

Autoevaluace školy

Ing. Eva Kramná

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ing. Eva KRAMNÁ
Osobní číslo: H10881
Studijní program: B 7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Učitelství odborných předmětů pro SŠ

Téma práce: Autoevaluace školy

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti autoevaluace školy.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvalitativního výzkumu se zaměřením na autoevaluaci školy.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GRECMANOVÁ, Helena. Klima školy. Olomouc: Hanex, 2008. 209 s. ISBN 978-80-7409-010-38-8.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu : základy kvantitativního výzkumu. Praha : Grada, 2007. 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

PRŮCHA, Jan. Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků. Brno: Masarykova univerzita, 1996. 166 s. ISBN 80-210-1333-8.

RÝDL, Karel, et al. Sebehodnocení školy. Praha: Agentura Strom, 1998. 71 s. ISBN 80-86106-04-7.

VAŠŤATKOVÁ, Jana. Úvod do autøevaluace školy. Olomouc: UP v Olomouci, 2006. 188 s. ISBN 80-244-1422-8.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Alena Dofková

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 28.3.2012


.....

(2) *Dizertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdání uchazečem k obhajobě musí být ušity nejmenší pěti pracovními dny před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může za zveřejnění práce požít na své náklady výpis, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Přítel, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ušije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vypracované žákem nebo studentem ke zplnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3).*

(2) *Odprávně-li autor takového díla sdělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(3) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užívat či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jin dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiblížuje k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je přispět k řešení problematiky vlastního hodnocení školy pomocí komparace evaluačních procesů prováděných na vybraných školách. Teoretická část poskytuje ucelený přehled o základních pojmech, metodách a postupech, které školy využívají při svém hodnocení. V praktické části jsou uvedeny poznatky získané z kvalitativního výzkumu realizovaného za účelem zjištění skutečné situace v konkrétních středních školách. Proces autoevaluace je komplexně analyzován, od jeho plánování až po tvorbu zprávy vlastního hodnocení.

Klíčová slova: evaluace, autoevaluace, evaluační nástroje, hodnocení

ABSTRACT

The aim of this work is to contribute to deal with school self-evaluation by comparison of the evaluation process carried out in selected schools. The theoretical part provides a comprehensive overview of basic concepts, methods and practices that schools use in their evaluation. In practical part is mentioned knowledge gained from qualitative research conducted to determine the actual situation in concrete high schools. Self-evaluation process is comprehensively analyzed from its planning to the creation of self-evaluation report.

Keywords: evaluation, self-evaluation, evaluation tools, assesment

Děkuji Ing. Aleně Dofkové za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady, kritické připomínky a za čas, který mi věnovala při její realizaci. Také děkuji PaedDr. Josefu Rydlo a Ing. Jiřímu Durdákovi za poskytnutí potřebných materiálů, za jejich čas a ochotu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Investice do vědění nesou nejvyšší úrok.“

Benjamin Franklin

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 EVALUACE - VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 VZTAH MEZI POJMY EVALUACE A HODNOCENÍ	12
1.2 PEDAGOGICKÁ EVALUACE	13
1.3 PRÁVNÍ VYMEZENÍ EVALUACE	13
1.4 AUTOEVALUACE	14
1.5 DIMENZE AUTOEVALUACE	14
1.6 DRUHY EVALUACE	15
1.6.1 DRUHY EVALUACE Z HLEDISKA HODNOTITELE.....	15
1.6.2 DRUHY EVALUACE Z HLEDISKA ÚČELU	16
1.6.3 DRUHY EVALUACE Z HLEDISKA INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	16
2 EVALUACE V ČESKÉM PROSTŘEDÍ	17
2.1 VÝVOJ V OBLASTI PEDAGOGICKÉ EVALUACE	17
2.2 SOUČASNÝ STAV EVALUACE V ČESKÉM PROSTŘEDÍ	18
2.3 SOUČASNÝ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ KVALITY V ZAHRANIČÍ	19
2.3.1 MODELÝ ŘÍZENÍ KVALITY	20
3 EVALUAČNÍ PROCES	22
3.1 SMYSL A VÝZNAM AUTOEVALUACE	22
3.2 ZÁSADY V AUTOEVALUAČNÍM PROCESU	23
3.3 ZPŮSOBY AUTOEVALUACE	24
3.4 OBLASTI EVALUACE	25
3.5 AUTOEVALUAČNÍ PROCES	26
3.6 CÍLE A KRITÉRIA EVALUACE	27
3.7 NÁSTROJE, METODY A TECHNIKY EVALUACE	28
3.8 AUTOEVALUAČNÍ ZPRÁVA	31
PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 ÚVOD DO PROBLÉMU	34
4.1 VÝZKUMNÝ CÍL	34
4.2 VOLBA METOD PRO ZÍSKÁVÁNÍ DAT	35
4.2.1 ROZHOVOR.....	35
4.2.2 ANALÝZA DOKUMENTŮ.....	35
4.3 VÝBĚR PRVKŮ DO VÝZKUMNÉHO VZORKU	36
4.3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ZKOUMANÝCH ŠKOLÁCH.....	36
4.3.2 STRUČNÁ HISTORIE ZKOUMANÝCH ŠKOL.....	37
4.4 POPIS REALIZACE VÝZKUMU	38
4.5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	39

4.5.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ROZHOVORŮ	39
4.5.2	SHRNUTÍ INFORMACÍ ZÍSKANÝCH Z ROZHOVORU.....	46
4.5.3	VÝSLEDKY OBSAHOVÉ ANALÝZY ZPRÁV VLASTNÍHO HODNOCENÍ ŠKOLY	47
4.5.4	SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ MÍRY SPLNĚNÍ DEFINOVANÝCH KRITÉRIÍ U ZPRÁV VLASTNÍHO HODNOCENÍ	55
4.6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ.....	56
4.7	DOPORUČENÍ.....	57
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Každá škola, která chce být konkurenceschopná a udržet či zlepšit si svou pozici na trhu vzdělávání, musí převzít odpovědnost za svou činnost, umět zhodnotit své dosavadní výsledky a neustále zlepšovat svou kvalitu. Informace potřebné pro plánování budoucího rozvoje školy lze získat autoevaluačními procesy, které umožní především pochopit, v čem je třeba práci školy změnit, proč je v nějaké oblasti úspěšná a v jiné naopak ne, a také jak zajistit, aby tomu tak bylo i nadále. Díky ucelené představě školy o sobě bude moci lépe prokazovat svoji kvalitu a dále ji udržovat nebo i zlepšovat.

Předmětem bakalářské práce je autoevaluace školy. Jedná se o problematiku, která se v posledních letech v českém školství i v zahraničí velmi rychle vyvíjí.

Literární rešerše se snaží podat komplexní nástin autoevaluačního procesu ve škole. V první kapitole je vymezen význam základních pojmů, dále pak dimenze autoevaluace a podle jakých kritérií ji můžeme dělit. Druhá kapitola obsahuje krátký přehled historie evaluace v českém školství až po její současný stav a současně přibližuje některé přístupy k řízení kvality v zahraničí. Obsah třetí kapitoly se soustředí zejména na smysl a význam autoevaluace, oblasti vlastního hodnocení školy, popis jednotlivých částí autoevaluačního procesu včetně nástrojů, metod a technik autoevaluace až po tvorbu autoevaluační zprávy.

Praktická část bakalářské práce se soustředí na provedení kvalitativního výzkumu v oblasti autoevaluace na vybraných školách. Cílem je získat názory ředitelů škol na smysluplnost autoevaluačních procesů a současně se podělit o jejich zkušenosti s vlastním hodnocením školy, způsobem, jakým plánují evaluační cykly, kdo a jak je do evaluačních kroků zapojen. Dále je provedena obsahová analýza autoevaluačních zpráv, která hodnotí oblast plánování autoevaluace, autoevaluační proces a vytvořenou zprávu o vlastním hodnocení.

V závěru mé bakalářské práce budou shrnuty získané poznatky, uvedeny výhody a nevýhody autoevaluace a také navržena doporučení pro zkvalitnění autoevaluace na školách.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 EVALUACE - VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Pojem evaluace je v současné době velice frekventovaný. Pro porozumění a orientaci v této problematice je však potřeba si nejdříve vyjasnit význam některých pojmů.

1.1 Vztah mezi pojmy evaluace a hodnocení

Výraz evaluace má původ v latinském jazyce, a to od slova „*valere*“ (silný, mít platnost, závažnost), odtud bylo přeneseno do anglického jazyka pod pojmem „*evaluation*“ (určení hodnoty, ocenění), který se rozšířil do mezinárodního užívání. Rýdl a Horská (1998, s. 9) vysvětlují evaluaci jako: „*systematické sbírání, třídění, vyhodnocování a ohodnocování dat podle určitých kritérií o dokumentech, jednání, osobách za účelem dalšího rozhodování*“.

Podle Průchy (1996) je důležité rozlišovat termín evaluace a hodnocení. Na jedné straně zde existuje názor, že se jedná o synonyma, avšak v pedagogické terminologii je pojem „hodnocení“ považován za obecnější a i tím i více rozšířenější než termín „evaluace“, který je uplatňován zejména ve vědeckém a výzkumném okruhu.

Rozdíly mezi hodnocením a evaluací shrnuje Nezvalová (2003) následovně:

Tab. 1 Klasifikace rozdílů mezi pojmy hodnocení a evaluace (Nezvalová, 2003)

	Hodnocení (neřízené hodnocení)	Evaluace (řízené hodnocení)
Kritéria	nejsou vymezena, indikátory výkonu nestanoveny explicitně, nesdíleny mezi partnery	jsou jasně vymezena a odsouhlasena, stanovené specifické oblasti priorit, založené na vymezených cílech, jasně formulovány indikátory výkonu
Evaluační plán	není přesně stanoven, není přesně stanoveno, co kdo bude dělat, není připravován záměrně, jen použit v případě potřeby	je strukturovaný, je jasná odpovědnost, explicitní vztahy s cíli, vyžaduje detailní plánování
Metody	nejsou předem stanoveny, metody nekonzistentní, nepromyšlená analýza dat	systematické, přesně určené zdroje dat, použit reprezentativní vzorek, evaluační nástroje odpovídají metodám použitých pro sběr dat, vypracování zprávy

1.2 Pedagogická evaluace

V pedagogice představuje evaluace vědní disciplínu, jejímž úkolem je zjišťování, porovnávání a vysvětlování dat charakterizujících stav, kvalitu fungování efektivnosti škol, částí nebo celku vzdělávacího systému. Evaluace hraje důležitou roli při korekci a inovaci vzdělávacího systému, popřípadě při formování priorit a strategií pro další rozvoj (Průcha, Walterová a Mareš, 2009).

Pedagogická evaluace se využívá nejen pro účely vědecké a výzkumné, ale i pro účely praktické. Jedna z částí celkové pedagogické evaluace je evaluace škol, která podle Průchy (1996) představuje hodnocení výsledků a fungování jednotlivých škol pomocí přesných ukazatelů a procedur monitorování.

Vlastní hodnocení školy nepředstavuje jen podklad pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a hodnocení České školní inspekce, ale je přínosem i v dalších oblastech. Umožňuje poznat silné a slabé stránky školy, pochopit vnitřní procesy, které se odehrávají v činnosti školy, přispívá ke spolupráci s rodiči, žáky a dalšími institucemi. Výsledky vlastního hodnocení umožňují srovnání s podobně zaměřenými školami a vzájemnou výměnu zkušeností (Michek, 2006).

1.3 Právní vymezení evaluace

Pedagogická praxe nerozlišuje příliš mezi pojmy autoevaluce a vlastní hodnocení. Jak ale uvádí Starý a Shánilová (2010), pojem „autoevaluce“ není vázán s právní úpravou a naopak termín „vlastní hodnocení“ školy je zakotven ve školském zákoně a v navazujících předpisech - Vyhláška MŠMT č. 15/2005 Sb, Vyhláška č. 225/2009 Sb., Sdělení MŠMT k provádění vlastního hodnocení škol Č.j:19229/2006-20, Sdělení k termínům vydávání vlastního hodnocení škol Č.j:19577/2006-20.

Vlastní hodnocení školy je definováno ve školském zákoně jako východisko pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a je jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí. Ministerstvo stanoví prováděcím předpisem rámcovou strukturu, pravidla a termíny vlastního hodnocení školy.

S pojmem „vnitřní evaluace“ se lze setkat v Národním programu rozvoje vzdělávání v České republice z roku 2001 – Bílá kniha (MŠMT, 2001) a termín „autoevaluce“ uvádí Rámcový vzdělávací program.

1.4 Autoevaluace

Pojem autoevaluace patří k poměrně novým termínům. Rýdl a Horská (1998, s. 18) formulovali pojem autoevaluace následovně: *„Autoevaluace je hodnocení dosažených cílů a obsahů vzdělávání samotnou školou za účelem zajištění kvality vzdělávání v rámci realizovaného vzdělávacího programu. Autoevaluace poskytuje informace o dosažených výsledcích, hodnotí proto především minulost a aktuální stav, ukazuje však i možnosti dalšího vývoje do budoucnosti.“*

Vašátková (2009, s. 582) definuje autoevaluaci jako: *„cyklický, systematický a systémový proces, který je iniciován aktéry školního života. V jeho průběhu se pomocí různých metod či nástrojů sbírá a s využitím kritérií a indikátorů analyzuje průkazný materiál k vyhodnocování míry, v jaké se podařilo dosáhnout plánovaných cílů stanovených v souladu se školou přijatým konceptem kvality. Zjištěné poznatky jsou následně ve škole interně diskutovány a získané výstupy jsou impulsem pro další práci: pomáhají škole kvalifikovaně prokazovat kvalitu své práce, udržovat ji nebo i zlepšovat.“*

Autoevaluace se účastní jak žáci a učitelé, tak i školy a školní vzdělávací programy. Představuje obecně shrnutí o tom, co se ve škole děje. Autoevaluace umožňuje škole rozpoznat své silné a slabé stránky, a tím přispívá k jejímu vlastnímu růstu a ke stálému zvyšování kvality poskytovaných služeb.

1.5 Dimenze autoevaluace

Koncept autoevaluace v sobě skrývá pět základních dimenzí, Vašátková (2008) je definuje jako:

- **procesně-rozvojovou dimenzi** – úspěšnost této dimenze vede k následným akcím, krokům a podněcuje proměnu školy na učící se organizaci,
- **profesně-administrativní dimenzi** – vyplývá se skutečností, že autoevaluační procesy vyžadují využití mnoha různých zdrojů, např. finančních, lidských, kde domínuje především čas a know-how k administraci těchto procesů,
- **komunikačně-kolektivní dimenzi** – tato dimenze je vymezena tím, že autoevaluace školy není záležitostí jednotlivců, ale různých skupin či týmů, které se učí, jak se učit od sebe navzájem. Důležité je vést a řídit tuto dimenzi prostřednictvím skupin a jejího lídra.

- **kulturně-etickou dimenzi** – cílem této dimenze je pomoci škole poznat své hodnoty a pěstovat je. Pomáhá také jedinci poznat lépe sebe sama, ostatní a naučit se ustoupit ze svých pozic ve prospěch celku – školy.
- **vztahově-kontextovou dimenzi** – pomáhá situačně charakterizovat autoevaluační procesy, které svou reálnou podobu získávají nejen díky lidem v konkrétní škole, místě a komunitě, ale i vlivem působení evaluace externí.

1.6 Druhy evaluace

Na evaluaci se lze dívat z různých úhlů pohledu.

Procesy evaluace lze rozlišit podle několika charakteristik, např. kdo hodnocení provádí, z hlediska účelu či z hlediska interpretace výsledků. Škola se může dostat v jednotlivých případech do pozice subjektu i objektu. Podstatou evaluačních procesů, tj. kontrolování, monitorování a hodnocení, je systematické a průběžné sbírání informací.

1.6.1 Druhy evaluace z hlediska hodnotitele

- **Externí** – provádí Česká školní inspekce či jiné subjekty, které do školy přicházejí zvenčí. Podle Nezvalové (2003) je hlavním úkolem externí evaluace sledovat provoz školy jako státní a vzdělávací instituce. Cíle, měřítka i kritéria hodnocení jsou stanovena inspekcí, což může vést ke stavu, kdy zjištěné jevy nepostihnou všechny důvody a příčiny, neboť se nedostanou k jádru problému. Škola nemůže do hodnocení zasáhnout a závěrečnou zprávu nemůže žádným způsobem ovlivnit. A z toho vyplývá i její výhoda, tj. nezájatost a tím i objektivita při srovnání škol mezi sebou navzájem. Tuto metodu nelze univerzálně použít ve všech výzkumných resortech.
- **Interní** – často bývá označována také jako vnitřní evaluace nebo vlastní hodnocení školy či autoevaluace. Hodnocení je zaměřeno výhradně na procesy uvnitř školy. Mezi pozitivní stránky patří možnost „ušít ji na míru“ konkrétní škole, protože si cíle, metody a formy hodnocení škola stanovuje sama. Dalším kladem je schopnost průběžně provádět evaluaci a využívat výsledky při rozvoji samotné školy. Na druhé straně mohou být výsledky do značné míry subjektivní a mohou být interpretovány výběrově a účelově.

