

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



Hodnocení jako efektivní nástroj řízení školy či vzdělávací instituce

Bakalářská práce

Autor: Petra Coufalová

Vedoucí práce: Prof. Ing. Milan Slavík, Csc.

2017

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Coufalová

Učitelství praktického vyučování

Název práce

Hodnocení jako efektivní nástroj řízení školy či vzdělávací instituce

Název anglicky

Evaluation as an effective tool of school management or management of educational institution

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zjistit využívání evaluačních nástrojů v práci ředitele střední školy a stanovit, které metody jsou nejčastěji používány a jak vedení střední školy realizuje efektivní zpětnou vazbu.

Metodika

Práce bude obsahovat teoretickou část, ve které bude vytvořena pojmotvorná základna. Vlastní šetření bude realizováno metodou pozorování, dotazníky a řízenými rozhovory. Tím bude zajištěna triangulace výzkumných metod. Získaná data budou analyzována a budou vytvořeny postupy, které umožní jednotlivé školy porovnat. Závěrem budou formulována doporučení, jak systém evaluace bude možné vedoucími pracovníky školy využívat.

Doporučený rozsah práce

Dle pravidel pro psaní bakalářských prací.

Klíčová slova

Hodnocení, evaluace, autoevaluace, evaluační nástroje, kvalita, efektivita

Doporučené zdroje informací

- MAREŠ, J. – PRŮCHA, J. – WALTEROVÁ, E. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.
- PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace : hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Brno: Masarykova univerzita, 1996. ISBN 80-210-1333-8.
- RABUŠICOVÁ, M. – PRŮCHA, J. – JANÍK, T. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- RÝDL, K. *Sebehodnocení školy : jak hodnotit kvalitu školy*. Praha: Agentura Strom, 1998. ISBN 80-86106-04-7.
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.
- VAŠŤATKOVÁ, J. – UNIVERZITA PALACKÉHO. PEDAGOGICKÁ FAKULTA. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1422-8.
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů., ve znění pozdějších předpisů.
-

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – IVP

Vedoucí práce

prof. Ing. Milan Slavík, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra pedagogiky

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2017

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2017

prof. Ing. Milan Slavík, CSc.

Ředitel

V Praze dne 29. 03. 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Evaluace jako efektivní nástroj řízení školy či vzdělávací instituce

vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem srozuměna, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědoma, že 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, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

.....

(podpis autora)

Vdne.....

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Milanu Slavíkovi, CSc za ochotu, odborné vedení a konzultace během psaní mé bakalářské práce a za poskytnutí cenných rad k jejímu zpracování. Dále bych ráda poděkovala ředitelům středních odborných škol a pedagogům, za umožnění realizovat na těchto školách praktickou část bakalářské práce a za poskytnutí potřebných informací.

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku využívání evaluačních nástrojů v práci ředitele střední školy a jejím cílem je zjistit a stanovit, které metody jsou nejčastěji používané a jak vedení školy realizuje efektivní zpětnou vazbu.

V teoretické části bakalářské práce je pracováno zejména s odbornou literaturou za účelem vytvoření a pojmenování jednotlivých odborných pojmů, nezbytných pro práci s tímto tématem. Toto je nutné i z důvodu odlišného vnímání reality a důležitosti určitých evaluačních procesů jednotlivými autory. Dále je srovnáváno a popisováno zakotvení úlohy řídicích pracovníků v tomto procesu a jejich manažerské úkoly. Zohledněn je samozřejmě i zájem zákazníků školy. Součástí práce jsou i vymezené významy jednotlivých pojmů a je zde popsán samotný evaluační proces.

V praktické části je pak řešena obecná charakteristika jednotlivých školských zařízení s využitím jednotlivých metod a získávány informace o evaluačních procesech a úrovni evaluace na jedné každé z nich. K tomuto účelu je využita triangulace výzkumných metod a to konkrétně pozorování, řízených rozhovorů a dotazníkového šetření. K tomu jsou vypracována grafická zobrazení výstupů a zhodnocení úrovně sledovaných procesů na jednotlivých školách.

Klíčová slova: Hodnocení, evaluace, autoevaluace, evaluační nástroje, kvalita, efektivita, plánování, výsledky, vyhodnocení, metody, formy, přednosti a nedostatky, kritéria, analýza.

