat.

Jana Hrubá, šéfredaktorka

## Obsah čísla

<b>Hlavní trasa</b>	<b>2</b>	Plánování autoevaluace, Evaluační nástroje projektu
<b>Rozhledna</b>	<b>6</b>	Otázka z prvních – proč? Tentokrát o účelu autoevaluace
<b>Stopařův průvodce</b>	<b>7</b>	Předvídání a analýza očekávaných reakcí lidí na změnu
<b>Bezpečný průjezd</b>	<b>8</b>	Kritérium, Ukazatel
<b>Křížovatka názorů</b>	<b>10</b>	Dva pohledy na vlastní hodnocení školy
<b>Oáza</b>	<b>12</b>	Podle čeho se pozná, že je něco dobré?
<b>Setkání na cestě</b>	<b>14</b>	Plánování... možnost, nebo nutnost?
<b>Cestovní deník</b>	<b>16</b>	Školí se 217 koordinátorů autoevaluace
	<b>17</b>	Pilotujeme aktivity vzájemného učení škol: Peer Review – kolegiální hodnocení
	<b>18</b>	Vzájemné návštěvy škol
	<b>21</b>	Co jsme se od vás dozvěděli z anket
<b>Čerpací stanice</b>	<b>21</b>	Inspirace ze škol – aneb školy sobě
	<b>25</b>	Jak vznikla kritéria pro posuzování vlastního hodnocení školy
<b>Cesta kolem světa</b>	<b>22</b>	Zkušenosti z Nizozemí
<b>Cesta časem</b>	<b>27</b>	Hodnocení kvality a její kontrola od starověku do počátku novověku
<b>Tipy na cestu</b>	<b>28</b>	Co nás čeká ... a nemine
<b>Příloha</b>		Kritéria hodnocení plánu, procesu a zprávy o vlastním hodnocení školy



Úvodem jen připomenou, že v rámci projektu *Cesta ke kvalitě* pokládáme pojmy autoevaluace a vlastní hodnocení školy za synonyma (viz Terminologické okénko – bulletin č. 1/09, str. 11). České právní předpisy pracují důsledně s pojmem vlastní hodnocení školy a soustřeďují se především na zprávu o něm. Doporučení, která se týkají procesu a jeho plánování, výrazně překračují zákonné povinnosti. Proto používáme volněji i pojem autoevaluace.

## Naše dobrá škola

Druhému aspektu autoevaluace se budeme věnovat trochu podrobněji. Z různých úhlů pohledu jsou na toto téma zaměřeny i ostatní články v bulletinu. Dříve než začnete plánovat autoevaluační činnosti, je potřeba mít jasno v „nadřazených“ oblastech. V první řadě by měla být vyřešena otázka: **Co je dobrá škola?** Chtělo by se říci: To je těžká otázka, každý to nějak tuší, ale těžko se to vyjadřuje. Při konkrétních odpovědích se shoda hledá těžko. Podstatné pro tuto otázku je, že se týká aktérů dané školy, přirozeně s ohledem na společnost, ve které se nachází a pro niž plní veřejnou službu. Konkrétnější podoba této otázky tedy je: **Co je dobrá škola pro nás?** Záludnost je zde ve slůvku „nás“. V tomto smyslu je zodpovědnou osobou ředitel školy, který určuje ono „nás“. Koho všeho ředitel přizve k rozpravě na téma *Naše dobrá škola?* (Využít k tomu může např. nástroj *Dobrá škola* nabídnutý v prvním čísle bulletinu, nebo poměrně rozšířenou SWOT analýzu.) Příliš obecná a složitá otázka, byť se jí nepodaří beze zbytku vyřešit, však může sehrát užitečnou úlohu v tom, že pomůže vyspecifikovat kvalitu vaší školy alespoň orientačně, pomůže vyjádřit její vizi, koncepční zaměření rozvoje školy, či se objeví ve školním vzdělávacím programu. Především však nastartuje společné sdílení toho, oč je potřeba prioritně ve škole pečovat. V tomto smyslu je výběr toho, kdo patří k „nám“ a od koho chceme slyšet, jakou by si přál mít „naši“ školu, velmi důležitý. Je tím vytvořena podmínka pro to, aby péče o kvalitu školy byla v každodenním běhu společná všem, kterých se týká. Zde už záleží na podmínkách a možnostech každé školy, lze zapojit samozřejmě učitele, nepedagogické pracovníky školy, žáky, rodiče, zástupce zaměstnavatelů, zřizovatele apod. Dobré je si také společně **uvědomit možné překážky či příležitosti zvenčí**, které nemůže sama škola ovlivnit a které mohou v následujícím období nastat. Plánování je vždy založeno na předpokládaných vnějších podmínkách. Realističnost náhledu na možná vnější rizika nebo naopak šance umožní snížení jejich dopadu či využití, pokud nastanou.

# Plánování autoevaluace

## Vnější mantinely

Plánování autoevaluace v sobě zahrnuje dva aspekty. Jeden se týká pevných mantinelů daných legislativou, zde školským zákonem (Zákon č. 561/2004 Sb.) a navazující vyhláškou č. 15/2005 Sb., resp. její novelou č. 225/2009 Sb., druhý se vztahuje ke smysluplnému a účelnému zaplnění tohoto manévrovacího prostoru. Pevné mantinely jsou dány zejména těmito body:

- Zpráva o vlastním hodnocení školy je východiskem pro hodnocení školy Českou školní inspekcí. (zákon)
- Zpráva o vlastním hodnocení školy patří mezi povinnou dokumentaci školy. (zákon)
- Zpráva o vlastním hodnocení školy se zpracovává jednou za tři roky. (vyhláška, blíže viz první číslo bulletinu *Na cestě ke kvalitě* v článku *Zastávka s legislativou*)
- Rámcový obsah zprávy je předepsán. (vyhláška)
- Struktura vlastního hodnocení školy se musí projednat s pedagogickou radou školy nejpozději do konce září ve školním roce, ve kterém se bude zpracovávat zpráva o vlastním hodnocení školy. (vyhláška)
- Zpráva o vlastním hodnocení školy se musí projednat v pedagogické radě do konce října následujícího školního roku. (vyhláška)
- Povinnou součástí školního vzdělávacího programu musí být cíle, nástroje, kritéria a časový rozvrh evaluačních činností. (Rámcové vzdělávací programy pro předškolní vzdělávání, základní vzdělávání a gymnázia)

Jestliže již rámcově víme, jakou chceme mít školu, pak na to jistě naváže plán rozvoje školy, tedy konkretizace, co se bude ve škole dělat, aby se ke stanovené představě dobré školy směřovalo. Teprve jestliže se nacházíme na tomto místě – víme, jakou chceme mít školu a co pro ni budeme (nejlépe společně, byť s jasnou a termínovanou zodpovědností) dělat – má smysl se začít bavit o autoevaluaci a plánování dalších autoevaluačních činností. Autoevaluace nám pak může přinášet odpovědi na otázky typu: Jak se nám to daří? Co se daří? Co se nedaří? Může poukázat na možnosti řešení. Nutí hledat řešení tam, kde jsou zjištění nevyhovující.

Abyste mohla autoevaluace takto sloužit, je potřeba se jí také samostatně věnovat, chápat ji jako proces svého druhu, byť úzce svázaný s jinými procesy ve škole, s kterými by se měla vhodně provazovat (např. načasování průběžného vyhodnocování výsledků na pravidelná pedagogická setkání, načasování anket či dotazníků k vhodným příležitostem, aby se maximalizovala návratnost a dotazování byli více motivováni poskytnout požadované údaje).

Prvním předpokladem kvalitní autoevaluace je, že bude dobře naplánována. Viz *Kritéria hodnocení plánu, procesu a zprávy o vlastním hodnocení školy* v příloze tohoto čísla bulletinu a podrobněji na <http://www.nuov.cz/ae/kriteria-hodnoceni-planu-procesu-a-zpravy-o-vlastnim>.

## Plánování autoevaluačních činností

Při každém plánování je potřeba přemýšlet o procesu vcelku, se zřetelem k jeho završení, resp. uzavření jednoho cyklu. Ten může být pro některé školy podle vyhlášky tříletý a zakončený až zprávou o vlastním hodnocení, pro jiné školy může mít roční periodu, resp. některé činnosti mohou mít rytmus roční, některé tříletý, některé déleodobý (např. kritické vyhodnocování vlastního procesu autoevaluace – tzv. metaevaluace). Při uzavěrci bude potřeba odpovědět na otázky: Podařilo se nám dosáhnout stanovených cílů? Byla zavedená opatření realizována dobře a účelně? Dostavily se očekávané výsledky?

Proto **východním bodem plánování musí být jasné stanovení cílů**, škole přiměřených a v takové podobě, aby se o nich dalo pak říci, zda byly dosaženy, či nikoliv. Stejně tak zaváděná opatření musí být konkrétní, termínovaná, s adresnou zodpovědností, včetně vymezení toho, co znamená kvalitní realizace opatření. Dobrému stanovení cílů pro následující období pomůže vymezení „naší dobré školy“ prostřednictvím **kritérií** (viz heslo *Kritérium*, str. 9). Kritéria jsou specifikací kvality školy. Pokud jsou kritéria dobře pojmenována, výrazně pomohou při formulaci cílů pro nejbližší období, aniž by bylo ztraceno ze zřetelů dlouhodobější směřování k dohodnuté kvalitě školy. Cíle pro nejbližší období jsou pak formulovány s pomocí kritérií prioritně vybraných, s určitými důrazy a specifikací očekávaného stavu. Právě s tím vědomím, že **je potřeba se vždy soustředit v určitém omezeném čase jen na zvládnutelnou část** a že je na zřeteli stále celková kvalita školy, lze oddělit plánování krátkodobé (pro jeden evaluační cyklus) a dlouhodobé. Je dobré si stanovit raději méně priorit, které se podaří uspokojivě vyřešit, než „honit mnoho zajíců“. Pocit uspokojení z vynaloženého úsilí je pro další činnost a motivaci aktérů důležitý.

Dále musí být rozřešena otázka: Jak poznáme, zda jsme stanoveného cíle dosáhli, či nikoliv? K tomu **musí být vytipovány vhodné zdroje informací** buď z dosud běžně shromažďované dokumentace školy, nebo musí být navrženy či vybrány z externě nabízených evaluačních nástrojů (dále jen EN) takové, které nám požadované informace ve formě ukazatelů (indikátorů) poskytnou (k tomuto blíže článek *Evaluační nástroje projektu* na str. 4). Výběru evaluačních nástrojů bude věnováno celé další číslo bulletinu Na cestě ke kvalitě.

Každý EN má určité vlastnosti týkající se vhodnosti jeho použití (typ školy, věk žáků, doporučená periodičita zadávání, časová náročnost), které se musí promítnout do časového plánu zadávání a vyhodnocování výsledků získaných prostřednictvím tohoto nástroje. Proto doporučuji se již při plánování evaluačních činností podrobněji seznámit s vlastnostmi všech nabízených EN a promyslet vlastnosti nástrojů samostatně vytvářených.

Dobrý plán autoevaluace by tedy měl obsahovat, kdy budou jaké EN či další zdroje informací zadávány, resp. zjišťovány, a kdy budou výsledky vyhodnocovány. Zde je potřeba brát ohled (mimo vlastnosti vybraných EN) také na zatíženost osob, které budou poskytovat údaje a které budou zodpovědné za zadávání a vyhodnocování údajů. V tomto smyslu je **žádoucí promyslet autoevaluační činnosti jako průběžný proces**, ve kterém jsou EN vhodně načasovány a kdy se nebude jednat o záležitost „těsně před termínem daným vyhláškou“. Plán autoevaluace musí mít některé shodné vlastnosti jako každý jiný plán – konkrétně stanovené úkoly, s termínovým plněním a adresnou zodpovědností.

Ve škole musí být v této souvislosti vyřešeno jedno dilema. Na jedné straně je potřeba mít spolehlivými informacemi – a nejlépe z různých zdrojů (s využitím více EN současně) – pokryty všechny stanovené cíle, na straně druhé stojí zvládnutelnost v podmínkách dané školy. Klíčové pro řešení tohoto dilematu je udržet smysluplnost celého procesu, nepřehlíšet s množstvím informací, které se nebudou umět užít. Jinak řečeno, pro školy, které jsou na počátku, je vhodné začít s málem, osahat si celý proces, vyřešit různá zákoutí. Pokročilé školy budou mít již řadu činností zautomatizovaných s minimálním zatížením, zde mohou být vlastní nároky vyšší.

Dobré je se čas od času také ohlédnout a zkontrolovat, zda se podle stanoveného plánu pracuje, případně, zda změny realizované oproti plánu mají svá odůvodnění.

## Autoevaluace by měla být záležitostí týmu

Již výše bylo zdůrazněno, že v jádru jde nikoliv o kvalitu autoevaluace, ale o kvalitu školy, které může dobře realizovaná autoevaluace napomáhat. V tomto smyslu je vhodné, když **autoevaluace školy se týká všech důležitých aktérů školního života**. Zodpovědný je ředitel školy, ten může pověřit někoho z kolegů, kdo by se stal tzv. koordinátorem autoevaluace. To platí pro školy, které si mohou rozdělení rolí v týmu z kapacitních důvodů dovolit. Konkrétní evaluační postupy nebo užití EN mají svá specifika s ohledem na zapojení dalších kolegů. Např. pro stanovení priorit či vyhodnocení cílů může být využita společná diskuse celého pedagogického sboru pod vedením ředitele, sběr dat z dotazníku o klimatu učitelského sboru nemůže realizovat ředitel školy, protože by byly zkráceny výsledky, přepisem dat z tištěné podoby do elektronické může být pověřena sekretářka, či zaplacená externí služba, ke statistickému vyhodnocení dat by měl asi nejbližší aprobovaný matematik, při psaní zprávy o vlastním hodnocení se jistě mohou uplatnit češtináři. Rozdělení evaluačních činností je tedy žádoucí i s ohledem na to, co je pro danou fázi neúčinnější (viz např. doporučení k užití u jednotlivých EN), jaké přednosti odborné a osobnostní mají jednotliví členové týmu a jaká je jejich pracovní vytiženost v daném období. Jsem si vědom toho, že možnosti např. malotřídních škol jsou v tomto ohledu minimální, ale třeba by s něčím mohli pomoci i ochotní rodiče.

Na závěr bych chtěl popřát, aby se ve školách dařilo plánovat autoevaluaci tak, že se některé činnosti zautomatizují, budou minimálně časově zatěžovat a sladí se s dosud běžnou činností školy, aby se neztratili její hlavní mysl.

Martin Chvál



Procesy autoevaluace mohou mít nejrůznější podobu vzhledem k tomu, že probíhají na školách různého typu, velikosti, s odlišnými podmínkami, historií, kulturou apod. Proces autoevaluace konkrétní školy by měl být dobře naplánován. Již při plánování si škola stanovuje prioritní oblasti a podoblasti (vycházející z vyhlášky a z aktuálního stavu), stanovuje konkrétní cíle, čeho má být dosaženo, formuluje kritéria a indikátory, volí vhodné evaluační nástroje, stanovuje časový plán, rozděljuje odpovědnosti a pravomoci jednotlivých členů týmu školy a identifikuje zdroje dat a informací (k tomuto blíže článek Plánování autoevaluace na str. 2).

Samotná realizace procesů autoevaluace je ovlivňována volbou metod, technik, nástrojů ke zjištění informací. Autoevaluace by neměla být plánována pouze podle toho, jaké evaluační nástroje má škola zrovna k dispozici, tj. volbou technologie. Pokud by tak postupovala, mohla by dopadnout jako architekt, který při plánování domu nejprve plánuje, jaké a jak velké stroje budou použity ke stavbě domu, a potom teprve kreslí skicu, zpracovává studii, plán, výkresovou dokumentaci apod. Stejně jako práce architekta, tak volba evaluačních nástrojů by měla probíhat podle prověřeného postupu, tj. vycházet z určených oblastí a podoblastí evaluace, stanovených dosažitelných cílů a zvolených kritérií a indikátorů (k tomu blíže článek Kritérium na str. 9).

Plán autoevaluace by tak měl být logicky provázaný a promyšlený. Spektrum konkrétních metod, nástrojů či technik vhodných pro autoevaluační procesy je poměrně široké, některé jsou již ověřené, některé se teprve dotvářejí a některé neodpovídají tomu, co o nich jejich autoři avizují, nebo nezjišťují to, co by měly. Škola by se měla při volbě evaluačních nástrojů zabývat tím, jak se evaluační nástroj vztahuje k autoevaluaci, kdy, pro koho, za jakých okolností je použitelný, jaké má výhody a nevýhody, jak interpretovat výsledky nástroje, zdali zjišťuje to, co má (tzv. validita nástroje), jak přesně a spolehlivě nástroj měří (tzv. reliabilita nástroje), jak probíhalo ověřování nástroje, z jakého teoretického rámce nástroj vychází.



V projektu Cesta ke kvalitě jsou připravovány evaluační nástroje různého charakteru. Ať už se jedná o hledisko záběru evaluačního nástroje, metodologické zařazení, zdroj informací, opakovatelnost použití, univerzálnost evaluačního nástroje a úroveň procesů školy, o kterých nástroj pomáhá informovat.

# Evaluační nástroje projektu

V rámci projektu vznikne 30 postupně ověřovaných evaluačních nástrojů, ze kterých si školy podle svých potřeb budou moci vybírat. Snahou projektu je pokrýt potřeby všech škol, které jsou cílovými skupinami projektu (mateřské školy speciální, základní školy, základní umělecké školy, střední školy, konzervatoře a jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky). Evaluačním nástrojem (dále EN) v projektu rozumíme spolehlivou metodu či techniku sběru dat pro účely vlastního hodnocení školy. Mohou jimi být didaktické testy (které v rámci projektu vytvářeny nebudou), dotazníky pro žáky, rodiče, učitele, hospitační protokoly, různé záznamové listy, kroniky akcí školy, rozhovory se žáky, rodiči apod. Mezi tyto nástroje spíše kvantitativní povahy řadíme i nástroje kvalitativní, které pomáhají určitě procesy důležité pro vlastní hodnocení školy nastartovat, či podpořit.

Každý z těchto evaluačních nástrojů prochází procesem ověřování. Smyslem tohoto procesu, který se v odborné terminologii nazývá standardizace, je získat a následně poskytnout uživatelům daného nástroje maximum informací o tom, jak nástroj používat a správně interpretovat výsledky. Jde o sběr podnětů a zkušeností ze škol, u kvantitativních nástrojů jde o získání souhrnných výsledků ostatních škol, aby s nimi bylo možné konfrontovat výsledky vlastní školy a získat tak bohatší informaci. Toto vše se promítne do uživatelského manuálu, který bude součástí každého ověřeného evaluačního nástroje. Kvalita ověřených evaluačních nástrojů je pak závislá na tom, kolik škol je ověřeno, proto uvítáme, pokud je v rámci ověřování vyzkoušíte a poskytnete nám k nim zpětnou vazbu.

## Záběr EN

Projekt nabídne školám nástroje různé míry podrobnosti od těch, které jdou do šířky a zabývají se školou komplexně, přes ty, jež pokrývají několik oblastí činnosti školy, až po ty, které jdou do hloubky a věnují se konkrétní specifické podoblasti činnosti. Mezi komplexní nástroje patří např. připravované Rámcové vlastní hodnocení školy nebo Dobrá škola – nástroj pro stanovení priorit školy. Více oblastem činnosti školy se věnují nástroje jako dotazník pro rodiče, dotazník pro žáky, Profil Škola21 – Model integrace technologií do života školy, analýza dokumentace školy. Specifickým oblastem se zatím věnují nástroje, jako je Dotazník školní výkonové motivace žáků, Dotazník strategií učení cizím jazyku či hospitační formulář „Výuka podporující rozvoj kompetence k učení“.