Podle Vašátkové (2006) je cílem externí evaluace zejména prokazovat kvalitu školy, zatímco vnitřní by ji měla primárně zlepšovat.

Nevo (1995) uvádí, že využívání synergického efektu obou přístupů, tj. vnější i vnitřní evaluace, vytváří zdravý systém pro rozvoj školy. Interní evaluace představuje nezbytný předpoklad pro užitečnou evaluaci externí a jejich kombinace může podporovat do budoucna kvalitu i efektivitu práce školy. Realizace tohoto požadavku není však vždy snadná a některé zkušenosti, jak uvádí Macbeath (2006), ukazují, že je nutné, aby subjekty vnější a vnitřní evaluace byly ke své činnosti dostatečně sebekritické.

1.6.2 Druhy evaluace z hlediska účelu

- **Sumativní** – umožňuje zachytit konečný stav výsledků (např. vysvědčení žáka nebo počet absolventů přijatých ke studiu na vysoké škole), aby se mohly výsledky porovnávat s jinými subjekty (např. žáky nebo středními odbornými školami),
- **Formativní** – účelem je poskytnout subjektu zpětnou vazbu, aby se mohl dále zlepšovat.

V praxi se oba účely vyskytují zpravidla současně. Podle toho jaký účel převažuje je rozhodnuto o tom, zda se jedná spíše o sumativní nebo formativní evaluaci (Starý, 2005).

1.6.3 Druhy evaluace z hlediska interpretace výsledků

- **Normativní** – výsledky hodnocených subjektů lze porovnat mezi sebou,
- **Kriteriální** – vztaženo k předem stanoveným a zpravidla explicitně vyjádřeným kritériím.

Současné trendy zvyšují důraz zejména na evaluaci interní, formativní a kriteriální. V některých zemích je celý systém evaluace vzdělávacího systému založen právě na autoevaluaci škol. Role inspekce pak spočívá spíše v metodickém vedení škol, aby jejich vlastní hodnocení bylo co nejefektivnější (Starý, 2005).

2 EVALUACE V ČESKÉM PROSTŘEDÍ

Zajištění kvality ve vzdělávání je v současné době velmi diskutovaným tématem.

2.1 Vývoj v oblasti pedagogické evaluace

Počátky české pedagogické vědy a výzkumu sahají až k J. A. Komenskému, který stanovil požadavky a stupně pokročilosti v jednotlivých předmětech, ale otázka klasifikace v jeho díle nelze najít, používá pouze opravy omylů a opravy. Nejstarší doklady o pedagogické evaluaci spadají do 18. století, kdy byla klasifikována docházka, mravy a prospěch. Moderní evaluační procedury založené na exaktních přístupech se začaly u nás objevovat už před první světovou válkou. Za významného badatele této doby provádějícího evaluační výzkumy v pedagogické oblasti byl považován František Čáda. K rozvoji pedagogické evaluace došlo v 20. a 30. letech. Evaluační výzkumy byly zaměřovány zejména na hodnocení psychických schopností dětí, na testování některých kognitivních a dovednostních výkonů žáků, na měření inteligence různých skupin dětské populace, aj. jak uvádí Průcha (1996).

Kritéria kvality práce školy jsou od konce roku 1989 nastavována zvenku. Cílem bylo v rámci kontroly sledovat, zda v realizovaných procesech a výstupech nedochází vzhledem k nastaveným vnějším kritériím k nežádoucí odchylce. Pracovníci škol se na formulování podoby očekávané kvality nespolutopodílejí, ale veškeré rozhodování a zodpovědnost je přesouvána na nadřízené orgány (Mareš et al., 1991).

V České republice tak docházelo v souvislosti s celospolečenským vývojem k postupné decentralizaci školství. Ve školství byly zaznamenány první myšlenky o celoplošném srovnání žáků, což později vedlo k snaze vytvořit ucelený systém monitorování a hodnocení školství. Formulovaná myšlenka významu hodnocení celého vzdělávacího systému se stala důležitým bodem Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice, již zmíněné Bílé knihy, který byl přijat v roce 2001 (Chvál a Starý, 2008).

Detailnější podmínky hodnocení na českých školách byly rozpracovány v Novém školním zákoně č. 561/2005 Sb. a vyhlášky č. 15/2005 Sb. a její novelizaci 225/2009 Sb.

2.2 Současný stav evaluace v českém prostředí

Pedagogická evaluace je dnes považována za nezbytný a velice užitečný nástroj. A to nejen v souvislosti se zapojením ČR do mezinárodních institucí (OECD, aj.), ale i mezinárodních projektů (PHARE).

Školský zákon poprvé v historii uděluje školám povinnost realizovat vlastní hodnocení a zpracovat o něm zprávu, která je součástí dokumentace školy. Záměrem autoevaluace je ukázat další pohled na školu, který by vyvažoval názor České školní inspekce a zřizovatelů škol. Obecně by tedy autoevaluace školy měla posílit zájem pedagogů o další rozvoj školy a její lepší fungování a kvalitu vzdělávání a také podpořit iniciativu, kreativitu a odpovědnost škol za svou činnost (Chvál, Procházková a Černý, 2010).

Externí evaluaci provádí Česká školní inspekce, která byla ustanovena 1. 1. 2005 na základě Školského zákona. Česká školní inspekce se řídí kritérii, jež schvaluje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Hlavní náplní práce je zjišťování a hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na základě příslušných školních vzdělávacích programů. ČŠI také hodnotí naplnění školského vzdělávacího programu a kontroluje, zda je jeho realizace v souladu s právními předpisy a RVP. Součástí kontrolní činnosti je nejen dohlížení, zda jsou ve školských zařízeních dodržovány právní předpisy týkající se poskytování vzdělání a dalších školských služeb, ale i kontrola správného a efektivního využívání finančních prostředků státního rozpočtu.

Od roku 2004 byly prováděny tematicky zaměřené inspekce, které měly informovat o stavu vnitřní evaluace v českém školství. Z výsledků vyplynulo, že evaluace a další aktivity, které s tím souvisí, byly prováděny poměrně málo, protože řada pedagogů byla přesvědčena, že je to aktivita, která se neslučuje s běžným chodem školy. Závěry inspekčních zpráv (ČŠI, 2011) ukázaly, že se střední školy zaměřují především na formální stránku výsledků vzdělávání žáků, tj. jejich úspěšnost v přijímacím řízení na vysoké školy u gymnázií a na uplatnění na pracovním trhu u středních odborných škol. Negativní zjištěním bylo, že školy zpravidla nevyhodnocovaly výsledky vzhledem ke vzdělávacím programům a jen v malé míře se autoevaluační zjištění promítaly do konkrétních opatření, do stanovených cílů, volby strategií, plánování rozvoje či podpory efektivních přístupů ve vyučování. Z toho vyplynula i reforma, která přinesla významnou změnu, díky které si školy měly vytvářet vlastní školní vzdělávací program (ŠVP) a ten následně realizovat. Současně měly realizo-

vat takové evaluační postupy, které poskytnou zpětnou vazbu, jak se povedlo ŠVP vytvořit a uvést do života.

Od 1. ledna 2012 vstoupila v platnost novela č. 472/2011 Sb., kterou se mění školský zákon č. 561/2004 Sb. ve smyslu provádění vlastního hodnocení školy. Školám sice zůstala povinnost realizovat vlastní hodnocení školy, ale nově již nemusejí zpracovávat tzv. zprávu o vlastním hodnocení školy, která byla povinnou dokumentací školy dle § 28. Výsledky vlastního hodnocení mají školy povinně promítat do výroční zprávy o činnosti školy. Tím pádem není ani závazné strukturu zprávy projednávat se školskou radou. Podle současné legislativní změny nejsou bližší parametry (struktura, obsah, termíny) autoevaluace stanoveny. Je tedy na škole samé, jak vlastní hodnocení bude realizovat. Školy si samy zvolí, které oblasti budou vyhodnocovat například každoročně a které vyhodnotí pouze jedenkrát za delší časové období, sledování všech oblastí by však mělo probíhat kontinuálně. Do výroční zprávy pak školy každoročně promítnou výsledky, které uskutečnily v daném školním roce.

Pozitivum v této změně spatřuji v možnosti věnovat pozornost školy pouze oblastem, které považuje za zásadní a vyhodnocovat je v období, které považuje za prioritní. Tím bude podpořena smysluplnost autoevaluace ve školách, které o ni stojí a umí ji ocenit. Na druhé straně s touto změnou je spojena i nevýhoda, že bez povinnosti zpracovávat tuto zprávu bude v některých školách významně oslabena pozice autoevaluace v práci školy.

2.3 Současný přístupy k řízení kvality v zahraničí

Problematika vzdělávání je aktuální téma, které je řešeno i v na mezinárodní politické úrovni, např. v rámci OECD je v několika skupinách stanoveny soubory indikátorů, které umožňují srovnávat fungování a vzdělávání ve školách. Zlepšování kvality a efektivity vzdělávacích systémů je součástí tří strategických záměrů tzv. Lisabonského procesu.

V posledních letech se ve školských systémech mnoha evropských zemí projevuje tendence poskytovat školám více autonomie než dříve, což však zároveň činí všechny školy více zodpovědné za vlastní výsledky. V každé zemi jsou autoevaluační procesy ovlivněny současnou situací vzdělávacího systému.

V mnoha zemích mají velký vliv na řízení kvality zejména inspekční orgány, které provádějí evaluaci škol někdy samy, jindy ve spolupráci s jinými institucemi (např. Velká Británie). V severských zemích jsou jádrem evaluace obce, které mají odpovědnost za zajišťo-

vání vzdělávání. Další evropské země jako Belgie, Bulharsko, aj. považují za důležité hodnotit práci učitelů v rámci interní či externí evaluace. Trendem posledních let je využívat konkrétní modely řízení kvality, popisy cest a cílů produktivních procesů, např. ISO 9000, TQM, Qualityaward, CQAF, CAF.

V rámci EU vzniklo několik projektů umožňujících srovnávání jednotlivých systémů mezi sebou (Vaššátková, 2006). Jedná se např. v rámci OECD o mezinárodní projekt PISA, v rámci Mezinárodní asociace pro hodnocení vzdělávacích výsledků (IEA) jsou to projekty jako TIMSS (mezinárodní výzkum matematického a přírodovědného vzdělávání), RLS (studie čtenářského porozumění) a mnohé další.

2.3.1 Modely řízení kvality

Management kvality je ve vyspělých firmách samozřejmostí. Do českého školství se však úvahy o řízení kvality dostávají pozvolna. V zahraničí i u nás je pro řízení kvality známý model TQM či EFQM.

- **TQM** – filozofie modelu TQM vychází z pozitivní motivace, z maximálního zapojení všech lidí a využití všech zdrojů. Model předpokládá práci v týmech a umění vést lidi. Tento model je orientován na procesy, uspokojování potřeb zákazníků včetně rozvíjení znalostí každého zaměstnance.
- **EFQM** – je známý jako Model výjimečnosti či excelentnosti. Filozofie modelu vychází z poznání, že spokojenosti lze dosáhnout díky vedení organizace, které řídí strategii, politiku, plánování, pracovníky a procesy s využitím všech potřebných zdrojů. Důležitými principy modelu jsou neustálé učení se, zlepšování, rozvoj lidí a partnerství. Z tohoto modelu vychází další dynamické modely, které se zaměřují na růst školy. Pro vlastní evaluaci lze podle Vaššátkové (2009) využít např.
 - **RADAR** (Results approach deployment assessment review) – model přemýšlení a přístupu k fungování organizace. Napomáhá organizaci identifikovat příležitosti pro zlepšování, plánovat nápravná opatření a vytvářet zpětnou vazbu pro následné hodnocení efektivnosti těchto opatření.
 - **PROZA** - model pomáhá diagnostikovat kvalitu pomocí daného kontrolního seznamu se záměrem udržovat dobrý stav věci, příp. jej zlepšovat. Zaměřuje se tedy na poznání stavu důležitých procesů uvnitř organizace.

- **CAF** – označovaný také jako společný hodnotící rámec. Je vhodným modelem pro organizace, které teprve začínají s procesy řízení kvality. Jedná se o nástroj, který vychází z principu bodovacího systému, kdy hodnocení probíhá podle předem stanovených kritérií, subkritérií a otázek. Výsledkem je poté stanovení silných a slabých stránek organizace a příležitostí ke zlepšení.

3 EVALUAČNÍ PROCES

Autoevaluace není jednorázovou činností, ale představuje systematický a dlouho připravovaný proces, jehož efektivní výsledek závisí na správném určení a definování oblastí autoevaluace, cílů a kritérií, nástrojů a v neposlední řadě i časového rozvržení jednotlivých činností, využívaných metod a způsobů, jakým bude celý průběh autoevaluace zdokumentován a výsledky interpretovány. Do procesu autoevaluace by měli být zapojováni všichni zaměstnanci a vymezena odpovědnost a pravomoc všech zainteresovaných osob. Všichni účastníci, zejména žáci a rodiče, jsou považováni za rovnocenné partnery v procesu autoevaluace a je od nich očekávána zpětná vazba, tj. názory a návrhy na zlepšení kvality školy (Starý a Shánilová, 2010).

Jak uvádí Nezvalová (2007), proces autoevaluace začíná otázkami:

- Kam se chceme dostat a proč?
- V čem jsme dobří?
- Jak můžeme dosáhnout lepších výsledků?
- Kdo nám může pomoci?

3.1 Smysl a význam autoevaluace

Jak již bylo uvedeno, hlavním účelem autoevaluace je podpora odpovědnosti školy za vlastní práci. Autoevaluace představuje mechanismus, který umožňuje rozvoj kvality prostřednictvím hodnocení učitele, diskuse s rodiči a žáky a i dalšími zainteresovanými stranami. Je proto důležité podnítit zájem v přístupu pedagogů k autoevaluaci, kterou by měli chápat jako nástroj využívající jejich minulých zkušeností pro budoucí rozvíjení budoucích dovedností a profesního růstu.

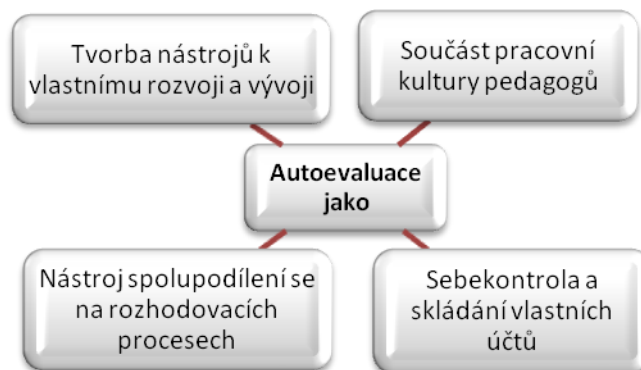
Smysl a význam autoevaluace popisuje Starý a Shánilová (2010):

- Autoevaluace představuje prostředek ke zkvalitňování vzdělávání a to především díky udržování a zvyšování kvality školy,
- Autoevaluace přispívá k převzetí odpovědnosti za kvalitu práce.

