



Pedagogická  
fakulta  
Faculty  
of Education

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Pedagogická fakulta

Oddělení celoživotního vzdělávání

Závěrečná práce

# Autoevaluace školy se zaměřením na 1. stupeň ZŠ

Vypracovala: Mgr. Vladimíra Marková

Vedoucí práce: Bc. Mgr. Jana Polčáková

České Budějovice 2016

## Prohlášení

Prohlašuji, že svoji závěrečnou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své závěrečné práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

## Anotace

Závěrečná práce Autoevaluace základní školy se zaměřením na 1. stupeň pojednává o autoevaluačním procesu na českých školách. První dvě části práce se zabývají obecnými principy autoevaluace a způsoby, jak autoevaluaci provádět. Třetí část práce je praktická a obsahuje příklady inspirativní praxe a zkušenosti autorky s autoevaluační činností na konkrétní základní škole. Práce je směřována především na autoevaluaci škol s 1. stupněm.

### Klíčová slova:

Základní škola, 1. stupeň, autoevaluace, vlastní hodnocení školy, autoevaluační proces, management školy.

## Abstract

The final thesis "Basic school self-evaluation focused on lower primary school" deals with a self-evaluation process in Czech schools. First two parts of the thesis describe general principles of a self-evaluation and methods how to carry out a self-evaluation. The third part of the thesis describes practical application and it contains some examples of inspiring practice and some author's experience with self-evaluation in a concrete basic school. The thesis is focused on a lower primary school self-evaluation.

### Key words:

Basic school, lower primary school, self-evaluation, school self-evaluation, self-evaluation process, the school management.

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Bc. Mgr. Janě Polčákové za vedení mé závěrečné práce a dále všem kolegům a kolegyním, se kterými se každodenně profesně setkávám a kteří mě na mé cestě inspirují.

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod .....  | 6  |
| 1 Obecné aspekty autoevaluace .....   | 7  |
| 1.1 Pojem autoevaluace.....   | 7  |
| 1.2 Povinnost autoevaluace v českých školách – přelomové roky 2005 a 2012.....    | 8  |
| 1.3 Důvody pro autoevaluaci .....   | 9  |
| 1.4 Úskalí autoevaluace .....   | 11 |
| 1.5 Autoevaluace a Česká školní inspekce (ČŠI).....                               | 12 |
| 1.6 Autoevaluace plně organizovaných ZŠ a škol pouze s 1. stupněm .....           | 13 |
| 2 Proces autoevaluace .....   | 16 |
| 2.1 Fáze procesu autoevaluace.....  | 16 |
| 2.2 Evaluační tým .....   | 17 |
| 2.3 Oblasti vlastního hodnocení, kritéria a indikátory .....                      | 18 |
| 2.4 Metody, postupy, techniky, evaluační nástroje .....                           | 22 |
| 2.4.1 Přehled základních metod a technik.....                                     | 23 |
| 2.4.2 Portál evaluačních nástrojů projektu Cesta ke kvalitě .....                 | 25 |
| 3 Zkušenosti a inspirativní příklady z praxe .....                                | 29 |
| 3.1 Základní informace o škole – kontext fungování školy .....                    | 29 |
| 3.2 Vize školy.....   | 31 |
| 3.3 Průběh autoevaluačních procesů v konkrétní škole .....                        | 32 |
| 3.4 Evaluační plán .....  | 35 |
| 3.5 Zpracování, třídění a vyhodnocování dat v rámci autoevaluačního procesu ..... | 38 |
| 3.5.1 Autoevaluace projektu Pohyb a výživa .....                                  | 39 |
| 3.6 Autoevaluační cyklus – shrnutí .....  | 43 |
| Závěr.....  | 46 |
| Použitá literatura.....   | 48 |

## Úvod

Tato práce se zabývá autoevaluací, tedy tématem, které se dotýká všech českých škol. Autoevaluační procesy jsou značně složité, mnohvrstevnaté a většina českých škol má za sebou zkušenosti teprve z prvního desetiletí systematické autoevaluační činnosti. Daří-li se ve škole tuto činnost zvládnout, získává škola důležitý nástroj k sebepoznání.

Cílem této práce je shrnout vstupní informace o autoevaluačním procesu v českých školách a teoretické poznatky propojit s ukázkami praktických příkladů z konkrétní české školy.

Práce je rozdělena na tři části. První část práce pojednává o obecných aspektech autoevaluace. Jsou zde uvedeny základní termíny z této oblasti, důvody pro autoevaluaci a úskalí, se kterými je možno se při provádění autoevaluace setkat. Je zde zmíněn začátek autoevaluačního procesu na českých školách a legislativa, která je s tímto procesem spojena. Prostor je věnován i roli externích hodnotitelů, zejména České školní inspekci (ČŠI), která poskytuje školám metodickou podporu. Vzhledem k tématu práce je srovnávána autoevaluace na plně organizovaných ZŠ a školách pouze s 1. stupněm.

Druhá část práce je věnována samotnému autoevaluačnímu procesu a možnostem, jak autoevaluaci provádět. Pojednává o autoevaluačním týmu, o fázích autoevaluačního procesu a seznamuje s možnými oblastmi vlastního hodnocení i s některými evaluačními nástroji, zejména s těmi, které jsou volně dostupné a jsou využitelné pro autoevaluaci na 1. stupni.

Třetí část práce vychází z mých praktických zkušeností a je vázána na školu, ve které jedenáctým rokem působím jako ředitelka školy. Příklady, které v této práci uvádím, by měly přispět k hlubšímu pochopení, jak je možno autoevaluaci v základní škole provádět a jak skloubit teoretická východiska s praktickou činností. Škola, kde pracuji, má pouze 1. stupeň, přesto by se daly některé postupy aplikovat i na jiných (plně organizovaných) ZŠ. Ukázky autoevaluační činnosti mají proto být i možnou inspirací pro ostatní školy.

# 1 Obecné aspekty autoevaluace

## 1.1 Pojem autoevaluace

S pojmem autoevaluace se začali čeští učitelé setkávat v 90. letech 20. století. V dalším desetiletí, tj. na počátku 21. století, už autoevaluace zakotvila plně v učitelském slovníku, neboť provádění autoevaluace bylo nařízeno i zákonnými normami. Přesto mnozí řadoví pedagogové tápali a nedokázali tento pojem uspokojivě vysvětlit.

V literatuře je možno objevit nejrůznější definice tohoto pojmu. Často je definován nejprve pojem evaluace a poté vyvozen pojem autoevaluace. Pojem evaluace bývá spojován s českým slovem hodnocení, i když někteří autoři cítí mezi těmito pojmy určitý rozdíl, např. „*hovoří se o evaluaci školy, ale o hodnocení učebních výsledků žáka nebo žákova výkonu*“ (Starý, 2013, s. 5). Evaluace bývá v pedagogice chápána jako systematický a naplánovaný proces, v průběhu kterého jsou nejprve shromažďována data a poté analyzována na základě určitých kritérií. Je to proces, kdy je zkoumána kvalita a efektivita jevů. „*Hodnocení bývá vnímáno jako méně procesuální a méně systematické; k pojmu evaluace má pak blíže pojem vyhodnocování*“ (Smolíková, Kupcová, 2008, s. 4).

Pojem autoevaluace bývá ztotožňován se souslovím **vlastní hodnocení školy**. Jedná se tedy o proces, který probíhá uvnitř školy, rozkrývá fungování školy, hodnotí výsledky výchovy a vzdělávání, efektivnost vzdělávání. V souvislosti s pojmem autoevaluace bývá zdůrazňována soustavnost, systematickosti, cílenost, plánovitost, strukturovanost, dlouhodobost. Autoevaluace slouží školám jako zpětná vazba, jako sebereflexe a má vést ke zkvalitňování vzdělávacích procesů ve škole. „*Pod pojmem autoevaluace chápeme hodnocení dosažených cílů a obsahů vzdělávání samotnou školou za účelem zajištění kvality vzdělávání v rámci realizovaného vzdělávacího programu školy*“ (Rýdl a kol., 1998, s. 18).

## 1.2 Povinnost autoevaluace v českých školách – přelomové roky 2005 a 2012

Od 1. 1. 2005 měla každá škola za úkol zpracovávat vlastní hodnocení školy – v souladu se školským zákonem a vyhláškou č. 15/2005 Sb. Ve školském zákonu byla tato povinnost zakotvena v § 12:

(1) Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.

(2) Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí. Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem rámcovou strukturu, pravidla a termíny vlastního hodnocení školy.

(3) Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy.

Vyhláškou byla dána rámcová struktura vlastního hodnocení a pravidla a termíny vlastního hodnocení. Školy musely nejpozději za období tří školních roků vypracovat o tomto hodnocení zprávu, která byla součástí povinné dokumentace školy a byla předkládána České školní inspekci.

Povinnost zpracovávat vlastní hodnocení školy byla přijata rozporuplně. Pro české školy to byla novinka, na kterou nebyly příliš připraveny. Na jedné straně bylo zřejmé, že sebereflexe a autoevaluace by měly do českých škol patřit, z druhé strany však negativně zapůsobil fakt, že přibyla další, a to časově velmi náročná povinnost. Mnohé školy cítily, že nemají dostatek času, sil a prostředků zpracovávat obsáhlý dokument. V mnoha případech se proto ve školách zpracovávala pouze formální zpráva, která byla předložena při kontrole pracovníkům České školní inspekce a skončila v archivu školy a dále se s ní nepracovalo. Tyto zprávy byly mnohdy sepisovány jen kvůli externí kontrole a ke zkvalitnění školy příliš nepřispěly.



Školy však měly možnost využít i vnější pomoci. Na téma vlastního hodnocení byla pořádána nejrozličnější školení a byly vydávány nové publikace. MŠMT přišlo v roce 2008 s projektem **Cesta ke kvalitě** s plným názvem "AUTOEVALUACE - Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení". Tento projekt byl realizován Národním ústavem pro vzdělávání a Národním institutem pro další vzdělávání. Projekt byl financován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu České republiky (<http://www.nuov.cz/ae>). Cílem tohoto projektu bylo podpořit školy v autoevaluační činnosti, poskytnout jim dostatek informací, ověřené evaluační nástroje, zkušenosti, příklady dobré praxe, tj. poskytnout jim pomoc všestrannou. Webové stránky projektu byly aktualizovány do roku 2012. K 31. 8. 2012 byl tento projekt ukončen. Portál evaluačních nástrojů byl přesunut na Metodický portál RVP (<http://rvp.cz/>).

Rok 2012 byl přelomovým rokem v tom smyslu, že školy po novele školského zákona byly zproštěny povinnosti zpracovávat zprávu o vlastním hodnocení školy. Tato zpráva již nespadá do povinné dokumentace školy a není podkladem pro hodnocení školy Českou školní inspekcí. Školy mohou samozřejmě zprávu zpracovávat nadále, ale dle svého uvážení – samy si mohou určit termíny, strukturu i obsah zprávy.

Ve školském zákonu nadále zůstala zakotvena povinnost autoevaluace. Vlastní hodnocení školy má být podkladem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy.

Od roku 2012 zmizela tedy formalita, byla zjednodušena administrativa a direktivní podoba autoevaluačních zpráv. Autoevaluační činnost by se měla promítnout do výroční zprávy. Struktura výroční zprávy v roce 2012 změněna nebyla, takže je v moci každé školy, jak autoevaluační proces do zprávy zahrnout. Neexistuje jednotný evaluační systém, což může být úskalím, zvláště chceme-li porovnávat určité jevy v širším (oblastním, krajském, celostátním) měřítku.