## Metodologie

Další charakteristikou nástrojů je jejich metodologické zařazení. Připravujeme nástroje kvantitativní (např. Dotazník školní výkonové motivace žáků, Dotazník interakce učitele a žáků, Dotazník klimatu učitelského sboru, ankety pro rodiče, ankety pro žáky), kvalitativní (např. Dobrá škola – nástroj pro stanovení priorit školy, Předvídání a analýza očekávaných reakcí lidí na změnu, Bilance absolventů – skupinový rozhovor) či striktně metodologicky „nezařaditelné“ (např. Rámcové vlastní hodnocení školy – sebehodnotící formulář, 360° zpětná vazba pro střední management školy – z hlediska metodologie komplexněji pojatý nástroj).

## Zdroj informací EN

Jak již bylo zmíněno, u evaluačních nástrojů je podstatné, kdo je respondentem. Projekt nabízí nástroje pro různé skupiny respondentů. Těmi mohou být žáci (např. u Dotazníku školní výkonové motivace žáků, Dotazníku interakce učitele a žáků, ankety pro žáky), rodiče (např. ankety pro rodiče), učitelé (např. Dotazník klimatu učitelského sboru, ankety pro učitele), vedení školy společně s učiteli (např. Předvídání a analýza očekávaných reakcí lidí na změnu). Některé nástroje také však umožňují pracovat s více typy respondentů a získané informace tak od nich případně i porovnávat. Toto umožňuje např. Dotazník strategií učení cizímu jazyku nebo 360° zpětná vazba pro střední management školy.

## Opakovatelnost použití EN

Důležitým znakem evaluačních nástrojů je jejich opakovatelnost použití, resp. periodičita užívání. Mezi „jednorázové“ nástroje na stejné skupině respondentů lze z připravovaných zařadit např. Dotazník strategií učení cizímu jazyku. V souvislosti s periodou vlastního hodnocení stanovenou vyhláškou v tříletém cyklu budou moci školy využívat např. Rámcové vlastní hodnocení školy. S odstupem dvou let u stejné skupiny bude jistě využitelný např. Dotazník školní výkonové motivace žáků, Dotazník klimatu učitelského sboru.

## Univerzálnost

Projekt nabízí evaluační nástroje pro všechny typy škol. Některé nástroje tak budou v různých variantách využitelné pro všechny typy škol, jako např. Rámcové vlastní hodnocení školy, ankety pro žáky, ankety pro rodiče, kdy je pamatováno např. i na malotřídky, základní umělecké školy, speciální školy. Některé nástroje budou využitelné pro konkrétní typ školy. Např. nástroj 360° zpětná vazba pro střední management školy bude využitelný „pouze“ pro všechny typy větších základních a středních škol, kdy bude mít smysl pracovat se systémem hodnocení středního managementu školy (např. zástupci ředitele, předsedové předmetových komisí, vedoucí výchovy, vedoucí učitelé odborného výcviku).

Některé evaluační nástroje bude moci škola převzít jako celek, tj. nebude možné je upravit, protože by potom neposkytovaly potřebné informace, např. jako Dotazník školní výkonové motivace žáků, Dotazník interakce učitele a žáků. Jiné naopak jsou od samého začátku vyvíjeny s tím, že s nimi pracovníci školy budou pracovat jako s mozaikou a poskládají si vlastní nástroj. To bude možné např. u anket pro žáky, anket pro rodiče.

## Úroveň procesů školy

Nabízené nástroje budou umět poskytnout informace o různé úrovni procesů školy. Školu jako celek napomohou hodnotit nástroje jako Rámcové vlastní hodnocení školy, Dobrá škola, Dotazník klimatu učitelského sboru. Konkrétní učitele umožní hodnotit např. Dotazník interakce učitele a žáků, evaluační nástroj vycházející ze Standardu učitele. O úrovni třídy, případně žáka informačně vypovídají např. Dotazník školní výkonové motivace žáků, Dotazník strategií učení cizímu jazyku.

## Rámcové vlastní hodnocení školy

Mezi často zmiňovanými nástroji je Rámcové vlastní hodnocení školy, které nabídne školám maximální pohodlí při zpracování zprávy o vlastním hodnocení školy v souladu s aktuálně platnými legislativními požadavky. Pro účely tohoto nástroje univerzální povahy byly rozpracovány oblasti kvality školy podle vyhlášky č. 15/2005 Sb. (více na adrese <http://www.nuov.cz/ae/evaluacni-nastroje> a v *bulletinu* č. 3/2010). Jedná se tak o nástroj, jenž je vhodný pro použití na školách, které s autoevaluací teprve začínají, a dále na těch, kde by systematičtější pojetá autoevaluace mohla postrádat smysl (např. malotřídní školy). Bude záležet na řediteli školy, zda Rámcové vlastní hodnocení školy vyplní sám nebo ve spolupráci s širším vedením školy. Bylo by dobré, kdyby se časem dařilo pro vyplňování shromažďovat objektivnější opory, než je pouze úsudek vedení školy.

V tomto smyslu by bylo možné využít informace z jiných nabízených evaluačních nástrojů. Těmito nástroji mohou být:

1. Analýza dokumentace školy
2. Analýza ŠVP
3. Analýza úrovně výsledků práce školy
4. Analýza webových stránek
5. Ankety pro rodiče
6. Ankety pro učitele
7. Ankety pro žáky
8. Bilance absolventů (skupinový rozhovor s absolventy školy)
9. Dobrá škola – nástroj pro stanovení priorit školy (viz *článek Dobrá škola – bulletin* č. 1/09, str. 11)
10. Dotazník interakce učitele a žáků
11. Dotazník klimatu učitelského sboru
12. Dotazník postojů žáků
13. Dotazník strategií učení cizímu jazyku
14. Dotazník školní výkonové motivace
15. Hodnocení založené na Standardu učitele
16. Hospitační formulář „Výuka podporující rozvoj kompetence k učení“
17. Dotazník klimatu tříd
18. Podpora profesního rozvoje učitele
19. Profil Škola21 - Model integrace technologií do života školy
20. Předvídání a analýza očekávaných reakcí lidí na změnu (viz *článek stejného názvu na str. 6*)
21. 360° zpětná vazba pro střední management školy

Přehled a harmonogram nabízených a vznikajících nástrojů najdete také na adrese <http://www.nuov.cz/ae/evaluacni-nastroje>.

Jak vidíte, dosud není rozhodnuto o všech 30 nástrojích, které mají být vytvořeny a ověřeny. Uvítáme Vaše ohlasy a pomoc při výběru dalších evaluačních nástrojů. Své podněty a jakékoliv další náměty k vytvářeným evaluačním nástrojům prosím zasílejte na e-mailovou adresu [ae-nastroje@nuov.cz](mailto:ae-nastroje@nuov.cz) do 30. 9. 2010.

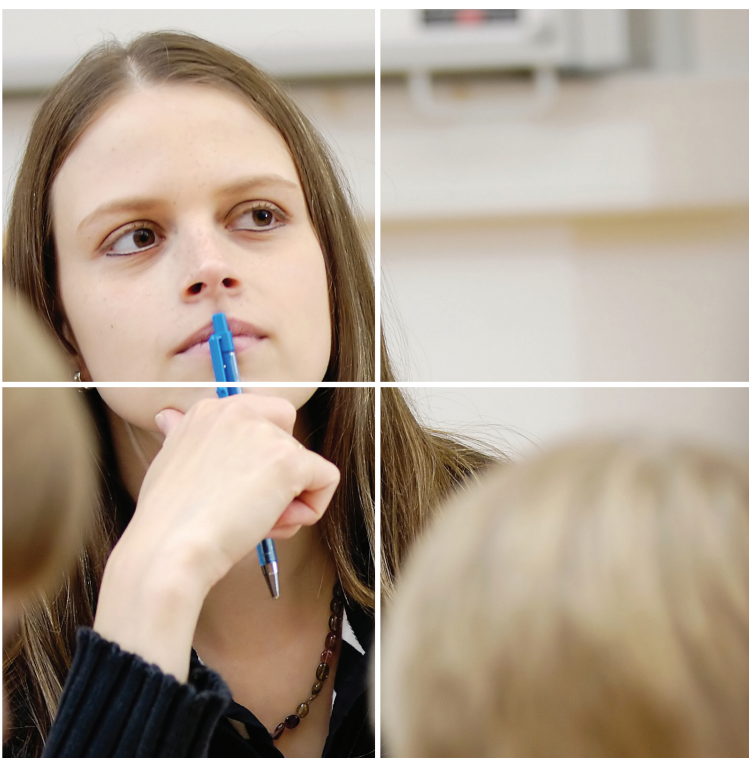
Stanislav Míček



# Otázka z prvních

*Plánuje-li člověk autoevaluaci ve vlastní škole buď jako její vedoucí pracovník, nebo jako ten, kdo byl společně s druhými takovým úkolem pověřen, přichází do situace, kdy není od věci důkladněji popřemýšlet o některých otázkách. Ty se sice mohou zdát banální a vzhledem k rychlosti běhu dne či návalu úkolů snad až zbytečně zatěžující, přesto mají svůj význam.*

První z nich může být **účel autoevaluace**. Zdánlivě samozřejmá otázka, která nabízí prvoplánové odpovědi typu – „zjistit“, „zlepšit“, „napravit“, možná také „doladit“, „udržet na dosavadní úrovni“, někdy i „zachránit před zkázou“ či „učinit přítrž“. Potud je vše jasné, půjde „jen“ o to věc vykomunikovat, získat pro ni ostatní a spustit. Zní to logicky! Přesto bych rád zdůraznil, že je důležité a **není samozřejmé** explicitně stanovit účel autoevaluace školy. Teprve pak má smysl plánovat další postup.



Ze své praxe již vím, že s účely je to v tomto případě všelijaké. **Účel** může být nejen deklarovaný, ale i implicitní, **skrytý**. Byl jsem jako obyvatel městské části svědkem snahy zřizovatele prosazovat autoevaluaci s deklarovaným účelem „zjistit“ a následně „skutečně zajistit“ kvalitu vzdělávání a výchovy žáků konkrétní školy, přitom se ale po straně mluvilo o účelu, který byl skrytý, mnozí jej ale považovali za hlavní: zlikvidovat celkem dobře fungující školu, rozpustit děti do zbývajících škol v dané části a – teď ten hlavní účel! – budovu i s pozemkem na dobrém místě výhodně zužítkovat jinak.

**Účel** však může být i **všeobecně nejasný**. Před časem jsem byl pozván na jednu menší soukromou střední školu a požádán, abych „pomohl s autoevaluací“. Paní ředitelka mě informovala, že už má s věcí určitou zkušenost. V podstatě šlo o to, že aniž by s kýmkoliv ve škole něco dříve diskutovala, „podomácku“ si vytvořila dotazníček, rozdala jej učitelům, nařídila vyplnit (mohli prý anonymně) a odevzdat do připravené schránky. Odpovědi ředitelka sama sečetla, dotazníky uzavřela do šuplíku svého stolu – a tím vše skončilo. Jak jsem pochopil, lidé ve škole nevěděli nic ani o účelu, ani o dalších okolnostech spojených s tímto „procesem řízení kvality“ – účely, které si následně sami dosazovali, se zdály být odvislé od toho, nakolik pracovala jejich fantazie a jaké měli dosavadní zkušenosti. Někteří říkali: „Ředitelka sbírá, co by napříště mohla použít proti nám“, podle jiných si ředitelka takto „posilovala vlastní ego“ či prostě jen „neustála krátkodobý záchvat manažerství“, zlomek dalších věřil, že šlo vlastně o svérázný pokus „zjistit“ a snad i „zkusit zlepšit“... Dodnes nevím, co si vlastně měli učitelé myslet, a řekl bych, že účel této karikatury autoevaluace nebyl jasný ani samotné ředitelce.

## - proč?

Ale ani zdánlivě **jasný účel** ještě nemusí být výhrou, když **není dobře komunikovaný**! Viděl jsem již několik škol, jejichž ředitelé se snažili při rozvoji školy unavenou či z jiného důvodu skeptickou a nepřilíš ochotnou většinu kolegů přemoci sázkou na mladé, zapálené učitele. Někteří z těchto učitelů byli povoláni k úkolu naplánovat a provést ve škole autoevaluaci. Obecného zadání se ochotně chopili po svém a záhy byla autoevaluační skupina dobře organizovaným celkem, který ovšem rozvíjel své dovednosti, zájem a praktické kroky především v komunikaci mezi sebou. Příliš volné zadání, nedostatek monitorování a málo komunikace se zbytkem školy postupně dovedly některé z těchto skupin k tendenci uzavírat se do sebe a řešit skrze celoškolská témata vlastní agendu. I zde začal být poměrně brzy účel autoevaluace pro většinu osazenstva školy rozporuplný, nejasný... Někdy až téměř v sektářském gestu zатуhli mladí entuziasté, které vedení školy neurådilo, přestali být pro zbytek školy srozumitelní a snad i bezpeční. „Kdo není s námi, je proti nám“, „my jediní tady skutečně tvrdě pracujeme a ostatní se vezou“ – to byly zahořklé reakce do sebe zahleděných pilných aktivistů, o nichž ostatní hovořili jako o „neřízené jednotce s nejasnou agendou“.

Všechny tyto příklady ukazují na zásadní význam jasnosti a srozumitelnosti účelu autoevaluace pro všechny. Je ale ještě nutno dodat, že i účel se může měnit, tak jako se v čase mění lidé, jejich skupiny a celé organizace. Péče o jasnost účelu autoevaluace je také eticky zabarveným požadavkem vztahujícím se k dlouhodobému vedení a řízení těchto procesů ve škole. Na prvním místě se nabízejí k cyklickým diskuzím otázky jako: Jaký je skutečný účel autoevaluace? Jak jsme k němu dospěli? Rozumíme účelu všichni stejně? Kdo autoevaluaci potřebuje? Komu vlastně vyhovuje – jsme to i my, nebo jen např. inspekce? Co se chceme dozvědět a co budeme s výsledkem dělat? A zůstává účel autoevaluace stále tentýž, anebo se již proměnil v čase – a jak?

Je přitom jasné, že mnohým se nebude chtít znovu zabývat „již jednou vyřešeným“... Hodně zdaru v tomto snažení!





V posledních letech jsou české školy a lidé v nich vystaveni řadě změn. Je zcela přirozené, že některé z navrhovaných či přímo nařizovaných změn nejsou všemi školními aktéry přijímány s nadšením. Každá změna totiž narušuje rovnováhu a může vyvolat emoce, které ovlivňují způsoby reagování na ni.

Pro účely autoevaluace nabízíme školám metodu s názvem Předvídání a analýza očekávaných reakcí lidí na změnu, kterou lze využít právě v situacích změny. Vedení školy tak může identifikovat hlavní rizika týkající se rozvoje školy v určitém směru. Jde o kvalitativní metodu z francouzských zdrojů, její původní název PAT – miroir je zkratkou francouzských slov obavy, lákadla, pokušení (Peurs, Attraites, Tentations). „Zrcadlo“ zdůrazňuje snahu dívat se na změnu „očima těch druhých“, tedy vymezené skupiny lidí, které se plánovaná změna bude týkat. Metoda vychází z předpokladu, že každá změna vyvolává u lidí, kterých se týká, nejistotu a obavy, které jsou pak zdrojem jejich „nežádoucího chování“, tedy odporů, pasivity, vzdorů, „sabotáží“, úniků či jiných pokušení stavět se proti obávaným změnám. Je proto v zájmu původců změn ještě před uvedením zamýšlené změny v život tato možná pokušení odhalit (tím, že ohrožené skupině „nastavíme zrcadlo“ a snažíme se dívat na věc jejich očima) a vhodnými opatřeními či cíleným způsobem komunikace regulovat jejich budoucí chování.

### Cíl metody

Identifikovat a vyhodnotit možná rizika při zavádění změny. Tato analytická metoda je dobře využitelná v oblasti řízení školy, pomáhá analyzovat situaci ve škole, predikovat chování lidí, kterých se zamýšlená změna týká, plánovat regulační opatření.

Příklady situací (změn), ve kterých je nástroj využitelný:

- Vedení školy má v plánu zavést povinná portfolia učitelů. V tomto případě se pracuje s týmem vedení školy a předjírají se obavy a pokušení těch, kterých se bude změna týkat – tedy učitelů.
- Vedení školy má v úmyslu zavést elektronické žákovské knížky. Pracovat lze se skupinou učitelů, kteří předjírají obavy a pokušení rodičů či žáků. V jiném případě lze pracovat s týmem vedení školy, který může předjímat obavy a pokušení učitelů.
- Vedení školy má v plánu zaměstnat školního psychologa. V tomto případě se pracuje také s týmem vedení školy, předjírají se obavy a pokušení učitelů.
- Vedení školy má v plánu velké prostorové změny ve školní budově (změny v kabinetech, změny v uspořádání tříd apod.). V tomto případě se může pracovat s týmem vedení, který předjírá obavy a pokušení učitelů.
- Vedení školy má v plánu udělat zásadní změny ve školním vzdělávacím programu. Může se pracovat s týmem učitelů, kteří předjírají obavy a pokušení žáků, kterých se změny budou týkat.
- Vedení školy má v plánu vytvořit síť s okolními školami a organizovat společně s nimi vzdělávací aktivity pro učitele a jejich výměny apod.

**Cílová skupina** - Skupina pracovníků školského managementu, učitelů na střední úrovni řízení, učitelů, v počtu 3–20 osob (při vyšším počtu osob vzniká více týmů).

Pomůcky: Flipchart, fixy

Čas: 2–4 hodiny, podle počtu osob

### Postup práce

1. Moderátor (např. pracovník školy, externí moderátor, školní psycholog apod.) oznámí pracovní skupině situaci změny, kterou má vedení školy v plánu (jde např. o úzkou skupinu vedení školy), a identifikuje cílovou skupinu lidí, kterých se tato změna bude týkat nejvíce (mohou to být učitelé, žáci, rodiče...).

2. Moderátor vyzve skupinu k „nastavení zrcadla“ vybrané cílové skupině, které se změna bude týkat nejvíce (učitelům, žákům, rodičům...) a k identifikaci jejich možných OBAV (pomocí brainstormingu). Budou-li se změny týkat především učitelů, pak předjírají tým vedení školy obavy učitelů (resp. „nastavuje zrcadlo“ učitelům), mají-li se týkat změny především žáků či rodičů, může jejich obavy předjímat celý sbor nebo vybraný tým učitelů. Seznam možných obav se zapisuje na flipchart nebo v menších skupinách na připravené papíry.
3. Moderátor analogickým způsobem vyzve celé plénum k identifikaci možných LÁKADEL – co může na změně cílovou skupinu přitahovat (pomocí brainstormingu). Seznam možných lákadel se zapisuje na flipchart nebo v menších skupinách na připravené papíry.

## Předvídání a analýza očekávaných reakcí lidí na změnu

4. Moderátor analogickým způsobem vyzve celé plénum k identifikaci možných POKUŠENÍ (resp. tendencí v chování), která mohou být důsledkem působení identifikovaných obav i lákadel. Seznam možných způsobů chování (žádoucích i nežádoucích) se zapisuje na flipchart nebo v menších skupinách na připravené papíry.
5. Práce ve skupinách: Moderátor vyzve jednotlivé skupiny (3–4 osoby) k návrhu možných opatření a způsobů komunikace, které povedou ke snížení obav a ke zvýšení působení lákadel a k požadované regulaci pokušení, resp. postojů a způsobů chování. Přitom vycházejí z vytvořených seznamů. Všechna opatření a způsoby komunikace se zapisují a poté prezentují v plénu.
6. Skupina společně vybere ze všech navržených opatření ta, která jsou realizovatelná a vhodná k využití v konkrétním prostředí.