Nezvalová (2007, s. 8) tvrdí: „*Základní výhodou použití plánovitého přístupu k autoevaluaci je skutečnost, že tímto přístupem lze neustále získávat relevantní a spolehlivé informace, s jejichž pomocí je možné vytvářet plány budoucí strategie.*“

Důležitou otázkou je, **proč se objevila potřeba autoevaluace škol.**

Rýdl a Horská (1998) uvádí čtyři důvody autoevaluace ve školách:



Obr. 1. Důvody autoevaluace ve školách (Rýdl a Horská, 1998)

3.2 Zásady v autoevaluačním procesu

Podle Rýdla a Horské (Rýdl a Horská, 1998, s. 39-42) je pro korektní a efektivní průběh procesu důležité dodržovat následující zásady:

- *„Nepodnikat žádné další kroky dříve, než se nám podaří zajistit podporu (a v optimálním případě i spolupráci) rozhodující části učitelů.“*
- *Nepřistupovat k autoevaluaci dříve, dokud si nevyjasníme, za jakých podmínek se proces bude realizovat, tj. dokud si nestanovíme jasná „pravidla hry“.*
- *Ti, kdo autoevaluaci provádí, by si měli hned od začátku vybudovat pozici důvěryhodného partnera, který má opravdový zájem o konstruktivní řešení.*
- *Ve všech fázích autoevaluace by měl být průběžně zjišťován co největší počet zainteresovaných osob.*
- *V průběhu autoevaluace by měl být do jednotlivých řešení zapojen co největší počet zainteresovaných osob.*
- *Pracovní tým by měl soustředit své úsilí na zkoumání dílčího, přesně definovaného a jasně ohraničeného problému.*
- *V procesu autoevaluace je potřeba postupovat po logických krocích, tím lze omezit metodologické obtíže na minimum.*
- *Učitelský sbor jako celek by měl mít od začátku k dispozici všechny podstatné informace, které realizační skupina shromáždí.“*

3.3 Způsoby autoevaluace

Vlastní hodnocení školy lze na škole provádět různými způsoby. Vzhledem k faktu, že se o této problematice hovoří teprve asi posledních deset let, tak tato oblast činnosti školy nepatří k těm, kde bychom mohli navazovat na nějaké bohaté zdroje informací a zkušeností. Volba způsobů vnitřního hodnocení školy závisí na několika faktorech, tj. velikosti školy, postoji k řízení změn ve škole, typu vedení, míře týmové spolupráce, informacích, na míře podpory a metodickému vedení a samozřejmě i zkušenostech. Doubková (Doubková a Tomek, 2007, s. 40) doporučuje: „*Analyzujte nejprve vlastní situaci nejméně ve výše uvedených faktorech a poté začněte plánovat tak, abyste nedělali nic, co nepřinese škole užitek.*“ Z toho vyplývá, že pokud škole chybí zkušenosti, informace, metodické vedení, tak by se měla soustředit na klíčové, zásadní věci v jednotlivých oblastech vlastního hodnocení. Je tedy důležité používat ty nástroje, které jsou nám blízké a které umíme používat, což povede k postupnému zdokonalování systému. Jak říká Doubková (Doubková a Tomek, 2007, s. 42) o staré zkušenosti: „*Slona se nemáme pokoušet sníst naráz.*“

Mezi typické způsoby autoevaluace, jak uvádí Doubková a Tomek (2007), patří:

- **Autoevaluace formální** - cílem je vytvořit dokument, který splňuje po formální stránce náležitosti, které lze vyčíst z příslušných právních předpisů.
- **Autoevaluace narcistická** - výsledkem je dojít zejména k pochvalným závěrům.
- **Autoevaluace sebemrškačská** - neukazuje celkový obraz, ale působí silné napětí, strach a stres, ztrátu motivace a oslabení týmu.
- **Autoevaluace sama pro sebe** - tento typ autoevaluace se jeví velice profesionální, protože je skvěle zpracován, obsahuje plno grafů, čísel a srovnání.
- **Autoevaluace maximalistická** - soustředíme na samotný proces vnitřního hodnocení. Cílem je zpracovat co nejvíce informací a dat.
- **Autoevaluace individualistická** - při této evaluaci účastníci ani neví, co vlastní hodnocení je a k čemu ho lze využít, případně kdo ho vypracovává.
- **Autoevaluace konspirativní** - probíhá do značné míry veřejně, ale jen potud, pokud některé nástroje neodhalí něco, co by se nemělo vědět.
- **Autoevaluace dramatická** - zaměřen směrem ven a samotný proces má vysokou publicitu. Smyslem je se zviditelnit a předvést se v co nejlepším světle.

- *Autoevaluace realistická* - je plánovaná vzhledem k možnostem, zkušenostem, personálnímu složení sboru, aktuálním potřebám a situaci školy. Je řízena s ohledem na maximální využití času, který mají pracovníci školy k dispozici, na co nejmenší nároky organizační a finanční. Nástroje jsou vybírány tak, aby poskytovaly s nejmenším vynaložením sil největší informační výtěžnost. Jejím cílem je rozvíjet školu a kvalitu vzdělávání.

3.4 Oblasti evaluace

Vyhláška č.15/2005 Sb. uvádí požadavek, aby struktura vlastního hodnocení byla stanovena předem na určité období, ale jednotlivé oblasti, které se chystá škola sledovat, si stanovuje už sama. Při volbě oblastí si musí uvědomit, jak uvádí Rýdl (1998), že to, co bude součástí autoevaluačního plánu, bude škola muset sledovat a v rámci závěrečné zprávy vyhodnotit.

Vyhláška č. 15/2005 specifikuje rámcovou strukturu a kritéria vlastního hodnocení školy.

Vlastní hodnocení je podle vyhlášky vždy zaměřeno na:

- cíle, které si škola stanovila, jejich reálnost a stupeň důležitosti,
- posouzení, jakým způsobem škola plní cíle,
- oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků a oblasti, ve kterých je třeba úroveň vzdělávání zlepšit,
- účinnost opatření, která byla navrhnutá v předchozím vlastním hodnocení.

Hlavní oblasti vlastního hodnocení vymezuje vyhláška následovně:

- podmínky ke vzdělávání,
- průběh vzdělávání,
- podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělání,
- výsledky vzdělávání žáků a studentů,
- řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků,
- úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.

S tím souhlasí i Brož (2007), podle kterého se při vlastním hodnocení školy zaměřujeme na tyto základní oblasti:

- základní vize a poslání školy,
- kvalita pedagogických pracovníků,
- podmínky vzdělávání,
- průběh vzdělávání,
- výsledky vzdělávání.

U každé oblasti určené vyhláškou si potřebujeme podle Polechové (2007) ujasnit:

- co je v té které cílem,
- co určuje kvalitu,
- k jakému podstatnému jevu v případě dosahování kvality musí docházet,
- podle čeho lze existenci jevu zjistit,
- co je výsledkem operacionalizace,
- prostřednictvím jakého nástroje jev sledujeme,
- koho se zeptáme,
- kdo jsou respondenti,
- přesné znění otázky, aby jí respondent rozuměl.

3.5 Autoevaluační proces

Východiskem jakéhokoliv hodnocení je uvědomit si, komu budou výsledky sloužit. Důležitou stránkou autoevaluačního procesu je spolupráce a důvěra všech zúčastněných, že výsledky poslouží celé škole. Základem autoevaluačního procesu je neustálé opakování činností, které vedou ke zlepšení kvality školy a pomohou naplňovat stanovené cíle. Postup autoevaluace si volí škola sama podle vlastních podmínek, možností a zkušeností.

Rýdl (1998, s. 38) navrhuje následující postup v procesu autoevaluace:

Tab. 2 Autoevaluační proces (vlastní zpracování podle Rýdl, 1998)

Fáze motivační	Počátek motivační fáze vzniká v okamžiku, kdy se objeví potřeba autoevaluace. Tato fáze je charakteristická mapováním a vytvářením základních podmínek a předpokladů pro možnost započetí autoevaluačního procesu. Jsou navazovány hlubší kontakty mezi jednotlivými činiteli procesu. V této fázi se upřesňuje význam a cíl autoevaluace, mapují se problémy, které by měly být řešeny.
Fáze přípravná	V této fázi škola volí způsob, jakým se bude sebehodnocení provádět. Promýšlí a zpracovává se autoevaluační projekt školy, tj. vymezuje se společný postup, pravidla, záměry, cíle, kritéria a nástroje hodnocení. Součástí je také stanovení pravomoci a odpovědnosti jednotlivým účastníkům.
Realizační fáze	Dosavadní poznatky dostávají svou konkrétní podobu podle aktuálních podmínek školy a jsou vymezeny jednotlivé kroky v procesu autoevaluace. Hlavní aktéři kumulují získaná data, která jsou určena k dalšímu zpracování a vyhodnocování.
Evaluační fáze	Součástí této fáze je sběr dat, jejich třídění a následné vyhodnocení informací, které slouží jako podklad pro závěrečnou zprávu. Výsledky obsažené v autoevaluační zprávě slouží pro zkvalitňování vlastní pedagogické práce.
Korektivní fáze	Poslední fáze je vyústěním závěrečné zprávy do konkrétních aktivit a návrhů opatření.

Odborníci uvádí, že všechny kroky a fáze jsou značně flexibilní a to jak z časového hlediska, tak i z technických možností, což umožňuje aplikovat autoevaluační proces na všechny školská zařízení (Macbeath, 2006; Nevo, 1995; Nezvalová, 2007).

3.6 Cíle a kritéria evaluace

Stanovení cílů patří k základním prvkům autoevaluačního procesu. Svoboda a Nezvalová (1999) vidí hlavní cíl autoevaluace nejen v hodnocení výsledků výchovy a vzdělávání, kterých škola v určitém období dosáhla, ale i v ověření a zlepšení kvality. Cíl představuje zamýšlený výsledek, kterého chceme v jistém časovém horizontu pomocí zvolených aktivit dosáhnout. Cíl se může skládat i z dílčích cílů. Cíl by měl být jasně a stručně formulován a stanoven tak, aby byl měřitelný. Autoevaluace však nemusí být neúspěšná, pokud nedosáhneme vytýčených cílů. I jakýkoliv posun v autoevaluaci školy, přestože by nedošlo k naplnění výsledku, představuje úspěch.

Základem každé autoevaluace je stanovení indikátorů neboli kritérií kvality, podle kterých je sledovaný jev vyhodnocován a umožňujících jednotlivé jevy porovnávat (Smolíková, 2010).

Rogers a Badham (1994) charakterizují indikátor následovně:

- Indikátor není absolutním nebo obecným měřítkem úspěchu,
- mělo by se k němu přihlížet společně s jinými údaji vzešlými z autoevaluace, aby byl rozpoznán a pochopen celkový dosažený pokrok,
- neměl by být používán izolovaně, ale jako součást celkového systému plánování autoevaluace a revize,
- měl by být relevantní vzhledem k cílům,
- může být jak kvantitativní nebo kvalitativní.

V našem případě je nutné si vysvětlit pojem indikátory vzdělávání. Podle pedagogického slovníku (Průcha, Walterová a Mareš, 2009, s. 82) je lze definovat jako „*kvantitativní ukazatele, které vypovídají o vlastnostech, produktech a financování vzdělávacího systému. Tyto indikátory jsou v podstatě statistickými daty využívanými k monitorování vzdělávacích systémů jak v jednotlivých zemích, tak k jejich srovnávání mezi zeměmi.*“ Stanovení indikátorů pro autoevaluaci školy není jednoduché. Určit indikátory lze využitím standardů a následnou aplikací na podmínky školy nebo vytvořením vlastních kritérií. Do činnosti vytýčení indikátorů by se měli zapojit všichni účastníci autoevaluačního procesu. Jak uvádí Vaš'átková (2006, s. 121): „*Kritéria i indikátory musí být zvoleny ještě před začátkem celého procesu.*“ Nezvalová (2003) tvrdí, že indikátory jsou ukazatelem úspěchu realizace nastavených cílů.

3.7 Nástroje, metody a techniky evaluace

Pro měření a vyhodnocování získaných dat jsou využívány jak kvalitativní, tak i kvantitativní nástroje. Starý a Shánilová (2010, s. 25) uvádějí: „*Pro potřebu autoevaluace budeme evaluační nástroj chápat jako nadřazený pojem pro metody i techniky.*“ Doubková (2007, s. 45) charakterizuje: „*Nástroje autoevaluace jsou více či méně standardizované postupy a metody, kterými shromažďujeme, vyhodnocujeme, případně interpretujeme informace, které v souvislosti s ní získáváme.*“ Pro dosažení větší objektivity je dobré kombinovat několik relevantních nástrojů (Nezvalová, 2003). Evaluační nástroj by podle Rýdla (1998)

měl být přizpůsoben vzdělávací nabídce školy tak, aby byl schopen reagovat na komplex všech cílů a osobností žáka.

Rýdl (1998, s. 27) uvádí: „*Za základní předpoklad pro realizaci efektivního autoevaluačního procesu můžeme považovat volbu adekvátních evaluačních nástrojů s ohledem na rozmanitost všech zamýšlených cílových stavů.*“ Pro vnitřní ohodnocení školy je důležitý správný výběr metod, které se vzájemně doplňují a navazují na sebe. Autoevaluaci nelze úspěšně provádět pomocí jednoho nástroje, jelikož to, co je ve školním prostředí velmi podstatné a důležité, lze jen velmi obtížně změřit (Nevo, 1995).

Mezi nejčastější metody autoevaluace patří dotazování, pozorování, stanovování priorit, diskuse, měření, zobrazování, sběr dat, dramatizace, vedení diáře či zhotovování profilu (Macbeath, 2006). Česká školní inspekce doporučuje i jiné nástroje jako testy, hospitace, pozorování, analýzu, portfolio, dotazníky, prohlídku, rozhovory, workshopy, sociometrické šetření. Konkrétní metody autoevaluace dále rozvádí Gavora (1996), Prášilová a Vaš'atková (2008) a Rýdl (1998):

- **Dotazníkové metody** – dotazníky jsou častou a obvyklou metodou využívanou pro získávání informací od učitelů, rodičů i žáků. Písemná forma umožňuje snadnější porovnávání získaných informací. Jsou s ní však spojeny rizika nesprávného položení otázek, nekorektní vyhodnocení otázek, nezvládnutí interpretace výsledků.
- **Pozorování** – tato metoda patří bezpochyby k nejpřirozenějším lidským činnostem. Představuje záměrné sledování určitých jevů či osob. Je vhodné ji využít zejména na počátku autoevaluačního procesu, protože nevyžaduje takové množství podkladů a materiálu jako ostatní metody.
- **Rozhovory** – měly by být strukturované, zaznamenané, vedené neohrožujícím způsobem. Tento evaluační prostředek je založen na přímé sociální interakci mezi výzkumným pracovníkem a respondentem. Výhodou je flexibilita a možnost přizpůsobovat otázky okamžitým situacím. Měly by být ukončeny krátkým shrnutím získaných informací spojeným s plánem dalšího postupu a doporučení.
- **Myšlenková mapa** – grafické ztvárnění řešeného problému. Doprostřed listu papíru je zapsána podstata problému a poté se důsledně zaznamenává vše, co účastníkům této techniky v souvislosti s problémem přichází na mysl. Shromážděné poznámky se zpracovávají do logického záznamu.

- **Průzkum (sběr informací)** – každý výzkum by měl být podložen dostatečným množstvím relevantních dat. Slouží k získávání údajů, které vysvětlují určité aspekty školního života nebo výuky. Od dotazníků se liší tím, že osoba, která jej provádí, aktivně shromažďuje data (např. osobně obchází respondenty).
- **Diskuse** – jedná se o způsob komunikace, při kterém dochází k výměně názorů mezi jednotlivými účastníky. V praxi je využívána zejména pedagogická komunikace ve výuce nebo odborná rozprava na dané téma, jejímž úkolem je daný problém objasnit a následně najít odpovídající řešení.
- **Dramatizace** – nepatří mezi často užívané autoevaluační metody. Přesto nám umožňuje vyzorovat stěžejní témata, která by měla být podrobena dalšímu zkoumání. Hraním rolí si žáci mohou zmotnit své názory na činnost školy, ke kterým může dojít.
- **Vedení diáře** – patří mezi nejdůležitější písemné projevy ať už žáka nebo učitele. V diáři jsou zahrnuty osobní i profesní zkušenosti s daným jevem, názory, pohledy na věc a vize do budoucnosti. V případě pravidelného zaznamenávání a kontrolování zapsaných poznámek se z něj stává cenný nástroj autoevaluace.
- **Zhotovování profilu** – profil slouží k obrazovému vyjádření postojů a vztahů různých skupin účastnících se na běžném životě školy. Umožňuje sledovat blízkost a naopak odstup jednotlivých aspektů podílejících se na chodu školy. Často využívanou formou profilu je jednoduchý náčrt či schéma. Využívá se zpravidla k různým analýzám.
- **Hospitace** – je to pozorování, ve kterém jsou informace získávány přímou účastí hodnotitele, který navštíví vyučovací hodinu za účelem poznání stavu a úrovně výchovně vzdělávací práce.
- **Portfolio** – jedná se o soubor různých produktů, které dokumentují práci respondentů a vývoj za určité časové období. Součástí portfolia jsou i komentáře druhých lidí k jeho obsahu a k chování jedince.
- **SWOT analýza** – metoda využívaná k základnímu zmapování situace školy. Umožňuje vyhodnotit situace a jevy uvnitř školy, tj. silné a slabé stránky, a současně i okolnosti, které ovlivňují činnost školy zvenčí, tj. příležitosti a rizika.

- **Obsahová analýza dokumentu** – jde o analýzu a hodnocení obsahu písemných textů. Jedná se o vhodný výzkumný nástroj na ověření zjištění uskutečněných pomocí jiných výzkumných metod. U kvantitativní obsahové analýzy se obsahové prvky textu kvantifikují, tj. vyjadřují se jejich frekvence, pořadí či stupeň.
- **Benchmarking** – soustavný, systematický proces zaměřený na porovnávání se s úspěšnými školami.
- **STEEP analýza** – jedná se o analýzu sociálních, technických, ekonomických, ekologických a politických příležitostí organizace. Je obdobou SWOT analýzy, avšak zabývá se pouze vnějším prostředím školy. Je velmi potřebná při vytváření strategických, dlouhodobých plánů rozvoje školy.