### **1.3 Důvody pro autoevaluaci**

V průběhu historie se vždy dobří pedagogové snažili přemýšlet o své práci a kladli si otázky, zda svou práci dělají dobře. Zajímali se o to, zda své žáky něco naučili, zda

používají dobré metody, zda jsou spokojeni také rodiče a všichni ostatní, kdo mají ke vzdělávacímu procesu blízko. Jednoduše řečeno, zajímali se o kvalitu své práce.

S kvalitou práce úzce souvisí motivace. Při správné motivaci budou naše činy užitečnější, prospěšnější. Pokud nám jde skutečně o kvalitu, musí impuls ke zjišťování kvality vycházet skutečně z našeho nitra, z nás samých. Dobrý pedagog a dobrá škola řeší kvalitu své práce bez ohledu na to, zda je to nařízeno, či nikoliv.

Je možno očekávat, že vzhledem k nastartované inkluzi bude přibývat žáků, kteří budou potřebovat vyšší míru podpůrných opatření. Vzhledem k celkové globalizaci přibývá žáků jiných národností, kteří přicházejí do škol s minimální znalostí českého jazyka. Některé školy se ve větší míře potýkají se žáky sociálně znevýhodněnými, řeší výchovné problémy. Všichni žáci (bez ohledu na to, do jaké skupiny je zařadíme) by měli dosahovat vzdělávacích cílů. Škola by si měla klást otázky typu: Jsme připraveni vzdělávat opravdu všechny žáky? Jsme schopni diferencovat výuku tak, abychom si našli cestu ke každému žákovi? Jsou naši pedagogové kvalitní? Máme dostatek pedagogů a dalších odborníků? Jaké změny musíme udělat? Jaká bude naše další cesta?

Odovědi na tyto a mnoho jiných otázek však nepřinese pouhá sebereflexe, která je prováděna nahodile a neplánovitě. Pro další rozvoj je potřeba systematicky prozkoumat přítomnost, předem si stanovit kritéria a cíle hodnocení, zaměřit subjektivní hodnocení za relativně objektivní. Sledovat nejen kvalitu jednotlivců, ale posuzovat školu jako celek.

V publikaci Sebehodnocení školy je konstatováno, že v podstatě existují čtyři důvody pro rozvoj autoevaluačních procesů ve škole. Autoevaluace jako:

1. tvorba nástrojů k vlastnímu rozvoji a vývoji
2. sebekontrola a skládání vlastních účtů
3. součást pracovní kultury pedagogů
4. nástroj spolupodílení se na rozhodovacích procesech

(Rýdl a kol., 1998, s. 8).

## 1.4 Úskalí autoevaluace

Autoevaluace na rozdíl od vnější evaluace dává velkou možnost k prozkoumání vnitřního fungování školy a k rozkrytí vnitřních vazeb, které vnější pozorovatel nemusí vůbec postihnout. Je možno ji však provádět takovým způsobem, který není smysluplný:

Formální autoevaluace – cílem je vytvoření dokumentu, který po formální stránce splňuje náležitosti, jež ukládají právní normy, obsahem jsou nicneříkající informace, závěry a doporučení.

Narcistická autoevaluace – uvádí pouze pochvalné závěry.

Sebemrskáčská autoevaluace – sleduje pouze negativa, působí napětí, strach, stres.

Autoevaluace sama pro sebe – autoevaluace se stane sama sobě cílem.

Maximalistická evaluace – je shromážděno maximum podkladů, které není možno zpracovat a využít.

Individualistická evaluace – není zapojen celý pedagogický sbor, autoevaluaci řeší jednotlivci.

Konspirativní autoevaluace – pokud je odhaleno něco negativního, není s informacemi dále pracováno.

Autoevaluace dramatická – prováděna na efekt, široká publikace a uvádění kladů

(Doubková a Tomek, 2007, s. 41).

Úskalím autoevaluačního procesu je i to, že některé jevy jsou velmi těžko postižitelné či měřitelné – např. problematické je hodnocení hodnot a postojů, dále hodnocení některých vzdělávacích oblastí (dramatická výchova, hudební výchova, výtvarná výchova,...), hodnocení efektivnosti některých vzdělávacích činností (projekty, dramatizace, mimoškolní akce,...), hodnocení jednotlivých složek osobnosti žáků. Úskalím může být spolehlivost/nespolehlivost jednotlivých

evaluačních nástrojů, problémy s různými pojetími hodnocení práce učitelů, použití metod a forem práce.

V souvislosti s autoevaluací se můžeme rovněž setkat s nedostatečným nadhledem, chybně zvolenými evaluačními nástroji, zaměřením se na nepodstatné jevy, neřešením aktuálních problémů atd. Je proto žádoucí autoevaluaci pečlivě připravit, kombinovat co nejvíce způsobů, metod a forem hodnocení a pracovat i se zprávami externích evaluátorů.

## 1.5 Autoevaluace a Česká školní inspekce (ČŠI)

Zpráva o vlastním hodnocení školy patřila v letech 2005 – 2011 mezi povinnou dokumentaci školy, která byla předkládána ČŠI. Ta neměla posoudit, jaký je obsah hodnocení, ale jaká je kvalita tohoto hodnocení – tedy zda probíhá, v jakém rozsahu, jak bylo naplánováno, jaká je jeho odborná úroveň, jaké závěry vyplynuly z vlastního hodnocení.

Povinnost sepsat zprávu o vlastním hodnocení byla sice zrušena, ale povinnost provádět autoevaluaci školám zůstala. V červenci 2015 schválila ministryně školství, mládeže a tělovýchovy **Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání**. Kritéria jsou zpracována v modifikacích pro mateřské školy, základní školy, pro střední vzdělávání všeobecné (gymnaziální), pro střední vzdělávání odborné a pro vyšší odborné školy. I když jsou tato kritéria primárně určena pro externí evaluaci, jsou sestavena takovým způsobem, aby je školy mohly využít v rámci autoevaluačního procesu.

Schválená kritéria vycházejí z vytvořeného modelu tzv. kvalitní školy, který byl výsledkem činnosti expertní skupiny složené ze zástupců ČŠI i externích odborníků. Všeobecně projednaná, odsouhlasená a akceptovaná kritéria jsou zárukou neměnnosti a stability národního rámce pro hodnocení, což byl dlouhodobý požadavek nejen národních odborníků na vzdělávání, ale také mezinárodních institucí (obsaženo např. ve Zprávě OECD o hodnocení vzdělávání v ČR za rok 2012).

Aby byl systém hodnocení a kvality komplexní, vytváří ČŠI další nástroje, které by umožnily propojovat interní a externí evaluaci.

Na portále ČŠI jsou také uveřejňovány vybrané informace a zajímavosti ze zahraničních elektronických zdrojů z oblasti hodnocení kvality procesů ve vzdělávání (<http://www.csicr.cz/>).

Na podzim roku 2015 uzavřela ČŠI svůj projekt NIQES = Národní systém inspekčního hodnocení vzdělávací soustavy v ČR. V tomto projektu byly připravovány nové metody, postupy a nástroje pro hodnocení kvality a efektivity vzdělávací soustavy jako celku. Výstupy z tohoto projektu byly vytvářeny tak, aby sloužily nejenom ČŠI, ale i samotným školám a školským zařízením a také jejich zřizovatelům. Mezi výstupy projektu patří výše zmiňovaný model kvalitní školy a z něj vycházející kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledku vzdělávání.

Dalšími výstupy jsou systémy InspIS – InspIS SET (systém pro školní a domácí elektronické testování), InspIS SET mobile (testovací aplikace pro tablety a chytré mobilní telefony), InspIS ŠVP (systém pro práce se školními vzdělávacími programy), InspIS DATA (systém pro sběr a vyhodnocování informací o vzdělávání), InspIS PORTÁL (multifunkční webový portál pro prezentaci škol) InspIS E-LEARNING (systém pro distanční vzdělávání) a InspIS HELPDESK (jednotné kontaktní místo pro komunikaci s ČŠI). Dalším výstupem projektu NIQES jsou nástroje pro hodnocení gramotnosti, které mohou být výraznou pomocí pro autoevaluaci škol. Jedná se o vytvořené metodiky sledování a hodnocení rozvoje matematické, čtenářské, jazykové, přírodovědné, sociální a informační gramotnosti (ČŠI, Informační bulletin, 2015, s. 3n).

## **1.6 Autoevaluace plně organizovaných ZŠ a škol pouze s 1. stupněm**

Vzhledem k tomu, že pracuji v tzv. neúplné škole, tj. škole pouze s 1. stupněm, bylo pro mě nejzajímavější sledovat, jak probíhá autoevaluační proces právě na tomto stupni školy.

Pokud je škola plně organizovaná, tj. má všech 9 ročníků, probíhá autoevaluace na 1. stupni v rámci autoevaluace celé školy. V dostupné literatuře jsem nezaznamenala ani jeden případ, kdy by byly autoevaluační zprávy zpracovávány zvlášť pro 1. stupeň a zvlášť pro 2. stupeň.

Je už ale vidět rozdíl při porovnávání škol plně organizovaných se školami málotřídními, tj. školami pouze s 1. stupněm. Velikost školy (počet tříd, žáků, zaměstnanců) je jeden z faktorů, který autoevaluaci ovlivňuje. Např. pokud je škola málotřídní, odpadají většinou složité mechanismy, které zaručují podíl všech na autoevaluačních činnostech. Nedochozí ke kolizím při sjednávání termínů porad a schůzí, nedochází k informačním šumům, protože proces předávání informací je jednodušší a přímější. O to těžší je ale autoevaluace na malých školách v případě, pokud se vyskytnou mezi zaměstnanci nespolupracující individuality. Škola by měla fungovat jako tým a je rozdíl, když se problémový jedinec nachází např. v týmu, kde je pedagogický sbor tříčlenný, a např. v týmu, kde je čtyřicetičlenný.

Autoevaluaci ovlivňují bezesporu i zkušenosti a přístup k informacím. Menší školy nemohou delegovat velké množství úkolů mezi více pracovníků a rozdělit úkoly mezi více týmů. Je možno se setkat s tím, že na větších školách funguje odborník, který se specializuje na problematiku autoevaluace – koordinátor autoevaluace, který je speciálně proškolen, shromažďuje všechny údaje z autoevaluační činnosti a věnuje se řízení této činnosti systematictěji. Ovšem není možno si dělat iluze, že takovýto odborník pracuje v rámci školy pouze na evaluační činnosti – tato oblast je určitě jednou z mnoha dalších v jeho celkové pracovní náplni.

Všechny školy dnes dostávají nabídky komerčních firem, které jim mohou při autoevaluační činnosti výrazně pomoci. Nevýhodou bývá finanční náročnost těchto nabídek. Je potom na řediteli školy, aby zvážil, zda v rozpočtu školy najde finanční prostředky na tuto činnost a zda dokáže zdůvodnit (zřizovateli, školské radě,...) oprávněnost takto vynaložených finančních prostředků. Pokud je žádoucí, aby v rámci autoevaluace byly porovnány výstupy i z jiných škol, pak je jistě externí pomoc nezbytná. Externí pomoci využívají více právě větší školy, je pro ně důležitá

většinou při hodnocení výsledků vzdělávání žáků. Všechny školy by jistě uvítaly bezplatnou podporu MŠMT, ČŠI a dalších institucí. Z tohoto pohledu se jeví avizované plány ČŠI na vytvoření evaluačních nástrojů propojující interní a externí hodnocení velmi přínosné.

Do autoevaluačního procesu zasahuje také postoj ředitelů k řízení změn ve škole – jejich ochota nastartovat autoevaluační proces, či naopak jejich nechuť ke změnám. Rovněž typ řízení školy (autokratický, liberální, demokratický) ovlivní autoevaluaci. Tyto dva faktory mohou zapůsobit jak v plně organizovaných, tak v málotřídních školách.