Využití metody podporuje identifikaci a zvědomění řady mechanismů, které mohou brzdit rozvoj a blokovat změny ve škole. Pomáhá vedení školy k identifikaci hlavních rizik či rizikových skupin ve škole a volit takové způsoby argumentace a řízení, které jsou pro příjemce změny přijatelné a motivující ke spolupráci.

Nabízíme tuto metodu vedení škol k využití na jejich škole v situaci před zamýšlenou změnou a budeme rádi, pošlete-li své zkušenosti s touto metodou na adresu <http://www.nuov.cz>.

K zodpovězení nabízíme následující otázky:

- V situaci jaké plánované změny byla využita?
- V jak velkém týmu jste pracovali?
- Co konkrétního přineslo využití metody vaší škole?
- S jakými nesnáze jste se při využití této metody setkali?
- Co byste doporučili změnit v instrukcích?
- Jaké jiné připomínky k metodě máte?

Zároveň nabízíme možnost pozvat k administraci této metody spolupracovníky NÚOV, kteří v rámci projektu Cesta ke kvalitě metodu pilotují ve vybraných školách. Plánujete-li tedy ve škole změnu a chcete-li metodu vyzkoušet pod odborným vedením, neváhejte kontaktovat pracovníky NÚOV na adrese [stanislav.michek@nuov.cz](mailto:stanislav.michek@nuov.cz) nebo přímo garanty této metody na adresy [lazarova@phil.muni.cz](mailto:lazarova@phil.muni.cz) nebo [pol@phil.muni.cz](mailto:pol@phil.muni.cz).

S přizváním odborníků k pilotáži této metody v rámci projektu Cesta ke kvalitě nevzniknou škole žádné náklady.



### Původ pojmu

Pojem ukazatel je českým překladem anglického termínu indicator, který se používá běžně i v češtině ve tvaru indikátor. Pojem je odvozen z lat. indicare (ukazovat), což je odvozenina z lat. index (ukazováček).

### Doporučená definice

Ukazatel je jev, proces, prvek vyjádřitelný jako veličina, která umožňuje poznat efektivitu zvolených forem naplňování cílů a záměrů pomocí evaluačních procesů. Správně zvolený ukazatel musí splňovat tyto kvalitativní charakteristiky:

- je relevantní projektu (vizi, cíli); ukazuje, jak je projekt z hlediska posuzovatele efektivní ve smyslu dosahování zvolených cílů,
- je snadno pochopitelný pro všechny aktéry projektu (vize, cílů) z hlediska běžných informací a osobních zkušeností aktérů,
- je snadno měřitelný pomocí metod kvalitativních či kvantitativních. Obsahově odpovídá kritériím, která daný ukazatel charakterizují.
- přináší reliabilní (spolehlivé) informace, které lze dále využívat, jedná se tedy o získání správných informací ve smyslu potřebných pro hodnocení efektivity projektu.

# UKAZATEL (angl. INDICATOR)

V běžné školsko-politické praxi a částečně i pedagogicko-výzkumné praxi ve světě je ukazatel definován také jako operacionalizované kritérium (indikátor jako kritérium s objasněním, jak je měřeno – např. mezinárodní projekt INES), umožňující hodnocení sledovaného jevu transparentnější a pro potřeby zadavatele ekonomičtější formou. Toto chápání se začíná prosazovat i v oblasti hodnocení vzdělávání v České republice.

### Výklad z různých hledisek

Vyloučíme-li přenesený význam termínu ukazatel ve smyslu dopravní směrovky, je používán termín ukazatel v různých dalších významech z hlediska potřeb různých vědních disciplín nebo oborů (fyzikální ukazatele, ekonomické ukazatele nebo sociální či organizační ukazatele):

- Ve fyzice termín ukazatel označuje zařízení, které umožňuje sledovat okamžitý stav nějakého systému nebo hodnotu určité veličiny. Tak jsou ukazatelem různé přístroje, např. hodinky nebo různá analogová či digitální měřidla.
- Indikátorem v chemii je označována látka, která změnou barvy poukazuje na přítomnost jinak nepozorovatelné veličiny, např. míry kyselosti nebo zásaditosti prostředí (lakmus).
- V biologii jsou za indikátory označovány různé rostlinné nebo živočišné druhy, které svým chováním poukazují (indikují) přítomnost nebezpečných látek (kanáří indikují dluhý plyn, některé lišejníky čistotu ovzduší) nebo jevů (útěk zvířat z míst ohrožených zemětřesením).
- V oblasti společenských věd se jako ukazatel či indikátor označují viditelné společenské jevy, které poukazují na jinak obtížně pozorovatelné proměny ve společenském životě nebo umožňují tyto proměny předpovídat (např. stávky a demonstrace jsou ukazatelem jistého napětí ve společnosti).
- V oblasti evaluačních procesů se používá termín ukazatel (indikátor) pro označení jevů, prvků, procesů či jiných veličin, které nám pomáhají poznat, jak jsou naplňovány cíle, vize a záměry v očekávaném obsahu i směru. Výběr správných indikátorů umožňuje provedení efektivní evaluace.

### Využití v praxi – příklady

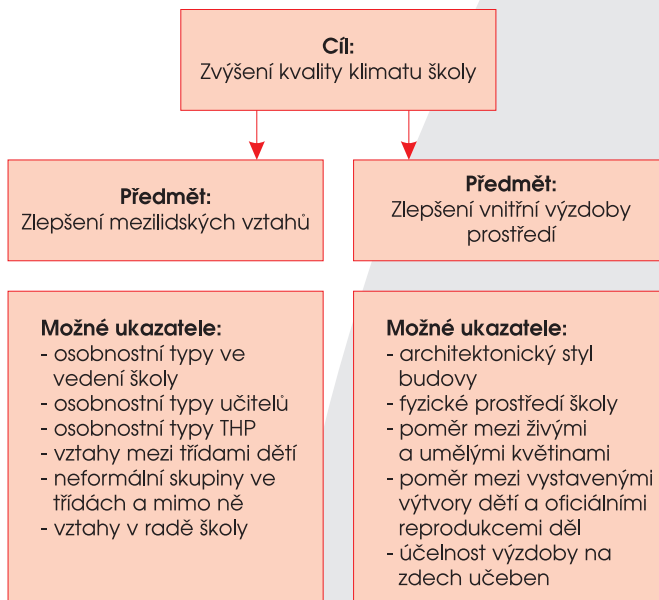
Pro praxi je nejdůležitějším úkonem volba či definování správných (relevantních) ukazatelů, pomocí kterých bude hodnotitel aktivity měřit a následně hodnotit. Volba ukazatelů je svěřena zodpovědné osobě (aktérovi), který volbu ukazatelů také obvykle odborně garantuje tím, že rozumí informačním systémům, pomocí kterých lze získaná data zpracovávat, analyzovat a hodnotit.

Pro rozlišení určitých úrovní ukazatele je používáno v grafickém znázornění odlišných barev. Aby byl ukazatel funkční, jsou u něj definovány minimálně následující náležitosti:

- zodpovědná osoba
- zodpovědnost za definování cílové hodnoty ukazatele
- jednotka ukazatele
- časový rámec, během kterého platí definovaná cílová hodnota
- periodičita zaznamenávaných hodnot
- místo pro zaznamenávání hodnot
- postupy při překročení hodnoty ukazatele

Volba ukazatelů pro následné evaluační procesy je vzhledem k funkci těchto ukazatelů velmi odpovědným krokem. Následné schéma, viz obr. 1, ukazuje vztahy mezi cíli projektu, předmětem (tématem) projektu a ukazateli. Může být zvolen větší počet cílů, každý z cílů může mít více předmětů (ve schématu, viz obr. 1, jsou dva příklady) a pro každý předmět je volen minimálně jeden relevantní ukazatel:

Obr. 1. Vztahy mezi cíli projektu, předmětem (tématem) projektu a ukazateli



Další možnou variantou pro pochopení smyslu a funkce ukazatele v hodnotícím řetězci je vytváření přehledových tabulek:

Tabulka 1. Hodnotící řetězec: oblast – kritérium – ukazatel – hodnotící nástroj – poznámka

Oblast	Kritérium	Ukazatel	Hodnotící nástroj	Poznámka
Kurikulum	porozumění čtenému	vyjádření hlavní myšlenky textu vlastními slovy	řízený rozhovor	
Žáci	efektivita komunikace	žáci si umějí navzájem naslouchat	pozorování	

Pozn. V tabulce vyjádřené ukazatele jsou bližší specifikací kritéria (subkritérium). Jako ukazatele je možné je chápat teprve tehdy, když v reálné praxi ten, který provádí rozhovor nebo pozorování, ví, jak posoudit, že byl uspokojivě naplněn daný ukazatel, případně v jaké míře.

## Odkazy na související pojmy

Souvisejícím pojmem je např. index (lat. ukazováček), který je používán ve smyslu souboru ukazatelů (rejstřík, databáze) seznamu (bibliografický nebo telefonní seznam) nebo jiných přehledů (sbírkový katalog, potvrzení o přednáškách na vysoké škole apod.).

V exaktních vědách je pojem index používán ve smyslu pomocného symbolu (matematika) nebo číselného poměru jako ukazatele vztahů mezi různými hodnotami či veličinami (fyzika, chemie, biologie, ale i ekonomie).

## Rozšiřující literatura

MATEIDES, A., aj. *Manažerstvo kvality, história, koncepty, metódy*. Bratislava : EPOS 2006. ISBN 80-8057-656-4. *Ottův slovník naučný*, heslo Indikátor, sv. 12, s. 609.  
 STARÝ, K.; CHVÁL, M. *Kvalita a efektivita výuky: metodologické přístupy*. In JANÍKOVÁ, M.; VLČKOVÁ, K., aj. *Výzkum výuky*. Brno : Paido, 2009. ISBN 978-80-7315-180-5.  
 VAŠTATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluační školy*. Olomouc : UP, 2006. ISBN 978-80-244-1422-8.

Karel Rýdl

# KRITÉRIUM

Heslo ukazatel, resp. indikátor bylo vysvětleno detailněji a již se odkazovalo i na pojem kritérium. Proto se nebudeme podrobněji věnovat terminologii tohoto pojmu, ale poukážeme na jeho možné přínosy pro hodnocení žáků.

Cizím slovem kritérium označujeme obvykle dva různé pojmy. Jednak jej používáme jako termín, jímž označujeme nějaké objektivní měřítko, s jehož pomocí pak posuzujeme nějaký objekt, nějakou věc, událost atd. Ve druhém významu se může jednat jen o nějaký znak nebo charakteristiku tohoto objektu, věci, události, podle kterého je tento dále posuzován a který tedy může být považován za kritérium – měřítko. Jinými slovy je kritérium specifikovanou mírou kvality. Jedná se o měřítko po srovnávání, hledisko při posouzení, znak. Součástí jakéhokoliv hodnocení je vždy porovnávání. Hledáme, v čem je posuzovaný jev stejný, lepší nebo horší než zvolené měřítko. Měřítkem v běžném životě může být naše představa o tom, co je dobré a co ne. Ve školách se po dlouhou dobu používala jako srovnávací měřítko převážně tzv. „sociální norma“. Ta vznikla ve třídě tak, že výkon nejlepších žáků této třídy byl označen jako výborný, výkon nejhorsích žáků této třídy jako nedostatečný, výkony ostatních obsadily zbývající pozice na pětistupňové hodnotící stupnici. Výkon každého žáka se poměřoval s takto vzniklou stupnicí. Ani učitel sám mnohdy předem nevěděl, za co přesně bude dávat jedničku a za co přesně bude dávat pětku, protože vytvářel hodnotící stupnici až na základě toho, jak práce dopadla. Se změnou cílů učení a povahy výuky jsou omezeny sociální normy a jednorozměrného hodnocení (pouze známku) žákovy výkonu při hodnocení čím dál více patrna. Přestává se hodnotit jen to, jak dobře se žák naučil příslušné učivo z paměti a jak je dokáže reprodukovat v testu nebo při zkoušení. Jestliže učitel potřebuje hodnotit nejen znalosti, ale i dovednosti žáků, přestávají pouze známky, navíc rozdělené na základě sociální normy, stačit.

## Co s tím? Jak mohou pomoci kritéria hodnocení?

V současné době se rozvíjí hodnocení podle více kritérií. Kritéria hodnocení umožňují lépe uplatnit i tzv. individuální vztahovou normu.

„Kritériem rozumíme v oblasti hodnocení žákovské práce nebo v hodnocení práce učitele nebo výkonu školy vybranou složku pozorované a hodnocené věci, na které nám záleží („věci“ může být žákovy, ale třeba i učitelova práce, její průběh, výsledky, podmínky). Vybíráme složku (může to být vlastnost, okolnost, proces, objekt), bez které by sledovaná věc nebyla úplná nebo by nefungovala atp. Sledovaná složka čili kritérium je tedy naším hlediskem, skrze něž pozorujeme hodnocenou věc.“ (Hausenblas, *Kritické listy* 29).

Sada kritérií je nástroj, který popisuje očekávaný výkon v několika složkách (dimenzích) a na několika úrovních kvality (zvládání). Míra kvality se roz-poznává podle indikátorů – ukazatelů kvality (viz pojem ukazatel).

Hodnocení podle předem stanovených a popsáných kritérií s indikátory má několik výhod ve srovnání s hodnocením podle sociální normy:

- Nutí učitele, aby si rozmyslel, co zadáváním sleduje a v kritériích vystihl podstatné složky žákovy očekávaného výkonu, tedy dílčí cíle učení.
- Popisuje očekávaný výkon žáka v několika složkách (dimenzích), takže žák dostává přesnější informaci o tom, co zvládá.
- Vede učitele k tomu, aby kritéria i indikátory formuloval jazykem, který je srozumitelný i žákům.

– Dává žákovi předem vodítka – pomáhá v učení, hodnocení se stává součástí učení.

– V případě sady kritérií a indikátorů se žák dozví, jak daleko je jeho výkon od očekávané kvality.

– Umožňuje hodnotit žákův momentální výkon současně vzhledem ke stanoveným cílům (kritéria) a vzhledem k minulému výkonu žáka, tj. žákovy zlepšení na jasně vymezené cestě k cílům učení, umožňuje tedy uplatnit tzv. individuální vztahovou normu.

Úkolem sady kritérií není pomoci učitelu při klasifikování žáků, přesto může šikovně sestavená sada toto klasifikování usnadnit a spojit je s obrazem dobře provedené práce v daném úkolu. Bývá velmi obtížné zkonstruovat sadu kritérií tak, aby vystihovala pět úrovní zvládání. Pokud se to podaří, mají učitelé usnadněnou práci i s klasifikací.

Kateřina Žežulová

# Dva pohledy na vlastní hodnocení školy

*Oslovili jsme dvě ředitelky základních škol, jejichž příspěvky nás na konferencích zaujaly, a položili jsme jim tytéž otázky. Rádi bychom prostřednictvím jejich odpovědí ukázali na to, že neexistuje jediná správná cesta ke zkvalitňování školy, že každá škola má vlastní cíle a priority, které řeší a které z různých důvodů považuje za důležité. Chceme ukázat, že i když cíl obou škol byl shodný – a to mít dobrou školu, každá ze škol si hledala vlastní cestu k tomu, jak to zajistit.*

Mgr. Jana Palanská, ředitelka ZŠ J. A. Komenského, Kly  
škola má 170 žáků, 9 tříd, 13 učitelů.



## 1) Kolik cyklů vlastního hodnocení školy má vaše škola za sebou?

Škola má za sebou jeden cyklus vlastního hodnocení „ponovu“, ale není to úplná novinka v práci škol. Doposud jsme se společně zamýšleli nad kvalitní tvorbou koncepce školy, která odrážela znalost místních podmínek, přání zřizovatele i rodičů, možnosti dané umístěním školy. Koncepce školy byla zpravidla vyhodnocována a byla přijímána opatření pro další období. Na naší škole máme zpracovanou koncepci na období pěti let a každý rok jsme písemně zpracovávali Plán kontrolní činnosti, který obsahoval analýzu předchozího školního roku a plán na příští rok. Při tomto plánování jsme vycházeli právě z koncepce školy a sledovali její postupné naplňování.

## 2) Ústředním tématem 2. čísla bulletinu je plánování vlastního hodnocení školy. Mohla byste krátce popsat, jaké bylo to vaše úplně první plánování?

První plánování vlastního hodnocení školy, jehož podoba je zakotvena ve vyhlášce MŠMT, vycházelo ze skutečnosti, že jej pojmem jako výchozí zmapování situace ve všech oblastech našeho školního života, že bude analýzou daného stavu, ze kterého se odrazíme do budoucna. Samozřejmě jsme vše museli skloubit s již vypracovanými dokumenty na škole, a to nejen s koncepcí, neboli dlouhodobým plánem rozvoje naší školy, ale i s naším Školním vzdělávacím programem „S důvěrou, tvořivě a spolu“, kde jsme přesně rozvrhli, co, kdo a kdy bude sledovat a hodnotit. Analýza nám tedy pomohla uvědomit si, na kterém místě naší cesty ke zkvalitnění školy se právě nacházíme. Druhé hodnocení, které budeme zpracovávat koncem tohoto školního roku, jsme již rozplánovali do jednotlivých roků. Rozhodli jsme se, že všechny povinné oblasti budeme hodnotit každé období, ale pokaždé se podrobněji zaměříme na jinou podoblast. Podoblasti jsme podrobně popsali v našem ŠVP, včetně uvedení kritérií, indikátorů, způsobu shromažďování podkladů a časového rozvržení.

## 3) Co bylo pro vás při provádění vlastního hodnocení školy zpočátku nejtěžší? Jak jste obtíže zvládli nebo zvládáte? Mohla byste případně zkusit sestavit žebříček podle obtížnosti – od nejobtížnějšího po nejllehčí?

Nejtěžší pro nás asi bylo pochopit, že hodnocením se nemůže zabývat jediný člověk na škole, že to je týmová práce jako každá jiná, že musíme táhnout za jeden provaz, abychom společně školu posouvali dál krůček po krůčku. Problémy ovšem nastávají s každou obnovou pedagogického sboru, která zákonitě přichází – někdo jde do důchodu, někdo na mateřskou dovolenou, někdo za vidinou něčeho lepšího mimo školství. To se nedá nic dělat, takový je život. Tím ovšem na škole vznikají další nikdy nekončící starosti – zaškolení nového pedagoga do našeho systému práce a jeho zapojení do komunikace o našich cílech a způsobech jejich dosažení.

Dalším problémem je zlákat k vlastnímu posouzení práce školy rodičovskou veřejnost, vysvětlit jim, že bez jejich spolupráce a součinnosti to zkrátka nepůjde, nebo možná půjde, ale pomaleji a ztěžka. Vždyť právě rodiče nám mohou nejlépe nastavit zrcadlo naší práce, která má dopad na rodinný život. Je potřeba získat důvěru rodičů, přesvědčit je, že se mohou bez obav, ale pozor – slušnou formou, vyjádřit k práci školy. Velmi důležité ovšem je rovněž přesvědčit rodiče, že i oni mohou přiložit ruku k dílu, že i na nich záleží, jaká ta „jejich“ škola bude. Kritizovat je snadné, ale uznat, že škola musí dodržovat zákony a nastavená pravidla společného soužití, která nemusí a ani asi nemohou vyhovovat úplně každému, je již obtížnější. Ustoupit alespoň částečně ze svých požadavků a najít vhodnou míru je někdy opravdu obtížné. Nevidět slepě jen svoje dítě, ale celou třídu nebo školu a umět se přizpůsobit je zkrátka pro někoho obrovský problém. V neposlední řadě je třeba dohodnout se se zřizovatelem a školskou radou, jak oni hodnotí dosavadní práci školy a kam oni chtějí školu posouvat. Bez nich je veškeré snažení rovněž těžké. Takže název našeho vzdělávacího programu přesně vystihuje i naše snažení v této oblasti. Když si budeme všichni vzájemně důvěřovat, hledat nejlepší řešení a společně je tvořivě zavádět do praxe, tak by v tom byl čert, aby se nám dílo nedařilo.