Abstract

This thesis is focused on the use of evaluation tools in the work of the director of high school and its aim is to identify and determine which methods are most commonly used and how the school management implements effective feedback.

The theoretical part of the thesis is being worked mainly with literature for the purpose of creating and naming the individual professional concepts necessary to work with this theme. This is also necessary because of the different perception of reality and the importance of certain evaluation processes individual authors. It is also compared and described anchoring the role of managers in this process and their managerial tasks. Of course, take into account the customer interest in the school. It also includes defined

meanings of the terms and describe the actual evaluation process. In the practical part is then dealt with the general characteristics of the various educational institutions and utilizing various methods of obtaining information about the evaluation processes and evaluation at the level of each one. For this purpose it is used triangulation of research methods, namely observation, structured interviews and questionnaires. For this, we developed a graphical display outputs and assess the level of monitored processes at the individual schools.

Key words: Evaluation, Evaluation, self-evaluation, evaluation tools, quality, efficiency, planning, results, evaluation methods, forms, strengths and weaknesses, criteria analysis.

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl a metodika práce	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Kvalita a efektivita	14
3.2 Role řídicích pracovníků /managementu/	15
3.2.1 Přínos obecného managementu	15
3.3 Marketingové řízení školy	16
3.3.1 Zákazníci školy	17
3.4 Pedagogická evaluace	18
3.4.1 Hodnocení, evaluace, autoevaluace	18
3.4.2 Druhy evaluace	20
3.4.3 Možnosti externí evaluace	21
3.4.4 Možnosti interní evaluace	21
3.5 Legislativa	22
3.6 Autoevaluační proces ve škole	22
3.6.1 Cíle, kritéria a indikátory výkonu	23
3.6.2 Evaluační nástroje	24
3.7 Přehled etap v procesu autoevaluace školy	28
3.7.1 Základní metody a techniky evaluace	29
3.7.2 Oblasti kvality školy	30
3.7.3 Autoevaluační zpráva	31
4 Praktická část	33
4.1 Příprava podkladů k šetření	33
4.1.1 Charakteristika střední školy „A“	34
4.1.2 Charakteristika střední školy „B“	35
4.1.3 Charakteristika střední školy „C“	35

5 Pozorování.....	36
5.1 Pozorování školy „A“	37
5.2 Pozorování školy „B“	38
5.3 Pozorování školy „C“	40
6 Rozhovor s vedením školy	42
6.1 Škola „A“ – rozhovor s vedením školy	44
6.2 Škola „B“ - rozhovor s vedením školy	45
6.3 Škola „C“ – rozhovor s vedením školy	46
7 Realizace dotazníkového šetření	48
8 Závěrečné shrnutí	57
8.1 Shrnutí a doporučení škole „A“	57
8.2 Shrnutí a doporučení škole „B“	58
8.3 Shrnutí a doporučení škole „C“	59
9 Závěr	61
10 Seznam použité literatury	63
11 Přílohy	67

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Hodnocení pozorovaných škol dle stanovených kritérií pozorování	42
Tabulka č. 2 Počet rozdaných a vrácených dotazníků	48
Tabulka č. 3 Genderové rozdělení pedagogů.....	48
Tabulka č. 4 Délka praxe na škole	48
Tabulka č. 5 Délka pedagogické praxe	48
Tabulka č. 6 Tvrzení č. 1: Vedení školy je schopno předvídat očekávané změny	49
Tabulka č. 7 Tvrzení č. 2: Škola podporuje DVPP a má dostatek finančních prostředků na jeho realizaci	49
Tabulka č. 8 Tvrzení č. 3: Vedení školy jasně stanovilo a seznámilo pedagogy s vizí školy	50
Tabulka č. 9 Tvrzení č. 4: Je stanoven systém motivace a odměňování pracovníků.....	50
Tabulka č. 10 Tvrzení č. 5: Zaměstnanci mají důvěru ve vedení školy.....	51
Tabulka č. 11 Tvrzení č. 6: Zaměstnanci jsou seznámeni se strategií školy a podílí se na její tvorbě	51
Tabulka č. 12 Tvrzení č. 7: Zaměstnanci jsou vedením školy motivováni při zavádění změn /ŠVP/	52
Tabulka č. 13 Tvrzení č. 8: Při řešení problému s tvorbou, úpravami a zaváděním ŠVP jsou vytvářeny pracovní týmy	52
Tabulka č. 14 Tvrzení č. 9: Pedagogům je jasně rozdělena pravomoc a zodpovědnost při zavádění ŠVP.....	53
Tabulka č. 15 Tvrzení č. 10: Vedení školy je nakloněno změnám a inovacím	53
Tabulka č. 16 Tvrzení č. 11: Vedení školy je důsledné při zavádění změn a inovací	54
Tabulka č. 17 Tvrzení č. 12: Práce předmětových komisí je funkční a kvalitní.....	54
Tabulka č. 18 Tvrzení č. 13: Vedení školy jasně stanovilo a seznámilo zaměstnance s cíli školy.....	55
Tabulka č. 19 Tvrzení č. 14: Vedení školy důsledně kontroluje svá rozhodnutí.....	55
Tabulka č. 20 Tvrzení č. 15: Vedení školy vítá a vyslechne názor pedagogů při zavádění změn.....	56