V roce 2009 proběhlo dotazníkové šetření mezi řediteli ZŠ a SŠ. Byly analyzovány postoje ředitelů škol k autoevaluaci – smysluplnost, zbytečnost, bezradnost, strach, percepce přístupu externích orgánů ČŠI a zřizovatele. Ukázalo se, že postoje jsou zhruba podobné u malých i větších škol. Ředitelé většinou pokládali autoevaluační proces za smysluplný, ale zároveň uváděli, že jim k efektivnímu provádění autoevaluace chybí dostatek zdrojů (personálních, časových, finančních). Dále se zhruba polovina z nich obávala zneužití výsledků autoevaluace školy.

Pouze ve faktoru bezradnosti se projevil rozdíl mezi menšími a většími školami – menší školy byly více bezradné, větší školy si věděly více rady. Je tedy patrné, že menší školy by potřebovaly více externí podpory. Všechny školy (malé i větší) pociťovaly nedostatek ověřených a volně dostupných nástrojů. Za zásadní zjištění považovali autoři výzkumu skutečnost, že faktor bezradnosti a smysluplnosti souvisí se zkušeností škol (Chvál a kol., 2010, s. 91n).

## 2 Proces autoevaluace

### 2.1 Fáze procesu autoevaluace

V souvislosti s autoevaluací je zdůrazňována dlouhodobost a plánovitost. Není to tedy žádná jednorázová událost, ale déletrvající a cyklický proces, kde jsou doporučeny tyto fáze:

1. Motivační fáze – začíná v momentu, kdy se objeví potřeba autoevaluace. Mapují se problémy, které by měly být řešeny, je sestavována síť zainteresovaných osob, mapují se podmínky a předpoklady pro zahájení autoevaluačního procesu, je studována relevantní literatura.
2. Přípravná fáze – promýšlí se a zpracovává autoevaluační projekt školy. Upřesňují se vytipované problémy, návrhy na jejich řešení, časový postup, finanční nároky. Stanovují se úkoly, postupy a pravidla. Je vymezen a popsán cílový stav (stavy) a cesty k jeho (jejich) dosažení. Určuje se, co bude pokládáno za úspěch, co nikoliv. Volí se relevantní metody a postupy. Jsou ujasňovány pozice v řešitelském týmu, vyjasňují se proměnné. V této fázi dochází k tápání, hledání, diskusím, dohadování.
3. Realizační fáze – základní východiska a představy jsou konkretizovány podle aktuálních podmínek školy. Jsou stanoveny konkrétní kroky (s čím začít, jak sbírat informace,...). V této fázi je autoevaluační projekt stále upřesňován, aktualizován, dochází k revizím. Berou se v úvahu problémy, které se nečekaně objevily, mohou být odhaleny některé nepředpokládané souvislosti. Řešitelský tým se shodl na všech proměnných a na jejich měření. Do spolupráce jsou zapojeni externisté.
4. Evaluační fáze – získaná data se zpracovávají, analyzují, interpretují. Za pomoci externích pracovníků mohou být realizována doprovodná šetření. Je zpracována závěrečná autoevaluační zpráva.
5. Korektivní fáze – závěrečná fáze, jsou navrhovány konkrétní aktivity, které inovují, transformují, korigují dosavadní činnost školy. Jsou přehodnocovány např. cíle



a obsah vzdělávání, metody a formy výuky. Pokud se však škola spokojí se zjištěným stavem, tato etapa chybí, což popírá vlastní smysl autoevaluace, tj. zkvalitnění vzdělávacích procesů ve škole (Rýdl a kol., 1998, s. 38n).

Někteří autoři uvádějí ještě jednu fázi, která může být impulsem pro další evaluaci. Jedná se o fázi metaevaluační. Tato fáze je vlastně završením fází předchozích a je při ní evaluován samotný evaluační proces (Poláchová Vašátková a kol., 2012, s. 18).

## 2.2 Evaluační tým

Autoevaluace není záležitostí jednotlivce, ale celého týmu. V ideálním případě by měli být do tohoto procesu vtaženi všichni zaměstnanci školy, aby získali zpětnou vazbu o své práci. Měli by být seznámeni s autoevaluačním plánem, s průběhem a výsledky autoevaluace. Měli by být nejen zdrojem informací, ale i těmi, kdo přicházejí s vlastními názory a návrhy na zlepšení. Pedagogové mohou získat při této příležitosti cennou zkušenost s pedagogickou sebereflexí. Zapojením co nejvíce osob je také eliminována subjektivita.

Evaluační tým řídí zpravidla ředitel školy, jeho role je nezastupitelná. Důležitý je jeho postoj k evaluaci. Případný formalismus, zlehčování požadavků, sankce apod. mohou celý autoevaluační proces ohrozit. Ředitel by měl umět srozumitelně vysvětlit ostatním zaměstnancům smysl autoevaluace, měl by ji veřejně podporovat, naplánovat. Měl by seznámit pedagogický sbor s jeho kompetencemi. Díky své pozici může některé věci nařídit, např. systematickou reflexi. Především by však měl pracovat s autoevaluačními výstupy (Shánilová, 2012, s. 18).

Na větších školách bývá někdy jmenován koordinátor. Měl by to být člověk s přirozenou autoritou, který je ochoten dělat tuto práci, je dobrým manažerem i lídrem, orientuje se v právních normách i odborné literatuře.

Vedle ředitele a koordinátora bývají důležitou součástí evaluačního týmu zejména ti zaměstnanci, kteří se zamýšlejí nejen nad efektivitou vlastní práce, ale hodnotí přínos celé skupiny pedagogů či výchovně vzdělávací oblasti ve škole (výchovný

poradce, vedoucí metodického sdružení, vedoucí předmětové komise, koordinátor ICT, metodik prevence, vedoucí vychovatelka atd.).

Velikost evaluačního týmu závisí na velikosti školy, složení týmu určuje ředitel společně s koordinátorem podle potřeb školy. Podstatné je, aby jednotliví členové mezi sebou spolupracovali, aby dokázali shromáždit potřebná data, aby data správně interpretovali, aby se dokázali přizpůsobit neočekávaným situacím. Některé výstupy mohou obsahovat i velmi citlivá data, proto je nutné, aby brali v úvahu etická hlediska evaluace a dokázali vytvořit na škole neohrožující prostředí. Evaluační tým by se měl zamyslet i nad tím, jak budou data prezentována navenek a jak se bude s nimi nadále pracovat.

### 2.3 Oblasti vlastního hodnocení, kritéria a indikátory

Každá škola si může v rámci autoevaluačního procesu vyspecifikovat své vlastní oblasti a suboblasti. Pokud jsou tyto oblasti stanoveny, následuje formulace cílů. Škola si může dát za cíl i třeba jen to, že určité oblasti udrží na dosavadní úrovni, jiné třeba pozvedne či rozvine. V začátcích autoevaluace by nemělo být stanovováno příliš mnoho cílů. Dále je zapotřebí vytvořit systém kritérií a indikátorů. Kritéria jsou nutná proto, aby byl znám žádoucí stav, jsou to měřítka, se kterými se sledovaný jev porovnává. Pro přesnější zjištění je užitečné kritéria dále upřesnit ve formě konkrétních indikátorů (ukazatelů).

**Příklady kritérií a indikátorů** (Poláchová Vašátková a kol., 2012, s. 21):

Příklad č. 1:

Kritérium: Z naší školy odcházejí absolventi kvalitně připraveni na návazné studium.

Subkritérium: Procento žáků úspěšně přijatých v 1. kole přijímacího řízení se udržuje ve stejné výši, případně se zvyšuje.

Indikátor: Procentuální vyjádření – v případě jedné školy může být za úspěch považováno 80% přijatých, u jiné třeba 90% přijatých žáků.

Příklad č. 2:

Kritérium: Pozitivní klima třídy.

Indikátory: Žáci jsou spokojeni s ...

Dojmy učitelů z této třídy jsou pozitivní.

Ve třídě nejsou ničeny lavice ani jiné školní zařízení.

Ve třídě jsou vystaveny žákovské práce.

99% žáků říká, že by do jiné třídy chodit nechtěli.

### **Příklady oblastí vlastního hodnocení:**

Dříve byly oblasti vlastního hodnocení dány vyhláškou (Vyhláška č. 15/2005 Sb., § 8, odst. 2):

Hlavní oblasti vlastního hodnocení školy jsou vždy:

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

Jednotlivé oblasti už nebyly dále ve vyhlášce děleny a rozpracovány. Vyhláška nestanovovala, v jakém rozsahu a do jaké hloubky mají být jednotlivé oblasti sledovány. Každá škola má ale své priority, některé oblasti považuje z hlediska dlouhodobých záměrů za důležitější. Některé oblasti jsou její silnou, či naopak slabou stránkou. Proto chce-li se škola věnovat nějaké oblasti důkladněji, potřebuje vymezit oblasti širěji a hlouběji.

Pro potřeby škol se mi jeví přínosnější dokument České školní inspekce nazvaný Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání z roku 2015 (<http://www.csicr.cz/cz/Aktuality/Kriteria-hodnoceni-podminek,-prubehu-a-vysledk-%285%29>), kde je v Modifikaci pro základní vzdělávání rozpracováno těchto šest oblastí a k nim jsou přiřazena kritéria:

1. Koncepce a rámec školy
  - 1.1. Jasně formulovaná vize a realistická strategie rozvoje, které pedagogičtí pracovníci sdílejí a naplňují
  - 1.2. Vzdělávací program (ŠVP) vychází z vize a strategie rozvoje školy a je v souladu s kurikulárními dokumenty (RVP); jeho cíle jsou srozumitelné pro pedagogy i rodiče
  - 1.3. Fungování školy podle jasných pravidel umožňujících konstruktivní komunikaci všech aktérů (vedení, učitelé, rodiče) a jejich participaci na chodu škol
  - 1.4. Škola je vstřícné a bezpečné místo pro žáky, jejich rodiče, pedagogické i nepedagogické pracovníky
  - 1.5. Spolupráce školy s vnějšími partnery
2. Pedagogické vedení školy
  - 2.1. Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření
  - 2.2. Vedení školy aktivně vytváří zdravé školní klima – pečuje o vztahy mezi učiteli, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy a žáky a jejich zákonnými zástupci a o vzájemnou spolupráci všech aktérů
  - 2.3. Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinně podporuje začínající pedagogy
  - 2.4. Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání
  - 2.5. Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj

3. Kvalita pedagogického sboru
  - 3.1. Pedagogové jsou pro svou práci kvalifikovaní a odborně zdatní a ke své práci přistupují profesionálně
  - 3.2. Pedagogové důsledně uplatňují při komunikaci s žáky a rodiči a kolegy vstřícný, respektující přístup
  - 3.3. Pedagogové aktivně spolupracují a poskytují si vzájemně podporu a zpětnou vazbu
  - 3.4. Pedagogové podporují rozvoj demokratických hodnot a občanské angažovanosti
  - 3.5. Pedagogové aktivně spolupracují na svém profesním rozvoji
4. Výuka
  - 4.1. Pedagogové systematicky promýšlejí a připravují výuku v souladu s vědomostními, dovednostními i postojeovými cíli definovanými v kurikulárních dokumentech školy a potřebami žáků
  - 4.2. Pedagogové využívají široké spektrum výchovně-vzdělávacích strategií pro naplnění stanovených cílů
  - 4.3. Pedagogové systematicky sledují vzdělávací pokrok každého žáka a při plánování a realizaci výuky zohledňují individuální potřeby žáků
  - 4.4. Pedagogové se ve své práci zaměřují na sociální a osobnostní rozvoj žáků
5. Vzdělávací výsledky žáků
  - 5.1. Škola soustavně získává informace o posunech výsledků každého žáka ve všech vzdělávacích oblastech a reaguje na ně vhodnými pedagogickými opatřeními
  - 5.2. Výsledky vzdělávání žáků odpovídají očekávaným výsledkům podle vzdělávacích programů
  - 5.3. Žáci školy jsou motivovaní k dosahování dobrých výsledků a demonstrují sociální a osobnostní kompetence a občanské hodnoty
  - 5.4. Škola sleduje a vyhodnocuje úspěšnost žáků v průběhu, při ukončování vzdělávání a v dalším vzdělávání či profesní dráze a aktivně s výsledky pracuje v zájmu zkvalitnění vzdělávání

## 6. Podpora žáků při vzdělávání (rovné příležitosti)

- 6.1. Škola vytváří každému žákovi a jeho rodině rovné příležitosti ke vzdělávání bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnickou příslušnost, kulturu, rodný jazyk, náboženství, rodinné zázemí, ekonomický status nebo speciální vzdělávací potřeby
- 6.2. Škola poskytuje účinnou podporu všem žákům s potřebou podpůrných opatření
- 6.3. Škola věnuje patřičnou pozornost osobnostnímu rozvoji žáků a dbá na to, aby žádný žák nebyl vyčleňován z kolektivu

V Kritériích hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání jsou uvedeny i další oblasti, které by měly být sledovány, a sice:

7. Charakteristika regionu – demografická a sociálně-ekonomická atraktivita regionu a dostupnost kvalitních pedagogů
8. Materiální podmínky
9. Finanční podmínky
10. Složení žáků škol

Čtyři výše uvedené oblasti však slouží pouze k popisu konkrétního prostředí a kontextu, ve kterém škola pracuje, tyto informace nemají postavení kritérií hodnocení školy.