## 4) Vyšlo ve vašem vlastním hodnocení něco specifického pro vaši školu a v jaké oblasti?

Naše škola je školou rodinného typu, všichni se vzájemně velice dobře známe, prožíváme společně významné akce během školního roku, společně plánujeme projektové dny, výlety, propojenost výuky v jednotlivých předmětech. Právě tato soudržnost pedagogického sboru, který se často schází i mimo pracovní dobu, je velkým plusem pro naši práci. Učitelé mají zájem o další vzdělávání, máme velice dobře vybavenou učitelskou knihovnu. Úžasná je i spolupráce se zřizovatelem, hlavně paní starostkou, která je naší absolventkou a přesně ví, co škola potřebuje. Komunikuje s námi, pomáhá nám ve zvelebování školní budovy, podporuje naši práci, o které ví, jak je náročná, ale zároveň velmi důležitá.

### 5) Promítá se u vás nějak výsledek vlastního hodnocení školy do plánu rozvoje školy nebo do ročního plánu školy?

Vlastní hodnocení se zákonitě muselo promítnout do dalšího plánování naší práce. Rozvrhli jsme si, co v kterém roce budeme chtít zvládnout, na co se zaměříme, abychom se posunuli k naplnění koncepce, která nám letos končí, a budeme tvořit novou, tedy celkově na šest let. A zároveň, abychom postupně odstraňovali nedostatky, které nám ve vlastním hodnocení vyplávaly na povrch. Nic samozřejmě nejde okamžitě jako mávnutím kouzelného proutku, i když bychom si to sebevíc přáli, ale takhle to prostě ve školství nefunguje. Je to běh na dlouhou trať, protože se nám většina věcí musí dostat takzvané „pod kůži“, a nejen nám, pedagogům, ale hlavně i žákům, rodičům a ostatním spolupracujícím lidem a subjektům, a to je velmi náročná a nikdy nekončící práce, protože se všichni zúčastnění neustále mění.

### 6) Jaké poznatky z práce při provádění vlastního hodnocení školy byste mohla předat ostatním? Přineslo vám a vašim kolegům provádění vlastního hodnocení školy také něco pozitivního?

Původně jsem si myslela, že zrušíme roční plán kontrol a jeho vyhodnocování, budeme postupně sbírat jednotlivé indicie a na konci hodnocení období je dáme dohromady. Ovšem po prvním roce jsem zjistila, že jestli okamžitě nezhodnotíme to, co jsme v daném školním roce dokázali, nebo naopak nedokázali, přebijí naše vzpomínky a dojmy z ukončeného školního roku další nové zážitky a poznatky ze školního roku stávajícího a na ty staré úplně zapomeneme. Vrátili jsme se tedy ke starému dobrému zaběhnutému způsobu práce: na konci každého školního roku, kdy připravujeme i výroční zprávu, zhodnotíme společně uplynulý rok, řekneme si, kam jsme se posunuli a díky čemu, kde pokulháváme a musíme v příštím roce zabrat, abychom pak na konci tříletého hodnocení cyklu mohli být na sebe pyšní. Velice dobré rovněž je, když má každý na starosti určitou oblast hodnocení, vybere si k sobě spolupracovníky, kteří shromažďují hodnotící materiály, a společně je poté vyhodnotí.

### 7) Měli jste nějaké ústřední heslo, nebo myšlenku, která vás mobilizovala nebo vám pomáhala při překonávání obtíží na cestě ke kvalitě?

Hlavní myšlenkou byl název našeho školního programu „S důvěrou, tvořivě a spolu“ a takovým důležitým podheslem bylo a stále je TÁHNĚME ZA JEDEN PROVAZ.

Mgr. Hana Vellánová, ředitelka ZŠ v Plané nad Lužnicí

škola má 307 žáků, 15 tříd, 20 učitelů.

### 1) Kolik cyklů vlastního hodnocení školy má vaše škola za sebou?

První vlastní hodnocení proběhlo v roce 2007, druhé v červnu 2009. Vzhledem k tomu, že kvůli rekonstrukci školy jsem využila možnost dát žákům 5 dní ředitelského volna, měli jsme spolu s ostatními učiteli velmi příjemný týden na práci. Proto jsme uzavřeli druhé období a provedli společně druhé vlastní hodnocení v červnu 2009.

### 2) Ústředním tématem 2. čísla bulletinu je plánování vlastního hodnocení školy. Mohla byste v krátkosti popsat, jaké bylo to vaše úplně první plánování?

Každý ředitel, který má aspoň trochu představu, jakým směrem chce svoji školu vést, si určitě vyhodnocuje, jak se to daří. Vlastní hodnocení školy (dále VHS) ukládá tuto povinnost všem a je jenom na řediteli a pedagogickém sboru, jestli to uchopí jako příležitost rozvoje, nebo jako zátěž. Pro mě osobně to byla jasná příležitost. Učitelé ale ve většině přijali VHS jako další zátěž. Někteří z nich si těžko zvykají na to, že podstata jejich práce není jenom v tom, že „odučí“ svoji hodinu, prověří a ohodnotí, co si žáci zapamatovali.

Nejtěžším úkolem bylo společné nastavení prvních kritérií hodnocení. Nejdříve jsme si znovu ujasňovali, jakou školu chceme mít, jakou cestu k naplnění vize zvolíme, a potom na čem poznáme, že jdeme správným směrem. Několik společných pracovních dílen se všemi pedagogy přineslo řadu kritérií, která jsme chtěli sledovat.

Bylo také potřeba popsat, jaké nástroje k tomu použijeme. Bylo nutné posoudit, zda nám navržené nástroje dají odpovědi na otázky, které nás zajímaly. Všechno šlo pomalu a už po vytvoření prvních kritérií bylo jasné, že se některá budou velmi obtížně vyhodnocovat. Bylo ale nutné nechat všechny projít cestu k porozumění tomu, k čemu nám VHS může být užitečné a jak kritéria nastavit tak, abychom mohli co nejobektivněji popisovat, do jaké míry se dané kritérium daří plnit. Konec konců i naši žáci se přece učí i z chyb.

### 3) Co bylo pro vás při provádění vlastního hodnocení školy zpočátku nejtěžší? Jak jste obtíže zvládli nebo zvládáte? Mohla byste případně zkusit sestavit žebříček podle obtížnosti – od nejobtížnějšího po nejlehčí?

Pro mě osobně bylo nejtěžší přijmout kritéria tak, jak je v této fázi byl kolektiv učitelů schopen vytvořit. Dát všem čas pro pochopení, že nejde o to napsat dokument do šuplíku, ale opravdu ho využít pro rozvoj školy.

- Přesvědčit pedagogy, že VHS je důležitou součástí pedagogické práce a nejedná se v žádném případě pouze o administrativní zátěž.
- Pojmenovat kritéria tak, aby bylo zřejmé, co je důležité v naší práci.
- Shodnout se na těch, která většina považuje za nejdůležitější pro dosažení cílů, která jsme si stanovili v koncepci a plánoch.
- Najít nástroj pro každé kritérium – hledat takové nástroje, které jsou použitelné snadno, nebudou zbytečnou zátěží a přitom poskytnou co nejobektivnější hodnocení. Stále jsme si opakovali stejnou otázku: „Na čem se konkrétně pozná, že se na škále daného kritéria posunujeme směrem k jeho naplnění?“
- Při sestavování hodnocení se dohodnout, jak které kritérium naplňujeme. Zbavit se strachu pojmenovat věci, které se nám nedaří. Oprostit se od zcela přirozeného „nahodnocování“ dosažené úrovně.
- Už při prvním hodnocení se některá z původních kritérií ukázala jako nedůležitá nebo hodnotitelná s takovou mírou subjektivního vlivu, že vlastně o ničem nevypovídají. Tak vznikl základ pro kritéria hodnocení pro druhé hodnocené období.
- Zúžitkovat výstup prvního i druhého hodnocení tak, že jsme na základě zjištěného stavu byli schopni plánovat další rozvoj školy.



#### 4) Vyšlo ve vašem vlastním hodnocení něco specifického pro vaši školu a v jaké oblasti?

Po prvním hodnocení se ukázalo, že se potřebujeme dohodnout na tom, co se za další období naučíme dělat jinak, a vznikl zcela konkrétní plán pedagogického rozvoje. Úkoly v něm byly konkrétní a stanovené jako minimální pro každého učitele. Byly potom také jednoduše kontrolovatelné. Sbor je stanovoval ve společné dílně a souvisely hlavně s tím, co jsme se potřebovali naučit pro naplňování ŠVP.

#### 5) Promítá se u vás nějaký výsledek vlastního hodnocení školy do plánu rozvoje školy nebo do ročního plánu školy?

Samozřejmě, jinak by to byl ten „dokument do šuplíku“. Při zpracovávání posledního vlastního hodnocení jsme jako jeho součást pojmenovávali činnosti a opatření, která povedou k žádanému posunu. Plán školy tedy přímo navazuje na výsledky vlastního hodnocení. V tom vidíme hlavní smysl VHŠ – popisuje současný výchozí stav a směr. Kroky jsou konkretizovány v plánu na další období.

Ukázalo se, že máme všude napsáno, jak rozvíjíme individualitu každého žáka, ale ve skutečnosti se to moc neděje. Neumíme udržet mimořádně nadané žáky, neumíme s nimi pracovat. Začali jsme se tedy společně vzdělávat v této oblasti a teď se nám podařilo získat grant z OPVK, který nám umožní věnovat se nadaným dětem ve větší míře a učit se tuto práci v komfortnějších podmínkách. To považuji za dobrý přínos VHŠ.

#### 6) Jaké poznatky z práce při provádění vlastního hodnocení školy byste mohla předat ostatním? Přineslo vám a vašim kolegům provádění vlastního hodnocení školy také něco pozitivního?

Zatím z mé zkušenosti se mi potvrdilo několik zásad, kterými je dobré se řídit:

- Odpovězte si na otázku, k čemu vám bude VHŠ dobré, k čemu ho můžete využít. Nikdo totiž nechce dělat neužitečné věci...
- Udělejte ho spolu se sborem. Třeba si někoho pozvěte na vedení takových dílen nebo jako ředitel buďte facilitátorem sboru, nikoliv tvůrcem.
- Smiřte se s tím, že bude chvíli trvat, než se tento proces stane nezbytnou součástí a naučíte se ho dělat efektivně. Dejte lidem čas...
- Obdobou VHŠ je pro učitele hodnocení úspěchů ve třídě – výchovných i vzdělávacích. Dávat si reálné cíle nám umožní se radovat z jejich naplnění, tj. mít radost z vlastní práce.
- Naučte učitele si stanovovat SMART cíle: specifikované, přesně stanovené – měřitelné – akceptovatelné, odpovídající potřebám – realizovatelné – termínované.

#### 7) Měli jste nějaké ústřední heslo, nebo myšlenku, která vás mobilizovala nebo vám pomáhala při překonávání obtíží na cestě ke kvalitě?

Náš školní vzdělávací program se jmenuje „Škola na správném břehu“. (Jenom na vysvětlenou – obvykle nám řeka Lužnice teče pod okny školy, ale v tomhle století se jí dvakrát povedlo prohnat se i třídami a chodbami). Když naši učitelé tenhle název vymýšleli, každý tam nejspíš viděl něco jiného, ale docela v pohodě nápad někoho z nich přijali. Pro mne osobně to znamená, že jsme tam, kde máme a chceme být – pro nás, pro děti i pro rodiče. Že všichni dělají svou práci, jak nejlíp umí a mohou v daném okamžiku. A jsou ochotni a schopni se učit. Zdaleka nejsme spokojeni, zdaleka nejsme nejlepší, možná ani nejsme dobří, ale jsme na cestě. To mi dává chuť a sílu.

*Ukázku prvního pokusu plánování AE v oblasti personálního rozvoje ze ZŠ v Plané nad Lužnicí najdete v článku „Inspirace ze škol – školy sobě“ na str. 24.*

## oáza

# Podle čeho se pozná, že



Děti vám to řeknou ...

- Podle toho, že se člověk tváří dobře, a je to takovej „divnej“ pocit. (Lota, 8 let)
- Záleží, co má být dobré?! To dobré podle mě souvisí s náladou. Náladu mám dobrou, když dostanu dárek, dobrou známku, pochvalu. Jídlo mně musí chutnat. (Maty, 10 let)
- Že to je značkové, jako oblečení nebo boty, prostě to má dobrou značku. (Oliver, 10 let)
- Dobré je, že máš z něčeho radost. (Nany, 6 let)
- Slunce je dobrý, protože svítí. Hvězdy taky. A víš, co je ještě dobrý? Pítí. (Agáta, 4 roky)
- Že se to ostatním líbí? (Barunka, 6 let)
- Jako že je to v pořádku, že se s tím nic nestalo, že to není zničený. Taky, že je něco dobrý, znamená, že je to bez chyb. (Julie, 9 let)
- Třeba když je tam nějaký dospělý, tak to dítě pochválí. Dobrý může být něco k jídlu, dobrý na zuby nebo dobrý, jako že to není špatný. A taky, že se nikomu nic nestane, že třeba někdo někomu pomůže. (Dora, 6 let)

### „Pragmatické“ odpovědi aneb něco z jídelního soudku

- Horké, mastné, voňavé, nezdravé... prostě krkovička, mňam. (Mirka, 5 let)
- Čokoláda, a že se s tebou rozdělím. (Ondra, 5 let)
- Pozná se podle chuti, když mně něco chutná, tak je to dobré. (Lukáš, 6 let)
- Co je dobrý? Jak to myslíš? Třeba jídlo? No, mně chutná jahodový koláč. (Týna, 5 let)
- Jogurty jsou dobrý na kosti. (Erik, 6 let)

### Odpovídají děti z 2. A, ZŠ Petrovice

- Že je něco dobré, se pozná podle jazyka.
- Že je potom někdo šťastný.
- Že se lidé radují.
- Že mají radost.
- Když to ochutnáme.
- Podle jazyka a chuti.
- Podle vůně.
- Podle chuti poznám, že je něco dobré.
- Jazykem, nosem, pusou.
- Člověk pozná, že je to dobré, podle chuti.
- Že je něco dobré, tak to se pozná podle jazyku.
- Pozná se to, když to ochutnáš.

### Odpovídají děti ze 3. třídy, ZŠ Tábořská aneb brainstorming

- Zkusím to nebo to ochutnám.
- Když je někdo veselý.
- Počítá hodně rychle příklady.
- Podle vůně, podle toho, jestli je to měkké, tvrdé nebo plesnivé.
- Není to špinavé, odřené, poničené, nesmrdí, nemá plíseň.
- Když někomu pomůžu, když mámě pomůžu s vařením a ulehčím jí práci.
- Když dodržuji předpisy, když mi to chutná, když se mi to líbí.
- Podle toho, že ti to chutná dobře.

### Co si myslí žáci střední školy?

Dále jsme oslovili žáky ve věku 16-17 let ze Střední školy energetické a stavební, Chomutov. Na vypracování své úvahy měli zhruba 20 minut. Žáci odpovědi hodnotili podle životních situací, zejména z rodinného prostředí, prostředí školy a velký vliv měly výsledky právě skončené zimní olympiády.

### Jak se pozná dobrá škola?

- Dobré věci se poznají hlavně v konečném výsledku. Práce dobrého učitele se pozná na konci studia. A taky hodně záleží na snaze samotných žáků.
- Jak poznáme, že máme dobré školství? Podle srovnání ostatních zemí a jejich systémů školství? Podle mě ne, na každého platí něco jiného, jiný systém, také to ale záleží na dotacích pro školy, vybavení učeben, kvalitě vyučujících.
- ...že má dobrou pověst. ...a jsou tam dobří kantoři.
- Dobří kantoři umí vysvětlit látku k učení, chápou problémy žáků apod.
- Dobrá škola = dobří žáci.
- Každý si pod tímto pojmem může představit něco jiného. Někdo si pod pojmem „dobrá“ škola představí moderně vybavené učebny, možnost využívat informační techniku i mimo vyučování, to, že škola pro své žáky zajišťuje konání praxí přímo v provozu, odborné stáže v zahraničí, svářečské a řidičské zkoušky. Pro jiného to znamená, že má škola dobré jméno a pověst, nabízí zajímavé obory, že na škole učí vysoce kvalifikovaní učitelé, kteří mají přehled ve svém oboru, dokážou informace žákům předat poutavou cestou a snaží se být spravedliví při řešení nelehkých rozhodnutí.
- Má zajímavé předměty. Je známá. Jsou tam zajímaví a dobří učitelé. Mají snahu předat žákům své informace. Když něco slíbí, tak to dodrží. Má novou tělocvičnu a posilovnu. Jsou tam dobří učitelé, kteří dokážou něco naučit, dokážou poradit. Že se tam dobře vaří a je tam dobrá kantýna.
- Pod pojmem dobrá škola si představím takovou školu, na které jsou zajímavé a žádané předměty, vstřícný učitelský sbor atd.

Radka Víchová, Jan Mareš

# je něco dobré?

Zde několik příkladů:

### Jak se pozná, že je něco dobré?

- ...musí to být předem kvalitně promyšlené a důkladně připravené. ...musí si někdo dát práci. Bez práce a dřiny nikdy nic dobrého nebude. Ještě lépe je něco dobrého tvořit s citem, chutí a maximálním nasazením. Příkladem je Martina Sábliková. Něco dobrého tvoří někdo, kdo chce v životě něčeho dosáhnout. Dobrá věc musí nést kladné výsledky.
- Je spousta věcí, které lidé označují za dobré, i když se to tak ostatním zdát nemusí. Jde spíše o úhel pohledu. Někdo podá skvělý sportovní výkon, diváci z toho šílí, ale on sám spokojen není, chtěl by dokázat víc, naopak jinému člověku stačí být průměrný, aby si myslel, že je dobrý. Je to tenká hranice v naší mysli a v hodnotách, které se snažíme dosáhnout a potlačit je.



# Plánování

*Domluvit si schůzku s Milanem Báčou nebylo vůbec jednoduché, proběhlo mezi námi několik e-mailů a telefonátů, až nakonec se nám povedlo najít vhodný termín schůzky. Den, který trávím v Praze, byl opravdu nabitý.*

PaedDr. Milan Báča stojí od roku 1999 v čele Gymnázia a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky ve Svitavách, předtím sedm let řediteloval na Obchodní akademii a Vyšší odborné škole ekonomické také ve Svitavách. Od roku 1999 přednáší řízení pedagogického procesu na Centru školského managementu na PedF UK v Praze, kde se zaměřuje na problematiku strategického řízení školy. Na obou středních školách realizoval autoevaluaci již několikrát, a to i v době, kdy ještě nemusel.