Seznam grafů

Graf 1 Hodnocení pozorování.....	42
Graf 2 Tvrzení č. 1: Vedení školy je schopno předvídat očekávané změny	49
Graf 3 Tvrzení č. 2: Škola podporuje DVPP a má dostatek finančních prostředků na jeho realizaci.....	49
Graf 4 Tvrzení č. 3: Vedení školy jasně stanovilo a seznámilo pedagogy s vizí školy	50
Graf 5 Tvrzení č. 4: Je stanoven systém motivace a odměňování pracovníků	50
Graf 6 Tvrzení č. 5: Zaměstnanci mají důvěru ve vedení školy	51
Graf 7 Tvrzení č. 6: Zaměstnanci jsou seznámeni se strategií školy a podílí se na její tvorbě.....	51
Graf 8 Tvrzení č. 7: Zaměstnanci jsou vedením školy motivováni při zavádění změn /ŠVP/	52
Graf 9 Tvrzení č. 8: Při řešení problému s tvorbou, úpravami a zaváděním ŠVP jsou vytvářeny pracovní týmy	52
Graf 10 Tvrzení č. 9: Pedagogům je jasně rozdělena pravomoc a zodpovědnost při zavádění ŠZdroj: Vlastní tvorba	53
Graf 13 Tvrzení č 12: Práce předmětových komisí je funkční a kvalitní	54
Graf 14 Tvrzení č. 13: Vedení školy jasně stanovilo a seznámilo zaměstnance s cíli školy	55
Graf 15 Tvrzení č. 14: Vedení školy důsledně kontroluje svá rozhodnutí	55
Graf 16 Tvrzení č. 15: Vedení školy vítá a vyslechne názor pedagogů při zavádění změn	56

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Role indikátorů v celoškolském plánování (zpracováno podle Sutton, 1997).....	24
--	----

1 Úvod

Cílem a snahou současných škol a vzdělávacích institucí je plně uspokojit vzdělávací potřeby společnosti, s ohledem na měnící se podmínky prostředí. České školství v posledních desetiletích prošlo významnými změnami. Snahou všech škol by mělo být vytvořit efektivní vzdělávací instituci, která uspokojuje potřeby společnosti a pružně reaguje na sociální a ekonomické změny společnosti. Problematikou kvality škol se zabývají v současné době nejen jednotlivé subjekty vzdělávací soustavy, ale i široká veřejnost. V řadě vyspělých zemí byly vytvořeny nové procedury a mechanismy hodnocení kvality škol. Cílem těchto procedur je hodnotit aktivity školy komplexně. Objektivní evaluace kvality školy vyžaduje aktivní účast hodnocené školy na evaluačním procesu.