## **2.4 Metody, postupy, techniky, evaluační nástroje**

V literatuře je možno nalézt celou řadu metod, postupů, technik a evaluačních nástrojů, které lze uplatnit při autoevaluaci. Žádná z nich není univerzální. Některé jsou vhodnější pro sběr dat, některé poslouží lépe při analýze a vyhodnocování. Metody a techniky by se měly v každém případě kombinovat, aby byl náš obraz o dané oblasti co nejpřesnější. Před výběrem je potřeba si ujasnit, jaká je validita – zda metoda zjišťuje, co je potřeba zjistit, a jaká je reliabilita, tj. zda je přesná a spolehlivá. Dále je nutné si uvědomit, jaké má škola personální, časové a finanční

možnosti. A v neposlední řadě je nutno počítat s tím, že vyvozování závěrů, zvláště negativních, by se mělo dít až po dostatečném prozkoumání sledovaného jevu a mělo by být dbáno na etickou stránku věci.

Výzkumné metody mohou být kvantitativní i kvalitativní. Je možno využívat celou škálu standardizovaných nástrojů, nicméně někdy je nutné tyto nástroje přizpůsobit vlastním podmínkám a potřebám.

#### 2.4.1 Přehled základních metod a technik

Následující výčet metod a technik není zdaleka úplný, zaměřuji se zejména na ty, které mohou být použity při autoevaluaci na 1. stupni ZŠ:

**SWOT analýza** – slouží pro základní zmapování situace ve škole, hodnotí vnější a vnitřní podmínky školy. Pojmenovává silné a slabé stránky, příležitosti a rizika (hrozby).

**STEP analýza** – na rozdíl od SWOT analýzy hodnotí pouze vnější faktory. S – společenské (demografická křivka, školy v regionu, spádovost školy, migrace, dopravní obslužnost,...); T – technické (technologie, materiály apod. mající vliv na školu); E – ekonomické (rozpočet školy, mimorozpočtové zdroje, sponzoring,...); P – politicko-právní (vztahy se zřizovatelem a představiteli obce, politická situace, stav školské legislativy,...). Je potřeba odlišit vlivy, které působí krátkodobě/dlouhodobě a vlivy, které působí přímo/nepřímo.

**Pozorování** – jsou zaznamenávány jevy, procesy a činnosti. V praxi se lze setkat s pozorováním nahodilým, letným (nestrukturované pozorování), které musí být dále ověřováno, a s pozorováním záměrným (strukturovaným). Pozorování může být párové, skupinové, vrstevnické. Pozorovatel by měl kontrolované jevy zaznamenat, neměly by být vynášeny neuvážené závěry. Jedním z druhů pozorování je **rating**, při kterém pozorovatel využívá hodnotících škál (stupnic). Další formou pozorování je **stínování (shadowing)**, kdy pozorovatel je „stínem“ ředitele, učitele, žáka a sleduje jeho aktivity. Speciálním druhem pozorování ve školství je **hospitace**, při které se sleduje zejména obsah, organizace, metody, formy a výsledky v určitém

předmětu. Hospitující by měl mít připravený hospitační arch, součástí hospitací by měl být i následný analytický rozhovor, při kterém má pozorovaný příležitost k sebereflexi.

**Rozhovor (individuální, skupinový), diskuse** – slouží nejen ke shromažďování dat, ale používá se i k výměně názorů, vyjasňování stanovisek, upřesňování názorů a postojů, mnohdy jsou sledovány i emoce a míra souhlasu či nesouhlasu s určitými tvrzeními.

**Dotazník** – ve školách velmi často používaná kvantitativní písemná metoda, jejímž prostřednictvím je možno shromáždit velké množství údajů. Mnohé školy využívají služeb odborníků, používají zavedené dotazníky a nechávají na odbornících i zpracování. Omezení dotazníků spočívá v tom, že někdy nebývá velká návratnost (např. pokud škola zadává dotazník rodičům), dalším problémem je to, že je těžké zjistit, zda respondenti odpovídají pravdivě, a také (při anonymním dotazování) si nelze ověřit, kdo dotazník skutečně vyplnil. Při autoevaluaci ZŠ na 1. stupni je možno využít např. standardizovaný dotazník MCI (My Class Inventory), v ČR nazývaný Naše třída, který zjišťuje třídní klima. Dotazník se skládá z 25 otázek a zaměřuje se na pět aspektů: spokojenost ve třídě, třeňice ve třídě, soutěživost ve třídě, obtížnost učení a soudržnost třídy. Dotazník je vhodný pro žáky 3. – 6. tříd (Čapek, 2010, s. 110n).

**Anketa** – stručné a rychlé šetření zjišťující mínění o sledovaném jevu. Anketa je kratší než dotazník. Na 1. stupni ZŠ mohou anketu provádět samotní žáci i na základě vlastního rozhodnutí a zájmu.

**Analýza dokumentů školy** – slouží zejména ke sběru dat. Je nutné si předem ujasnit, proč jsou informace vyhledávány, jak se s nimi bude dále pracovat a nakládat. Každá škola má k dispozici poměrně velké soubory dokumentů, proto ten, kdo provádí autoevaluaci, by měl být s těmito dokumenty důkladně seznámen.

Příklady dokumentů, které mohou být podkladem pro autoevaluaci: koncepce a vize školy, školní vzdělávací programy, výroční zprávy, školní řády, třídní knihy, zápisy



z pedagogických rad, záznamy metodických sdružení a předmětových komisí, záznamy o hospitacích, portfolia pedagogů a žáků, přípravy učitelů, záznamy z projektových dnů, žákovské knížky, záznamy o účasti žáků na soutěžích, personální dokumentace, školní matrika, statistické výkazy, fotodokumentace školy, videozáznamy, kronika školy, zprávy externích hodnotitelů (např. ČŠI), školní časopis, články v tisku a mnohé další.

**Brainstorming** – skupinová metoda, někdy označovaná jako burza nápadů. Její podstatou je spontánnost, tvořivé myšlení. Na začátku je vymezen problém, následují bleskové nápady na řešení problému. Návrhy jsou v této fázi pouze sepisovány, nesmí být hodnoceny. Posléze jsou nápady utříděny a v závěru vyhodnoceny a rozebrány z hlediska jejich využitelnosti.

#### 2.4.2 Portál evaluačních nástrojů projektu Cesta ke kvalitě

Pro školy se může stát pomůckou portál evaluačních nástrojů projektu Cesta ke kvalitě, který realizoval Národní ústav pro vzdělávání v období let 2009 – 2012. Evaluační nástroje by měly zůstat funkční minimálně do srpna 2017. Pro školy je důležité to, že tyto nástroje jsou poskytovány zdarma a po vyplnění respondenty škola získá zprávu s výsledky v elektronické podobě. Nástroje jsou k dispozici včetně manuálů.

Přehled evaluačních nástrojů vhodných pro 1. stupeň ZŠ:

**Dobrá škola** – metoda pro stanovení priorit školy. Metoda má ve škole podnítit diskusi o hodnotách školy, má ujasnit postupy, které jsou potřebné k naplňování priorit, a má podpořit i spolupráci učitelů. Cílovou skupinou jsou učitelé, je doporučen minimální počet, a sice 12 učitelů. Z tohoto důvodu je problematické využití této metody na malých školách.

**Příprava na změnu** – metoda pro předjímání reakcí lidí. Tuto metodu je vhodné využít zejména tehdy, pokud je naplánována změna, která se respondentů bude bezprostředně týkat. Iniciátoři změny (např. vedení školy) si tak mohou ověřit,

s jakými riziky se budou pravděpodobně potýkat, a na základě toho mohou volit účinnější způsoby argumentace a řízení.

**Strategie učení se cizímu jazyku** – dotazník pro žáky 5. ročníku. Prostřednictvím dotazníku se lze dozvědět, jaké strategie využívají žáci při učení se cizímu jazyku, jak je rozvíjena kompetence k učení žáků v cizím jazyku, a na základě toho plánovat další vzdělávací opatření.

**Klima učitelského sboru** – dotazník pro učitele. Dotazník sleduje, jaké jsou vztahy uvnitř pedagogického sboru a jaké jsou vztahy mezi pedagogy a vedením školy. Dotazník by měl být zadáván v průběhu roku (ne na začátku nebo konci).

**Rámec pro vlastní hodnocení školy** – nástroj pro ředitele (vedení školy). Při využití tohoto nástroje mělo vedení školy zajištěno, že splní povinnost provádění autoevaluace tak, jak bylo zakotveno ve vyhlášce 15/2005 Sb. a její novele 225/2009 Sb. Nástroj kopíruje oblasti hodnocení, které byly ve vyhlášce.

**ICT v životě školy – Profil školy<sup>21</sup>** – nástroj pro ředitele (vedení školy) a koordinátory ICT. Sleduje se začleňování informačních a komunikačních technologií do života školy. Je zjišťováno především to, jak technologie ovlivňují výukový proces. Nástroj může být podkladem pro ICT plán školy. Uživatelé mohou sdílet některé výstupy s ostatními uživateli portálu.

**Internetová prezentace školy** – nástroj pro vedení školy, případně správce stránek apod. Internetové stránky školy jsou hodnoceny po stránce formální i obsahové. Získané informace mají být hlavně zdrojem podnětů pro další zkvalitňování stránek jako prostředku komunikace školy, nikoliv posuzujícím hodnocením.

**Anketa pro rodiče** – dává rodičům možnost vyjádřit se k chodu školy, projevit své názory, předat škole informace, podněty a dát jí tak zpětnou vazbu. Anketu lze zadávat kdykoliv během školního roku. Tematický okruh ankety je poměrně široký, je možno využít i práci s vybranými dílčími podoblastmi.

**Anketa pro učitele** – zjišťuje priority učitele a jeho pohled na výuku, jeho úspěchy, neúspěchy, na jeho komunikaci se žáky, kolegy, vedením školy a rodiči. Anketa se skládá ze souboru otázek, je možno ji zadávat v různých verzích. Ve stručnější verzi poslouží i pro nepedagogické pracovníky (pracovní podmínky a perspektivy, atmosféra školy).