3.8 Autoevaluační zpráva

Vedení autoevaluační dokumentace se pro školy stalo nutností, jelikož autoevaluace školy je jedním z podkladů pro vytváření zprávy o činnosti školy. Zpráva o vlastním hodnocení je východiskem pro Českou školní inspekci. Zpracování závěrečné zprávy je podmíněno pravidelným sběrem dat. Sjednocení výsledků jednotlivých oblastí vlastního hodnocení vytváří závěrečnou zprávu, jejíž struktura není právně ukotvena. V současné době má škola možnost si vybrat způsob, jakým bude svou závěrečnou zprávu prezentovat, tj. formou přednesu, písemným projevem nebo jejich kombinací.

Rámcový obsah zprávy je předepsán vyhláškou. Struktura vlastního hodnocení školy musí být projednána pedagogickou radou do konce září v roce, ve kterém bude realizována. Povinnou součástí ŠVP musí být cíle, nástroje, kritéria a časový rozvrh evaluačních činností (Česko, Zákon č. 561/2004 Sb., MŠMT, vyhláška č. 15/2005 Sb.).

Roupec (1997, s. 12) navrhuje jako možnou následující osnovu závěrečné zprávy:

- *„Základní data o škole, komunitě a prostředí, ve kterém působí (statistické údaje, základní charakteristiky),*
- *Charakteristika vzdělávacího programu – jaké modifikace a proč byly provedeny,*
- *Jak je organizována výchova a vzdělávání – organizační členění, zaměření a priority,*
- *Jaký stav byl (vzhledem k zaměření a cíli) zjištěn na začátku sběru relevantních dat,*
- *Jaký stav, jaká změna stavu byly zjištěny za období,*

- *Jaké výsledky a výsledné informace byly zjištěny v rámci autoevaluačního projektu,*
- *Jaké problémy a jejich příčiny byly identifikovány,*
- *Jaké hypotézy je možné na základě zjištěných výsledků vyslovit,*
- *Kdo reagoval, jak a proč, jaká konkrétní opatření byly přijaty,*
- *Kdo, kdy, jak a v jakém rozsahu bude informován o účinnosti přijatých opatření.“*

Z výše uvedeného vyplývá, že při zpracování autoevaluačních zprávy záleží nejen na tom, zda prováděná autoevaluace je v dané oblasti první nebo již několikátá v pořadí, ale i na rozsahu autoevaluace (Nezvalová, 2007).

Podle názoru Smolíkové (2010): „*Závěrečné hodnocení by mělo odhalit, jaká je úroveň práce školy a zároveň napovědět, jak žádoucí kvalitu zajišťovat, jak ji udržovat či zvyšovat a měnit školu k lepšímu.*“ Starý a Shánilová (2010) se shodují, že autoevaluační zpráva je reflexí vývoje školy za určité časové období.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ÚVOD DO PROBLÉMU

Evaluace se v poslední době stala velmi diskutovaným tématem. Vzhledem ke skutečnosti, že vedení školy musí dnes a denně provádět mnoho důležitých rozhodnutí, je jedním z předpokladů správného rozhodování dostatek kvalitních informací. A právě k získání takových informací mohou sloužit různé evaluační procesy. Vlastní hodnocení školy je velmi složitý proces, který k rozvoji školy přispívá jen v případě, že je správně a smysluplně realizován. Nutností je proto vymezit kritéria, nástroje, cíle a časový harmonogram evaluačních činností. Hlavním cílem autoevaluace je zhodnotit dosavadní vnitřní chod a stav školy a jejího bezprostředního okolí. Získané informace by měly sloužit jako zpětná vazba, prostřednictvím níž jsou vyvozovány kroky vedoucí jak k zefektivnění procesu výuky, tak i ke zkvalitnění školního vzdělávacího programu. Autoevaluační proces je důležité realizovat tak, aby plánování dalšího rozvoje školy vycházelo z relevantních a spolehlivých informací a aby stanovené cíle pro další období byly ověřitelné prostřednictvím dostupných dat. Oblasti pro provádění vlastního hodnocení školy byly doposud pro školy závazné, avšak velmi obecné. Škola tedy sama rozhodovala, jak důkladně bude každou z těchto oblastí zpracovávat. V důsledku této skutečnosti se obsah jednotlivých oblastí mohl lišit.

Empirická část práce popisuje kvalitativní výzkum, jenž je proveden za účelem zjištění skutečné situace v oblasti provádění vlastního hodnocení vybraných škol. Výzkum je zaměřen na zkušenosti a názory jednotlivých škol a jejich ředitelů, analýzu průběhu a zpracování autoevaluační zprávy za pomoci předem definovaných kritérií.

4.1 Výzkumný cíl

Cílem bakalářské práce je přispět k řešení problematiky vlastního hodnocení školy srovnáním evaluačních procesů prováděných na dvou středních odborných školách, které jsou vypracovány v souladu se zákonem č. 561/2004 Sb. Smyslem výzkumu je tedy zachytit současný stav a praxi průběhu autoevaluace školy.

Dílním cílem je zjistit:

- nejdůležitější oblasti a podoblasti vlastního hodnocení školy,
- způsob plánování autoevaluace,
- volbu autoevaluačních nástrojů k hodnocení těchto oblastí,
- postup při sběru dat a jejich vyhodnocování,

- prezentace dat v autoevaluační zprávě,
- navrhovaná opatření a jejich realizace,

Syntézou zjištěných poznatků budou navržena doporučení, jenž by mohla významně přispět ke zkvalitnění procesu autoevaluace, a tím i k úspěšnému naplňování stanovených cílů.

4.2 Volba metod pro získávání dat

Praktická část práce byla zpracována formou kvalitativního výzkumu. Tento způsob umožnil hlouběji proniknout do problematiky autoevaluace školy.

4.2.1 Rozhovor

Primární výzkumnou metodou byl rozhovor s řediteli škol, který měl vytvořit prvotní představu, co pro ně samotné autoevaluace školy znamená. Přestože je rozhovor považován za velmi pracnou, časově náročnou a nákladnou techniku sběru dat, je jeho hlavní předností navázání osobního kontaktu s respondentem a také možnost usměrňovat průběh rozhovoru.

4.2.2 Analýza dokumentů

Dalším výzkumným nástrojem pro zjištění informací byla analýza dokumentů. Informačním zdrojem byly vytvořené evaluační zprávy vybraných škol. Při volbě škol bylo zohledněno, aby se jednalo o instituce, které jsou co do velikosti a typu školy podobné, jelikož zde lze předpokládat, že se potýkají se srovnatelnými problémy. Dokumenty byly analyzovány pomocí metodiky sestavené v rámci národního projektu MŠMT „*AUTOEVALUACE - Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení*“ (Národní ústav odborného vzdělávání, 2012).

Zpráva vlastního hodnocení školy byla vyhodnocována na základě předem definovaných kritérií, která byla rozdělena na kritéria hodnocení plánu, procesu a zprávy o vlastním hodnocení školy. Toto systematické vyhodnocování vychází z předpokladu užití jednotné hodnotící stupnice pro všechna kritéria, která vyhodnocují odlišení míry splnění daného kritéria.

Tab. 3. Stupnice pro hodnocení míry splnění jednotlivých kritérií (Národní ústav odborného vzdělávání, 2012)

Odpověď	Popis	Počet bodů
Ano	Jednoznačná pozitivní odpověď na danou otázku.	4
Spíše ano	Váhavá spíše pozitivní odpověď na danou otázku (pozitivní potvrzení nemusí platit ve všech případech)	3
Spíše ne	Váhavá spíše negativní odpověď na danou otázku (např. občas, nebo v málo případech, aj.)	2
Ne	Jednoznačná negativní odpověď na danou otázku.	1
Netýká se	Kritérium v daných podmínkách nelze uplatnit.	prázdne

Pro získání sumarizovaných údajů, tedy určitého souhrnného indikátoru kvality vlastního hodnocení školy, je využit aritmetický průměr, který umožňuje diferencovat důležitost jednotlivých kritérií. Kritérium s hodnocením „netýká se“ není do výsledku započítáno, ale samostatně se vede evidence o počtu takto hodnocených kritérií. Jelikož se jedná o aritmetický průměr, bude se agregovaný výsledek pohybovat vždy v rozmezí 0 až 4 body. Vyšší hodnota výsledku znamená pozitivnější hodnocení v dané oblasti či podoblasti. V případě volby „netýká se“ je uvedeno i stručné zdůvodnění.

4.3 Výběr prvků do výzkumného vzorku

Předmětem výzkumu bylo srovnat realizaci autoevaluačních procesů a zpracování zprávy vlastního hodnocení na dvou středních ekonomických školách ve Zlínském kraji. Při obou školách jsou rovněž zřízeny vyšší odborné školy s ekonomickým studijním oborem.

4.3.1 Základní údaje o zkoumaných školách

Základní informace o analyzovaných školách jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 4).

Tab. 4. Základní informace o vybraných školách (vlastní zpracování)

Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín	Obchodní akademie, Vyšší odborná škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Uherské Hradiště	
Typ školy:	Počet žáků k 30. 6. 2011	
SŠ	496	457
VOŠ	103	140
Bc	383	-

4.3.2 Stručná historie zkoumaných škol

Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín (OA Zlín)

Obchodní akademie Tomáše Bati je jednou z nejstarších středních škol ve Zlíně. Její historie sahá do 30. let a na jejím počátku stojí obchodní kurzy, které se realizovaly v rámci Baťovy školy práce. V roce 1933 byla ve Zlíně zřízena pobočka OA v Uherském Hradišti a v roce 1937 ministerským výnosem samostatná škola s názvem Obchodní akademie Tomáše Bati pro zahraniční obchod ve Zlíně. Od té doby vychovala tisíce absolventů, kteří se uplatnili nejen v malých a středních podnicích, ale i ve velkých akciových společnostech, peněžních ústavech, službách, veřejné správě a jinde.

Důležitými mezníky škola prošla také v novodobé historii. Od roku 1992 poskytuje vyšší odborné vzdělání a od roku 2000 zajišťuje ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně i vysokoškolské studium (Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín).

Obchodní akademie, Vyšší odborná škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Uherské Hradiště (OA UH)

V roce 1919 byla zřízena obchodní akademie, která v tehdejší době byla jedinou vyšší obchodní školou na jihovýchodní Moravě. Škola nabývala na významu zejména s růstem průmyslu ve Zlíně, ve kterém od 1. září 1933 byla také zřízena pobočka hradištské obchodní akademie. Vyučování na obchodní akademii bylo přerušeno za 2. světové války v letech 1944/45, kdy byla škola zavřena. V následujících letech škola změnila název od vyšší hospodářské školy, přes střední ekonomickou školu se v roce 1990 vrátila ke svému původnímu názvu Obchodní akademie. V této době škola nabízela jediný studijní obor Obchodní akademie, který poskytuje dodnes absolventům vzdělání nutné pro výkon obchodně podnikatelských funkcí ve výrobních podnicích, v tuzemském i zahraničním obchodě, v peněžnictví, cestovním ruchu, a dalších službách, ve státní a veřejné správě.

V roce 1996 byla škola zařazena i do sítě vyšších odborných škol. Při obchodní akademii byla zřízena Vyšší odborná škola s ekonomicko-právním studijním oborem Prokurista. V roce 2000 byla při škole zřízena i Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky poskytující jazykové vzdělání v nejrůznějších kurzech, včetně jednoletých pomaturitních kur-

zů (Obchodní akademie, Vyšší odborná škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Uherské Hradiště).

4.4 Popis realizace výzkumu

Výzkum byl proveden na půdě obou výše uvedených škol. Nejdříve byl s řediteli škol uskutečněn rozhovor. Záměrem bylo vytvořit si představu o zkušenosti školy s vlastním hodnocením, způsobem, jakým plánuje evaluační cykly, kdo a jak je do evaluačních kroků zapojen a jaký je vlastní názor ředitelů škol na autoevaluaci. Údaje získané rozhovorem s řediteli škol byly zařazeny do hodnocení jako úvodní seznámení s názory, postoji a náměty v rámci zkoumané problematiky.

Rozhovor byl zaměřen na získání následujících informací:

- osobní názor ředitelů na autoevaluaci,
- pozitivní a negativní stránky autoevaluace,
- průběh procesu autoevaluace v dané škole,
- volbu a úspěšnost evaluačních nástrojů,
- použití výsledků vlastního hodnocení školy,
- způsob pokračování ve zpracování autoevaluace po změně zákona.

Pro získání co nejširšího obrázku o realitě autoevaluačních procesů na školách byly dále analyzovány zprávy vlastního hodnocení školy a to od doby, kdy se staly povinnou součástí školní dokumentace. Tyto zprávy byly podrobeny obsahové analýze na základě předem stanovených kritérií, které byly rozděleny do následujících sekcí:

- kritéria hodnocení plánu,
- kritéria hodnocení procesu
- a kritéria hodnocení zprávy o vlastním hodnocení školy.

Kritéria byla vyhodnocena pro jednotlivé podoblasti, oblasti i celkem.

Spočítány byly následující parametry:

- počet pozitivních voleb (počet kritérií s volbou ANO a spíše ANO),
- počet negativních voleb,
- počet voleb „netýká se“,

- aritmetický průměr v jednotlivých oblastech a i souhrnná agregace celkem.

4.5 Vyhodnocení výzkumu

V procesu zajištění kvality vzdělávání uvnitř školy hraje důležitou roli vedení školy, které musí dbát na jeho správný průběh. Jednou z jeho hlavních činností je rozhodování o efektivní podobě vlastního hodnocení školy v určitém období.

4.5.1 Výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů

Skutečnost, že neexistuje jediná správná cesta ke zkvalitňování školy, a že každá škola má své vlastní cíle a priority, které považuje za důležité, nám pomohou přiblížit odpovědi dvou ředitelů středních odborných škol. Přestože cíl obou škol je shodný, vlastní cesta k jeho realizaci je odlišná. Při rozhovoru s řediteli škol byly sledovány odpovědi na následující otázky (Příloha I).

1. Kolik cyklů vlastního hodnocení již ve škole proběhlo? Prováděli jste autoevaluaci dříve než vznikl legislativní požadavek?

OA UH: Škola má za sebou čtyři cykly vlastního hodnocení. První vlastní hodnocení proběhlo v roce 2007 a poslední v roce 2011. Hodnocení tvoří přirozenou a nedílnou součást vzdělávacího procesu, a proto není úplnou novinkou v práci školy. Teprve však po uzákonění povinnosti provádět vlastní hodnocení školy ve vyhlášce č.15/2005 Sb. dostalo ucelenou formu.

OA Zlín: Vlastní hodnocení školy již proběhlo dvakrát. První autoevaluace byla zpracována za dva roky a druhá zahrnovala období tří let. Jde o klíčovou aktivitu z hlediska budoucího rozvoje školy, která nebyla v období před vznikem legislativního požadavku až do takové míry prováděna.

2. Co pro vás bylo při provádění vlastního hodnocení nejtěžší? Jak jste se s těmito obtížemi vypořádali?

OA UH: Při provádění vlastního hodnocení školy nejsou ředitelem školy shledány žádné problémové oblasti.

OA Zlín: Realizaci autoevaluace shledává ředitel OA Zlín jako velmi časově náročný proces. Komplikovanou oblastí je vlastní sestavení autoevaluační zprávy tak, aby měla dostatečnou vypovídací hodnotu.

3. *Jaké oblasti vlastního hodnocení sledujete? Sledujete všechny oblasti vlastního hodnocení stejně do hloubky? Pokud ne, které oblasti kvality jsou pro vás zvlášť důležité a proč?*

OA UH: Hodnotící zpráva sleduje všechny oblasti vlastního hodnocení stejně do hloubky. Jedná se o tyto oblasti: cíle, které si škola vytyčila a způsoby jejich plnění, oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků a oblasti, ve kterých je třeba úroveň vzdělávání zlepšit. Hlavní oblasti vlastního hodnocení školy: podmínky ke vzdělávání, průběh vzdělávání, podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání, výsledky vzdělávání žáků a studentů, uplatnitelnost absolventů na trhu práce, řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, úroveň výsledků práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.

OA Zlín: Schválená struktura vlastního hodnocení školy obsahuje hodnocení poslání, cílů a podmínek školy, průběh vzdělávání, oblast věnující se výsledkům žáků a studentů, personální oblast, materiální zabezpečení výuky, řízení školy a její strategie, systém řízení a kontroly kvality. Všechny oblasti jsou hodnoceny ve stejném rozsahu.