V současné době je proces vlastního hodnocení školy dán legislativně a to Školským zákonem č. 561/2004 Sb. Podoba evaluace se v českém školství s postupem času proměňuje a je realizována jako externí a interní evaluace škol. Spojením těchto dvou přístupů může být vytvořen zdravý systém pro řízení a rozvoj kvalitní a efektivní školy. Hodnocení školy a způsoby jejího řízení managementem školy by mělo vedení školy věnovat vysokou pozornost, protože o kvalitě školy rozhoduje především kvalita a úroveň managementu. Je potřeba vytvořit reálnou představu o silných a slabých stránkách vedení školy. Schopnost provádět kvalitní sebehodnocení školy a následně získané výsledky efektivně využít k naplnění stanovených cílů školy, k jejímu dalšímu rozvoji a vytvoření pozitivního klimatu školy je ukazatelem, který vypovídá o kvalitě řízení a managementu školy.

2 Cíl a metodika práce

Cílem bakalářské práce je zjistit využívání evaluačních nástrojů v práci ředitele střední školy a stanovit, které metody jsou nejčastěji používané a jak vedení školy realizuje efektivní zpětnou vazbu.

V teoretické části bakalářské práce bude vytvořena pojmotvorná základna na základě nastudování odborné literatury a textů. Budou zde porovnány názory autorů na kvalitu a efektivitu vzdělávání a popsána role řídicích pracovníků, přínos obecného managementu v procesu marketingového řízení, zaměřeného na zákazníky školy. V další části budou vymezeny základní pojmy a definice pojmů hodnocení, evaluace, autoevaluace, její legislativní rámec, nejčastěji používané evaluační nástroje, metody a popsán samotný evaluační proces.

Vlastní šetření bude realizováno metodou pozorování, dotazníky a řízenými rozhovory s vedením školy na třech vybraných středních školách a tím bude zajištěna triangulace výzkumných metod. Získaná data budou analyzována a budou vytvořeny postupy, které umožní jednotlivé školy porovnat. Závěrem budou formulována doporučení, jak by mohli jednotliví vedoucí pracovníci škol evaluační systém využívat.

3 Teoretická východiska

3.1 Kvalita a efektivita

Kvalitou dle Rýdla (Evaluační nástroje, 2010) „rozumíme vlastnost nebo stav námi promítaný do předmětu (věc, jev, živá bytost), který je následně pozorován (s cílem zaujmout hodnotící soud) podle určitých kritérií.“

V souvislosti s evaluačními procesy se do popředí zájmu dostávají termíny jako kvalita a efektivita (efektivnost) vzdělávání. Používáme je, chceme-li vyjádřit úspěšnost vzdělávacího systému, škol, učitelů a jednotlivých žáků. Pojmy kvalita a efektivita se objevují v materiálech vzdělávací politiky, v dokumentech legislativní povahy a v programových prohlášeních politických subjektů.

Pojem „kvalita“ se v pedagogické oblasti vyskytuje jako výraz pro pozitivní nebo negativní označení míry (úrovně nějakého stavu), nebo jako výraz pro vyjádření stavu, který je optimální, ideální, žádoucí (Průcha, 2009).

„Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy) se tedy rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování a/ nebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy), a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena“ (Průcha, 1996, s. 27).

Pro posuzování nebo hodnocení je jedním z hlavních kritérií efektivita, zejména v souvislosti s hospodářskou a pedagogickou efektivitou. Jde o odborný termín, který dle Rýdla (Evaluační nástroje, 2010) „vyjadřuje míru fungování procesu, jevu, systému apod. s co nejmenší možnou mírou plýtvání. V oblasti pedagogiky se jedná o využívání účinných metod např. v oblasti komunikace, učebních procesů nebo hodnocení účinnosti v průběhu či na konci sledovaného procesu nebo jde o vyjádření poměru mezi vynaloženými finančními náklady, časem a pracovním zatížením a dosaženým pedagogickým účinkem vzhledem k předem stanoveným či očekávaným cílům.“

Evaluační systémy z ekonomiky a mají využití v oblasti školského managementu, např. TQM (Total Quality Management) nebo EFQM (The Model of the European Foundation for Quality Management). Poskytují cenné podněty, které mohou napomáhat zkvalitňování činnosti školy. Mohou však vést ke zjednodušenému pohledu, který plně nerespektuje specifika školy a jako vzdělávací instituce (Nezvalová, 2003).