**Poradenská role školy** – nástroj má poskytnout zpětnou vazbu těm, kteří jsou pověřeni školními poradenskými službami: výchovným poradcům, školním metodikům prevence, školním psychologům a školním speciálním pedagogům. Nástroj poskytne těmto pracovníkům pomoc při posouzení jejich práce a vyhledání rizikových faktorů.

**Metody a formy výuky** – hospitační arch pro pozorovatele výuky (pro ředitele, zástupce, učitele apod.). Tento nástroj má pomoci učitelům využívat takové výukové metody a organizační formy práce, které vedou k dosahování cílů výuky. Učitel by si měl uvědomit, kterou metodu a formu při výuce užívá, a následně s pozorovatelem výuky či pedagogickým sborem o metodách a formách a jejich vhodnosti diskutovat. Diskuse má vést k reflexi výuky a k nastínění možností, jak v budoucnu dále pracovat.

**Přípravenost školy k inkluzivnímu vzdělávání** – dotazník pro učitele. Na základě výpovědí učitelů je možno posoudit, zda je škola připravena k inkluzivnímu vzdělávání – zda je připravena k začleňování různých žáků do vzdělávání, jak jsou nastaveny vztahy uvnitř školy a vztahy s okolím. Závěry z dotazníku by měly posloužit jako zdroj podnětů k zamyšlení nad tím, jakým způsobem pracuje škola se žákem, který se nějak odlišuje od pomyslného „běžného“ žáka.

**Rámec profesních kvalit učitele** – hodnoticí a sebehodnoticí arch, který je určen učitelům a mentorům, managementu školy a vzdělavatelům budoucích učitelů (jako základ pro systémovou spolupráci mezi PF a ZŠ). Nástroj je spojen s evaluačním nástrojem Profesní portfolio učitele. Nástroj vychází z návrhu Standardu kvality profese učitele (Učitelské noviny, č. 12/2010) a má sloužit k hodnocení kvalit učitele, k průběžné reflexi, sebereflexi a k průběžné výměně zkušeností.

**Profesní portfolio učitele** – soubor metod k hodnocení a sebehodnocení. Nástroj má podpořit učitele v jejich profesním růstu a naplňování jejich profesních potřeb. Nástroj může monitorovat nejen současný stav, ale i vývoj profesních kvalit učitele. Cílovou skupinou jsou nejen učitelé škol, ale i management škol, který na základě znalostí učitelských portfolií může navrhnout a přijímat další opatření k podpoře a rozvoji učitelů.

**Společenství prvního stupně** – dotazník pro žáky formou počítačové hry. Nástroj má ukázat, jak žák na 1. stupni vnímá prostředí své školy, co vnímá pozitivně/negativně, proč se do školy těší. Při práci s dotazníkem není potřeba, aby žáci uměli číst a psát, předpokládá se pouze minimální schopnost práce s počítačem. Dotazník je tak možno zadávat již nejmladším dětem a dále kdykoliv v průběhu docházky.

**Analýza dokumentace školy** – katalog kvantitativních indikátorů. Nástroj pomáhá v dokumentaci školy sledovat a vyhodnocovat indikátory v návaznosti na stanovená kritéria. Uživatel si vybírá indikátory podle svých potřeb. Nástroj mohou využít ti, kdo vyhodnocují kvalitu a efektivitu vzdělávacího procesu (management, předseda předmětové komise, učitelé, školská rada,...).

**Mapování cílů kurikula** – posuzovací arch pro učitele, ale i ředitele. Je zjišťováno, jak učitel definuje výukové cíle, jak je realizuje ve výuce a zda činnost žáků vedla k naplnění výukových cílů. Cíle jsou děleny podle různých domén kurikula (kognitivní, afektivní, psychomotorické, osobnostně sociální). Na základě výsledků může učitel adekvátně měnit své výukové strategie.

### **3 Zkušenosti a inspirativní příklady z praxe**

Provádění autoevaluace je značně složitý, mnohvrstevnatý a nikdy nekončící proces. Neexistuje žádný standardní plán autoevaluace, žádný univerzální postup. Každá škola je jedinečná, má svou historii a kulturu. Proto si musí každá škola promyslet a zvolit svůj vlastní postup, který bude odpovídat jejím konkrétním podmínkám. Následující informace a postupy jsou proto pouze modelovou předlohou a jsou vázány na školu, kde působím. Jsem si vědoma toho, že v jiných školách mohou postupovat zcela odlišným způsobem. Dále jsem si vědoma etické stránky věci, proto nebudu předkládat některé údaje v konkrétní podobě.

#### **3.1 Základní informace o škole – kontext fungování školy**

ZŠ a MŠ, VI. Rady 1, České Budějovice se nachází v okrajové části Českých Budějovic ve čtvrti Mladé. Není plně organizovaná, je koncipována jako ZŠ pouze s I. stupněm, jedná se o tzv. neúplnou školu. Kapacita školy činí 125 žáků. Počet žáků v posledních letech měl spíše vzrůstající tendenci. Školu navštěvují především místní žáci, kteří bydlí v okolí školy v rodinných domcích. Méně žáků dojíždí z okolních vesnic či jiných lokalit v rámci Českých Budějovic. Škola je v dosahu MHD a příměstských autobusových linek.

Ve školním roce 2015/2016 navštěvuje ZŠ 109 žáků, další 3 žáci plní povinnou školní docházku v zahraničí. Celkově je zde pět tříd (od 1. do 5. ročníku). Ve škole pracuje 25 zaměstnanců. Pedagogický sbor ZŠ tvoří vedle ředitelky školy 6 učitelek, 2 pedagogické asistentky a 3 vychovatelky ŠD.

Škola je zaměřena na poskytování všeobecného vzdělání s důrazem na individuální přístup k jednotlivým žákům a permanentní snahu o vytvoření rodinného prostředí. Ve škole panuje otevřená atmosféra, žáci ze všech tříd se znají, setkávají se na společných akcích, spolupracují mezi sebou. Společně absolvují školu v přírodě, kurz bruslení a další akce. Ještě před deseti lety byly ve škole oproti velkým městským

školám výrazně nižší počty žáků ve třídách (průměrně kolem 15 žáků na třídu), nyní jsou počty žáků ve třídách srovnatelné s ostatními českobudějovickými školami.

Součástí školy je školní družina, školní jídelna a mateřská škola. Kapacita ŠD je 90 žáků. Školní jídelna se nachází v objektu mateřské školy naproti budově ZŠ.

Součástí školy je Mateřská škola Kališnická, která byla k ZŠ přičleněna 1. 1. 2001. V MŠ jsou tři třídy s celodenním provozem, kapacita je 84 dětí a plný počet dětí MŠ navštěvuje. Sloučení ZŠ a MŠ do jedné organizace umožnilo užší spolupráci mezi oběma typy škol.



Obrázek 1 - Budova ZŠ v září 2005

Do roku 2008 byla ZŠ umístěna v přízemní budově, která byla pro žáky poprvé otevřena 1. září 1958. V letech 2007 – 2009 prošla škola rozsáhlou rekonstrukcí. V roce 2008 bylo přistavěno 1. patro a zrekonstruováno přízemí a suterén budovy. Vybudování výtahu přineslo možnost integrovat do školy žáky se zdravotním handicapem. Škola je kvalitně materiálně vybavena. Vedle pěti kmenových učeben se zde nachází jedna odborná učebna (počítačová), prostory pro školní družinu a cvičební sálek.

Hojně využívaná je školní zahrada, ve které se nalézá šest herních prvků (hrazda, kladina, prolézadlo, dvě herní sestavy, síťové lezení), pískoviště, altán – venkovní učebna, dva hrací domečky a zahradní domek.



Obrázek 2 - Budova ZŠ v srpnu 2015

### 3.2 Vize školy

Každá škola by měla přemýšlet o své vizi – o hodnotách, na kterých je postavena. Do tvorby vize by se mělo zapojit co nejvíce aktérů (zaměstnanci školy, žáci, rodiče, zřizovatel,...). Vize je „vidění do budoucna“, ukazuje, kam škola směřuje a v čem spatřují její zaměstnanci své poslání.

Tvorba vize školy byla před několika lety týmovou prací celého učitelského sboru ZŠ. Při tvorbě vize školy byl využit autoevaluační nástroj *Dobrá škola. Metoda pro stanovení priorit školy* (jeden z evaluačních nástrojů na portálu Cesta ke kvalitě). Hlavním cílem při tvorbě vize školy bylo stimulovat diskusi o prioritách školy a podpořit vznik shody na hlavních hodnotách školy. Pedagogičtí pracovníci dostali k dispozici 66 modelových výroků. Z nich postupně vybírali deset výroků a řadili je dle důležitosti (samostatně, poté ve dvojicích, trojicích a nakonec ve 2 skupinách) – úkolem bylo výroky vybírat tak, aby nemuselo docházet ke kompromisu, ale

ke konsensu. Na třech výročí umístěných na prvních třech místech se postupně shodli absolutně všichni členové pedagogického sboru. Vybrané výroky se staly základem vize školy.

Ukázka z vize školy:

#### Naše vize

- 1. Hlavní prioritou naší školy je kvalitní výchova a vzdělávání. Ubíráme se společnou cestou a naplňujeme moto našeho ŠVP – „Cesta k poznání a vědění“.*
- 2. Výuka ve všech předmětech je propojena s potřebami skutečného života. Učíme se pro život a rozvíjíme kompetence potřebné pro řešení problémů běžného života.*
- 3. Naše škola je příjemným a otevřeným prostorem.*

Vize je stav, kam bychom rádi školu dovedli, je to výzva, pozitivní a přitažlivý obraz budoucnosti. Vize je dlouhodobá na rozdíl od koncepce školy, která je krátkodobější a která nám říká, jak a kdy se máme dostat do cíle.

V rámci autoevaluační činnosti je nutné s vizí pracovat a sledovat, zda aktivity školy s vizí korespondují.

### **3.3 Průběh autoevaluačních procesů v konkrétní škole**

ZŠ a MŠ, VI. Rady 1, České Budějovice začala zpracovávat vlastní hodnocení školy v souladu se školským zákonem a vyhláškou č. 15/2005 Sb. od roku 2005. V letech 2005 – 2010 byly zpracovány dvě ucelené evaluační zprávy:

1. Vlastní hodnocení školy za školní rok 2005/2006 a 2006/2007
2. Vlastní hodnocení školy za školní rok 2007/2008, 2008/2009 a 2009/2010

Tyto zprávy byly součástí povinné dokumentace školy a byly předkládány České školní inspekci. Po novele školského zákona byly školy zproštěny povinnosti



zpracovávat zprávu o vlastním hodnocení školy. Škola proto změnila systém, jak autoevaluaci provádět.

Bylo nastaveno jednoleté období pro ucelený autoevaluační proces, který koresponduje se školním rokem. Autoevaluační proces je soustavný, dlouhodobý, jednotlivá období na sebe navazují, mnohdy se i prolínají. Jednotlivé aktivity jsou projednávány v pedagogické radě.

Vzhledem k velikosti školy není vyčleněn speciální tým pracovníků pro zpracování hodnocení, na dodání podkladů pro vypracování vlastního hodnocení školy se podílejí všichni pedagogičtí pracovníci školy, je přihlíženo i k názorům nepedagogických zaměstnanců školy.