Důležité je znát názor ředitelů na autoevaluaci školy a co jim přináší. Hodnocení této otázky mělo zachytit, co pro ně samotné autoevaluace znamená. Zjištění byla následující.

4. *Má pro vaši školu autoevaluace nějaký skutečný význam? Jaká pozitiva shledáváte na vlastním hodnocení školy?*

OA UH: Výsledky autoevaluace slouží především podle ředitele k sebereflexi školy a pomocí zpětné vazby jim pomáhají zefektivnit práci školy a kvalitu poskytovaného vzdělání. Autoevaluaci je nutným a nepostradatelným procesem umožňujícím prakticky využívat vytěženou informaci ke svému budoucímu rozvoji. Neodmyslitelným prvkem každé školy, která chce trvale zlepšovat svoji práci, by mělo být její vlastní hodnocení.

OA Zlín: Na první pohled podle ředitele zlínské obchodní akademie nepřináší autoevaluace zase až takový efekt v porovnání s tím, jaké úsilí vyžaduje. Na druhou stranu však výsledky autoevaluace mohou přinést některá nová zjištění, která mohou škole pomoci se rozvíjet do budoucna a zkvalitnit práci školy.

Další otázky byly směřovány na způsob výběru evaluačních nástrojů a na motivaci učitelů k posouvání kvality práce vlastní i celé školy.

5. Jak postupujete při volbě metod a evaluačních nástrojů? Jaké evaluační nástroje se vám osvědčily?

OA UH: Výběr jednotlivých nástrojů je schválen ředitelem spolu s vedením školy. Škola volí nejen tradiční a osvědčené metody, jakými jsou dotazníky pro rodiče, pro žáky, pro absolventy škol, ale i moderní přístupy zahrnující například metodu BSA – Barvově slovní asociace či CAF. Postup provedení autoevaluace byl na škole prováděn metodou CAF zpracovanou společností MEC ve spolupráci s Ostravskou univerzitou. Tato metodika vychází z principů obecných postupů řízení kvality známých jako ISO či EFQM. Jednotlivé ukazatele kvality je možno objektivně ověřit a zhodnotit přidělením bodového hodnocení na stupnici 1-4. Pomocí sumace hodnocení jednotlivých ukazatelů je možno dospět k integrovaným ukazatelům kvality. Pozitivní zkušenost s tímto konceptem povede i v dalších letech k jeho využívání.

OA Zlín: Při volbě metod vycházela obchodní akademie ze školení, které byly organizovány organizací MŠMT: Národním ústavem odborného vzdělávání (NÚOV). Dalším zdrojem informací byly bakalářské a diplomové práce zpracované na Univerzitě Tomáše Bati, které se vztahovaly k tomuto tématu. Často využívanými evaluačními nástroji na škole jsou dotazníková šetření či SWOT analýza. Ředitel a vedení školy v rámci použitých autoevaluačních metod a technik při zpracovávání vlastního hodnocení školy zařadilo i metodu „Barvy života“ (firma DAP Services), kterou byly nasnímány jednotlivé třídy 1. – 3. ročníku střední školy.

6. Jsou výsledky vlastního hodnocení školy promítnuty následně do plánu rozvoje školy? Měnili jste něco ve vaší škole na základě evaluačních zjištění?

OA UH: Na základě výstupů z vlastního hodnocení školy je vytvořen plán rozvoje školy, který je v dalším období realizován. Na základě dalších výstupů z vlastního hodnocení školy je upraven, znovu realizován, atd. Výstupy z vlastního hodnocení školy jsou poté projednány na pedagogické radě, kde jsou stanoveny priority pro další zdokonalování školy.

OA Zlín: Na základě evaluačních zjištění byly na škole přepracovány strategie školy ve vztahu k získání potenciálních žáků či prezentace na veletrhu Gaudeamus, kde jsou představovány české i zahraniční renomované univerzity.

7. Jak jste motivovali pedagogy, kteří byli zapojeni do evaluace? Chápu učitelé autoevaluaci jako užitečnou aktivitu? Kdo všechno se na autoevaluaci podílel?

OA UH: Vlastní hodnocení školy je vnímáno učiteli víceméně kladně a výsledky jim pomáhají ve vlastní tvůrčí práci. Pedagogičtí pracovníci zapojení do procesu autoevaluace jsou odměňováni osobními příplatky.

OA Zlín: Učitelé autoevaluaci chápu jako užitečnou aktivitu, která jim však přináší práci navíc. Řada školení, kterých se pracovníci zapojení do autoevaluace zúčastnili, jim přinesla dostatečné znalosti nejen pro její realizaci, ale i pro následnou interpretaci výsledků. V důsledku této skutečnosti je škola schopna kvalitně provést vlastní hodnocení školy. Osoby podílející se na procesu autoevaluace školy jsou motivováni formou mimořádných odměn.

Na obou školách se na tvorbě autoevaluace podílí nejen ředitel, vedení školy, pedagogická rada, ale i další pedagogičtí pracovníci. Školy mají vytvořeny kompetentní týmy, které spolupracují na hodnocení jednotlivých oblastí. Kdo se konkrétně na jednotlivých fázích autoevaluace podílel je shrnuto v následující tabulce (Tab. 5).

Tab. 5. Osoby podílející se na jednotlivých fázích autoevaluace (vlastní zpracování)

Fáze auto-evaluace	SŠ	Ředitel	Vedení školy	Ředitelem pověřeni učitele	Všichni učitele školy	Rodiče	Žáci	Komerční subjekt	Jiní sociální partneři
Formulace priorit školy	Zlín	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	UH	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formulace opatření	Zlín	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	UH	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tvorba/výběr evaluačních nástrojů	Zlín	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	UH	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sběr a zpracování informací	Zlín	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	UH	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Zdroje informací	Zlín	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	UH	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vyhodnocení výsledků	Zlín	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	UH	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Na obou školách hraje při formulování cílů a priorit hlavní roli ředitel a spolu s ním i vedení školy doplněné ředitelem pověřenými učiteli. Na formulování konkrétních opatření, tj. kroků vedoucích k dosažení předem stanovených kritérií a cílů se opět podílí ředitel a vedení školy spolu s jím pověřenými učiteli. Není tomu jinak ani při tvorbě a výběru evaluačních nástrojů, kdy to této fáze ani na jedné z analyzovaných škol nevstupují žádné komerční subjekty specializované na tvorbu evaluačních nástrojů. Při realizaci sběru informací a jejich zpracování se již výrazným způsobem přesouvají kompetence a úkoly na ředitelem pověřené učitele. Informace jsou sbírány od všech skupin participujících na škole, tedy od ředitele, vedení školy, pedagogů, rodičů a žáků. Získaná data opět primárně vyhodnocuje ředitel a vedení školy spolu s vybranými učiteli.

Struktura následujících otázek je zaměřena na konkrétní způsob práce s daty ve školách a následnou interpretaci výsledků.

8. Jaká data využíváte jako podklad pro hodnocení školy?

Pro potřeby vlastního hodnocení využívají obě školy různé podklady (Tab. 6).

Tab. 6. Přehled zdrojů informací pro vlastní hodnocení školy (vlastní zpracování)

OA Zlín	OA UH
<ul style="list-style-type: none"> ▪ hospitace (vedení školy, vzájemné hospitace učitelů, aj.) ▪ rozhovory s učiteli, s rodiči a se žáky a studenty ▪ inspekční zprávy a hodnocení školy ze strany zřizovatele ▪ vlastní pozorování provozu školy vedením školy ▪ dotazníková šetření ▪ snímání jednotlivých tříd 1. -3. ročníků SŠ metodou „Barvy života“ ▪ analýza vzájemné spolupráce školy a rodiny ▪ analýza prospěchu žáků a studentů ▪ výsledky žáků v různých školních a mimoškolních soutěžích, prezentacích, přehlídkách, aj. ▪ portfolio žáků a studentů - hodnocení ▪ porovnání školy s jinými školami ▪ rozbor pedagogické dokumentace učitelů ▪ rozbor písemností žáků a studentů ▪ analýza zápisu a závěrů z jednání pedagogické rady a z jednání vedení školy ▪ další vzdělávání pedagogických pracovníků ▪ úspěšná prezentace školy na veřejnosti ▪ analýza efektivnosti propagace školy ▪ analýza úspěšnosti absolventů školy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analýzy SWOT ▪ výsledky zjištěné pomocí metody BSA ve skupině maturantů ▪ výsledky dotazníkových šetření u studentů 2. a 4. ročníků ▪ výsledky dotazníkového šetření prováděného společností SCIO pod označením Mapa školy ▪ další podklady vzniklé na základě hodnocení pedagogické činnosti na úrovni vedení školy, sekcí a komisí ▪ výsledky čtenářské gramotnosti ▪ srovnávací testy ▪ zápisy z hospitací ▪ plán výchovy a vzdělávání ▪ zápisy z pedagogických rad ▪ plánovací dokumenty strategického charakteru ▪ výsledky krajské a celostátní střední odborné činnosti ▪ zápisy z třídních schůzek, případně další data získaná od rodičů a ostatních partnerů školy

9. Koho s výsledky vlastního hodnocení školy seznamujete a jakým způsobem?

OA UH: Výsledky z jednotlivých šetření a jejich závěry jsou prezentovány na pedagogické radě a také jsou s nimi seznamováni rodiče a veřejnost v souvislost s tím, čeho se daný průzkum týkal. Zpráva vlastního hodnocení je volně přístupná na internetových stránkách a některé výsledky jsou představeny i ve školním časopise.

OA Zlín: S výsledky vlastního hodnocení je seznámena pedagogická a školská rada. Dále je určena pracovníkům školy a to zejména jako podklad pro řízení změny ve škole. S dílčími výsledky autoevaluace jsou seznamováni průběžně všichni pedagogičtí pracovníci zapojení do procesu. Zpráva je k dispozici na webových stránkách školy.

Poslední otázka se týká změny provádění vlastního hodnocení a způsobu, jakým bude škola pokračovat v její realizaci.

10. Víte, že od 1. 1. 2012 vstoupila v platnost novela, kterou se mění školský zákon ve smyslu provádění vlastního hodnocení školy? Budete i nadále zpracovávat při autoevaluaci školy všechny oblasti jako doposud?

OA UH: V následujícím období by měla být ponechán rozsah i metodika zpracování autoevaluační zprávy jako doposud.

OA Zlín: Následující autoevaluační zpráva za období 2010-2013 by měla být zjednodušena a zpřehledněna. Základem pro její zpracování bude výroční zpráva.

4.5.2 Shrnutí informací získaných z rozhovoru

Obě střední odborné školy mají za sebou více než jednu realizaci vlastního hodnocení školy. Každá z uvedených škol se s realizací procesu autoevaluace vypořádala jiným způsobem a rovněž i do budoucna hodlají pokračovat v odlišném rozsahu. Vizí OA Zlín je po nabytí platnosti novely, kterou se mění školský zákon ve smyslu provádění autoevaluace, následující autoevaluační zprávu co nejvíce zjednodušit a zpřehlednit. Škola bude vycházet zejména z výroční zprávy. Naopak na OA UH by měl rozsah i dosavadní metodika při realizaci autoevaluace zůstat stejné. Chtěla by ponechat i metodiku hodnocení a využívat CAF jako koncept pro řízení kvality vzdělání na škole. Podstatné je zjištění, že prakticky není oblastí, kterým by se výše uvedené školy v rámci své autoevaluace vůbec nevěnovaly. Struktura vlastního hodnocení obou škol odpovídá osnově stanovené vyhláškou č. 15/2005 Sb. Školy pouze využívají pro některé oblasti jiné názvosloví, ale to vyhláška umožňuje. Ředitelé, vedení školy i další pedagogičtí pracovníci zapojeni do realizace procesu autoevaluace prošli školením v této oblasti. Jednalo se zejména o kurzy organizované Národním ústavem odborného vzdělávání (NUOV). Tato skutečnost jim pomohla rozšířit portfolio evaluačních nástrojů, které byly do procesu zapojeny. Výsledky autoevaluačních zjištění jsou dále zpracovávány a na jejich základě jsou stanoveny priority pro další zdokonalování školy či je změněna strategie škol ve vztahu k získávání nových žáků. Na OA Zlín je vytvořen kompetentní tým tvořený ředitelem pověřenými učiteli, které autoevaluaci provádí. Vedoucím autoevaluačního týmu je ředitel školy. Analýza zjištění probíhá v diskusi se všemi pracovníky a společně jsou formulovány i závěry formou úkolů a opatření pro příští období. Zprávu vlastního hodnocení kompletuje ředitel na základě výstupů z dílčích částí zpracovaných členy autoevaluačního týmu. Na OA UH jsou dílčí výsledky získané kontrolní činností, srovnávacím měřením či dalšími nástroji prezentovány nejdříve na poradách školy. O plnění úkolů stanovených v autoevaluační zprávě a postupu v jednotlivých oblastech je pravidelně diskutováno na pracovních poradách během školního roku. Následně je zpráva zpracována ředitelem, který se snaží objektivně ověřit a zhodnotit každou oblast pomocí bodového ohodnocení ukazujícího, do jaké míry byl daný ukazatel naplněn. Součástí autoevaluační zprávy je slovní ohodnocení jednotlivých ukazatelů kvality a současně i možnost jejich ověření spolu s návrhem opatření. S výsledky vlastního hodnocení obou škol je seznámena pedagogická a školská rada. Dále je určena pracovníkům školy, rodičům a veřejnosti, které se daný průzkum týkal. Veškeré informace jsou k dispozici na internetových stránkách.

4.5.3 Výsledky obsahové analýzy zpráv vlastního hodnocení školy

V následující tabulce (Tab. 7) je srovnán přehled oblastí, které jsou vymezeny vyhláškou, a schválená struktura vlastního hodnocení obou analyzovaných obchodních akademií. Podle vyhlášky č. 225/2009 Sb., jsou dány oblasti, které jsou pro celý proces i pro zprávu z vlastního hodnocení závazné, avšak už není závazně určen název jednotlivých oblastí.

Tab. 7. Hlavní oblasti vlastního hodnocení škol (vlastní zpracování)

Hlavní oblasti vlastního hodnocení		
Dle vyhlášky	OA Zlín	OA UH
Podmínky ke vzdělávání	Hodnocení poslání a cílů a podmínek školy	Podmínky ke vzdělávání
Průběh vzdělávání	Průběh vzdělávání	Průběh vzdělávání
Výsledky vzdělávání žáků a studentů	Žáci a studenti školy a jejich výsledky	Výsledky vzdělávání
Podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělání	Personální oblast Materiální zabezpečení výuky Řízení školy a její strategie	Kultura školy
Řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků		Řízení školy
Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.	Systém řízení a kontroly kvality	Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům

První oblastí kvality školy jsou podmínky ke vzdělávání. OA Zlín je identifikovala pomocí SWOT analýzy, kde vymezila své silné a slabé stránky a rovněž i příležitosti a rizika školy. U OA UH jsou podmínky ke vzdělávání rozděleny do tří oblastí, lidské, materiální a finanční zdroje. Škola dlouhodobě usiluje o kvalitní a systematický rozvoj lidských zdrojů. Pro zajištění výchovně vzdělávací činnosti zajišťuje dostatečné materiální zabezpečení (např. vybavení učeben, sportovní zařízení, úroveň stravování, apod.). Financování průběhu vzdělávání vychází ze zpracovaných finančních plánů.

V rámci vzdělávání má OA UH vypracován dlouhodobě uplatňovaný systém vytváření cílů a priorit, který škole pomáhá naplnit a tak garantovat kvalitu vzdělávání. Základními do-

kumenty pro zajištění organizace vzdělávání jsou rozvrh a školní řád. Odborná úroveň a kvalita vzdělávání je na škole garantována předmětovými komisemi. Na OA Zlín je základem utváření a rozvoje klíčových a odborných kompetencí žáků nastavený systém výuky a dohodnuté výchovné a vzdělávací strategie. K vymezení výukových cílů využívá škola Bloomovu taxonomii. Nedílnou součástí výchovně-vzdělávacího procesu je odborná praxe, kterou žáci absolvují jako přípravu na svou budoucí profesi.

Zjišťování výsledků vzdělávání je na OA UH věnována prvořadá pozornost. Na systematickém hodnocení výsledků vzdělávání se podílejí všichni pracovníci školy. Tyto výsledky jsou zjišťovány pravidelně a jsou statisticky srovnávány. Je sledován stupeň pokroku jednotlivých žáků i celých tříd. K měření jsou využívány metody testování, písemky, pozorování, rozhovory, dotazníky, praktické úkoly. Sledují se rovněž i výsledky v odborných soutěžích a olympiádách, umístění ve sportovních soutěžích či zapojení školy do projektů a dalších aktivit. Výsledky vzdělávání patří na OA Zlín k nejdůležitějším oblastem, kterých se vlastní hodnocení týká. Škola průběžně shromažďuje údaje o celkovém prospěchu žáků podle poskytnutého stupně vzdělání včetně výsledků maturitních zkoušek či absolutoria. Důležitou součástí je i hodnocení klíčových kompetencí, které se provádí v jednotlivých vyučovacích předmětech. Škola tak umí lépe posoudit a vyhodnotit to, jak žák komunikuje, jak je schopen spolupracovat interaktivně v kolektivu, jak umí prezentovat své znalosti, dovednosti, aj. Na OA Zlín vzniklo Školní poradenské pracoviště, které pomáhá udržovat dobré klima ve škole.