System **řízení kvality** (anglická zkratka QMS = Quality Management System) definuje (Mechlová, 2011) jako „skupinu postojů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a provádění (výroba/služby) v oblasti hlavní činnosti organizace. System řízení kvality spojuje různorodé vnitřní procesy v organizaci a směřuje k procesnímu přístupu při provádění projektu. System řízení kvality umožňuje v organizacích rozpoznávání, měření a zlepšování různorodých procesů tak, že vedou ke zlepšení výkonu společnosti. V systému řízení kvality ve škole se jedná o službu vzdělávaným žákům, studentům“.

3.2 Role řídicích pracovníků /managementu/

Pedagogická encyklopedie management definuje jako termín mnoha významů, které spolu úzce souvisí. Uvádí, že odpovědnost za optimalizaci řídicího procesu ve škole nese konkrétní osoba nebo osoby s určitými profesními předpoklady. Management školy představuje řídicí proces uvnitř školy a zajišťuje její činnost tak, aby vedla k dosahování stanovených cílů. Management školy tvoří v závislosti na velikosti a organizačním uspořádání jedna nebo více osob (Průcha, 2009).

Termín **management** má více významů a ty spolu velmi úzce souvisí. Každá organizace seskupuje společenství lidí, které spojují společné cíle a jsou hierarchicky rozděleni. Vzniká tak celá řídicí struktura, pracující s informacemi. Na kvalitě řídicích pracovníků závisí prosperita řízených celků a řízení se tak stává profesí. Výraz management se užívá pro řízení na vyšších úrovních, hierarchicky uspořádaných řídicích struktur. Management zahrnuje vykonávání řídicích, plánovacích a kontrolních činností s cílem dosáhnout co nejlepšího a optimálního výsledku v konkurenčním prostředí. Ve státní správě a školství se používá termín ředitel, vedoucí (Handlíř, 1998).

3.2.1 Přínos obecného managementu

Manažer je řídicí pracovník, který zodpovídá za práci podřízených, za efektivnost činnosti a za zavádění inovací. Ze stávající úrovně zaměstnanců vychází úroveň managementu (Handlíř, 1998).

Průcha (2009, s. 297) ve své knize uvádí, že „management v procesuálním pojetí je ucelený soubor otevřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které se používají ke zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení cílů organizace.“

Tyto specifické činnosti se uskutečňují v rámci jednotlivých funkcí řídicího procesu, jejichž obsahovou náplň i jejich klasifikaci chápou odborníci různě.“

Mezi nejdůležitější funkce managementu patří **plánování a rozhodování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrola**, která má být vždy spojena s motivací.

- **Plánování** patří mezi nejdůležitější činnosti manažera. Je to proces vytvoření plánu, který je zahájen definováním cílů.
- **Rozhodování** v procesu plánování a řízení můžeme charakterizovat jako výběr z několika možných alternativ.
- **Organizování** je po plánování druhou z hlavních činností manažera. Při organizování je činností manažera určovat činnost lidí a rozhodovat o dělbě práce tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů a to v prostředí vhodném, pro efektivní spolupráci.
- **Personální zajištění** má vliv na vedení a kontrolování. Je definováno jako obsazování pozic v organizační struktuře a neustálé udržování jejich obsazení.
- **Vedení lidí a kontrola** je takové ovlivňování podřízených lidí, které vede k dosahování stanovených cílů organizace. Patří sem psychologické ovlivňování zaměstnanců s ohledem na lidský faktor s cílem, optimálního využití pro zájmy organizace (Handlíř, 1998).

3.3 Marketingové řízení školy

Průcha, (2009, s. 550) uvádí, že cílem marketingového řízení školy je „vybudovat efektivně fungující školu, tj. takovou vzdělávací instituci, ve kterém se v příznivém edukačním prostředí, v souladu se zájmy individuálními i zájmy a potřebami společnosti a to ekonomicky efektivním způsobem, posiluje osobnostní rozvoj žáků a studentů“. Aby se mohla škola v tržním prostředí efektivně rozvíjet a fungovat, musí se management školy zaměřit na uspokojování potřeb a přání svých a zákazníků. Z výsledků efektivně fungující školy nemá prospěch jen její absolvent, ale i další zákazníci, společnost a škola sama. Nikdy by neměly být manažerské a marketingové metody, nástroje, techniky a dovednosti aplikovány na úkor poslání, poskytovat vysoce kvalitní vzdělání (Průcha, 2009).