Informace pro vlastní hodnocení jsou obvykle čerpány z těchto zdrojů:

- a) dokumentace školy (včetně fotodokumentace)
- b) ankety a dotazníky pro učitele (nebo zaměstnance školy), žáky a rodiče
- c) rozhovory se žáky, učiteli a rodiči, také širší veřejností; pozorování
- d) výstupy z vlastní kontrolní a hospitační činnosti
- e) další písemné podklady (inspekční zprávy, záznamy z kontrol, vyhodnocení projektů školy,...)
- f) vnitřní statistické ukazatele (počty dětí a žáků u zápisu, přechod žáků na vyšší stupeň školy, studijní výsledky žáků, výsledky srovnávacích testů apod.)
- g) vnější statistické ukazatele, zejména demografické faktory
- h) SWOT analýza

V závěru školního roku se shromážděná data zpracovávají, analyzují, vyhodnocují, stávají se podkladem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy. Jsou navrhovány konkrétní aktivity, které inovují, transformují, korigují dosavadní činnost školy.

Příklady z předchozích let – ukázky **návrhů na zlepšení**:

- *Do ŠVP začlenit další poznatky z oblasti zdravé výživy*

- *Ve vyučovacích hodinách využívat učení v pohybu*
- *Zdokonalit se v oblasti využívání nových moderních technologií (práce na PC, práce s interaktivní tabulí) – každý učitel se minimálně dvakrát za školní rok zúčastní školení pro obsluhu interaktivní tabule*
- *Změnit organizaci přestávek – zavést klidovou svačinou přestávku a minimálně dvě přestávky pohybově rekreační*
- *Přibrat partnery (instruktory) na školu v přírodě – obměna pohybových aktivit*
- *Uspořádat další ročník jazykovědné soutěže Mlýnek v Mladém, obohatit ho o kulturní vystoupení*
- *Nakoupit pro každý ročník nové tituly pro mimočítankovou četbu*
- *Uspořádat exkurzi na Šumavu*
- *Zapojit žáky do přípravy výstavy To je naše Mladé*
- *Vybudovat odpočinkový a pracovní kout pro žáky se SPU*
- *Zapojit rodiče více při přípravě zahradní slavnosti*

Na evaluační a korektivní fázi v závěru školního roku cyklicky navazuje počátek dalšího nového evaluačního procesu – promýšlí se a zpracovává se autoevaluační projekt na nový školní rok. Se zahájením nového školního roku se stanovují nové postupy, pravidla, rozdělují se pozice v autoevaluačním týmu, jsou upřesňovány kompetence. Jsou promýšleny časové postupy a finanční nároky. Je zpracován evaluační plán, který má explicitní vazby s cíli a záměry školy. Je zde stanovena odpovědnost za jednotlivé oblasti a časový rámeček jednotlivých činností.

V evaluačním plánu jsou zakomponovány návrhy na zlepšení – tak, jak vyplynuly z předchozích autoevaluačních činností. Evaluační plán není neměnný. V průběhu roku se mohou objevit další činnosti, souvislosti, proměnné – evaluační plán může být rozšířen o nové skutečnosti. Součástí evaluačních procesů jsou i činnosti metaevaluační – tj. je zkoumáno, které evaluační činnosti mají smysl, a které nikoliv.

### 3.4 Evaluační plán

Evaluační plán na nový školní rok bývá připravován v červnu na pedagogické radě, zpracováván ředitelkou školy v průběhu prázdnin a projednán v srpnu na pedagogické radě. Většinou se stává, že se prolínají dvě období autoevaluačních činností – je dokončována autoevaluace končícího školního roku a zároveň se připravuje autoevaluace roku nového.

Níže uvedený evaluační plán je ilustrativní. V prostředí konkrétní školy je podrobnější a odpovědnost je dle potřeby uvedena jmenovitě.

Příklad evaluačního plánu:

| <b>Cíl evaluace</b><br><i>Co chceme udržet na dobré úrovni a zkvalitnit</i>  | <b>Metody evaluace</b><br><i>Jakým způsobem to zjistíme</i>   | <b>Časový rozvrh</b><br><i>Jak často</i> | <b>Odpovědnost</b><br><i>Kdo</i>              |
|--|---|--|---|
| <b>Školní klima</b>  |   |  |   |
| <i>Vytvářet zdravé školní klima – pečovat o vztahy mezi všemi zaměstnanci, učiteli a žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy a žáky a jejich zákonnými zástupci - „Naše čtyři dohody“</i> | <i>Rozhovory, diskuse, pozorování, dotazníky</i>              | <i>Průběžně</i>                          | <i>Všichni zaměstnanci</i>                    |
| <b>ŠVP</b>   |   |  |   |
| <i>ŠVP vychází z vize a strategie rozvoje školy a je v souladu s kurikulárními dokumenty (RVP)</i>   | <i>Analýza dokumentace školy – ŠVP</i>                        | <i>Červen – srpen</i>                    | <i>Koordinátorka ŠVP, ředitelka školy</i>     |
| <i>Obohatit poznatky a dovednosti v oblasti pohybu a výživy</i>  | <i>Hospitace, rozhovory, pedagogické rady</i>                 | <i>Leden, červen</i>                     | <i>Učitelky, ředitelka školy</i>              |
| <b>Podmínky ke vzdělávání</b>  |   |  |   |
| <i>Zlepšovat čtenářskou gramotnost žáků – nákup nových titulů pro mimočítankovou četbu pro každý ročník</i>  | <i>Analýza dokumentace školy – záznamy ze školní knihovny</i> | <i>Prosinec, červen</i>                  | <i>Ředitelka školy, učitelka (knihovnice)</i> |

|  |  |   |                           |
|--|--|---|---------------------------|
| Zkvalitňovat celkově materiální vybavení školy – nábytek, učební pomůcky, učebnice, knihy do školní knihovny, sportovní náčiní | Pozorování, diskuse, dotazníky, analýza dokumentace školy – zpráva inventarizační komise, evidence oprav, sumarizace požadavků metod. sdružení, ŠD | Průběžně  | Všichni zaměstnanci       |
| Poskytovat účinnou podporu všem žákům s potřebou podpůr. opatření – nákup pomůcek pro žáky se SVP                              | Pozorování, rozhovory, analýza dokumentace školy – školní matrika, zprávy z poradenských zařízení  | Průběžně dle potřeby žáků a finančních možností školy | Učitelky žáků se SVP      |
| Zkvalitňovat vybavení ICT technikou  | Analýza dokumentace školy – evidence majetku   | Prosinec  | Ředitelka školy           |
| <b>Průběh vzdělávání</b>   |  |   |                           |
| Používat rozmanité metody a formy práce  | Záznamy z hospitací, pozorování, rozhovory, diskuse, dotazníky pro učitele   | Průběžně  | Ředitelka školy, učitelky |
| Zařazovat do výuky tělovýchovné chvíle a učení v pohybu  | Záznamy z hospitací, pozorování, rozhovory, dotazníky pro učitele  | Průběžně  | Ředitelka školy, učitelky |
| Zohledňovat individuální potřeby žáků, sledovat systematicky pokrok každého žáka   | Pozorování, rozhovory, dotazníky, rozbory žákovských prací, pedagogické záznamy  | Průběžně  | Ředitelka školy, učitelky |
| Poskytovat při vyučování účinnou podporu všem žákům s potřebou podpůrných opatření   | Pozorování, rozhovory, analýza dokumentace školy – školní matrika, zprávy z poradenských zařízení  | Průběžně  | Učitelky žáků se SVP      |
| Využívat při vyučování dostupnou ICT techniku, využít poznatků z DVPP  | Záznamy z hospitací, pozorování, rozhovory, dotazníky pro učitele  | Průběžně  | Ředitelka školy, učitelky |
| Podporovat žáky v samostatnosti, sounáležitosti, kamarádství; kontakt s přírodou – škola v přírodě                             | Pozorování, rozhovory, dotazníky   | Červen  | Učitelky                  |

|   |  |                                       |   |
|---|--|---------------------------------------|---|
| <i>Propagovat zdravý životní styl – uspořádat Den zdraví</i>  | <i>Pozorování, rozhovory, dotazníky</i>  | <i>Duben</i>                          | <i>Učitelky</i>                                     |
| <i>Zaměřovat se na osobnostní a sociální rozvoj žáků</i>  | <i>Pozorování, rozhovory, analýza dokumentace školy – záznamy o soutěžích, záznamy z pg. rad, práce žáků</i>             | <i>Průběžně</i>                       | <i>Ředitelka školy, učitelky</i>                    |
| <b>Výsledky vzdělávání</b>  |  |                                       |   |
| <i>Výsledky vzdělávání žáků odpovídají očekávaným výsledkům podle ŠVP</i>                                   | <i>Analýza dokumentace školy – záznamy z pg. rad, záznamy o žácích, přehledy z evidence</i>                              | <i>Listopad, leden, duben, červen</i> | <i>Ředitelka školy, učitelky</i>                    |
| <i>Prozkoumat vhodnost využití elektronického testování InspIS SET v podmínkách školy</i>                   | <i>Vyhodnocení dat prostřednictvím systému InspIS</i>  | <i>Květen</i>                         | <i>Ředitelka školy, učitelky</i>                    |
| <i>Vést žáky k sebehodnocení</i>  | <i>Pozorování, rozhovory, dotazníky</i>  | <i>Průběžně</i>                       | <i>Ředitelka školy, učitelky</i>                    |
| <b>Řízení školy</b>   |  |                                       |   |
| <i>Nastavovat jasná pravidla umožňující konstruktivní komunikaci všech aktérů (vedení, učitelé, rodiče)</i> | <i>Pozorování, rozhovory, dotazníky, diskuse, analýza dokumentace školy – školní řád, vnitřní a provozní řády, plány</i> | <i>Průběžně</i>                       | <i>Ředitelka školy a ostatní vedoucí pracovníci</i> |
| <i>Pravidelně monitorovat a vyhodnocovat práci školy, školní klima, přijímat účinná opatření</i>            | <i>Pozorování, rozhovory, dotazníky, diskuse, analýza dokumentace školy</i>  | <i>Průběžně</i>                       | <i>Ředitelka školy a ostatní vedoucí pracovníci</i> |
| <i>Účinně podporovat začínající pedagogy</i>  | <i>Rozhovory, diskuse</i>  | <i>Průběžně</i>                       | <i>Ředitelka školy a ostatní vedoucí pracovníci</i> |
| <i>Podporovat veškeré dobré nápady, s kterými spolupracovníci přicházejí</i>                                | <i>Rozhovory, diskuse</i>  | <i>Průběžně</i>                       | <i>Ředitelka školy a ostatní vedoucí pracovníci</i> |
| <b>Spolupráce s rodiči</b>  |  |                                       |   |
| <i>Zapojovat více rodiče do šk. akcí – příprava zahradní slavnosti</i>                                      | <i>Pozorování, rozhovory</i>   | <i>Červen</i>                         | <i>Ředitelka školy, učitelky</i>                    |

|   |  |                            |  |
|---|--|----------------------------|--|
| <i>Pečovat o dobré vzájemné vztahy mezi školou a rodiči; monitorovat problémy, které rodiče vnímají</i> | <i>Rozhovory, pozorování, diskuse, dotazníky</i>       | <i>Průběžně</i>            | <i>Všichni zaměstnanci</i>                   |
| <b>Spolupráce s dalšími partnery</b>  |  |                            |  |
| <i>Připravit pro ostatní „malé“ školy na Českobudějovicku soutěž Mlýnek v Mladém</i>                    | <i>Rozhovory, pozorování, analýza výsledků soutěže</i> | <i>Březen</i>              | <i>Ředitelka školy, učitelky</i>             |
| <i>Spolupracovat se SPC – získávat nové informace o metodách při vzdělávání žáka se SVP</i>             | <i>IVP, dokumentace žáka</i>                           | <i>Minimálně 2x za rok</i> | <i>Ředitelka školy, učitelka žáka se SVP</i> |

Pro kvalitní evaluaci je potřeba připravit nejen cíle, ale i jednotlivá kritéria a ta upřesnit ve formě indikátorů (kvalitativních nebo kvantitativních).