V rámci oblasti kultury školy jsou pro OA UH důležité ukazatele hodnotící klima školy, které vycházejí z plánu výchovy a vzdělávání, školní řádu, minimálního preventivního programu, organizačního řádu a ŠVP. Nedílnou součástí kvalitní práce školy s praxí je spolupráce se sociálními partnery. Škola buduje systém kvalitní a účinné komunikace, např. ve škole pracuje funkční žakovský parlament, který participuje na rozhodování vedení školy, které se týkají žáků školy. Důležitost výchovy ve vzdělávání si škola dobře uvědomuje, a proto pravidelně a efektivně spolupracuje s pedagogicko-psychologickými poradnami a má vypracovaný systém prevence sociálně patologických jevů, jenž se každoročně vyhodnocuje. Velmi důležitou podoblastí hodnocení je i práce třídního učitele, který má nezastupitelný vliv na podporu atmosféry vztahů, efektivitu učení, aj. Třídní učitel sleduje a citlivě koordinuje obsah, metody i hodnocení výuky ve třídě. Škola vytvořila i rubriku na školním webu, kde jsou řešeny otázky učení a psychohygieny. Veškeré písemné záznamy rozhovorů s rodiči jsou přikládány k dokumentaci žáka. Kulturu školy vytváří i její image.

V rámci hodnocení je sledována prezentace školy na veřejnosti, logo školy, webové stránky, prostředí a prostory školy. Významnou součástí budování pozitivního image jsou i vztahy školy k regionu a okolí. Důležitými ukazateli mohou být spolupráce školy se zřizovatelem, zaměstnavateli, se školami stejného typu, se školami v zahraničí, aj. Škola vytvořila i školní časopis „oauhNEWS“. V oblasti řízení školy jsou pro OA UH důležité vize a vnitřní hodnoty školy, které jsou součástí plánu cílů a priorit, plánu výchovy a vzdělávání. V rámci strategického řízení školy jsou vytvořeny plány rozvoje lidských zdrojů, materiálních zdrojů, finančních zdrojů. Oblasti vedení lidských zdrojů je věnována velká pozornost. Jsou monitorovány ukazatele týmové práce, vedení začínajících a nekvalifikovaných učitelů, hospitační činnost, další vzdělávání pracovníků, styl řízení a vedení. Ve škole probíhá řízení na základě příkazů a informací a úkolem pověřený pracovník je odměňován na základě prémiového řádu.

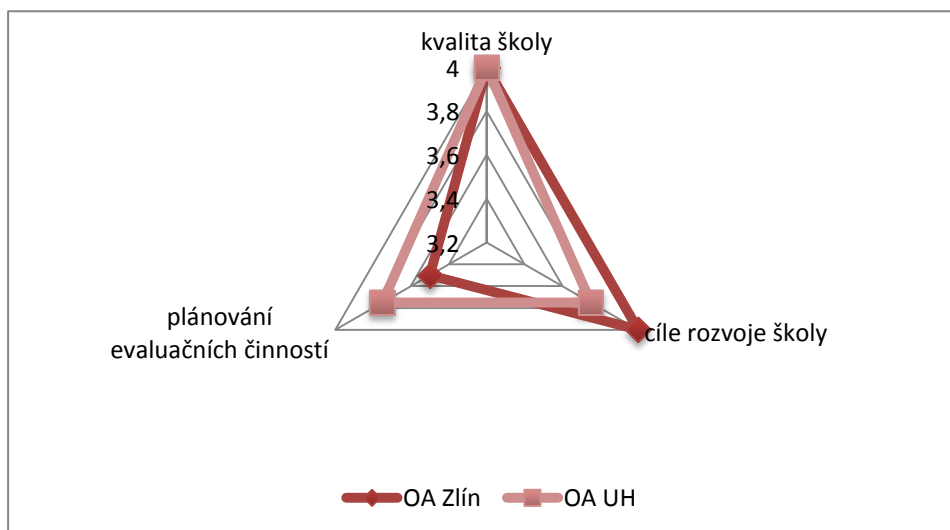
OA Zlín využívá mnoha způsobů, jak se prezentovat před veřejností. Jedná se např. o zprostředkování odborné praxe studentům, realizace projektového týdne umožňující vyzkoušet si získané vědomosti a dovednosti při řešení samostatných úkolů v týmu či začlenění environmentální výchovy do výuky. Dalšími ukazateli mohou být i úspěšná zapojení do vědomostních, odborných, jazykových či sportovních soutěží nebo exkurze do firem. Vedení školy vychází při své činnosti z hlavních atributů efektivního řízení, mezi něž patří například profesionální vedení školy, sdílení vize a akceptování cílů školy, vytvoření vhodného edukativního prostředí, efektivní alokace finančních zdrojů, a mnoho dalších. Při hodnocení zjištěných výsledků přijímá vedení školy konkrétní opatření s vymezeným časovým limitem. Při identifikaci ukazatelů kvality školy vychází ředitel z podrobného a všestranného plánu kontrolní a hospitační činnosti. Pedagogický proces je sledován a kontrolován zejména systémem hospitací. Hospitační záznamy jsou následně strukturovány a umožňují dostatečně kvalitní analýzu pedagogické činnosti. Výsledky jsou poté prezentovány učitelům na škole.

Dlouhodobé vlastní hodnocení školy na OA UH je přínosem pro zkvalitňování činnosti školy a veškerá získaná data se uplatňují v následném období. Škola rozvíjí oblast lidských zdrojů dalším vzděláváním pedagogických pracovníků, rovněž i účelně využívá materiální zdroje, tedy kapacitu prostor školy či dostupné informační a komunikační technologie, aj. Na OA Zlín mají autoevaluační techniky a metody z časového hlediska krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý účinek. Na základě výsledků vnitřního hodnocení jsou přijímána konkrétní opatření. Přijatá opatření jsou na několika úrovních: vedení školy, pracovníci

školy, žáci a studenti nebo poradní orgány ředitele školy. Vedení OA Zlín pečuje o pedagogickou a odbornou kvalifikaci svých pracovníků. Učitelé se vzdělávají většinou v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ale i v dalších seminářích, kurzech a školeních zaměřených nejen na jejich kvalifikaci, ale i nové trendy ve vzdělávání žáků. Většina učitelů se např. vzdělávala v problematice školních vzdělávacích programů a reformované maturity. Celá řada z nich se věnuje lektorské činnosti a má bohatou publikační činnost.

Obsahová analýza autoevaluačních zpráv je rozdělena do následujících tří sekcí:

- **kritéria hodnocení plánu**



Obr. 2. Přehled průměrných hodnot ukazatelů hodnocení plánu autoevaluace (vlastní zpracování)

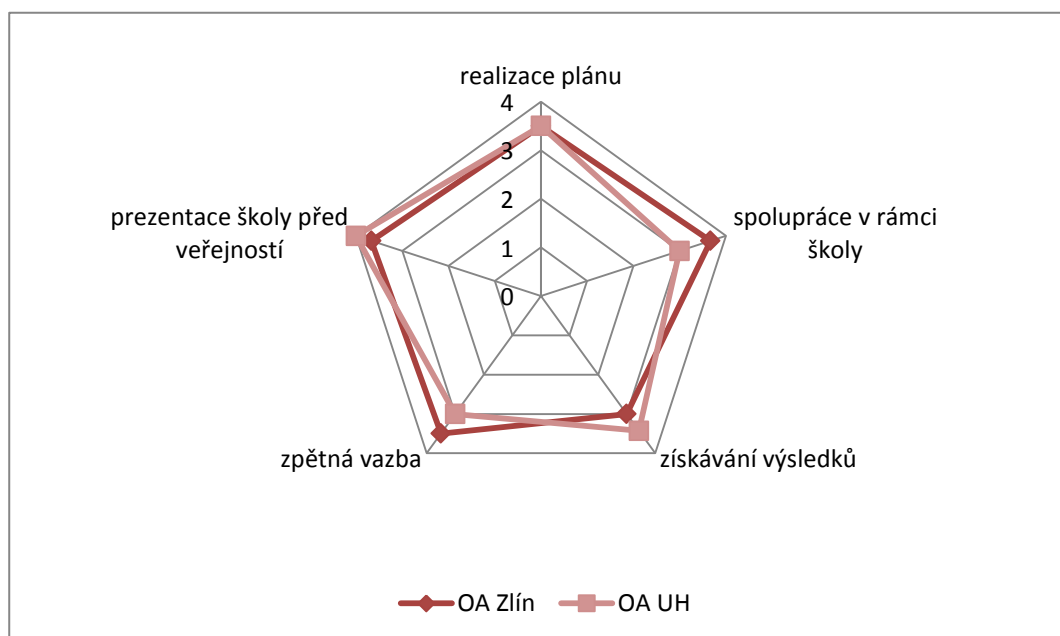
Z plánu autoevaluačních aktivit musí být zřejmé jejich cíle, oblasti, kritéria a indikátory, časový harmonogram, odpovědnost osob za jednotlivé evaluační aktivity i za celek, nástroje pro vlastní hodnocení, zdroje informací, způsob zdokumentování celého procesu i výsledků a jejich prezentace na veřejnosti.

U obou škol vycházejí kritéria kvality školy a cíle z vize školy, dlouhodobého záměru rozvoje školy a ze znalosti aktuálního stavu. Cíle jsou východiskem pro hodnocení obou škol a ukazují směr, kterým se škola hodlá ubírat.

Návrh struktury vlastního hodnocení školy je navržen a poté schválen ředitelem s pedagogickou radou a to vždy nejpozději do konce září školního roku, ve kterém má být hodnocení prováděno. Obě školy mají zpracovaný harmonogram prací pro realizaci vlastního hodnocení školy. Informace pro vlastní hodnocení školy jsou v rámci vymezeného

období průběžně shromažďovány a vyhodnocovány. Spektrum konkrétních metod a nástrojů je u obou škol poměrně široké. Např. OA UH systematicky sleduje schopnosti a úroveň žáků i předpoklady jejich rozvoje pomocí ukazatelů jakými je SCIO mapa školy, BSA analýza u 4. ročníků, úspěšnost přijetí žáků na VŠ, rozborů statistik z Úřadu práce, aj. V OA Zlín je např. pedagogický proces přímo sledován a kontrolován zejména systémem hospitací, dále je pomocí dotazníkových šetření zjišťována atmosféra ve škole, pro snímání jednotlivých tříd 1. - 3. ročníků je využita metoda „Barvy života“, či jsou analyzovány vzájemné spolupráce školy a rodiny. Jednotlivé rozpracované aktivity v plánu hodnocení školy mají určenu odpovědnou osobu, která za jejich splnění odpovídá. Plánovaná evaluace vychází ze závěrů a zjištění předchozího vlastního hodnocení školy. Výsledný plán je následně strukturován tak, aby byl přehledný a srozumitelný. Je evidentní (Obr. 2), že obě školy dosahují téměř maximální průměrné klasifikace ve všech třech hodnocených podoblastech, což znamená, že při stanovení plánu vlastního hodnocení školy splňují definovaná kritéria.

- **kritéria hodnocení procesu**



Obr. 3 Přehled průměrných hodnot ukazatelů pro posuzování autoevaluace (vlastní zpracování)

V oblasti autoevaluačního procesu je důležité pohlédnout do několika oblastí, tj. samotného procesu autoevaluace, aktérů, kteří ho realizují, způsobu získávání výsledků, zpětné vazby a následné prezentace školy na veřejnosti. Z uvedeného graf (Obr. 3) je evidentní, že

obě školy dosahují prakticky stejných průměrných hodnot ukazatelů pro posuzování procesu vlastního hodnocení školy. Detailnější rozpracování výsledků jednotlivých kritérií je součástí přílohy PII.

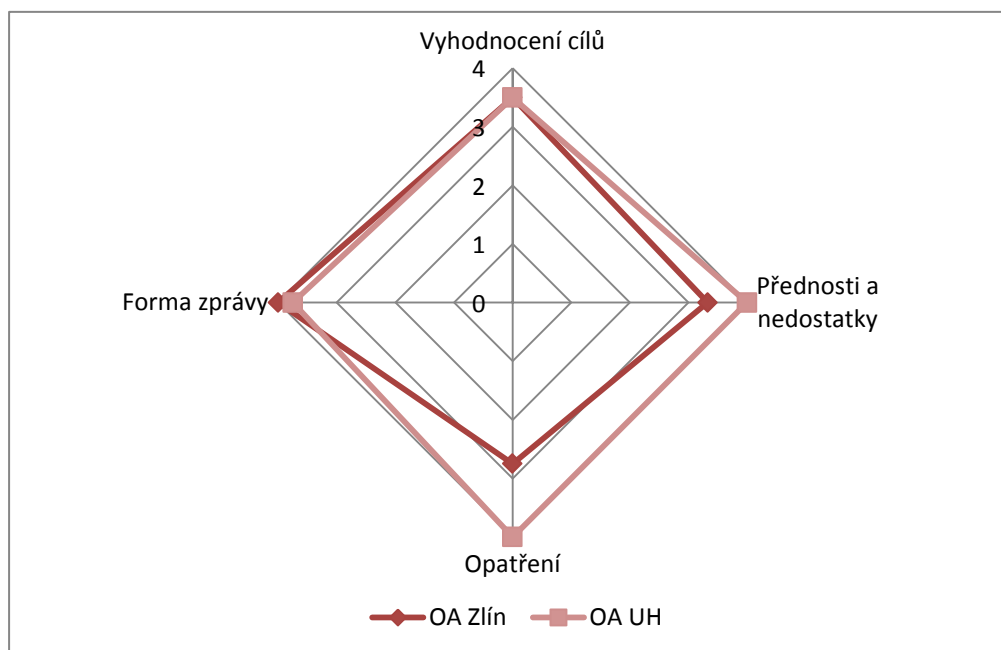
Každá škola si musí najít svůj osobitý způsob, jak bude autoevaluaci provádět. Samotný proces začíná u obou škol vytvořením plánu, na základě kterého je poté celý autoevaluační proces realizován. Snahou je vždy naplnit dílčí úkoly v požadovaném rozsahu a kvalitě.

Na přípravě a realizaci autoevaluace se podílí pracovní tým sestavený z ředitelem pověřených učitelů zodpovědných za jednotlivé oblasti školní práce. Vedení a zaměstnanci obou škol absolvovali vzdělávání v oblasti autoevaluace, např. se zapojili do projektu pro zavádění evaluačních nástrojů pro zlepšování kvality vzdělávání ve Zlínském kraji, kde se naučili pracovat s metodou „Barvy života“. Systém hodnocení pedagogů je součástí vlastního hodnocení školy.

Vzhledem ke skutečnosti, že na obou školách proběhl už více než jeden proces vlastního hodnocení, jsou vybírána pro hodnocení daných oblastí stejná kritéria a nástroje, aby obě školy mohly porovnávat výsledky v časové řadě. Metodiky provádění autoevaluace zůstává tedy na obou obchodních akademiích stejná. Při sběru dat jsou cílovou skupinou nejen žáci, ale i rodiče, učitelé, management, aj. Výsledky autoevaluace jsou poté poskytnuty nejen pedagogické a školské radě, ale i široké veřejnosti.

Výsledky autoevaluace jsou zpracovány přehledně, stručně a tak, aby byly srozumitelné širokému spektru čtenářů. Obě obchodní akademie mají zveřejněnu autoevaluační zprávu přímo na svých webových stránkách. Jsou zde zveřejňovány veškeré výsledky autoevaluace, tj. ať už jsou pozitivního či negativního zjištění. Např. u OA UH jsou k výsledkům negativního zjištění hned uváděny návrhy na opatření, která by mohla vést k jejich zlepšení.