**Naše čtenáře by jistě zajímalo, jak se na vaší škole vyvíjelo plánování autoevaluačních činností, určitě jste zaznamenali nějaký posun, měnili jste svůj přístup ke zpracování plánu?**

Před lety jsem řediteloval na obchodní akademii, kde jsme zavedli vyšší odborné studium a využili nabídky Sdružení škol vyššího studia (SŠVS) nechat prověřit naše kvality. Sdružení totiž přišlo s projektem Evaluace vyššího odborného studia (EVOS), jehož výsledkem pro školu bylo získání certifikátu kvality. Naše škola musela projít externí evaluací, před tím však i vlastním hodnocením, autoevaluací. Psal se rok 1996. V té době v našem školství nikdo nevěděl, co to obnáší, jak se to dělá, možná také, co to vlastně je. Měl jsem štěstí, že díky SŠVS jsem se mohl zúčastnit několika studijních pobytů v zahraničí: v Anglii, Holandsku nebo v Irsku, kde nás učili základům školského marketingu, učili nás, jak provádět SWOT analýzu, předávali nám zkušenosti s evaluačním procesem na škole, včetně autoevaluace. Takže v momentě, když jsme měli provést vlastní hodnocení školy, měli jsme určitý náskok. Ctil jsem již tehdy některé rady zahraničních lektorů. Zejména to, že celý proces autoevaluace musí být týmovou záležitostí a že to je proces dlouhodobý, že totiž nelze autoevaluaci provést v řádu několika dní. A práce se tehdy po téměř ročním úsilí zdařila. Vznikla téměř stostránková autoevaluační zpráva, kterou jsme nechali u knihaře svázat, ... jednalo se o regulérní knihu. Když ji někde dnes ukážu jako příklad výstupu z vlastního hodnocení školy, s nadsázkou mohu říci, že tím naháním hrůzu. Od té doby jsem ve škole (na obchodní akademii, později i na gymnáziu) realizoval autoevaluaci ještě několikrát, a to před platností nového školského zákona, který provádění vlastního hodnocení školy ukládá školám jako povinnost. Vždy se mi vyplatilo, kromě dodržování jiných zásad, autoevaluační činnosti plánovat. Nejen proto, že plánování je jednou z manažerských činností, ale také kvůli svým kolegům, kteří tak mohou mít přehled o tom, co se kdy ve škole bude dít, co od koho budu potřebovat. Je potřeba přiznat, že pro některé kolegy i deset takových plánů je zbytečných, jsou zvyklí na bezprostřední vedení. Když nic jiného, je plán autoevaluace dokumentem, který všem říká, že jde o proces dlouhodobý, že do něho je zapojeno mnoho osob. Plán autoevaluačních činností nezaznamenal za ta léta na naší škole nějakých výrazných změn, reaguje maximálně na změny v legislativě, naposledy např. na novelu vyhlášky č. 15/2005 Sb., ve které se změnila perioda provádění vlastního hodnocení školy, trochu také jeho struktura.

**Sestavení autoevaluačního týmu není jednoduchou záležitostí. Můžete nám prozradit, co tomu předcházelo, kdo se na plánu podílí a jakým způsobem? A jak vidíte roli ředitele při sestavování plánu?** Celý autoevaluační proces vyžaduje promyšlenost a systematickosti, jednotlivé kroky by měly na sebe přesně navazovat. V některých

záležitostech života školy je ale úplně jedno, kdy projdou hodnocením: je jedno, jestli se budeme zabývat podporou školy žákům na začátku procesu či na jeho konci. Na paměti musíme mít však jedno, výsledek analýzy tohoto dílčího bodu by měl vycházet z aktuálních informací. Protože problematiku autoevaluace již od roku 1999 přednáším na vysoké škole a setkávám se s tvůrci autoevaluačních zpráv, vím, že v mnoha školách něco jako plán autoevaluace neexistuje, většina procesů probíhá nahodile, často v krátkém časovém období, mnohdy až v závěru vymezené doby.

Hlavní úlohu při sestavení plánu autoevaluace má pochopitelně ředitel školy, plán by měl být součástí plánů pro období, ve kterém vlastní hodnocení školy probíhá. Ono plánování v podstatě může plnit úkol motivační, což je záležitostí ředitele školy. Ten by měl na nějaké poradě zaměstnanců školy vysvětlit podstatu vlastního hodnocení a jeho cíle. Nelehký úkol nastane v okamžiku, kdy ředitel školy musí přesvědčit co nejvíce zaměstnanců školy o tom, že vlastní hodnocení není jen formální záležitostí, kterou ukládá nějaký předpis, ale že to může být činnost pro školu prospěšná. Ale konečné sestavení plánu by mělo být týmovou záležitostí. Opravdu se to vyplatí. Ale je třeba mít na paměti, že proces autoevaluace je procesem nepřetržitým, neplánujeme jen proces vytváření zprávy o vlastním hodnocení školy, i když rok, ve kterém zpráva vznikne, bude asi rokem intenzivnějších autoevaluačních činností.

**Některé školy mají svého koordinátora autoevaluace, ale zákonem není tato pozice vymezena. Jaký je váš názor na uvedení této pozice do života škol?**

Je to tak. Některé školy již dnes mají koordinátora autoevaluace, ačkoliv nemusí. Je to věc ředitele školy, možná bych řekl, že chytrý ředitel už tuto zatím neformální pozici obsadil někým, kdo mu může ušetřit spoustu práce. Ale smysl koordinátora v budoucnu bude hlavně v tom, že to bude člověk vybavený všemi potřebnými kompetencemi, bude vědět přesněji, jak na to, bude připraven na všechna úskalí a bude se umět orientovat v evaluačních nástrojích, postupech a metodách. A může to být klidně ředitel školy.

**Odrázila se na tvorbě posledního plánu vaše zkušenost s určitou metodou nebo nástrojem při realizaci předchozího plánu autoevaluace?**

Přístup škol k autoevaluaci byl dosud velmi pestrý. Známe školy, které se soustředily na provedení několika anket – vůči rodičům, žákům, vlastním zaměstnancům. Výsledek, který byl opatřen krátkým úvodem, pak vydávaly za výsledek vlastního hodnocení školy. Viděl jsem také zprávy o vlastním hodnocení školy v podobě složky, která obsahovala izolované výsledky z komerčních evaluačních nástrojů. Nic proti nim, mohou být důležitým pomocníkem, ale jde o vlastní hodnocení školy, ne o hodnocení školy, které nám v naprosto omezené podobě provede někdo jiný. Měl jsem v rukou zprávy o vlastním hodnocení, které byly třístránkové, ale i čtyřicetistránkové s množstvím příloh. Listoval jsem ve zprávách, které byly opsány výročními zprávami, neboť si na dané škole neuvědomovali, že výroční zpráva obsahuje především informace o tom, co se ve škole odehrálo, zatímco autoevaluace má charakter analytický. Na naší škole si tuto skutečnost uvědomujeme, a tak podle aktuální legislativy autoevaluační zpráva doplňuje tři výroční zprávy. A této skutečnosti je a vždy byl také podřízen plán autoevaluace.

**Která oblast hodnocení při plánování byla podle vás nejobtížnější? Žádnou oblast hodnocení není problém zahrnout do plánu. Vždycky máme největší problémy s charakterizováním vnějších podmínek školy, velmi těžko se charakterizuje řízení školy. Ale i na to existují postupy, jak**



# - možnost nebo

se dopracovat k co neobjektivnějším závěrům. Snad právě těmto dvěma oblastem bych věnoval větší pozornost při plánování. Také je potřeba říci, že všechny etapy autoevaluace jsou důležité, ale nejsložitější se mi jeví moment motivace: přesvědčit zaměstnance školy, k čemu je autoevaluace dobrá, co nám může přinést, jak se její výsledky mohou odrazit do strategie naší školy. Při plánování je důležité počítat s tím, abychom do procesu autoevaluace zapojili co nejvíce zaměstnanců a nezapomněli zahrnout do závěrečné zprávy výsledky jejich práce, jimi formulované teze, myšlenky. Jakmile zaměstnanec svou myšlenku v textu najde, bude k výsledkům autoevaluace přistupovat jinak než v případě, že si to vedení školy či ředitel školy udělá nakonec jinak, nebo dokonce sám.

## nutnost?

**Pokládáte za vhodné konzultovat plán se zřizovatelem? A jak u vás probíhalo projednávání plánu pedagogickou radou?**

Nevím, do jaké míry by to škole prospělo. Vzhledem k tomu, že dosud o zprávu z autoevaluace projevovala zájem jen Česká školní inspekce a že většina zřizovatelů na úrovni obcí i krajů o tyto zprávy, o průběh autoevaluace, její výsledky a závěry zájem neprojevovala, nevidím důvod, proč by škola měla konzultovat plán se zřizovatelem. Za důležité považuji především projednání plánu se zaměstnanci školy. Zákon to sice neukládá, ředitel je povinen pouze projednat návrh struktury vlastního hodnocení. V zájmu úspěchu by to ale měl udělat i s plánem. Přiznávám, že tomu na naší škole mí kolegové, kteří se přímo na vytváření plánu nepodíleli, velkou pozornost nevěnovali. A protože autoevaluace není jen záležitostí pedagogů, ale i nepedagogických pracovníků, neprobíral se plán jen na pedagogické radě. Snažím se do autoevaluace vtáhnout ekonomku školy, vedoucí školní jídelny, správce počítačové sítě i školníka.

**Když se podíváte zpět, nakolik se vám podařilo plán autoevaluace uvést do života? Pokud byste měli možnost udělat něco jinak, co by to bylo? Co byste doporučil svým kolegům – ředitelům?**

Pamatuji se, že před lety jsme plán museli mnohokrát korigovat, i při posledním vlastním hodnocení školy, které probíhalo již podle vyhlášky č. 15/2005 Sb., jsme nějaké korekce museli udělat. Bylo to v době, kdy jsme pracovali na školním vzdělávacím programu, s kterým jsme neměli zkušenosti. Navíc i ŠVP obsahuje část věnovanou autoevaluaci, takže jsme byli nuceni podle instrukcí koordinátora ŠVP upravovat plán autoevaluace. A v některých ohledech tomu bylo i naopak. Myslím, že není nutné brát plán jako něco, do čeho se nesmí vstoupit. Život školy přináší každou chvíli různá překvapení, která ředitele nutí přehodnocovat priority a korigovat jeho činnosti. Ale nepřipravit si kvůli tomu přehled úkolů, termínů a odpovědností by byl hazard. Hazard nejen s časem, pohodou, atmosférou na pracovišti, ale i se smyslem celého procesu, jeho výstupem směrem k strategii školy. Takže jediné doporučení kolegům – plánujte i v rámci autoevaluace.

**V rámci projektu Cesta ke kvalitě připravujeme poradenství školám. V čem si myslíte, že školy potřebují z hlediska plánování autoevaluačních činností poradit?**

Projekt Cesta ke kvalitě vítám. Konečně se někdo rozhodl dát systém do jedné z činností, kterou školy musí provádět. Školy potřebují především vědět, k čemu autoevaluace je, jak jim může pomoci v jejich práci. Dnes to část škol vnímá jako nutné zlo. Jeden z důvodů je právě to, že se v problematice málo orientují. V projektu Cesta ke kvalitě působím jako lektor a tutor, dokonce jsem se přihlásil i ke studiu Koordinátora autoevaluace, protože dlouhodobě je autoevaluace předmětem mého zájmu. Projekt může pomoci ve škole vyřešit personální problém autoevaluace, může dát návod, jak na to. A to i v oblasti plánování činností v celém procesu.

Lucie Holacká

V této rubrice vás chceme seznámit s tím, co jsme vám v rámci projektu Cesta ke kvalitě již mohli nabídnout. Probíhalo vzdělávání v oblasti autoevaluace, byly pilotovány aktivity vedoucí k vzájemnému učení škol a máme k dispozici výsledky anket z podzimních krajských konferencí.

# ...školí se 217 koordinátorů

Březen 2010 byl měsíc, ve kterém byla zahájena pilotáž vzdělávacího programu „Koordinátor autoevaluace“. Studium tohoto programu realizuje Národní institut dalšího vzdělávání (NIDV) jako partner projektu „Cesta ke kvalitě“. Do aktivity je zapojeno všech 13 krajů i Praha. Monitoring zajišťují garantky aktivity D Iva Šánilová a Věra Mühlheimová a regionální garantky z krajských pracovišť NIDV.

Kombinovaná forma studia, která zahrnuje 50 vyučovacích hodin, je rozdělena na 30 hodin prezenčního vzdělání a 20 hodin e-learningu.

#### Studium obsahuje 5 vzdělávacích modulů:

1. Úvod do autoevaluace
2. Plánování autoevaluace
3. Proces autoevaluace
4. Výstup autoevaluace
5. Vyhodnocení autoevaluačního procesu

E-learningový kurz zahrnuje studijní texty k jednotlivým modulům včetně příloh a úkolů, odkazy na studijní zdroje a povinnost chatu studijní problematiky, umožní účastníkům dobrou přípravu na prezenční setkání a možnost konfrontovat studijní výsledky s realitou na svých školách. Hlavním cílem vzdělávacího programu je odstranit bariéry přístupu k vlastnímu hodnocení školy, tedy zvládnout podstatu plánování, vlastního procesu a výstupů autoevaluace jako jednoho z podstatných faktorů trvalého rozvoje školy.

## cestovní deník

Absolvent vzdělávacího programu zvládne orientaci v právních předpisech a dalších dokumentech souvisejících s řízením kvality a vlastním hodnocením školy. Bude vybaven kompetencemi potřebnými pro zpracování autoevaluačního plánu školy, tj. naučí se identifikovat potřeby školy, vybrat priority, formulovat cíle a kritéria jejich dosažení. Dokáže zvolit a v praxi aplikovat vhodný evaluační nástroj, zpracovat autoevaluační zprávu a začlenit její výstupy do dalších, zejména strategických dokumentů školy.

Vzdělávacího programu se účastní jak ředitelé škol, tak učitelé, kteří jsou na své škole touto činností pověřeni. Vzdělávací program „Koordinátor autoevaluace“ je prioritně zaměřen na získání a rozvoj odborných kompetencí. Vzhledem k tomu, že se tato činnost stává nedílnou součástí managementu školy, dochází samozřejmě i k rozvoji osobnostně-sociálních kompetencí, jako je komunikativnost, empatie, sebekritika, vedení lidí, schopnost týmové spolupráce, tedy těch, které se promítají do konkrétních činností koordinátora.

#### Koordinátor autoevaluace by měl ve své činnosti:

- Motivovat kolegy k autoevaluačním procesům ve škole.
- Iniciovat týmovou spolupráci všech aktérů autoevaluace.
- Řídit diskuzi, podporovat kulturu konstruktivní argumentace.
- Zvládat konfliktní situace, hledat alternativní řešení.
- Vytvářet klima vzájemné důvěry, podporovat otevřenost a iniciativu.
- Průběžně se vzdělávat, pracovat na svém rozvoji.

#### Cílem vzdělávacího programu je, aby Koordinátor autoevaluace jako profesionál odpovědný za řízení celého procesu autoevaluace školy byl schopný zvládnout tyto odborné (manažerské) kompetence:

- Orientuje se v právních normách a dalších dokumentech souvisejících s řízením kvality, s vlastním hodnocením školy.
- Kriticky analyzuje modely řízení kvality.
- Plánuje autoevaluační procesy školy.
- Koordinuje proces autoevaluace.
- Efektivně využívá relevantní zdroje dat.
- Analyzuje získaná data a interpretuje výsledky.
- Zpracuje zprávu o vlastním hodnocení školy.
- Vhodně aplikuje jednotlivé části zprávy o vlastním hodnocení školy do dalších dokumentů školy a prezentuje ji v různých kontextech.
- Inicjuje funkční provázanost všech evaluačních procesů ve škole.
- Zhodnotí uskutečněný autoevaluační proces.
- Identifikuje, případně zajistí vhodné formy podpory autoevaluace pro svoji školu.
- Rozumí etickým otázkám autoevaluace a dokáže ve škole vytvářet neohrožující prostředí.
- Uplatňuje vhodné metody a formy týmové spolupráce.
- Identifikuje vhodné formy podpory v oblasti vlastního hodnocení.
- Umí řídit metaevaluaci.

Organizace studia (seminářů) probíhá na jednotlivých krajských pracovištích Národního institutu pro další vzdělávání v kompetenci krajských garantů. Zajišťují veškerou dokumentaci ke kurzům, spolupracují s lektory a tutory, zabezpečují technické zázemí potřebné k výuce a e-learningu, pracují s evaluačními dotazníky. Nedílnou součástí jejich aktivit je pravidelné setkávání se studenty vzdělávacího programu, komunikace se školami v daném regionu a poskytování odborné podpory.

Slovy Friedricha von Schillera „Ti, kteří mají trpělivost dělat prostě věci dokonale, osvojují si umění dělat nesnadné věci lehce“ si dovoluujeme všem účastníkům popřát úspěšné studium.

Všem ostatním, kteří se neúčastní vzdělávacího programu Koordinátor, nabízíme studijní text k tomuto programu, který je volně ke stažení na: <http://www.nuov.cz/ae/vzdelavaci-programy>.



# Pilotujeme aktivity vzájemného učení škol

## Peer Review

### - kolegiální učení

#### Co je to Peer Review?

*Vzájemné sdílení, učení a hodnocení mezi „rovnými“ (peers) má velmi dobré výsledky. Cílem Peer Review neboli hodnocení těmi, kdo jsou rovnocenní hodnocenému, je přispět ke zlepšení toho, co a jak hodnocený dělá. Nejčastěji se výraz Peer Review používá pro nezbytnou součást vědeckého publikování, při níž kolegové v oboru anonymně posuzují díla předložená k publikaci tak, aby autor získal podněty pro zlepšení díla.*

Učení mezi rovnými a hodnocení mezi rovnými vychází z toho, že vrstevníci nebo lidé ve stejném postavení se mohou navzájem učit v tzv. zóně nejbližšího vývoje. To znamená, že si mohou poradit s problémy, na které sami v tu chvíli nestačí, ale s nimiž jim může pomoci někdo, kdo je jen o krůček dál. Peer učení je velmi efektivní, neboť peers nemusejí překonávat bariéru nerovnosti, vzájemně si velmi dobře rozumějí, mají podobné zkušenosti, řeší obdobné problémy, mají stejný slovník, neostýchají se zeptat a nemusejí předstírat, že vědí něco, o čem ve skutečnosti nemají ani tušení. Díky společným praktickým zkušenostem i rovnému postavení si navzájem mohou důvěřovat a o to snáze se učit.

Přestože peers z praxe sami sobě v roli hodnotitelů někdy nevěří, protože se domnívají, že nejsou experty na danou oblast, je právě toto jejich výhodou. Experti mívají velmi dobrý teoretický přehled o oboru, ale často neumějí pomoci se zdánlivě jednoduchými praktickými problémy, protože jsou praxi vzdáleni. Používají odborně správný, ale pro praktiky někdy těžko stravitelný slovník plný „cizích slov“ a „nadbytečných pojmů“ (slovičkaření).

Dalším důležitým rysem učení a hodnocení mezi peers je nápodoba a názornost. Dovednostem se lidé učí vlastní činností, ta je ale podpořena nápodobou toho, co dělají druzí. Peer učení a peer hodnocení dává příležitost k tomu, aby lidé zapojení do těchto procesů od sebe navzájem leccos okoukali a pak jednoduše zapojili do vlastní praxe. Při Peer Review se neučí pouze ten, jehož práce je posuzována, ale učí se i peer v roli hodnotitele.

České školy a čeští učitelé jsou zvyklí na vzájemné návštěvy z některých starších programů, které dbaly na vytváření sítí (např. Škola podporující zdraví). Aktivita Peer Review v projektu Cesta ke kvalitě jde o krůček dál. Vyzývá zapojené školy k cílenému posouzení zvolených oblastí života školy s cílem dát škole takové informace, které jí pomohou vidět se novými očima a využít to ke zlepšení vlastní práce.

V aktivitě se budou setkávat hodnocené školy s týmem peers, tj. se čtveřicí pedagogů z obdobné školy (z jedné nebo ze dvou). Hodnocená škola vyjde ze stávajícího vlastního hodnocení školy a zvolí si dvě oblasti, v nichž by chtěla získat informaci od vnějšího pozorovatele a hodnotitele, tedy od týmu peers. Škola předá svým peers důležité informace, především ty části zprávy o vlastním hodnocení, které se týkají zvolených oblastí kvality. Domluví se s peers na návštěvě, při které peers získají další informace k oběma oblastem kvality. Peers vypracují pro školu zprávu, v níž popíší silné stránky školy v obou zvolených oblastech, a také popíší, kde má škola příležitosti ke zlepšení. Hodnocená škola využije tuto zprávu k aktualizaci svého plánu rozvoje školy, tedy stanoví si nové cíle pro svůj rozvoj opřené o zprávu z procesu Peer Review. Ani peers nepřijdou zkrátka – i oni budou moci leccos z toho, čemu se během Peer Review naučí, využít ve vlastní práci.