Příklad č. 1:

*Kritérium: Daří se nám zapojovat rodiče do školních akcí.*

*Indikátor: Kvantitativní vyjádření – zahradní slavnosti se zúčastní nejméně 70 % rodičů (vycházíme z účasti v předchozím období, následně můžeme porovnat).*

Příklad č. 2:

*Kritérium: Žáci jsou na škole v přírodě spokojeni.*

*Indikátor: Kvalitativní vyjádření – žáci budou v dotaznících a rozhovorech uvádět pozitivní výroky – na škole v přírodě se jim líbilo, chtěli by jet i v dalším roce apod.*

### **3.5 Zpracování, třídění a vyhodnocování dat v rámci autoevaluačního procesu**

Shromážděná data se většinou zpracovávají, třídí a vyhodnocují v závěru školního roku (květen – červen). Z vlastní zkušenosti však vím, že v tomto období je většina pedagogů velmi časově zaneprázdněná, pedagogové se soustřeďují především na zvládnutí závěrečných školních akcí a na povinnosti spojené s ukončováním

klasifikačního období. Nemá proto smysl, aby si škola naplánovala na toto období příliš autoevaluačních aktivit, které pak z časových důvodů nestíhá – i zde platí zlaté pravidlo „Méně je někdy více“.

Pokud to tedy lze, je výhodné zpracovávat a vyhodnocovat autoevaluační data již dříve. I tak určitě zbyde hodně aktivit, které je nutno vyhodnotit v průběhu prázdnin a na počátku nového školního roku. Podle školského zákona musí být do 15. října předložena školské radě výroční zpráva o činnosti školy za uplynulý školní rok. Protože vlastní hodnocení školy má být podkladem pro zpracování výroční zprávy, dalo by se toto datum považovat de facto za ukončení jednoho cyklu autoevaluačního procesu.

Při zpracování, třídění a vyhodnocování dat je nejpodstatnější a nejtěžší první fáze: správná příprava a naplánování dané aktivity. Samotné vyhodnocení může být provedeno jednoduchým způsobem.

### **3.5.1 Autoevaluace projektu Pohyb a výživa**

Na konkrétním příkladu bych chtěla ilustrovat autoevaluační proces jedné aktivity – projektu Pohyb a výživa.

MŠMT vyhlásilo v březnu 2013 pokusné ověřování změn v pohybovém a výživovém režimu žáků základních škol (Pohyb a výživa). Cílem programu bylo vytvořit podnětné školské prostředí pro pohybový a výživový režim žáků a ověřit reálné možnosti uplatnění tohoto programu v různých podmínkách jednotlivých typů základních škol (málotřídní školy, školy jen s 1. stupněm, 1. stupeň plně organizovaných základních škol).

Do pokusného ověřování se zapojila i ZŠ, VI. Rady 1, České Budějovice (celkem zapojeno 33 škol z 11 regionů). V průběhu školního roku 2013/2014 škola shromažďovala vstupní údaje, tj. analyzovala, jak vypadá pohybový a výživový režim v dané škole. Pedagogové se rovněž seznámili s edukačním programem, s edukačními materiály a evaluačními nástroji, které připravil řídicí tým (NÚV, koordinátoři, lektori pro pohyb a lektori pro výživu). Od dubna 2014 do srpna 2014

pedagogové připravovali doplněk ŠVP, který byl nazván **Koncepce podpory a rozvoje zdraví (pohybu a výživy)**. Tato koncepce vzešla z autoevaluační činnosti a byla doplněna o náměty z edukačních materiálů řídicího týmu.

Vlastní realizace pokusného ověřování proběhla ve školním roce 2014/2015. Pedagogové ZŠ od září 2014 do června 2015 každý měsíc vyhodnocovali, jak je Koncepce podpory a rozvoje zdraví (pohybu a výživy) naplňována. Své postřehy a zkušenosti zasílali také řídicímu týmu.

Od června 2015 do srpna 2015 byla zpracována závěrečná evaluační zpráva projektu, na jejímž základě byl připraven nový doplněk ŠVP. Tento doplněk je účinný od 1. 9. 2015. Na konci školního roku 2015/2016 bude v rámci autoevaluační činnosti opět vyhodnocen.

Ukázka autoevaluační činnosti – porovnání dvou školních roků, závěrečné vyhodnocení:

| <b>Oblast pohybu</b>  |  |                       |
|---|--|-----------------------|
| <b>A. Vyučovací předmět Tělesná výchova</b>   |  |                       |
| <b>Cíl změny:</b> Zkvalitnit a zefektivnit hodiny Tv – vědomá snaha zdokonalovat svou pedagogickou připravenost, zařazovat do výuky moderní a účinné prvky vzdělávání, volit vyučovací metody promyšleně a záměrně k cíli a obsahu výuky (aktivizační metody ve výuce Tv) |  |                       |
| Školní rok 2013/2014  | Změny ve šk. roce 2014/2015  | Vyhodnocení           |
| Časová dotace: 2 hodiny v 1. – 5. ročníku, celkem 10 hodin na 1. stupni.  | V rámci stávající časové dotace zkvalitnit hodiny TV:<br>1. Využívat jak tradičních, tak méně tradičních pomůcek při hodinách Tv.<br>2. Ukázat žákům možnosti sledovat individuální tělesnou zdatnost (vhodné diagnostické metody), a tím je motivovat k osobnímu posunu v pohledu na pohybové aktivity. | splněno<br>pokračovat |



|   |
|---|
| <b>B. Integrace pohybových aktivit a informací o pohybu do dalších vyučovacích předmětů</b>   |
| <b>Cíl změny:</b> Umožnit žákům větší prostor pro pohybové aktivity i v hodinách jiných předmětů, cíleně působit na odstranění únavy a kompenzaci jednostranné zátěže žáků při výuce. |

| Školní rok 2013/2014   | Změny ve šk. roce 2014/2015   | Vyhodnocení  |
|--|---|--|
| <b>Cvičení v hodinách (tělovýchovná chvilka)</b><br>Tělovýchovné chvilky zařazovány dle potřeby ve všech předmětech.<br>ČJ – uvolňování ruky před psaním.  | Zařadit cvičení v hodině některého předmětu alespoň 1x denně v každém ročníku (vyjma dnů, kdy probíhá Tv). Postupně přejít na využití cvičení vždy, když je na žácích patrná únava.           | splněno<br>pokračovat                              |
| <b>Ranní cvičení (na začátku 1. hodiny)</b> Nerealizuje se.  | Zařadit každý den ranní cvičení (na začátku 1. hodiny) v 1., 2. a 3. třídě.   | splněno<br>částečně pokračovat – ověřit, jak často |
| <b>Integrovaná terénní výuka (ITV)</b><br>V hodinách prvouky (1. – 3. třída), vlastivědy a přírodovědy (4. – 5. třída) v rámci výuky (např. Místo, kde žijeme; Regionální památky) vycházky do okolí, do centra města.                         | Aplikovat i do dalších předmětů: Zařadit krátkodobou (cca 1-2 hod.) integrovanou terénní výuku na školní zahradě, popř. v blízkosti školy.<br>Četnost: cca 1 cílená vycházka/ 1 třída/1 měsíc | nesplněno<br>nepokračovat                          |
| <b>Učení v pohybu</b><br>Hudební výchova: hudebně pohybová činnost – ztvárnění hudby pohybem, tancem, gesty tanečním pohybem vyjadřuje hudební náladu.<br><br>V ostatních předmětech bylo zařazováno učení v pohybu ojediněle, nesystematicky. | Aplikovat i do dalších předmětů.  | splněno<br>pokračovat                              |
| <b>Poučení o pohybu</b><br>Realizuje se formou informací o významu pohybu v prvouce, přírodovědě a tělesné výchově.  | Sledování a vyhodnocení pohybových aktivit žáků samotnými žáky v průběhu celého dne (podzim – jaro).  | splněno<br>nepokračovat                            |

|   |
|---|
| <b>C. Integrovaná projektová výuka</b>  |
| <b>Cíl změny:</b> Zvýšit informovanost žáků o zdravém životním stylu, usilovat o pozitivní změnu přístupu žáků ke zdravému životnímu stylu. |

| Školní rok 2013/2014  | Změny ve šk. roce 2014/2015   | Vyhodnocení  |
|---|---|--|
| <p><b>Dny zdraví</b><br/>Občas je v průběhu školního roku zařazena akce zaměřená na pohybové aktivity (Den zdraví, výlet do okolí,...) – není přesně dáno v ŠVP, akce jsou organizovány s cca měsíčním předstihem.</p>  | <p>Na jaře a na podzim zorganizovat projektový den:<br/><b>Den zdraví</b> – cíleně propagovat zdravý životní styl</p>                   | <p>splněno pokračovat – zorganizovat alespoň jeden Den zdraví během šk. roku</p> |
| <p><b>Škola v přírodě – pro žáky všech ročníků</b><br/>Bývá organizována v předposledním červnovém týdnu (5 dní), místo pobytu se každoročně mění. Program bývá tematicky zaměřen (Pohádkové léto, Indiánské léto, Pirátské léto, ...). Na škole v přírodě mají žáci dostatek pohybových aktivit.</p> | <p>Školu v přírodě pojmut jako „<b>Týden zdraví</b>“, tomu přizpůsobit všechny aktivity.<br/>Motto:<br/>V zdravém těle zdravý duch.</p> | <p>splněno pokračovat</p>  |

|   |
|---|
| <b>D. Pohybové aktivity v režimu žáků ve škole</b>  |
| <b>Cíl změny:</b> Nabídnout žákům víc pohybových aktivit. Umožnit žákům během dvou přestávek pobyt mimo školní třídu. Umožnit žákům nasvačit se v klidu. Vést žáky k pravidelnosti ve výživovém režimu. |

| Školní rok 2013/2014  | Změny ve šk. roce 2014/2015  | Vyhodnocení               |
|---|--|---------------------------|
| <p><b>Pohybové přestávky</b><br/>V době příznivého počasí tráví žáci velkou přestávku po 2. vyučovací hodině na školní zahradě. Svačí dle chuti.<br/>Rozvržení:<br/>1. 8:45 – 8:55 (svačina, třída)<br/>2. 9:40 – 10:00 – pohybově rekreační přestávka (svačina, chodby nebo školní zahrada)<br/>3. 10:45 – 10:55 (třída)</p> | <p>Organizační změna v délce a charakteru přestávek:<br/>1. 8:45 – 8:55 – pohybově rekreační přestávka (školní chodba)<br/>2. 9:40 – 9:55 – „svačtinová“ přestávka (třída)<br/>3. 10:40 – 10:55 – pohybově rekreační přestávka (v případě příznivého počasí školní zahrada, popř. školní chodba)</p> | <p>splněno pokračovat</p> |

Výše uvedená ukázka je pouze malým výsekem z celého autoevaluačního procesu, nicméně poukazuje na to, že samotné vyhodnocení může být jednoduché (splněno – splněno částečně – nesplněno; pokračovat – nepokračovat), ovšem předchází mu obrovské úsilí při samotné přípravě a realizaci. Pokud by totiž nebylo dopředu známo, jaký je cíl změny, jaká jsou konkrétní navrhovaná opatření, kam se chceme posunout, potom by bylo nemožné autoevaluaci provést, popř. by byla konstatována pouze obecná fakta či naše pocity.