▪ kritéria pro posuzování zprávy o vlastním hodnocení školy



Obr. 4 Přehled průměrných hodnot ukazatelů pro posuzování zprávy o vlastním hodnocení (vlastní zpracování)

Na základě kvalitních průběžných zjištění školy vypracovávají závěrečnou zprávu vlastního hodnocení. Součástí autoevaluační zprávy je vyhodnocení cílů, definování předností a nedostatků a návrhy opatření vycházejících ze zpracovaných dat. Obě školy v autoevaluační zprávě vyhodnotily veškeré cíle, které si stanovili v rámci struktury vlastního hodnocení pro daný cyklus. Zpráva vlastního hodnocení OA UH je zpracována s využitím metodiky MEC, o.p.s. Struktura zprávy je přehledná, srozumitelná a poskytuje dostatečné informace o provedené evaluaci. Každá oblast je analyzována na základě relevantních otázek, které jsou následně bodově ohodnoceny. Na první pohled stručné slovní zhodnocení jednotlivých oblastí vyvažuje nejen seznámení s dokumenty, ve kterých lze informace dohledat, ale i návrh opatření pro zlepšení stávající situace do budoucna. Z výsledků autoevaluační zprávy je tudíž ihned jasné, ve kterých oblastech dosahuje škola dobrých výsledků a naopak, ve kterých oblastech by bylo potřeba úroveň zlepšit. Naopak u OA Zlín je obsah zprávy koncipován tak, že jsou jednotlivé oblasti více slovně okomentovány, což umožňuje vytvořit si lepší náhled na současný stav situace, avšak není jednoznačně uvedeno, ve kterých oblastech dosahuje škola dobrých výsledků a ve kterých je potřeba úroveň zlepšit. Součástí zprávy tudíž nejsou ani způsoby či postupy řešení zjištění v jednotlivých oblastech vlastního hodnocení. Dalším rozdílem mezi oběma školami je skutečnost, že na OA Zlín se snaží vždy formulovat hypotézy o příčinách zjištěného stavu,

kdežto na OA UH spíše ne. Výsledky zpětných vazeb jsou na OA Zlín následně přeneseny i do ŠVP. Zatímco OA UH nepromítá výsledky do úpravy školního vzdělávacího programu. Součástí zprávy o vlastním hodnocení u obou škol je vyhodnocení účinnosti přijatých opatření stanovených v předcházející zprávě. Přestože jsou obě zprávy o vlastním hodnocení vypracovány podle odlišných metodik, lze celkově říci, že jsou přehledné a logicky uspořádané. Zprávy obsahují informace o realizaci evaluačních činností ve vztahu k původně stanovenému plánu. Všechny prezentované tabulky a grafy mají svůj účel, uvádějí příslušné indikátory a dokumentují výsledky stanovených cílů nebo dokreslují podmínky školy. Závěrem lze shrnout, že obě školy dodržují velmi podobná kritéria při zpracování zprávy o vlastním hodnocení. Obě školy tak dosáhly téměř maximální průměrné klasifikace ve všech čtyřech hodnocených podoblastech, jak lze vidět na výše uvedeném obrázku (Obr. 4).

4.5.4 Souhrnné vyhodnocení míry splnění definovaných kritérií u zpráv vlastního hodnocení

Systematické vyhodnocení autoevaluace na obou školách pomocí metodiky vytvořené v rámci projektu Cesta ke kvalitě je shrnuto níže uvedené tabulce (Tab. 8). Výsledná průměrná hodnota by měla být chápána spíše jako orientační údaj, jelikož se jedná o subjektivní hodnotící soudy ředitelů obou obchodních akademií při posuzování míry splnění jednotlivých kritérií. Z komplexního pohledu však lze říci, že obě školy dosáhly pozitivního hodnocení a splňují předpokládanou kvalitu v dané oblasti. Zajímavá je i skutečnost, že OA UH dosáhla 41 pozitivních voleb, zatímco OA Zlín pouze 38 pozitivních voleb a u 3 kritérií je volba negativní. Na rozdíl od obchodní akademie ve Zlíně totiž spíše nesouhlasí s tvrzením, že by formulovala hypotézy o příčinách zjištěného stavu. Dále ve srovnání s OA Zlín se nedostávají výsledky získané realizací autoevaluace do úpravy školního vzdělávacího programu. Ředitel tamní školy také zastává názor, že spíše nejsou využity veškeré příležitosti pro ověřování výsledků z více zdrojů (např. porovnávání pohledů učitelů, rodičů či žáků, aj.). Detailnější výsledky souhrnného vyhodnocení kritérií jsou součástí přílohy (Příloha PIII).

Tab. 8. Souhrnné vyhodnocení kritérií – OA Zlín a OA UH (vlastní zpracování)

	SŠ	Počet kritérií			Aritmetický průměr
		pozitivní volby (ANO a spíše ano)	negativní volby (spíše NE a NE)	netýká se	
Celkem	Zlín	38	3		3,57
	UH	41			3,69
A - plán	Zlín	15			3,83
	UH	15			3,83
	UH	8			3,75
B - proces	Zlín	12	1		3,47
	UH	13			3,43
	UH	3			4,00
C - autoevaluační zpráva	Zlín	11	2		3,40
	UH	13			3,81

4.6 Shrnutí výsledků

Výsledky průzkumu ukazují, že u obou škol je pro dosažení kvalitnějších cílů ve výchovně vzdělávacím procesu nepostradatelné se zaměřit a zhodnotit s co největší objektivitou současný stav zkoumaných oblastí. Autoevaluace školy se stala součástí řízení kvality škol. Přestože ředitelé obou škol budou po změně novely školského zákona přistupovat k autoevaluaci jiným způsobem, je evidentní, že oba souhlasí s nezastupitelnou rolí procesu vnitřního hodnocení školy.

V oblasti řízení školy mají obě školy systematicky uspořádáno získání dostatečného množství informací o veškerém dění ve škole. Na obou školách se konají porady, kde se projednávají zjištěné výsledky v jednotlivých oblastech s návrhy zlepšení současného stavu. Proces učení se a získání zpětné vazby je předpokladem pro práci v současném dynamickém světě. Autoevaluace na jednu stranu pomáhá učitelům v profesionálním růstu, jelikož jim umožňuje poznat své přednosti a nedostatky, ale na druhou stranu se jedná o proces časově náročný, což pochopilo vedení obou škol, a motivace pracovníků je zde proto podpořena i mimořádnými finančními odměnami či příplatky. Na druhou stranu musím obou školám vytknout, že se nesnaží zapojit co nejvíce pedagogických pracovníků do procesu realizace vnitřního hodnocení. Právě vytvoření širší skupiny osob participujících na autoevaluaci by mohl rozšířit náhled na danou problematiku, jelikož každý má jiné dovednosti, schopnosti, zkušenosti či kvality. Autoevaluace je na obou školách prováděna zejména ředitelem spolu s vedením školy. Rodiče se pro spolupráci získávají těžko. Výhodou při realizaci celého procesu bylo aktivní zapojení pedagogických pracovníků do příležitostných školení v oblasti vnitřního hodnocení školy pořádanými například MŠMT.

Důležitou oblastí, jež se školy věnují, je podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělání. Přístup obou škol k veřejnosti je vstřícný a snaží se vyhovět potřebám jednotlivých dětí. Kladně lze hodnotit pravidelnost vyhodnocování a tvorby dokumentace autoevaluačních aktivit, což má vliv na výuku a procesy učení a na určování priorit dalšího rozvoje školy. Obě školy průběžně informují všechny zainteresované ve škole o dílčích výsledcích autoevaluace.

Smyslem provedení autoevaluačního procesu je postupné řízené zlepšování kvality školy. U obou škol lze tuto skutečnost potvrdit, jelikož splňují veškeré nutné podmínky, tedy autoevaluace je prováděna správně metodicky, pravidelně, jsou předem nastavena hodnotící

kritéria, která jsou použitelná pro další rozhodování a plánování. Lze konstatovat, že obě školy zvládnou proces autoevaluace zkušeně bez vážných problémů.

Na závěr je potřeba uvést, že vnitřní hodnocení školy je spojeno s řadou negativních i pozitivních aspektů. Obě školy považují za výhodu lepší komunikaci mezi jednotlivými pedagogickými pracovníky a přispívání k profesionálnímu rozvoji učitelů. Ředitelé se shodnou na skutečnosti, že škola musí převzít odpovědnost za svou vlastní práci. Pozitivum spatřují rovněž v identifikaci problémů, které jsou pro školu podstatné a nabytí praktických zkušeností při navrhování a zavádění realizovatelných opatření. Toto systémové vyhodnocení kvality je opřené o skutečné hodnoty, které škole poskytnou zpětnou vazbu. Naopak nevýhody spatřují školy v časové náročnosti celého procesu, zvýšení požadavků na práci učitelů či vedení dokumentace o celém procesu.

4.7 Doporučení

Je důležité si uvědomit, že autoevaluace školy se má dotýkat všech jejích oblastí, protože jen tak lze získat ucelený obraz o současném stavu školy. Proto bych doporučila školám, aby i po změně školského zákona pokračovali ve zpracování autoevaluační zprávy ve stejném rozsahu jako doposud. Zpracované podklady z vnitřního hodnocení školy mohou filtrovat a není potřeba veškerá zjištění zahrnout do veřejně dostupné výroční zprávy. Pokud by se však škola zaměřila opravdu jen na ty oblasti, ve kterých dosahuje v současné době výborných výsledků a bude je chtít zlepšit, bylo by výhodné využít více nástrojů, více zdrojů informací či opakovaných šetření, které přinesou opravdu relevantní výsledky, na které se škola může spolehnout. Avšak nesmíme současně také opomenout způsob zpracování výsledků získaných výzkumem, abychom se nedostali do situace, kdy nám informace už nebudou přinášet až takový efekt v porovnání s tím, co by vyžadovaly.

Důležitým předpokladem získání relevantních informací je mimo jiné i aktivní zapojení široké škály osob spjatých se školou do autoevaluačního procesu. Vlastní hodnocení školy se dotýká nejen učitelů, vedení školy, žáků, ale i rodičů, ostatních zaměstnanců. Lidé ve škole by měly být seznámeni zejména se záměrem autoevaluace, jejími důvody a případnými důsledky. Vedení školy by se mělo naučit delegovat svou pravomoc na pověřené osoby, které budou odpovědné za průběh vybraných částí autoevaluačních procesů. Výchozím předpokladem však musí být jasné stanovení týmových rolí, postupu autoevaluace a prezentace dílčích výsledků. Při autoevaluaci je potřeba pracovat týmově a snažit se vyhnout přetěžování pouze několika pracovníků.

ZÁVĚR

V současnosti je edukační systém v České republice ovlivňován řadou faktorů, za které lze pokládat globalizaci, kurikulární reformu, nové postoje a požadavky na vzdělávání, aj. Nedílnou součástí školské reformy je nejen tvorba školních vzdělávacích programů, ale také činnosti spojené s evaluací, případně autoevaluací školy. S tímto pojmem se lze setkat v české pedagogické terminologii ve větší míře koncem 20. století. Přestože již není zpracování zprávy o vlastním hodnocení povinnou dokumentací školy, je význam autoevaluace nesporný. Zvýšení kvality vzdělávání vychází z hodnocení vlastní činnosti školy, které umožňuje vytvořit plány ke zlepšení, jež je nutné umět efektivně uplatnit v praxi. Souhlasím proto s MacBeathem (2006, s. 26), který říká: *„Když budeme přemýšlet o tom, co děláme, jak to děláme a proč to děláme, může na tom být naše škola líp.“*

V teoretické části bakalářské práce je vymezena aktuálnost problematiky vlastního hodnocení škol. Pozornost byla věnována základním pojmům týkajícím se této oblasti, dále smyslu autoevaluačních procesů včetně jejich vazby na aktuálně platnou legislativu. Literární rešerše byla doplněna o charakteristiku autoevaluačního procesu a jeho jednotlivých fází až po vysvětlení principu vytváření autoevaluační zprávy.

V praktické části bylo hlavním cílem analyzovat nejdůležitější oblasti a podoblasti vlastního hodnocení školy, způsob plánování autoevaluace, volbu autoevaluačních nástrojů k hodnocení těchto oblastí, postup při sběru dat a jejich vyhodnocování, prezentace dat v autoevaluační zprávě, navrhovaná opatření a jejich realizace.

V závěru práce byla syntézou zjištěných poznatků navržena doporučení ke zkvalitnění procesu autoevaluace na analyzovaných školách.

Podle mého názoru jsem v bakalářské práci dosáhla vytýčených cílů a věřím, že výsledek bude pro obě školy přínosem při řízení kvality vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BROŽ, Z., 2007. Vlastní hodnocení školy prostřednictvím rámce pro sebehodnocení podmínek vzdělávání. In: *Výzkumný ústav pedagogický v Praze*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze. ISBN 978-80-87000-16-8.
- [2] DAVIES, D., 2001. *Evaluating School Self-Evaluation*. Berkshire: National Foundation for Educational Research. ISBN 19-0388-00-3.
- [3] DOUBKOVÁ, A. a K. TOMEK, 2007. Autoevaluace a řízení kvality školy. In: *Sborník příspěvků z Metodického portálu www.rvp.cz*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze. ISBN 978-80-87000-16-8.
- [4] GAVORA, P., 1996. *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno: Paido. ISBN 80-85931—15-X.
- [5] CHVÁL, M., L. PROCHÁZKOVÁ a K. ČERNÝ, 2010. Postoje k autoevaluaci ředitelů základních a středních škol v ČR. *Orbis Scholae*. **4**(1), 91-110. ISSN 1802-4637.
- [6] CHVÁL, M., a K. STARÝ, 2008. Autoevaluace škol v reflexi poskytované odporné podpory. *Orbis Scholae*. **2**(3), 53-73. ISSN 1802-4637.
- [7] MACBEATH, J., 2006. *Serena, aneb, Autoevaluace škol v Evropě*. Žďár nad Sázavou: Fakta. ISBN 80-902614-8-5.
- [8] MAREŠ, J., H. KANTORKOVÁ a Z. JESENSKÁ Z., 1991. Učitelé a jejich problémy. *Pedagogika*. **41**(3), 257-268. ISSN 3330-3815.
- [9] MICHEK, S., 2006. *Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání* [online]. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006-06-01 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z:
http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/prirucka_pro_sebehodnoceni_poskytovatelu_OV.pdf
- [10] NEVO, D., 1995. *School-based evaluation. A Dialogue for School improvement*. Great Yarmouth: Galliard. ISBN 0-08-0419429.
- [11] NEZVALOVÁ, D., 2003. *Kvalita a její řízení ve škole*. Olomouc: PdF UP, 2003. ISBN 80-7082-828-5.

- [12] NEZVALOVÁ, D., 2007. Jak postupovat při autoevaluaci ve škole. In: *Sborník příspěvků z Metodického portálu www.rvp.cz*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze. ISBN 978-80-87000-16-8.
- [13] POLECHOVÁ, P., 2007. Nebojme se vlastního hodnocení. In: *Výzkumný ústav pedagogický v Praze*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze. ISBN 978-80-87000-16-8.
- [14] PRÁŠILOVÁ, M. a J. VAŠŤATKOVÁ, 2008. Determinanty vývoje české základní školy jako učící se organizace. *Orbis Scholae*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta. 2(3), 23-35. ISSN 1802-4637.
- [15] PRŮCHA, J., 1996. *Pedagogická evaluace*. Brno: Masarykova Univerzita. ISBN 80-210-1333-8.
- [16] PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ, 2009. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. 395 s. ISBN 978-80-7367-647-6.
- [17] ROGERS, G. A L. BADHAM, 1994. Evaluation in management cycle. In: *BENNETT, N. (ed) Improving educational management through research and consultancy*. London: Paul Chapman Publishing. ISBN 1853962775.
- [18] ROUPEC, P., 1997. *Vedení školy*. Praha: Raabe. ISBN 80-902-189-0-3.
- [19] RÝDL, K. et al., 1998. *Sebehodnocení školy: Jak hodnotit kvalitu školy*. Praha: Agentura Strom. ISBN 80-86106-04-7.
- [20] SMOLÍKOVÁ, K. et al., 2010. *Autoevaluace mateřské školy: metodologická příručka k vlastnímu hodnocení*. Praha: VÚP. ISBN 8087000226.
- [21] STARÝ, K., 2005. *Autoevaluace školy* [online]. Praha: MŠMT [cit. 2011-01-12].
Dostupné z:
http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/Autoevaluace_skoly.pdf
- [22] STARÝ, K. a I. SHÁNILOVÁ, 2010. *Koordinátor autoevaluace: Studijní text pro prezenční formu vzdělávacího programu*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání. ISBN 978-80-86956-57-2.
- [23] SVOBODA, J., D. NEZVALOVÁ, O. OBST a M. PRÁŠILOVÁ, 1999. *Řízení kvality. 1 – Studijní texty* [online]. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta [cit. 2010-02-20]. Dostupné z:

http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/OlomSTUDTEX.T.DOC

- [24] VAŠŤATKOVÁ, J., 2009. Autoevaluace škol. In *Průcha, J. (ed). Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál. ISBN 987-7367-546-2.
- [25] VAŠŤATKOVÁ, J., 2006. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: UP v Olomouci. ISBN 80-244-1422-8.
- [26] VAŠŤATKOVÁ, J., 2008. Možnosti využití autoevaluace a benchmarkingu v české základní škole. In *Svatoš T., Doležalová, J. Pedagogický výzkum jako podpora proměny současné školy*. Hradec Králové: Gaudeamus UHK, 702-714. ISBN 978-80-7041.287-9.