#### Začalo pilotování v aktivitě Peer Review

Aktivita Peer Review začala 10. března pilotováním úvodního setkání, které bude předcházet vlastnímu Peer Review zapojených škol. Úvodní setkání slouží tomu, aby si školy udělaly lepší představu o Peer Review, ujasnily si, čím může prospět jejich škole, jaké nároky proces Peer Review klade na zapojené školy i jednotlivce. Protože je důležité, aby členové týmu peers i hodnocené školy měli obdobné zkušenosti, pozvali jsme na pilotní setkání dvě školy základní a dvě školy střední. Bohužel se jedna z pozvaných škol omluvila těsně před setkáním. Ale osiřelá škola si našla hbitě náhradu.

Proč se školy, které se sešly na úvodním setkání, o Peer Review zajímají? Ukázalo se, že to, co nejvíce školám chybí, jsou jasné postupy pro autoevaluaci, které by mohly aplikovat ve vlastní praxi. Školy se ptají na to, co mají hodnotit – vyhláška jim připadá příliš obecná – a jak to mají dělat. Vůbec nejsilněji zaznělo na setkání volání po jasném popisu oblastí kvality, po kritériích a po jednoduchých nástrojích sběru dat a jejich vyhodnocení.

Peer Review umožní školám, aby si takové nástroje a zkušenosti s jejich využíváním mezi sebou vyměňovaly, pokud je mají. V každém případě ale dostanou inspiraci z projektu, který evaluační nástroje pro školy vytváří a ověřuje.

V článku Hany Košťálové o kolegiálním hodnocení prostřednictvím Peer Review jste se již mohli seznámit s tím, jak sdílení zkušeností a vzájemné učení probíhá, co se při těchto procesech děje. Další formou, při níž procesy vzájemného sdílení zkušeností probíhají, jsou vzájemné návštěvy škol.

### O co při vzájemných návštěvách především jde?

Ústředním tématem pro obě partnerské školy je téma vlastního hodnocení školy (tomu tak ovšem je i v případě Peer Review a workshopů, které organizujeme v rámci našeho projektu – jen se s tímto tématem pracuje vždy poněkud jiným způsobem). Partnerské školy by měly být školami s obdobnými zkušenostmi a ideální by bylo, kdyby se jednalo o školy, které jsou například co do velikosti školy, velikosti města (obce), v níž se nacházejí, ale zejména typu školy, podobné. U těchto škol lze očekávat, že se potýkají se srovnatelnými problémy a řešení obdobných situací může být snadněji přenositelné. Vzájemné návštěvy dvou partnerských škol jsou aktivitou intimní. Školy vzájemně své kolegy vpouštějí do své „kuchyně“ a nechávají je nahlédnout „pod pokličku“ svého „kuchařského“ umění. Proto je podle našeho názoru nanejvýš důležité, aby se jednalo o školy nekonkurenční. Hlavně u škol, které jsou svojí činností specifické, jedinečné, je nutné při párování škol postupovat uvážlivě. V případě, kdy existuje jen několik škol daného zaměření v celé republice, nezaručí ani dostatečná vzdálenost jejich nekonkurování. Obecně se však přikláníme k názoru, že není vhodné párovat školy z téhož města (nebo v případě velkých měst ze stejné městské části). Školy si před návštěvou po vzájemné domluvě zvolí



# Vzájemné návštěvy škol

minimálně dvě oblasti (či podoblasti) vlastního hodnocení, které budou předmětem jejich zájmu a zkoumání při návštěvě. Většinou tyto oblasti volí škola „domácí“, oblast zájmu však mohou navrhnout i „hosté“. Pak je na domácí škole, zda takový návrh přijme. Ve chvíli, kdy jsou zvoleny oblasti vlastního hodnocení (nebo chcete-li oblasti kvality), o kterých se bude jednat na návštěvě, zasílá domácí škola svým hostům ještě před samotnou návštěvou dokumenty, které se těchto oblastí týkají (zejména zprávu o vlastním hodnocení), aby se s nimi hosté mohli dopředu seznámit. Toto se recipročně opakuje při druhé návštěvě, kdy si obě školy role domácích a hostů vymění.

### Jak se školy rozhodují, které oblasti pro sdílení zkušeností při návštěvě zvolí?

Pomůckou jim mohou být tyto otázky:

- Které oblasti kvality jsou pro nás zvlášť důležité? Proč? (Např. ty oblasti, jimiž se naše škola prezentuje navenek; oblasti, které zvlášť zajímají rodiče či zřizovatele; oblasti, v nichž se nám dlouhodobě nedaří dosáhnout pozitivní změny.)
- Ve kterých prioritních oblastech jsme zvyšovali kvalitu své práce v uplynulém období?
- Ve kterých oblastech máme pochybnosti o dosažené kvalitě nebo o tom, zda jsme schopni kvalitu realisticky posoudit, a rádi bychom porovnali svůj pohled s pohledem zvenčí?
- Na které oblasti bychom se chtěli soustředit v nejbližší době?

Při samotné návštěvě budou zástupci škol diskutovat o tom, jakým způsobem u nich na škole probíhaly jednotlivé fáze autoevaluačního procesu (tzn. od plánování autoevaluace přes realizaci, vyhodnocení, stanovení plánu zlepšení – opatření) ve vybraných oblastech. Měli by se zabývat otázkami, jaká byla úskalí, a naopak co problémy nečinilo. Zároveň je vhodné se dotknout zapojení pedagogického sboru do procesu vlastního hodnocení školy a vzájemně si poskytnout tipy na to, jak co nejlépe pracovat s pedagogickým sborem.

### Vytvořili jsme i návodné otázky pro diskusi, které je možné využít průběžně během návštěvy:

- Jak autoevaluace zapadá do činnosti školy?
  - Jak se autoevaluace projevuje při běžném chodu školy?
  - Jak jste si stanovili cíle autoevaluace? Vybíráte priority?
  - Jak jste si sestavili plán na dané období?
  - Zaměřujete se na určitou oblast? Podle čeho?
  - Jaká jste si stanovili kritéria pro dané oblasti?
  - Jak se osvědčilo nastavení kritérií? Čím ano, čím ne?
  - Kdo všechno se na autoevaluaci podílel a čím? Jaké byly konkrétní úkoly? Jak jste motivovali pedagogy zapojené do autoevaluace?
  - Jakým způsobem ovlivnila práce na autoevaluaci vztahy ve škole?
  - Byl plán autoevaluace schválen pedagogickou radou?
  - Podle čeho vybíráte autoevaluační nástroje?
  - Jaké postupy a nástroje pro autoevaluaci nejčastěji používáte?
  - K jakým oblastem máte dostatek nástrojů a jste s nimi spokojeni? K čemu nemáte dostatek nástrojů?
  - Jaké jsou limity autoevaluačních nástrojů? Jak zjišťujete, že bylo dosaženo cíle?
  - K čemu vám autoevaluace pomohla? V jakých oblastech?
  - Jaká opatření jste stanovili po autoevaluaci? Vypracovali jste plán zlepšení? Jak?
  - Jak byla opatření provedena? Co to škole přineslo?
  - Co se vám při autoevaluaci dařilo nejlépe?
  - S čím se při autoevaluaci nejvíce potýkáte?
  - Jak jste se s úkolem vyrovnali?
  - Co byste potřebovali pro zlepšení v autoevaluaci?
  - Co jste se při autoevaluaci naučili?
  - Co budete příště dělat jinak?
  - Koho jste s autoevaluací seznámili? Radu školy? Rodiče? Zřizovatele?
  - Jak k autoevaluaci přistupovala ČŠI? Jak zřizovatel?
- Je nutné také říci, že při všech aktivitách projektu se dbá i na jejich etický rozměr, kdy se školy zaváží k tomu, že poskytnuté materiály

jsou určeny výhradně pro danou aktivitu a že partnerské školy zacházejí se vzájemně svěřenými údaji a se všemi zjištěními jako s důvěrnými informacemi, kdy zpětnou vazbu dávají k dispozici pouze jejím adresátům.

V současné době pilotujeme vzájemné návštěvy se dvěma základními školami. 11. března 2010 proběhlo jejich úvodní setkání. Školy se na tomto setkání dozvěděly, co aktivita obsahově, ale i organizačně obnáší. Pilotní školy se podílejí na úpravě tzv. „scénáře“ vzájemných návštěv a již při úvodním setkání dávali zástupci těchto škol cennou zpětnou vazbu autorům scénáře. Ověření funkčního nastavení scénáře bude probíhat zejména při samotných návštěvách. Na úvodním setkání došlo k navázání vztahu obou škol a to, aby si tzv. „padly do oka“, je klíčové pro další spolupráci. Školy se dohodly na termínech pilotáže setkání na obou školách, a to na konci dubna a začátkem května. V přípravách tak budou školy vytipovávat oblasti kvality, které budou předmětem diskuse, budou si vzájemně zasílat dokumenty týkající se těchto oblastí a spolu s námi budou organizačně připravovat samotnou návštěvu.

### Co od vzájemných návštěv očekáváte?

- Nahlédnout do kuchyně
- Vzájemné obohacování
- Porovnat se a inspirovat se – tj. hledání cest
- Motivovat se – předcházet vyhoření
- Bezpečná návštěva s otevřenou diskusí
- Navazování osobních kontaktů
- Výměna – dokumentů, nápadů ....
- V oblasti autoevaluace:
  - výměna nástrojů
  - nastavení systému autoevaluace, externí + interní hodnocení
  - inspirace, jak rozvíjet pedagogický proces a jeho vyhodnocování
- Přesah projektu – návštěvy škol dalšími učiteli

### Čeho se obáváte?

- Něco se stane a bude málo času na přípravu a realizaci návštěvy (např. časová vyčerpání účastníků v projektu)
- Aby se nepopisovaly papíry jenom proto, aby byly popsány
- Aby se návštěvy opravdu zužitkovaly

Děkujeme pilotním školám za jejich nadšení, spolupráci a zpětnou vazbu, kterou nám poskytují.

Jana Ostrýtová

# Workshopy

*Další aktivitou, kterou jsme v průběhu března pilotovali, byly tvořivé a prezentační workshopy. Cílem workshopů bylo sdílení pozitivních i negativních zkušeností z provádění vlastního hodnocení školy.*

## Zpráva o průběhu pilotáží workshopů

Workshopy proběhly ve dnech 15. a 16. března 2010 v Praze, odborně je vedla Kateřina Žežulová a organizačně zajišťovala Jana Frischmanová. Součástí obou pilotáží byla řízená diskuze na dané téma, sdílení a předávání zkušeností a hledání způsobů, jak tento proces ve škole provádět co nejefektivněji tak, aby měl pozitivní vliv na chod školy a především na zlepšování její kvality.

### Na ukázkou uvádíme asociace zástupců škol pro slovo autoevaluace

- Moc se nechce, ale pak se ukazuje jako smysluplné
- Nevíme, jak často hodnotit a volit další cíle
- Nutná návaznost na reálná (viditelná) opatření – jinak je to k ničemu
- Chybí metodika
- Nedůvěra
- Pocit zbytečnosti
- Řešení neřešitelného
- Terminologický zmatek
- Obava ze zneužitelnosti
- Kde hledat rady a zkušenosti
- Otázka, zda je vlastní hodnocení objektivní
- Velmi složité – podle jakých kritérií hodnotit?
- Nutná spolupráce škol



- Nevíme, jak odstraňovat slabé stránky školy
  - Nevíme, jak využít naše klady
- Z obou pilotáží vzešlo mnoho dobrých nápadů a inspirací, které budou využity v úpravách programů pro další workshopy. Děkujeme pilotním školám.

### A jak workshop konkrétně probíhá?

Jednodenního workshopu se účastní celkem 15–20 účastníků (zhruba ze 7 až 10 škol s účastí 2–3 zástupců z jedné školy). Na workshopech byly a nadále budou zkoušeny různé alternativy složení účastníků ze škol stejného typu, ale i škol odlišného typu.

Při tvořivé části workshopu expert po úvodním představení naladí účastníky na téma autoevaluace otázkami typu:

- V čem vidíte hlavní smysl autoevaluace pro svou školu?
- Jaké pocity ve vás pojem autoevaluace vyvolává?
- Autoevaluace je když ...

Následuje skupinová práce. Každá škola postupně představí skupině svoje vlastní hodnocení a uvádí, které kroky ve škole podnikli a jakými fázemi v rámci autoevaluace prošli. Zástupci škol se ve skupině snaží nalézt odpověď na to, jaké jednotlivé kroky museli učinit, aby byla autoevaluace efektivní. Toto zobecnění jako výstup skupina píše na flip, prezentuje svoje závěry před ostatními skupinami a dále se diskutují otázky:

- Napadlo vás něco, čím byste mohli vylepšit svůj postup, fáze?
- Oslovilo vás něco z toho, co jste slyšeli od ostatních skupin?
- Dozvěděli jste se něco nového?
- Potvrdili si svůj názor?

Účastníci se ubezpečí v tom, co dělají v procesu autoevaluací shodně se svými kolegy, zjistí, že se potýkají s obdobnými problémy jako jiné školy, získají konkrétní praktické podněty, inspirace pro zlepšení práce.

Zástupci škol pak dále pracují v nově vytvořených skupinách, aby se do užší spolupráce dostalo co nejvíce různých lidí, a řeší konkrétní otázky:

- Co považujeme v procesu autoevaluace za bezproblémové, nebo co se nám podařilo?
- Jaké evaluační nástroje se nám osvědčily?
- V čem vidíme úskalí?
- V čem máme mezery?
- Co se potřebujeme naučit?
- V čem se potřebujeme zlepšit?

Na závěr účastníci workshopu diskutují o tom, co si z workshopu odnášejí domů, co je přenositelné na jejich školu a jakou první věc udělají, až se vrátí do školy.

Při prezentační části workshopu se staví na přípravě škol na tuto akci, neboť další aktivity vycházejí z prezentovaných příspěvků škol na téma: „Jak probíhají procesy vlastního hodnocení u vás na škole?“ Účastníci hovoří o tom, jak vlastní hodnocení plánovali, jak stanovovali oblasti, kritéria, jaké použili nástroje, jak data vyhodnocovali, jak tvořili zprávu o vlastním hodnocení školy. Po každé prezentaci probíhá diskuse, k čemuž přítomný expert využívá návodných otázek (viz níže). Na flipchart se zaznamenávají nejdůležitější body, které účastníci zaujaly v prezentacích. Diskuse je dále vedena tak, aby si účastníci uvědomili, co bylo zajímavé, co si odnášejí, co z toho je přenositelné na jejich školu, čeho se naopak chtějí vyvarovat atd.





Od října do prosince 2009 proběhla v každém krajském městě konference projektu. Jejím cílem bylo nejen představit projekt, jeho plán aktivit a připravovanou metodickou podporu, ale také zprostředkovat setkání aktérů interní a externí evaluace – zřizovatelů, zástupců ČŠI a ředitelů škol, kteří prezentovali své zkušenosti s evaluací a autoevaluací.

## Co jsme se od vás dozvěděli z anket

Na problematiku interní a externí evaluace byla zaměřena také krátká anketa, kterou účastníci mohli vyplnit. Celkem se konferenci zúčastnilo 870 účastníků, návratnost anket byla poměrně vysoká – 63 %. Mezi respondenty převažovali ředitelé škol (přes 60 %) a zástupci ředitelů (25 %), z řad zřizovatelů nebo inspekce (tedy externí evaluace škol) se v anketách zapojilo pouze 13 jedinců (2 %). Téměř polovina účastníků ankety byla ze škol základních (44 %), dalšími dvěma skupinami v pořadí byly střední odborné školy (16 %) a mateřské školy (12 %).

Vzhledem k relativně nízkému vzorku respondentů (552), se kterými v anketách pracujeme, není možné výsledky zevšeobecňovat a dělat z nich plošné závěry. Nicméně je určitě zajímavé se na výsledky anket podívat.

V anketě byly položeny čtyři otázky, které byly formulovány tak, aby na ně mohly odpovědět všechny zúčastněné strany:

- Pokládáte za vyhovující přístup zřizovatele k hodnocení školy?
  - Pokládáte za vyhovující přístup ČŠI k hodnocení školy?
  - Zažili jste, že by výsledky autoevaluace školy ovlivnily přístup zřizovatele ke škole?
  - Zažili jste, že by výsledky autoevaluace školy ovlivnily přístup ČŠI ke škole?
- Na každou otázku bylo možno odpovědět ano – ne – nevím a případně doplnit komentář ke své odpovědi.

### A jak to dopadlo?

Přístup zřizovatele považuje zhruba polovina respondentů za vyhovující, necelých 20 % za nevyhovující. Z vlastních odpovědí na tuto otázku zaznívá nespokojenost či zklamání z nezájmu zřizovatele o vlastní hodnocení školy, některé školy by uvítaly zpětnou vazbu od zřizovatele, ale tato oblast jejich spolupráce vázne. Nejméně spokojené jsou v tomto ohledu mateřské školy a základní školy, největší spokojenost panuje u středních odborných škol.

Nelze opomenout také přibližně třetinu respondentů, kteří tuto otázku nedokážou posoudit, zřejmě proto, že ke komunikaci na dané téma mezi oběma partnery zatím nedochází.

Pozitivněji dopadl postoj respondentů k přístupu ČŠI. Více než polovina (57 %) považuje přístup ČŠI k vlastnímu hodnocení školy za vyhovující, pouze 4 % vyjádřila nespokojenost – komentáře poukazují např. na subjektivitu inspekčních týmů, formalismus a absenci jasných kritérií. I zde však více než třetina škol nedokáže na tuto otázku odpovědět. Tato bezradnost ohledně přístupu externí evaluace je jedním z hlavních negativních zjištění této ankety, se kterým se bude dále v aktivitách projektu pracovat. Pokud jde o práci s výsledky autoevaluace školy, 70 % respondentů nezažilo, že by zřizovatel na základě výsledků autoevaluace život školy ovlivnil. Jen 8 % uvádí, že se s touto situací potkalo, a v otevřených odpovědích se dozvíme zejména o finančních změnách, materiální podpoře či organizačních změnách (sloučení škol či odvolání ředitele). Na otázku nedokázalo odpovědět 20 % respondentů.

Co se týče ČŠI a její práce s výsledky autoevaluace, 19 % respondentů zažilo situaci, kdy výsledky autoevaluace školy měly vliv na hodnocení školy – zejména u mateřských škol, základních škol a gymnázií. Nicméně v otevřených odpovědích zaznívají i kladné hlasy ke konkrétním krokům ČŠI v této věci. Třetina respondentů nedokázala na tuto otázku odpovědět – to může být dáno tím, že ČŠI danou školu ještě nenavštívila poté, kdy vznikl legislativní požadavek na provádění vlastního hodnocení školy.

Respondentům děkujeme za vyplnění anket. Z vyhodnocení otázek vyplývá, že je tato problematika aktuální a diskuze a konkrétní kroky pro sladění interní a externí evaluace jsou jistě na místě. Snahou projektu Cesta ke kvalitě je napomoci i tyto problémy řešit, speciálně je na to zacílena aktivita, jejíž výstup „Kritéria hodnocení plánu, procesu a zprávy o vlastním hodnocení školy“ prezentujeme v příloze tohoto čísla bulletinu.