### 3.6 Autoevaluační cyklus – shrnutí

Proces autoevaluace se skládá z cyklických fází, v rámci kterých jsou sledovány podmínky, průběh a výsledky vzdělávání. Jedná se o úkon systematický, dlouhodobý a komplexní. V tomto procesu patří mezi nejdůležitější dovednosti stanovování cílů. Dále je nutné promyslet, jak budou cíle naplňovány, tj. je potřeba vytvořit si kritéria (určitá měřítko, ke kterým se hodnocení vztahuje), která pomohou posléze určit, zda byl cíl naplněn. Kritéria je možno dále propracovat v podobě indikátorů.

Nezastupitelnou roli v autoevaluačním procesu sehrává ředitel školy, který musí ostatní zaměstnance přesvědčit o smyslu autoevaluace. Tato **motivační etapa** je důležitá vždy, když začínáme s nějakou novou aktivitou. Pokud umí ředitel dobře komunikovat a pokud jsou na škole nastavena dobře pravidla týmové práce, pak se toto pozitivně odrazí na samotném autoevaluačním procesu. Pokud na škole autoevaluace již delší čas probíhá a zaměstnanci jsou zvyklí na periodické vyhodnocování, pak je i motivace jednodušší. Nicméně vždy, když dochází k nějaké změně, je žádoucí motivaci začít.

Na motivační fázi navazuje **etapa přípravná**, kdy je promyšlen a zpracováván autoevaluační plán. Tady už jde o týmovou práci, do které by se mělo zapojit co nejvíce aktérů. Zejména je nutné specifikovat cíle, aby bylo jasné, kam chceme školu směřovat. Cíle by neměly být stanovovány vágně a v obecné rovině. Proto je nutno promyslet dále kritéria, indikátory a stanovit evaluační nástroje, termíny a odpovědnost.

**Realizační fáze** je charakteristická sběrem dat. Z autoevaluačního plánu by mělo být jasné, kdo a v jaké frekvenci data shromažďuje. Může dojít i ke změnám v souvislosti s aktuální situací ve škole. Nasbíraná data by měla být shromažďována na jednom místě (zpravidla ředitelna) a o datech by mělo být diskutováno (zpravidla na pedagogických radách). V této fázi je možno už některá data vyhodnocovat. Aby byly získané informace co nejobektivnější, měli by být využíváni různí hodnotitelé (interní, externí), měly by být kombinovány různé zdroje (dotazníky, analýza dokumentů,...) a využívány rozličné nástroje.

V předposlední, a sice **evaluační etapě** jsou nashromážděná data zpracována a analyzována. Zaznamenává se, ve kterých oblastech se škola posunula, kde došlo ke zhoršení, kde je patrná stagnace. Častou chybou hodnotitelů je to, že se řídí svými pocity a mají snahu „dovysvětlovat“ fakta, zvláště tam, kde je objeveno něco negativního. Je nutno smířit se s tím, že v rámci jednoho autoevaluačního cyklu není možno objevit a interpretovat veškeré pochody školy.

Při současném životním tempu nemá smysl, aby byla sepisována obsáhlá evaluační zpráva. Podle mého názoru by však měl být v evaluační zprávě soupis evaluačních aktivit za poslední období, aby bylo patrné, které aktivity skutečně proběhly – co bylo sledováno, jaké nástroje byly využity, zda se nástroj osvědčil apod. Dále považuji za praktické učinit do evaluační zprávy poznámku, kde jsou uloženy podklady (PC – složka, archiv, šanon,...).

Autoevaluační cyklus je završen **fází korektivní**, ve které se pracuje s výslednými daty. Zejména jsou navrhována taková opatření, která mají zkvalitnit celý vzdělávací proces. Návrhy na zlepšení by měli podávat všichni členové školního týmu. V tomto momentu začíná vlastně nový evaluační cyklus, jsou formulovány nové cíle.

Jak již bylo výše řečeno, na naší škole trvá jeden autoevaluační cyklus zhruba sedmnáct měsíců (červen – srpen předcházející školní rok, stávající školní rok, září – říjen následující školní rok). Dochází proto k prolínání jednotlivých cyklů, některé fáze se mísí, nejsou vymezeny tak striktně, jak jsou výše popsány.

Za podstatné považuji vyhodnotit si i samotnou autoevaluační činnost. Běžně se totiž stává, že při autoevaluaci je opomenuta (někdy i záměrně) nějaká oblast či zvolen evaluační nástroj, se kterým se nám nepracuje dobře, je např. příliš složitý, pro naši školu nevhodný. Také je někdy na nějakou autoevaluační aktivitu vynaloženo velké množství času a získané informace tomu neodpovídají. To, že jsou v samotném autoevaluačním procesu objeveny chyby a nedostatky, nemá vést k pocitu provinění aktérů a jejich zklamání, ale ke korekci a inovaci autoevaluačního procesu, který je nekončící.

## Závěr

Záměrem této práce bylo rozklíčovat základní principy autoevaluace a uvést několik praktických příkladů, jak je možno autoevaluaci v reálných podmínkách jedné konkrétní české školy provádět.

Autoevaluace je téma, které se řeší na všech českých školách minimálně deset let, kdy se autoevaluace stala zákonnou povinností. Ale přestože je tato činnost povinná, a tudíž i mnohdy neoblíbená, má velký potenciál, neboť její podstatou je zkvalitnění práce školy.

Každý hledající a poctivě smýšlející člověk si je vědom nutnosti svého sebepoznání. Klade si otázky typu: Kdo jsem? Kam kráčím? Jaký je smysl mé existence? Poznávat sebe sama znamená, že se učím porozumět sám sobě, co se děje uvnitř mě samotného – jak z hlediska rozumového, postojového, tak i pocitového. Velké množství informací o sobě získává člověk při komunikaci s druhými lidmi – rodiči, učiteli, přáteli. Proces sebepoznání je někdy i bolestný, je spojený s osobními krizemi, obzvláště tehdy, přicházejí-li změny a vyvíjí-li se situace nečekaně.

Potenciálním prostředkem sebepoznání ve školském kontextu je evaluační proces. Ten může proběhnout externě (např. prostřednictvím zřizovatele, ČŠI) nebo interně prostřednictvím autoevaluace. Dobře provedená autoevaluace je velmi obtížný, mnohvrstevnatý a dlouhý proces, který zasahuje (stejně jako v procesu sebepoznání člověka) až do nitra (do „duše“) školy. Dotýká se základních hodnot a přesvědčení lidí, je spojený s řadou etických hledisek. Stejně jako v procesu sebepoznání můžeme i při autoevaluačním procesu narazit na neočekávané skutečnosti a nepředvídatelné souvislosti. Informace, které v tomto procesu získáváme, nejsou vždy pozitivní, mnohdy jsme přinuceni přiznat si své slabiny a hranice.

Bohužel (a možná i bohudík) neexistuje žádný jednotný postup, jak autoevaluaci provádět. Neexistuje ani žádný jednoduchý a rychlý způsob. Čím hlouběji jsem se v průběhu zpracování této práce tématem autoevaluace zabývala, tím více se mi

odkrývaly další souvislosti a další možnosti. V podstatě ve všech fázích evaluačního procesu můžeme být postaveni před dilemata (jaké jsou vlastně naše priority, jaké zvolit evaluační nástroje, jak vyhodnotit zjištěnou skutečnost, jak naložit se zjištěnými informacemi,...). Ale i přesto, že autoevaluační proces přináší jisté nepohodlí, znejistění a rozčeření školních vod, z dlouhodobého hlediska by měl vést k zisku. Pokud je totiž autoevaluační proces dobře pochopen, nastaven a proveden, je možno zjistit, zda škola kráčí správným směrem, a přijímat další opatření k pozitivním změnám.

Domnívám se, že cíle mé práce byly naplněny. Vzhledem k mým jedenáctiletým zkušenostem s řízením autoevaluačního procesu na naší škole nebylo toto téma pro mě neznámé. Přesto jsem při zpracování této práce narazila na množství nových informací, poznatků a podnětů, které budu moci dále ve své praxi využít. Zároveň jsem byla vedena k provádění metaevaluace své vlastní činnosti a promýšlela jsem, nakolik je správně, užitečně a systematicky veden autoevaluační proces v podmínkách naší školy. V neposlední řadě bylo pro mě velmi podnětné i to, že jsem si propojovala teoretické poznatky s praktickými a nacházela nové inspirativní pohledy.

Často máme odpor ke změnám. Ovládá nás strach, že změna povede k něčemu horšímu. Bojíme se ztratit, a tak setrváváme v podmínkách, které známe a kde se nám lépe předvídá. Problémem je však to, že kvůli tomuto strachu ze změn odmítáme nové příležitosti, a bráníme tak našemu dalšímu rozvoji.

I v autoevaluačním procesu je možno se s tímto typem strachu setkat. Přesto by bylo dobré pochopit, že autoevaluace nás posouvá. Jejím účelem není změna za každou cenu, ale je to prostředek k tomu, jak se podívat na sebe z jiného úhlu. A teprve tento nový pohled bývá podnětem k novým změnám.

## Použitá literatura

*Autoevaluace: Sborník příspěvků z Metodického portálu www.rvp.cz.* Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2007.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy.* Praha: Portál, 2010.

*Cesta ke kvalitě* [online]. [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/ae>

ČAPEK, Robert. *Třídní klima a školní klima.* Praha: Grada Publishing, 2010.

*Česká školní inspekce* [online]. [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/>

DOUBKOVÁ, Anna a Karel TOMEK. *Autoevaluace a řízení kvality školy.* In *Autoevaluace: Sborník příspěvků z Metodického portálu www.rvp.cz.* Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2007.

GRECMANOVÁ, Helena. *Klima školy.* Olomouc: Hanex, 2008.

CHVÁL, Martin, Lucie PROCHÁZKOVÁ a Karel ČERNÝ. *Postoje k autoevaluaci ředitelů základních a středních škol v ČR.* *ORBIS SCHOLAE*, 2010, roč. 4, č. 1, s. 91-110 [online]. [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: [http://www.orbisscholae.cz/archiv/2010/2010\\_1\\_06.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2010/2010_1_06.pdf)

*Informační bulletin ČŠI.* Praha, 2015, 2015(2).

*Management základních škol: praktické rady pro ředitele škol.* Praha: Raabe, 2012.

METCALF, Franz a B GALLAGHER. *Buddhou na pracovišti: 108 starobylých pravd o změně, stresu, penězích a úspěchu.* Brno: Knihkupectví CZ, 2012.

*Metodický portál RVP* [online]. [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: <http://rvp.cz/>

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace.* Tábor: Time Expert, 2000.

POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana a kol. *Autoevaluace v praxi českých škol* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2011 [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/ae/publikace-vytvorene-v-projektu>

RÝDL, Karel, HORSKÁ, Viola, DVOŘÁKOVÁ, Markéta, ROUPEC, Petr. *Sebehodnocení školy: jak hodnotit kvalitu školy.* Praha: Agentura Strom, 1998.

SHÁNILOVÁ, Ivana. *Koordinátor autoevaluace* [online]. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2012 [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/ae/publikace-vytvorene-v-projektu>



SMOLÍKOVÁ, Kateřina, KUPCOVÁ, Martina. *Autoevaluace mateřské školy: metodická příručka k vlastnímu hodnocení*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2008.

STARÝ, Karel. *Autoevaluace školy* [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/file/256> ]. [cit. 2015-12-06].

SYSLOVÁ, Zora. *Autoevaluace v mateřské škole*. Praha: Portál, 2012.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014.

ŠTYBNAROVÁ, Jana. *Vzájemné učení škol v oblasti autoevaluace*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012.

TRACHTULCOVÁ, Kateřina. *Autoevaluace základní školy*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce PaedDr. Jan Štáva, CSc.

TROJAN, Václav. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2014.

Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

Vyhláška č. 195/2012 Sb., kterou se mění vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon).

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon).

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.