Internetové zdroje:

- [27] Česká republika, 2011. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Národní program rozvoje vzdělávání. Bílá kniha*, [online]. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání – nakladatelství Tauris, [cit. 2011-02-27]. ISBN 80-211-0372-8. Dostupný z: <http://aplikace.msmt.cz/pdf/bilakniha.pdf>
- [28] Česká republika, 2004. *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*, [online]. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 190. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>.
- [29] Česká republika, 2009. Ministerstvo vnitra České republiky. *Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy ve znění vyhlášky č. 225/2009 Sb.*, [online]. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 67. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/VKav_200/NPP_srpen_09/v225.pdf+&hl=en&gl=uk&pid=bl&srcid=ADGEESjx5_jsoxijfT9FXsYUcY_wZ2IE_zhVAhMAyxDs2JKSbVaADFoXmfIjfcCcz5841R-SBKR9K-5SbEcqX9bi1LeCb3O1h1CgXeI13uBFYWMd9ahOmxC0pSynlqoOugp2bzpgMH1g&sig=AHIEtbQw4uKjPaGz4ItwAazeFbYqbGfMpA.
- [30] Česká republika, 2011. Ministerstvo vnitra České republiky. *Novela č. 472/2011 Sb.*, [online]. In: Sbíрка zákonů České republiky. Částka 161. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=23650>.

- [31] Česká školní inspekce, 2012. *Výroční zprávy* [online]. Dostupné z:
<http://www.csicr.cz/cz/dokumenty/vyrocní-zpravy>.
- [32] Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů RVP, 2012. Dostupné z <http://rvp.cz/>.
- [33] Národní ústav odborného vzdělávání, 2012 [online]. Dostupné z <http://www.nuov.cz/>.
- [34] Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 2012 [online]. Dostupné z: <http://www.oazlin.cz/>.
- [35] Obchodní akademie, Vyšší odborná škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Uherské Hradiště, 2012 [online]. Dostupné z: <http://www.oauh.cz/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NUOV Národní ústav odborného vzdělávání

OA UH Obchodní akademie, Vyšší odborná škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Uherské Hradiště

OA Zlín Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Důvody autoevaluace ve školách (Rýdl a Horská, 1998).....</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 2. Přehled průměrných hodnot ukazatelů hodnocení plánu autoevaluace (vlastní zpracování).....</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 3. Přehled průměrných hodnot ukazatelů pro posuzování autoevaluace (vlastní zpracování).....</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 4. Přehled průměrných hodnot ukazatelů pro posuzování zprávy o vlastním hodnocení (vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Klasifikace rozdílů mezi pojmy hodnocení a evaluace (Nezvalová, 2003).....</i>	<i>12</i>
<i>Tab. 2 Autoevaluační proces (vlastní zpracování podle Rýdl, 1998)</i>	<i>27</i>
<i>Tab. 3. Stupnice pro hodnocení míry splnění jednotlivých kritérií (Národní ústav odborného vzdělávání, 2012)</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 4. Základní informace o vybraných školách (vlastní zpracování)</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 5. Osoby podílející se na jednotlivých fázích autoevaluace (vlastní zpracování)</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 6. Přehled zdrojů informací pro vlastní hodnocení školy (vlastní zpracování).....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 7. Hlavní oblasti vlastního hodnocení škol (vlastní zpracování).....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 8. Souhrnné vyhodnocení kritérií – OA Zlín a OA UH (vlastní zpracování).....</i>	<i>55</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I.....Strukturovaný rozhovor s řediteli škol

Příloha P II.....Kritéria hodnocení plánu, procesu a zprávy o vlastním hodnocení

Příloha P III.....Souhrnné vyhodnocení kritérií – OA Zlín a OA UH

PŘÍLOHA P I: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S ŘEDITELI ŠKOL

Cíl: získat informace o názorech ředitelů na autoevaluaci, na průběh jednotlivých fází autoevaluačního procesu, tj. od plánování autoevaluace přes realizaci, vyhodnocení, stanovení opatření ve vybraných oblastech, až po následné provádění autoevaluace v budoucnu.

1.	Kolik cyklů vlastního hodnocení již ve škole proběhlo? Prováděli jste autoevaluaci dříve než vznikl legislativní požadavek?
2.	Co pro vás bylo při provádění vlastního hodnocení nejtěžší? Jak jste se s těmito obtížemi vypořádali?
3.	Jaké oblasti vlastního hodnocení sledujete? Sledujete všechny oblasti vlastního hodnocení stejně do hloubky? Pokud ne, které oblasti kvality jsou pro vás zvlášť důležité a proč?
4.	Má pro vaši školu autoevaluace nějaký skutečný význam? Jaká pozitiva shledáváte na vlastním hodnocení školy?
5.	Jsou výsledky vlastního hodnocení školy promítnuty následně do plánu rozvoje školy? Měnili jste něco ve vaší škole na základě evaluačních zjištění?
6.	Jak jste motivovali pedagogy, kteří byli zapojeni do evaluace? Chápou učitelé autoevaluaci jako užitečnou aktivitu? Kdo všechno se na autoevaluaci podílel?
7.	Jsou výsledky vlastního hodnocení školy promítnuty následně do plánu rozvoje školy? Měnili jste něco ve vaší škole na základě evaluačních zjištění?
8.	Jaká data využíváte jako podklad pro hodnocení školy?
9.	Koho s výsledky vlastního hodnocení školy seznamujete a jakým způsobem?
10	Víte, že od 1. 1. 2012 vstoupila v platnost novela, kterou se mění školský zákon ve smyslu provádění vlastního hodnocení školy? Budete i nadále zpracovávat při autoevaluaci školy všechny oblasti jako doposud? (viz ¹)

¹ Od 1. ledna 2012 vstoupila v platnost novela č. 472/2011 Sb., kterou se mění školský zákon č. 561/2004 Sb. ve smyslu provádění vlastního hodnocení školy. Školy nově nemusejí zpracovávat zprávu o vlastním hodnocení školy, která byla povinnou dokumentací školy dle § 28. Výsledky vlastního hodnocení mají školy povinnost promítat do výroční zprávy o činnosti školy.

PŘÍLOHA P II: KRITÉRIA HODNOCENÍ PLÁNU, PROCESU A ZPRÁVY O VLASTNÍM HODNOCENÍ ŠKOLY

Kritéria hodnocení plánu vlastního hodnocení školy – OA Zlín	Ano	Spíše ano	Spíše ne	ne	Netýká se
Kvalita školy					
Má škola formulována kritéria kvality školy?	x				
Vychází tato kritéria z formulované vize školy?	x				
Jsou tato kritéria vztažena k oblastem definovaným platnými právními předpisy pro autevaluaci školy?	x				
Cíle rozvoje školy					
Má škola formulovány cíle pro zvolené evaluační období?	x				
Vycházejí tyto cíle z vize školy formulované např. v koncepčním záměru rozvoje školy?	x				
Jsou všechny cíle dostatečně specifikovány, tj. je možné ověřit jejich dosažení?	x				
Jsou stanovené cíle reálné, tj. jsou stanoveny dosažitelné priority pro evaluační období?	x				
Evaluační nástroje					
Poskytují zvolené evaluační nástroje relevantní informace pro ověření stanovených cílů?		x			
Jsou evaluační nástroje dostatečně spolehlivé?		x			
Plánování evaluačních činností					
Jsou stanoveny termíny realizace evaluačních aktivit pro celé období evaluačního cyklu?		x			
Jsou evaluační činnosti realizovány průběžně?		x			
Je stanovena odpovědnost pracovníků za jednotlivé evaluační aktivity?	x				
Je připraven systém pro zaznamenávání a analýzu informací?	x				
Proběhla diskuse o kritériích vlastního hodnocení?	x				

Pokrývá plán evaluačních činností všechny oblasti kvality stanovené prováděcími předpisy?	x				
Je zohledněna zkušenost z evaluačních aktivit v předcházejícím období?		x			
Je plán vlastního hodnocení školy přehledně strukturován?		x			

Kritéria pro posuzování procesu vlastního hodnocení školy – OA Zlín	Ano	Spíše ano	Spíše ne	ne	Netýká se
Realizace plánu					
Probíhá proces autoevaluace podle stanoveného plánu?	x				
Je plán stanoven tak, aby byla zajištěna účelnost realizace procesu autoevaluace?		x			
Spolupráce v rámci školy					
Jsou do procesu vlastního hodnocení školy zapojeni všichni zaměstnanci školy?	x				
Absolvovalo vedení školy/zaměstnanci vzdělávání v oblasti evaluace?		x			
Je nastaven soulad mezi autoevaluací školy a hodnocením a rozvojem pedagogických pracovníků školy?	x				
Získávání výsledků					
Jsou využity příležitosti pro porovnávání výsledků školy v časové řadě?		x			
Jsou využity příležitosti pro ověřování výsledků z více zdrojů, např. porovnávání pohledů učitelů, rodičů, žáků?			x		
Je sběr dat realizován na odpovídajícím vzorku respondentů?	x				
Zpětná vazba					
Jsou těm, kteří poskytli informace pro hodnocení školy, jejich výsledky souhrnně poskytnuty?	x				
Jsou tyto výsledky prezentovány korektně včetně negativních i pozitivních zjištění?		x			
Prezentace školy před veřejností					

Jsou vybrané výsledky prezentovány veřejně (např. na webových stránkách školy)	x				
Jsou prezentované výsledky veřejnosti srozumitelné?		x			
Jsou řádně uvedeny zdroje získaných informací?	x				

Kritéria pro posuzování zprávy o vlastním hodnocení školy – OA Zlín	Ano	Spíše ano	Spíše ne	ne	Netýká se
Vyhodnocení cílů					
Jsou všechny stanovené cíle vyhodnoceny?	x				
Je toto vyhodnocení transparentní a věrohodné, tj. vycházejí závěry z analýz získaných dat?		x			
Přednosti a nedostatky					
Jsou zvýrazněny oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků?	x				
Jsou zvýrazněny oblasti, ve kterých je potřeba úroveň zlepšit?	x				
Jsou formulovány hypotézy o příčinách zjištěného stavu?			x		
Opatření					
Vycházejí přijímaná opatření z předcházejících zjištění?		x			
Jsou tato opatření v souladu s vizí školy?	x				
Promítají se výsledky v případě potřeby do úpravy školního vzdělávacího programu?				x	
Je vyhodnocena účinnost opatření obsažených v předcházející zprávě?		x			
Forma zprávy					
Má zpráva o vlastním hodnocení školy jasnou strukturu?	x				
Odpovídá obsah zprávy nastavenému plánu?	x				

Je text přehledný a srozumitelný?	x				
Je tabulková a grafická část zprávy o vlastním hodnocení interpretována?	x				
Kritéria hodnocení plánu vlastního hodnocení školy – OA UH	Ano	Spíše ano	Spíše ne	ne	Netýká se
Kvalita školy					
Má škola formulována kritéria kvality školy?	x				
Vychází tato kritéria z formulované vize školy?	x				
Jsou tato kritéria vztažena k oblastem definovaným platnými právními předpisy pro autevaluaci školy?	x				
Cíle rozvoje školy					
Má škola formulovány cíle pro zvolené evaluační období?	x				
Vycházejí tyto cíle z vize školy formulované např. v koncepčním záměru rozvoje školy?	x				
Jsou všechny cíle dostatečně specifikovány, tj. je možné ověřit jejich dosažení?	x				
Jsou stanovené cíle reálné, tj. jsou stanoveny dosažitelné priority pro evaluační období?		x			
Evaluační nástroje					
Poskytují zvolené evaluační nástroje relevantní informace pro ověření stanovených cílů?	x				
Jsou evaluační nástroje dostatečně spolehlivé?		x			
Plánování evaluačních činností					
Jsou stanoveny termíny realizace evaluačních aktivit pro celé období evaluačního cyklu?	x				
Jsou evaluační činnosti realizovány průběžně?	x				
Je stanovena odpovědnost pracovníků za jednotlivé evaluační aktivity?	x				
Je připraven systém pro zaznamenávání a analýzu informací?		x			
Proběhla diskuse o kritériích vlastního hodnocení?	x				

Pokrývá plán evaluačních činností všechny oblasti kvality stanovené prováděcími předpisy?	x				
Je zohledněna zkušenost z evaluačních aktivit v předcházejícím období?	x				
Je plán vlastního hodnocení školy přehledně strukturován?		x			

Kritéria pro posuzování procesu vlastního hodnocení školy – OA UH	Ano	Spíše ano	Spíše ne	ne	Netýká se
Realizace plánu					
Probíhá proces autoevaluace podle stanoveného plánu?	x				
Je plán stanoven tak, aby byla zajištěna účelnost realizace procesu autoevaluace?		x			
Spolupráce v rámci školy					
Jsou do procesu vlastního hodnocení školy zapojeni všichni zaměstnanci školy?		x			
Absolvovalo vedení školy/zaměstnanci vzdělávání v oblasti evaluace?		x			
Je nastaven soulad mezi autoevaluací školy a hodnocením a rozvojem pedagogických pracovníků školy?		x			
Získávání výsledků					
Jsou využity příležitosti pro porovnávání výsledků školy v časové řadě?	x				
Jsou využity příležitosti pro ověřování výsledků z více zdrojů, např. porovnávání pohledů učitelů, rodičů, žáků?		x			
Je sběr dat realizován na odpovídajícím vzorku respondentů?		x			
Zpětná vazba					
Jsou těm, kteří poskytli informace pro hodnocení školy, jejich výsledky souhrnně poskytnuty?		x			
Jsou tyto výsledky prezentovány korektně včetně negativních i pozitivních zjištění?		x			
Prezentace školy před veřejností					

Jsou vybrané výsledky prezentovány veřejně (např. na webových stránkách školy)?	x				
Jsou prezentované výsledky veřejnosti srozumitelné?	x				
Jsou řádně uvedeny zdroje získaných informací?	x				

Kritéria pro posuzování zprávy o vlastním hodnocení školy – OA UH	Ano	Spíše ano	Spíše ne	ne	Netýká se
Vyhodnocení cílů					
Jsou všechny stanovené cíle vyhodnoceny?	x				
Je toto vyhodnocení transparentní a věrohodné, tj. vycházejí závěry z analýz získaných dat?		x			
Přednosti a nedostatky					
Jsou zvýrazněny oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků?	x				
Jsou zvýrazněny oblasti, ve kterých je potřeba úroveň zlepšit?	x				
Jsou formulovány hypotézy o příčinách zjištěného stavu?	x				
Opatření					
Vycházejí přijímaná opatření z předcházejících zjištění?	x				
Jsou tato opatření v souladu s vizí školy?	x				
Promítají se výsledky v případě potřeby do úpravy školního vzdělávacího programu?	x				
Je vyhodnocena účinnost opatření obsažených v předcházející zprávě?	x				
Forma zprávy					
Má zpráva o vlastním hodnocení školy jasnou strukturu?	x				
Odpovídá obsah zprávy nastavenému plánu?	x				

Je text přehledný a srozumitelný?		x			
Je tabulková a grafická část zprávy o vlastním hodnocení interpretována?	x				

PŘÍLOHA P III: SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ KRITÉRIÍ – OA ZLÍN
A OA UH

	SŠ	Počet kritérií			Aritmetický průměr
		pozitivní volby (ANO a spíše ano)	negativní volby (spíše NE a NE)	netýká se	
Celkem	Zlín	38	3		3,57
	UH	41			3,69
A - plán	Zlín	15			3,83
	UH	15			3,83
Kvalita školy	Zlín	3			4,00
	UH	3			4,00
Cíle rozvoje školy	Zlín	4			4,00
	UH	4			3,75
Plánování evaluačních činností	Zlín	8			3,50
	UH	8			3,75
B - proces	Zlín	12	1		3,47
	UH	13			3,43
Realizace plánu	Zlín	2			3,50
	UH	2			3,50
Spolupráce v rámci školy	Zlín	3			3,67
	UH	3			3,00
Získávání výsledků	Zlín	2	1		3,00
	UH	3			3,67
Zpětná vazba	Zlín	2			3,50
	UH	2			3,00
Prezentace školy před veřejností	Zlín	3			3,67
	UH	3			4,00
C - autoevaluační zpráva	Zlín	11	2		3,40
	UH	13			3,81
Vyhodnocení cílů	Zlín	2			3,50
	UH	2			3,50
Přednosti a nedostatky	Zlín	2	1		3,33
	UH	3			4,00
Opatření	Zlín	3	1		2,75
	UH	4			4,00
Forma zprávy	Zlín	4			4,00
	UH	4			3,75