Lucie Procházková

### čerpací stanice

Pracovní skupina projektu „Cesta ke kvalitě“ v aktivitě „Hodnocení autoevaluace z externího pohledu“ postupně zpracovala kritéria hodnocení autoevaluace. Kritéria jsou výsledkem návrhů a diskusí pracovní skupiny v období květen 2009 až březen 2010. V pracovní skupině jsou zastoupeni delegovaní zástupci sdružení základních a středních škol, České školní inspekce, různých typů zřizovatelů a dalších profesních institucí (s členy jste se mohli seznámit v prvním čísle bulletinu „Na cestě ke kvalitě“).

## Jak vznikla kritéria pro posuzování vlastního hodnocení školy

V diskusích i v připravovaných dokumentech jsou termíny „autoevaluace školy“ a „vlastní hodnocení školy“ používány jako synonyma. Jedním z prvních cílů pracovní skupiny bylo vytvořit „Kritéria hodnocení plánu, procesu a zprávy o vlastním hodnocení školy“, která jsou uvedena v příloze bulletinu. Kritéria jsou členěna podle jednotlivých oblastí kvality vlastního hodnocení a jsou určena především k reflexi autoevaluačních činností. Jsou i určitým návodem, jak autoevaluaci dobře realizovat.

Zdrojem vysvětlujících informací (popisů) kritérií jsou webové stránky projektu [www.ae.nuov.cz](http://www.ae.nuov.cz).

V tištěné podobě bulletinu tyto popisy neuvádíme. Důvod spočívá v jejich postupném zpřesňování a úpravách na základě podnětů ze škol. Tímto vás vyzýváme k jejich zaslání. Využijte strukturovaného formuláře u zveřejněných kritérií nebo e-mailové adresy [erika.mechlova@osu.cz](mailto:erika.mechlova@osu.cz) do 15. září 2010.

Byla zpracována kritéria pro tyto oblasti vlastního hodnocení školy:

- A Plán vlastního hodnocení školy
- B Proces vlastního hodnocení školy
- C Zpráva o vlastním hodnocení školy

O kritériích více v příloze. V návaznosti na kritéria vznikne doporučující metodika jejich využívání.

Erika Mechlová



*V Nizozemí existuje velmi decentralizovaný systém školství, jehož svorníkem je i nabídka centralizovaného hodnocení kvality např. výkonnostními testy CITO (srovnatelné s naší organizací CERMAT) nebo rámcovými doporučeními pro vlastní hodnocení školy, které má v Nizozemí neformální, ale dlouhodobou tradici.*

Ve společnosti se ustálily čtyři předpoklady pro zjišťování kvality vzdělávání uvnitř školy:

1. Zajišťování kvality se zaměřuje na primární procesy výuky a učení.
2. Zajišťování kvality vychází z propojení názorů přímých aktérů uvnitř školy, tedy není to práce pro jiné lidi mimo školu.
3. Zajišťování kvality je logickou součástí společně plánovaných a sdílených vzdělávacích procesů, včetně změn a inovací.
4. Způsob zajišťování kvality musí být přizpůsoben pro potřeby každé školy, je individuální pro každou školu zejména v obsahu a zaměření.

### Úloha vedení školy

V procesu zajištění kvality vzdělávání ve škole hraje důležitou roli vedení školy. Vedení školy musí jít nejen příkladem, ale musí se i aktivně podílet na péči o kvalitu vzdělání a dbát na správný průběh celého procesu. Mimo jiné je odpovědné i za postoupení kompetencí v průběhu tohoto procesu. Pokud budou zúčastněni, tj. žáci a studenti, rodiče a zaměstnanci, spoluodpovědní za kvalitu či za vývoj jednotlivých částí při zajišťování kvality, pak předává vedení školy provedení procesu nebo jeho částí do jejich rukou. Vedení školy musí samozřejmě vše monitorovat a řídit žáky, studenty a rodiče tak, aby bylo dosaženo odpovídajících výsledků. V rukou vedení školy je také rozhodnutí o efektivní podobě vlastního hodnocení školy v určitém období.

### Platí několik obecných doporučení:

- a) Rozdělení odpovědnosti mezi další aktéry. Např. jedna nejmenovaná střední škola se rozhodla zaměřit se na způsob studia svých žáků. Pedagogičtí pracovníci, kteří měli zájem, sledovali žáky při jejich studiu, zjišťovali jejich možnosti a snažili se je uplatnit při výuce. Tím byla kvalita primárního procesu propojena s profesní kvalitou zaměstnanců a došlo k předání kompetencí zaměstnancům. Byly tím vytvořeny základy vztahu mezi péčí o kvalitu vzdělávání a přímým dohledem pedagogických pracovníků.
- b) Spojování kvality vzdělávání a péče o ni s tím, co se lidé (učitelé a žáci) chtějí učit.
- c) Spojení kvality vzdělávání a péče o ni s přímým dohledem pedagogických pracovníků.
- d) Spojení mezi kompetencemi učitelů a kvalitou vzdělávání ve škole s tím, že ředitel školy se snaží získat ty nejlepší ze svých zaměstnanců a společně s nimi (buď s jednotlivci, nebo s celým kolektivem) vytváří spojení mezi jejich kompetencemi a kvalitou vzdělávání ve škole.

### Plán vlastního hodnocení školy

Zajišťování kvality je spojeno s těmi procesy, které si škola sama naplánovala. V kontrolním kroku škola zjišťuje, zda byly správně realizovány dané cíle nebo aktivity, které si škola vytýčila ve svém plánu. Jinými slovy, škola provádí sebehodnocení, vlastní evaluaci, autoevaluaci či vlastní hodnocení školy, problematiku pojmosloví Nizozemci moc neřeší a používají pojem „zelfevalutie“.

Celý proces vlastního hodnocení školy se v Nizozemí zpravidla skládá z deseti doporučených kroků, které jsou blíže charakterizovány níže.

## cesta kolem světa

Po naplnění těchto kroků následuje tzv. vizitace, tj. hodnocení učitelů a žáků a procesů s nimi spojených ve škole nezúčastněnými osobami (např. kritičtí přátelé). Tuto vizitaci obvykle provádějí např. zaměstnanci z detašovaného pracoviště školy nebo ze spřátelené či spolupracující školy. Počet osob nebo skupin, které spolupracovaly v průběhu třetího, kontrolního kroku, a počet osob nebo skupin, které se zúčastnily čtvrtého kroku (viz dále), se může lišit škola od školy. Některé školy se rozhodnou pro omezený počet zúčastněných osob, zatímco jiné školy zapojí co největší počet žáků či studentů, rodičů a personálu. U každého z kroků uvedeme, kdo daný krok uskutečňuje, kdo se ho zúčastňuje, kterou činnost je nutno vykonat a v jakém období školního roku je výhodou tuto činnost uskutečňovat. U každého kroku rovněž uvádíme typy vedoucí k úspěšné realizaci daného kroku.

# Zkušenosti z

Přehled plánu vlastního hodnocení:

Krok 1: Výběr hlavních bodů pro hodnocení změn

Krok 2: Vytvoření plánu pro vlastní hodnocení

Krok 3: Vytvoření kontrolního systému

Krok 4: Vytvoření plánu pro shromažďování údajů

Krok 5: Příprava rozhovorů, pozorování (jde o nejčastěji používané metody), či jiných metod

Krok 6: Shromažďování údajů hodnocení

Krok 7: Zpracování údajů z vlastního hodnocení a příprava diskuse

Krok 8: Diskuse

Krok 9: Vypracování zprávy o hodnocení

Krok 10: Distribuce zprávy

### Krok 1: Výběr hlavních bodů pro hodnocení změn

Provádí ředitel či vedení školy:

- rozhodne o uskutečnění hodnocení;
  - objasní, že škola se z výsledků hodnocení poučí;
  - rozhodne o hlavních bodech, které budou předmětem hodnocení;
  - objasní, jakým způsobem se bude dále s výsledky pracovat (zlepšení po strategické, taktické nebo operativní stránce; umožnění vizitací; rozdělení zodpovědnosti za konkrétní úkoly a postupy jejich plnění na vedení, inspekci, rodiče, žáky či studenty);
  - určí celkový časový horizont;
  - určí koordinátora pro vlastní hodnocení;
  - určí, kdo bude do procesu hodnocení zapojen;
  - určí, kdo obdrží výsledky a závěry hodnocení;
  - prodiskutuje záměr hodnocení (a kdo do něj bude zapojen) se zúčastněnými osobami ve škole.
- Tento krok je prováděn obvykle na konci školního roku, tedy v květnu. Doporučení vyplývající z praxe:





Vytyčte si období zhruba jednoho roku pro plánování a provedení vlastního hodnocení a vizitace. Informujte zúčastněné osoby o tom, do jakého kroku procesu budou zapojeny (třetí nebo čtvrtý krok). Tím předejdete nejasnostem např. o rozdělení úloh mezi radou školy a rodiči, žáky či studenty a personálem mimo radu. Všichni si budou vědomi toho, v jakém okamžiku mohou ovlivnit průběh celého procesu.

Při výběru nestranného koordinátora pro vlastního hodnocení (dále jen koordinátora) použijte např. následující kritéria:

- Je schopen řídit a stimulovat všechny zúčastněné osoby?
  - Má analytické schopnosti?
  - Má organizační schopnosti?
  - Má respekt zúčastněných osob?
- Určete koordinátora. Pokud má škola vlastního správce sítě, využijte

# Nizozemí

jeho schopností, budou-li data shromažďována elektronicky. Určete členy personálu, kteří provedou vizitace v jiných školách (celkově se jedná zhruba o 20 hodin ročně).

## Krok 2: Vytvoření plánu pro vlastní hodnocení

Provádí koordinátor.

Koordinátor vytvoří plán hodnocení: kdo vykoná jakou činnost a kdy; kdo se dané činnosti zúčastní.

Tento krok je prováděn před začátkem školního roku (konec srpna).

Vybírejte takovou skupinu lidí, která má znalosti v dané oblasti.

## Krok 3: Vytvoření kontrolního systému

Provádí pracovní skupina pod vedením koordinátora.

Abyste bylo možno zodpovědně posoudit kvalitu, je nutno vytvořit kontrolní systém a určit si body, které jsou pro kvalitu zásadní. Pracovní skupina vypracuje kritéria pro každou změnu: těmto globálním požadavkům na kvalitu naše vzdělávání a výuka odpovídá. U všech kritérií vypracuje pracovní skupina indikátory, jedná se o fakta, události a aktivity, které ukazují, do jaké míry vzdělávání odpovídá zvoleným kritériím.

Tento krok je prováděn v průběhu září a října.

Doporučení vyplývající z praxe:

Při tvorbě kritérií využijte pracovních plánů daných oddělení, odloučených pracovišť a týmů. V pracovních plánech bývají často uvedeny cíle a činnosti, které mohou být určující pro kritéria a indikátory. Za účelem formulování kritérií si odpovězte na následující otázky:

- Jaká hlediska souvisejí s daným kritériem?
- Jaká hlediska musí být minimálně zachována, aby se dalo hovořit o „kvalitě“?

Každé kritérium zformulujte do podoby všeobecného pravidla: Takto se na naší škole pracuje. Nebo: Tohoto na naší škole chceme dosáhnout. Ke každému kritériu zvolte indikátory tím způsobem, že si budete stále odpovídat na otázku: Na čem konkrétně můžete potvrdit, že je dané kritérium splněno?

Použijte techniku brainstormingu, abyste dosáhli požadovaných kritérií a indikátorů:

- Každý člen pracovní skupiny si individuálně napíše kritéria.
  - Všechna kritéria si uspořádejte: Co k čemu patří?
  - Vybírejte: Která kritéria jsou pro naši školu nejdůležitější?
  - Stejně postupujte při definování indikátorů ke kritériím.
- Pokud bude při hodnocení dotazováno více menších skupin, neshromažďujte více než 3 kritéria a 25 indikátorů.
- Sdílejte kritéria a indikátory ostatním zúčastněným osobám ve škole: řediteli či vedení školy, personálu, žákům či studentům a rodičům. Navrhujeme, abyste kritéria a indikátory vytvářeli s vnitřní skupinou (pracovní skupina), okolo níž by se pohybovala vnější skupina, která by v případě potřeby mohla vstoupit do skupiny vnitřní.

## Krok 4: Vytvoření plánu pro shromažďování údajů

Provádí pracovní skupina pod vedením koordinátora.

Pracovní skupina vytvoří plán pro shromažďování údajů pro vlastní hodnocení. Plán musí obsahovat:

- a) Návrh zdrojů, ze kterých jsou údaje získávány: rozhovory, např. s rodiči, žáky či studenty, personálem, členy vedení školy, studijními poradci; pozorování, např. v hodinách, pozorování pohovorů se žáky či studenty.
- b) Návrh technik průzkumu: Popište, jaké techniky průzkumu budou použity: pozorování, rozhovory, písemné ankety, analýzy dokumentů, videonahrávky atd. Určete, do jaké míry jsou otázky pro rozhovory a písemné ankety připravovány předem a zda se jednalo o otevřené či uzavřené otázky.
- c) Postup, který následuje po shromáždění a zpracování údajů: Jaké zdroje byly dotazovány a jakým způsobem? Jak dlouho to trvalo, kdo shromažďování vykonával, kdo sestavoval zprávy? Pokud byly v krátkém období dotazovány různé zúčastněné skupiny osob, je nutno vypracovat konkrétní rozpis rozhovorů: kdo pokládal konkrétním skupinám dotazy?
- d) Osoby, které jsou zapojeny do interpretace, objasňování, posuzování zjištění a formulování doporučení. Abychom dosáhli toho, že lze hovořit o společném procesu, musí být výsledky průzkumu interpretovány a vysvětleny společně a musí být zhodnoceno, v jakých bodech je třeba kvalitu vylepšit. O tom lze komunikovat a zformulovat doporučení. V souvislosti s tímto je nutno naplánovat diskusi a určit, kdo tuto diskusi povede (krok 8).

Tento krok je prováděn v říjnu a listopadu.

Doporučení vyplývající z praxe:

Vedte otevřené rozhovory se spoustou prostoru k dalším otázkám. Zkoumejte především fakta, nikoliv názory. Užijte minimálně dva zdroje, raději více. Rozhovory s rodiči a žáky či studenty a pozorování praxe obohacují získané informace. Odpovědi a získané údaje si co nejdříve zaznamenejte do předem připravené šablony. Shromažďujte data v relativně krátkém časovém období, aby byla využita co největší soustředěnost zúčastněných osob a pracovní skupiny.



## Krok 5: Příprava rozhovorů anebo pozorování

Provádí vybrané hodnotící osoby, proškolené externími nebo interními trenéry.

Otázky týkající se průzkumu, které byly uvedeny u kroku 4, jsou zformulovány do konkrétních dotazů pro rozhovory a do jednotlivých kategorií pozorování. Jelikož tato činnost vyžaduje značné dovednosti, je nutno hodnotící osoby proškolit v následujících bodech:

- výběr zkušebních bodů
  - formulace dotazů pro rozhovory a formulace jednotlivých kategorií pozorování
  - dovednosti v oblasti rozhovorů a pozorování
  - zpracování v podobě zpráv
- Tento krok je prováděn v listopadu.
- Doporučení vyplývající z praxe:
- Pro tuto činnost si vyčleňte jedno odpoledne. Zadejte hodnotícím osobám, aby trénovaly ve dvojicích nebo trojicích.

### Krok 6: Shromažďování údajů hodnocení

Rozhovory a pozorování provádí vybraná skupina hodnotících osob z vlastní školy.

Shromažďování elektronických dat provádí správce sítě pod vedením koordinátora. Písemné ankety provádí koordinátor, případně za pomoci administrativních pracovníků. V tomto kroku se jedná o provedení plánu, který byl vytvořen v kroku 4.

Tento krok je uskutečněn nejdříve na konci listopadu a nejpozději začátkem ledna.

Doporučení vyplývající z praxe:

Odpovědi a získané údaje si co nejdříve zaznamenejte do předem připravené šablony. Pokud budou rozhovory vedeny více osobami než jednou, je nutno, aby poté tyto osoby uskutečněné rozhovory zhodnotily a zaznamenaly nejdůležitější body.

### Krok 7: Zpracování údajů z vlastního hodnocení a příprava diskuse

Tento krok realizuje koordinátor, případně ve spolupráci se správcem sítě. V tomto kroku jde o:

a) První zpracování údajů:

- shrnutí zpráv o rozhovorech a pozorování
- spočítání a rozdělení odpovědí na písemnou anketu, případné zjištění průměrných hodnot

b) Přípravu kroku 8: diskuse. Diskuse zúčastněných osob v souvislosti s výsledky, předběžné údaje. Pozvání zúčastněných osob k diskusi. Pozvěte např. z každé zúčastněné a dotazované skupiny tři zástupce. Tento krok je realizován obvykle v lednu.

Doporučení vyplývající z praxe:

- Rozdělte si údaje do jednotlivých kategorií.
- Označte si shody a rozdíly u jednotlivých zdrojů.
- Výsledky si graficky znázorníte podle jednotlivých indikátorů (viz krok 3).
- Přizvěte k diskusi různé skupiny: v každém případě zástupce skupin, které byly dotazovány, ale také odborníky z řad zúčastněných osob, které nebyly dotazovány.
- Připravte si program pro diskusi, kterou povede koordinátor.

### Krok 8: Diskuse

Diskusi vede koordinátor. Členové jednotlivých skupin vedou diskusi ve skupinách. Předmětem diskuse je program, který byl připraven v předcházejících krocích.

Tento krok probíhá koncem ledna nebo začátkem února.

Doporučení vyplývající z praxe:

- Dbejte na to, abyste měli dostatečné množství písemných podkladů.
- Dbejte na to, aby zúčastněné osoby sdílely s ostatními vlastní koncepty, které používají při interpretování výsledků hodnocení. Hledejte především shodu v konceptech a diskutujte o rozdílech. Důležité je, aby vznikl částečný přehled o praxi (druhá fáze autoevaluačního cyklu – uskutečnění plánu) a o výsledcích hodnocení (třetí krok – vytvoření kontrolního systému). Poté, co tato část bude uzavřena, nastává čas hledání praktických doporučení a možností na vylepšení kvality.

### Krok 9: Vypracování zprávy o hodnocení

Zprávu sestavuje koordinátor:

- na základě výsledků diskuse sestaví koncept zprávy o vlastním hodnocení školy;
- tento koncept projedná s pracovní skupinou;
- sestaví konečnou verzi zprávy o vlastním hodnocení školy;
- sestaví stručný plán komunikace, kdo obdrží výsledky vlastního hodnocení školy.

Zpráva je sestavována v průběhu února.

Doporučení vyplývající z praxe:

- Osvědčila se tato obsahová struktura.
- Úvod.
- Zúčastněné osoby z pracovní skupiny.
- Kriteria a indikátory.
- Pracovní postup.
- Ke každému indikátoru: výsledky (za pomoci výsledků uvedených u kroku 7), hodnocení a doporučení (na základě výsledků kroku 8).
- Shrnutí.

Předložte zprávu o vlastním hodnocení vedení školy a pedagogickým pracovníkům. Pokud budou po vlastním hodnocení školy následovat vizitace, dbejte na to, aby o nich byly vypracovány zprávy.

### Krok 10: Distribuce zprávy

Za tento krok odpovídá koordinátor.

Výsledky vlastního hodnocení školy musí být distribuovány podle plánu, a to co nejdříve, ještě koncem února nebo začátkem března.

Doporučení vyplývající z praxe:

Ponechte jednotlivým týmům prostor na to, aby prodiskutovaly relevantní výsledky vlastního hodnocení školy. Použijte přitom stejný postup jako v případě kroku 8 a dbejte na to, aby zúčastněné osoby sdílely s ostatními vlastní koncepty, a uvažujte o tom, co lze příští rok zlepšit. Vedoucí osoba přitom dohlíží na to, aby byly dodržovány všechny fáze autoevaluačního cyklu. Jaké bylo provedení druhé fáze autoevaluačního cyklu – uskutečnění plánu? Jaké jsou výsledky hodnocení (třetí krok – vytvoření kontrolního systému).

Jaké interpretace, vysvětlení a názory má daný tým, skupina? Jaké jsou možnosti pro zlepšení a co to bude znamenat pro tvorbu plánu pro příští rok? Použijte zprávu o vlastním hodnocení k tomu, abyste sepsali zprávu o pokrocích a výsledcích, která by byla určující pro další nasměrování vývoje školy.

*Použité zdroje:*

- Haan, de T., Jansen, H.: *De nieuwsgierige school. Utrecht, APS 2006.*
- Haan, de T., Meer, van de T.: *Zeg het met feiten. Utrecht, APS 2007.*
- Organisation of the Educational System in the Netherlands. 2008/09. *Bruxelles, EURYDICE 2009.*
- Rýdl, K. a kol.: *Sebehodnocení školy. Praha, STROM 1998.*



## Tým projektu doporučuje nové publikace:

Studijní text pro prezenční formu vzdělávacího programu,  
Praha : NIDV, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2  
[online] <http://www.nuov.cz/ae/vzdelavaci-programy>  
Citujeme z kapitoly 2.4. Plán autoevaluace školy:

„Plán autoevaluace je dokument specifikující postupy a související zdroje, které se musí použít. Určuje, kdo a kdy je použije při konkrétním procesu. Měl být realistický, ani ne příliš ambiciózní, ani ne nedostatečně náročný. Neměly by být zdůrazněny více jak tři nebo čtyři hlavní priority, i když každá prioritá může obsahovat množství elementů. Je-li plán realistický, je mnohem pravděpodobnější, že bude uveden do praxe. Každá škola má svou vlastní historii a kulturu, z níž vyrůstá její jedinečný plán.“  
(Šlajchová, 2007)

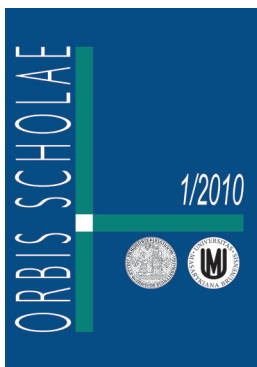
### Fáze plánování:

- poznat aktuální stav a vytipovat priority
- stanovit oblasti a podoblasti (vycházejí z vyhlášky a z aktuálního stavu)
- stanovit konkrétní cíle (čeho má být dosaženo)
- stanovit a formulovat kritéria, indikátory
- zvolit vhodné evaluační nástroje
- stanovit časový plán sledování
- rozdělit odpovědnosti a pravomoci jednotlivým členům týmu školy (zaangažování osob – delegování činnosti)
- identifikovat zdroje dat a informací“

# Koordinátor autoevaluace



Orbis scholae, 2010, roč. 4., č. 1, Praha : PedF UK, 2010. ISSN  
18002-4637 [online] <http://www.orbisscholae.cz>, rubrika „Archiv“



Citujeme z úvodu knihy:

„Pedagogická evaluace se prudce rozvíjí, a to v mnoha svých dílčích oblastech. Má to řadu příčin, někdy i – paradoxně – protikladných. Pokud jde o školy a školství, jednou z příčin je např. zesílený akcent na takové uspořádání veřejného sektoru (a škol a školství v jeho rámci), pro které bude příznačná decentralizace a relativní autonomizace institucí, ale současně silný tlak na to, aby školy mnohostranně skládaly účty ze své práce (byly akontabilní). V tomto případě vítězí představa o možnosti zajistit kvalitu zejména po vzoru způsobů uplatňovaných v komerčním světě. Současně se ovšem – z de facto opačných pozic, tedy z pozic akcentujících specifika veřejného sektoru a jejich dílčích částí – zdůrazňuje význam reflexe, rozvoje škol zevnitř, participace, dialogu zúčastněných.“

Kvalita se ve druhém případě zajišťuje citlivým přístupem k jedinečným kontextům, je produktem aktivizace lidí zejména vnitřními stimuly a vnější podporou škol. Vnější síly se tak střetávají a v lepším případě spojují s vnitřními. Pro obě uvedené tendence je společným jmenovatelem „péče o kvalitu“, obě vyvolávají výrazně větší poptávku po mnohostranné evaluaci řady aspektů práce škol. Posouvá se tak teorie i praxe evaluace – byť ne vždy jedním směrem a konsensuálně. V tomto „různohlase“ je důležité snažit se neztrácet ze zřetele zdravý rozum a cit, ale také věnovat více systematické pozornosti evaluačním procesům. Zde zařazené texty (pozn. myšleno v daném čísle Orbis Scholae) přinášejí dílčí ukázky toho, co v těch oblastech pedagogické evaluace, které se bezprostředněji váží ke škole, dnes probíhá. Lze si z nich ovšem udělat určitou představu o významných tendencích i příznačných prutích. Hlavní uveřejněné texty mají empirický i teoretický ráz. Teoretické studie se soustředí na individuální úroveň – vedoucí pracovníky škol, ale i na žáky a také jednotlivce nacházející se mimo rámec školy. Empirické studie jsou zaměřeny na úroveň systému a na úroveň školy samotné.“

# Evaluace ve škole



# Autoevaluace a benchmarking ve škole

VAŠŤATKOVÁ, J.: Autoevaluace a benchmarking ve škole. Olomouc : Hanex, 2010.  
Citujeme z úvodu:

„Zaměřeni na kvalitu práce vzdělávacích organizací, zejména škol i jednotlivců v nich, je přirozeným důsledkem společenských změn, které se promítají i do českého školského systému. V současnosti je to především trend zvyšující se autonomie škol, který klade nároky na jejich aktivní přístup k péči o kvalitu. Za tímto účelem mohou využívat autoevaluačních procesů, které podporují participaci různých aktérů školního života na rozvoji školy. Jejich slabé stránky je pak dobré kompenzovat, např. pomocí získávání externích impulsů obohacujících proces učení v průběhu benchmarkingu. V českém prostředí se jedná o relativně nové mechanismy, které nabízejí lidem příležitost podívat se zpětně na vlastní práci, přemýšlet v jiných perspektivách, identifikovat způsoby, jimiž lze práci zlepšovat. Tyto mechanismy reflektují potřebu učit se, komunikovat, učit se od sebe navzájem, a tak přispívat k udržení kvality i k rozvoji školy.“

Uvádíme, že takto kniha bude k dispozici v knihovnách pedagogických fakult.



Na podzim loňského roku bylo na všech regionálních pracovištích NIDV zrealizováno 14 krajských konferencí, kde jsme se setkali s řediteli a učiteli škol. Někteří z nich vystoupili se svými příspěvky a my bychom vás na ně rádi upozornili.

# Inspirace ze škol aneb Školy sobě

## Jak to ale bylo od začátku?

V době, kdy byl projekt Cesta ke kvalitě připravován, jsme měli k dispozici výsledky analýzy z projektu NIDV Koordinátor. Ty nám ukázaly, že 60 % škol vnímá autoevaluaci jako významný problém (z toho 13 % jako zásadní problém a 47 % jako poměrně velký problém). Pouze 4 % škol uváděla, že proces autoevaluace vnímají jako zanedbatelný nebo žádný problém. Analýza autorům projektu Cesta ke kvalitě potvrdila předpoklad, že projekt je více než potřebný. Podívejme se na výsledky analýzy i z druhé strany – jestliže 60 % škol uvádí autoevaluaci jako problematickou činnost, pak zbývá 40 % škol, které autoevaluační procesy jako významný problém nevnímají.

Z tohoto faktu jsme vycházeli při organizování krajských konferencí a oslovovali jsme ředitele škol, kteří do přihlašovacího dotazníku uváděli své dlouholeté zkušenosti s vlastním hodnocením, a vyzývali jsme je k tomu, aby se o svoje zkušenosti podělili s ostatními.

Díky tomu jsme měli možnost vidět celou řadu prezentací škol, jejichž přístup k vlastnímu hodnocení by mohl být inspirací pro další školy. Protože nám vystupující ředitelé na konferencích dali svoje prezentace k dispozici, chceme na ně poukázat jako na autentické ukázky škol, jak provádějí vlastní hodnocení. Podívejte se sami: <http://www.nuov.cz/ae/konference-projektu-cesta-ke-kvalite-1>. Věříme, že najdete mnoho inspirací.

## Ukázka prvního pokusu

Vzhledem k tomu, že hlavním tématem tohoto čísla bulletinu je plánování, vybrali jsme pro vás ukázku z prezentace paní ředitelky Hany Vellánové, s jejímiž názory jste se mohli seznámit i v rubrice Křižovatka názorů. Předvedla, jakým způsobem pracují v rámci podoblasti personálního rozvoje:

### Oblast: Personální rozvoj – jak zajistit rozvoj každého zaměstnance – první pokus – 1. hodnocení

Co se má stát	Jak to uděláme?	Kdy to uděláme?	Jak vyhodnotíme?	Kdy vyhodnotíme?	Kdo vyhodnocuje?
Vytvořit školní portfolio	Vkládat příspěvky podle dohodnutých pravidel v plánu pedagogického rozvoje	Podle plánu pedagogického rozvoje	Dodržení termínu a obsahu	Po skončení termínu	Vedení školy
Realizovat návštěvy v hodinách	Uskutečnit návštěvy v hodinách, učitelé mezi sebou, vedení	1x ročně	Zápis z hodiny	Do konce školního roku	Učitelé, vedení školy
Realizovat společnou dvoudenní akci sboru (vzdělávací a relaxační)	Vybrat a objednat vhodné místo a aktivity	Konec srpna	Zpětná vazba od účastníků	Po akci	Učitelé, vedení školy

Celá prezentace je zveřejněna: [http://www.nuov.cz/uploads/AE/Prezentace/ZS\\_Plana\\_Vellanova.pps#1](http://www.nuov.cz/uploads/AE/Prezentace/ZS_Plana_Vellanova.pps#1)

## Nejčastěji diskutované okruhy v prezentacích zástupců škol

Jaká problematika související s vlastním hodnocením v příspěvcích zástupců škol (většinou prezentovali ředitelé škol) na krajských konferencích projektu nejvíce zaznívala?

- Proč vlastní hodnocení
- Jak školy začínaly s vlastním hodnocením
- Rozdělení odpovědnosti a prací při vlastním hodnocení
- Motivace pedagogického sboru
- Etický kodex
- Etapy vlastního hodnocení
- Plánování
- Evaluační metody a nástroje
- Kritéria
- Interpretace výsledků
- Návrhy opatření
- Potřeba podpory
- Úskalí a problémy
- Hodnocení z pohledu zřizovatele a inspekce

Jana Ostrýtová



# Hodnocení kvality a její kontrola od starověku do počátku novověku

V prvním díle jsme se věnovali spíše fiktivnímu, mytickému a obtížně doložitelnému prvnímu projevu evaluace, kdy Bůh nejen že ověřoval pouhou shodu vlastních představ se skutečností, ale zároveň také ověřoval, zda je výsledek (produkt) dobrý. V následujících dílech budeme již věnovat pozornost historicky doložitelným událostem v dějinách pojetí a hodnocení kvality. Zpočátku šlo především o stanovení sankcí za nedodržení předepsaných postupů nebo konečné podoby výrobku.

Jeden z prvních písemně doložených pokusů o sankce za nedodržení kvality obsahuje mezopotamský tzv. Chammurabiho zákoník z 18. stol. př. n. l., který obsahuje sankční varování, že pokud se zřítí dům a usmrtí obyvatele, bude i stavitel domu usmrčen. Bude-li usmrčen syn majitele domu, bude usmrčen i syn stavitele. Z hlediska dneška jde o sankční opatření v duchu „oko za oko, zub za zub“.

Féničané zavedli podobné sankční opatření za výrobu nebo prodej nekvalitního zboží tím, že podvodníkovi jednoduše usekli ruku, což bychom mohli dnes hodnotit jako nekompromisní obranu před opakováním chyby.

Často uváděný příklad ze 14. století, totiž namáčení nepoctivých pražských pekařů, kupců a řemeslníků ve Vltavě, je příkladem výrazného pokroku v chápání působnosti tělesných trestů, které nebyly již tak drastické, ale přesto velmi účinné.



Z 15. stol. př. n. l. je od Babylóňanů, Egyptanů (reliéf v thébské hrobce faraóna Rekh-Mi-Re) nebo později Aztéků známa metrologická kontrola kvality otesání pravouhlých kamenných kvádrů provazem s 12 uzly ve stejných vzdálenostech, který kontroloři roztahovali do podoby pravouhlého trojúhelníku (jenž byl později označen jako nejmenší Pythagorův trojúhelník).

Starověk a středověk přinesl pro oblast hodnocení kvality řadu objevů a technologií, které používáme dodnes. Jedná se např. o využití měření různých fyzikálních vlastností (váhy, délky, tvaru) nebo ryзости materiálů (puncování). Výrazným pokrokem bylo zavedení tzv. korporatismu do života společnosti, což neznamená nic jiného než uspořádání částí lidské společnosti do organizací (stát, podnik, instituce, cech, gilda, hanza apod.), z nichž každá se řídila vlastními deklarovanými pravidly, také např. o úrovni deklarovaného vzdělání nebo kvality výrobků. Nástup průmyslové výroby korporativními manufakturami způsobil narušení přímé přirozené kontroly kvality mezi výrobcem a uživatelem. Korporatismus způsobil, že výrobce nebyl již v přímém kontaktu se zákazníkem a tím pádem byla kontrola kvality vyčleněna mimo proces výroby.

Postupně se výrobce přestal cítit vlastníkem výrobku a tím jeho péče o kvalitu výrobku poklesla. Pravidla korporace tak časem bránila zlepšování (inovacím) kvality. Dohodnutá pravidla a normy se staly závažnějšími než vlastní iniciativa a tvořivost výrobců. I nadále ale bylo poměřování kvality záležitostí dvoustrannou (výrobce – zákazník)

a vyšší instance existovaly maximálně na úrovni města nebo regionu. O nějaké centralizaci nelze před prosazením celostátně platných předpisů vůbec hovořit. K tomu významně přispěla i centralizace měny, tedy peněz jako poměřovacího ekvivalentu.

Nový impuls pro centralizaci hodnocení kvality výrobků poskytl francouzský „ekonom“ Colbert, který ve zprávě Ludvíku XIV. v roce 1664 napsal: „Když naše továrny zabezpečí kvalitu našich výrobků poctivou prací, bude zájmem cizinců zásobovat se u nás a do království potečou peníze“. To byl první krok k postupné centralizaci kontroly kvality cestou vzniku normalizovaných hodnot, především zpočátku na vojenský materiál a výrobky pro válečné účely. Francouzská revoluce přispěla k zavedení metrického systému a centrálně platných norem kvalitativních kritérií, což bylo vysoce zhodnoceno rozvojem industrializace v průběhu 19. století a normalizovanou institucionalizací vzdělávacích procesů. O tom ale zase příště.

# Co nás čeká... a nemine

Milí čtenáři,

nastává čas (snad jeden z nejočekávanějších), kdy Vy všichni, kteří jste dávali svoji energii po celou dobu školního roku všanc, se již těšíte na chvíle, kdy Vám nebude čas odměřovat školní zvonění a dobu u oběda strávíte v klidu – nikoliv za halasu žáků předbíhajících ve frontě u okénka.

Než se však odeberete na zasloužené prázdniny, věnujte prosím ještě chvíli času jakési rekapitulaci, co se v projektu Cesta ke kvalitě během posledního půl roku událo, a hlavně tomu, co pro Vás chystáme v příštím školním roce.

## Co se podařilo:

- na jaře probíhal vzdělávací program Koordinátor autoevaluace, kterého se ve všech krajích zúčastnilo celkem 217 účastníků;
- průběžně jsme Vám nabídli k využívání další evaluační nástroje na <http://www.nuov.cz/ae/evaluacni-nastroje>, a to Dotazník postojů žáků, Předvídání a analýza očekávaných reakcí lidí na změnu (který je uveřejněn i v tomto čísle bulletinu), Dotazník interakce učitele a žáků, Dotazník strategií učení cizímu jazyku a Dotazník klimatu učitelského sboru;
- pokračovala diskuse pedagogů se zřizovateli a inspektory o pravidlech přístupu k vlastnímu hodnocení škol a byla vytvořena kritéria, na kterých se shodly všechny tři strany (viz článek v rubrice Čerpací stanice a příloha bulletinu);
- v provozu je call centrum a e-mailová adresa [cesta@nuov.cz](mailto:cesta@nuov.cz) pro poradenství – to kdybyste si s něčím při provádění vlastního hodnocení nevěděli rady;
- proběhly pilotáže spolupráce partnerských škol, a to vzájemné návštěvy škol, Peer Review a workshopy – vyzkoušeli jsme procesy vzájemného sdílení zkušeností a vzájemného učení, které se týkaly autoevaluace (viz články v rubrice Cestovní deník);
- byly připravovány studijní texty ke vzdělávacím programům.

## A co pro Vás chystáme od září 2010?

- postupně budou zveřejňovány další evaluační nástroje, v září předpokládáme uveřejnění těchto evaluačních nástrojů: 360° zpětná vazba pro střední management školy, Rámcové vlastní hodnocení školy, ankety pro rodiče, hospitační formulář „Výuka podporující rozvoj kompetence k učení“ (viz článek o evaluačních nástrojích v rubrice Hlavní trasa);
- bude odstartován vzdělávací program Poradce autoevaluace pro 28 poradců, kteří následně budou vykonávat svoji praxi v terénu a budou pilotně poskytovat poradenskou pomoc dalším cca 56 školám;
- v průběhu celého školního roku budou probíhat „ostré“ akce spolupráce partnerských škol – 28 Peer Review, 38 vzájemných návštěv partnerských škol a 53 workshopů, jejichž ústředním tématem bude vlastní hodnocení školy;
- proběhnou další jednání s pedagogy, zřizovateli a inspektory s cílem vytvoření metodiky přístupu k vlastnímu hodnocení škol;
- budeme dále vybírat příklady dobré praxe vlastního hodnocení škol, které by pro Vás mohly být inspirací;
- a koncem roku se můžete těšit na další (již třetí) číslo bulletinu.

Velmi Vám přejeme, ať přes léto naberete síly.

Těšíme se na spolupráci s Vámi ve školním roce 2010/2011.

za tým projektu Cesta ke kvalitě  
Jana Ostrýtová



Články pro 2. číslo bulletinu napsali:

**PaedDr. Milan Báča** – ředitel Gymnázia Svitavy

**Mgr. Lucie Holacká** – Národní institut pro další vzdělávání

**PhDr. Martin Chvál, Ph.D.** – Ústav výzkumu a rozvoje vzdělávání PedF UK Praha, autor je zároveň hlavním manažerem projektu

**PhDr. Hana Košťálová** – Kritické myšlení, SKAV

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

**Mgr. Jan Mareš** – ředitel Střední školy energetické a stavební, Chomutov

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

**Ing. Stanislav Míček, Bc.** – Národní ústav odborného vzdělávání

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

**Mgr. Jana Palanská** – ředitelka ZŠ Kly

**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

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

**Mgr. Hana Vellánová** – ředitelka ZŠ Planá n. Lužnicí

**Mgr. Kateřina Žezulová** – lektorka

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](mailto:cesta@nuov.cz)

Šéfredaktorka: Jana Hrubá

Redakční rada: Zoja Franklová, Martin Chvál, Hana Košťálová, Jan Mareš, Erika Mechlová, Stanislav Míček, Jana Ostrýtová, Milan Pol, Karel Rýdl, Iva Shánilová, Jana Vašátková a Romana Velflová.

Grafická úprava a sazba: Jan Velický

Foto: Aleš Ostrýt

Vyšlo: červen 2010

ISSN: 1804-1159

Bulletin není ve volném prodeji, je jako výstup projektu Cesta ke kvalitě zaslán 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.