Trh vzdělávacích služeb popisuje autor knihy „Marketingové řízení“ jako oblast ekonomické reality společnosti, kde dochází k výměně činnosti mezi určitými ekonomickými subjekty (škola, domácnost, stát) prostřednictvím směny (Světlík, 2009).

V prostředí trhu vzdělávacích služeb se realizují aktivity školy. Při volbě strategie mohou školy zvolit dva základní přístupy a to tzv. nediferencovaný marketing, kdy se snaží oslovit všechny potenciaální žáky nebo se zaměří na tu část, která se ve svých potřebách a přáních liší. Tento cílený marketing může být koncentrovaný nebo diferencovaný. Tento marketing má tři základní etapy: segmentaci trhu, tržní zacílení a umístění. Pod pojmem segmentace trhu chápeme rozdělení skupin žáků nebo studentů podle předem stanovených kritérií. Jsou pro ně charakteristické podobné potřeby a zájmy. Proto na marketingové aktivity školy podobně reagují. Škola se rozhoduje, na jaký typ segmentu se zaměří. Pro školu je nejpřitažlivější segment, který je stabilní, rychle roste, je málo obsluhovaný konkurencí a má vysokou hodnotu. Škola si musí určit, jaké prostředky použije pro získání žáků a studentů. Jedním z nejdůležitějších faktorů v procesu rozhodování žáků a studentů o budoucím studiu je image školy. Dobrou image školy tvoří především vysoce profesionální přístup všech pracovníků školy, kvalitní práce managementu, zdravé klima, nabídka významných odlišností, ochota a pravidelná komunikace se všemi zákazníky a širokou veřejností (Průcha, 2009).

3.3.1 Zákazníci školy

Osobu nebo instituci, která má prospěch z užívání nebo poskytování služby dle svého výběru, považujeme za zákazníky (příp. klienty). Poskytovanou službou (výsledným produktem) je vzdělávací proces, tedy výběr školy či vzdělávací instituce. Žáci a studenti patří mezi zákazníky školy. Mezi školou, žáky a studenty se tak vytváří partnerský vztah a proto je vhodné výraz zákazník nahradit pojmem klient.

Vytváří se interakční vztah mezi žákem, studentem a učitelem, jehož výsledkem spokojenost, psychická vyrovnanost, motivovanost a kladný vztah ke škole, což má vliv na efektivnější výuku. Klienti školy mají právo na kvalitní podmínky vzdělávání, profesionální přístup a výkon pedagogů, informovanost a jednání založené na partnerském přístupu. Na výběru školy se rovněž podílejí rodiče, kteří mají zájem na tom, zvolit školu, která jejich děti připraví pro život a poskytne jim kvalitní vzdělání. Rodina ve spolupráci se školou tvoří hlavní hybnou sílu, efektivně fungujícího systému. Zdrojem možných konfliktů mohou být nezájem a negativní postoj ze strany rodičů. Ty pak mohou vést k negativnímu obrazu o škole, což vede ke snížení celkové image školy. Významnými zákazníky a posuzovateli jsou zaměstnavatelé a školy vyššího stupně, kteří hodnotí, jestli vzdělávací program a kvalita výuky odpovídaly požadavkům praxe, jaký je vztah absolventů k práci, majetku a

k hodnotám. Také veřejnost, kam patří místní komunita, zájmové skupiny občanů, sdělovací prostředky a široká veřejnost se zajímají o úroveň poskytovaných vzdělávacích služeb a o efektivně vynaložené prostředky daňových poplatníků (Průcha, 2009).

3.4 Pedagogická evaluace

Teoretická část vymezuje definice a základní pojmy související s oblastí hodnocení, evaluace, autoevaluace, evaluačních nástrojů a procesů, efektivity řízení školy. Pojmenovává základní techniky a metody evaluačních procesů a jejich praktické používání pro efektivní řízení školy

Dle Millera a Němejce (2014, s. 6) „se hodnocení v andragogice používá v souvislosti v dílčími výsledky vzdělávání (při zjišťování konkrétních vědomostí, dovedností, kompetencí apod.). Slouží ke zjišťování zpětné vazby u jednotlivých vzdělávacích postupů“.

Průcha (2009, s 748) pojem „**pedagogická evaluace**“ (educational evaluation) definuje jako „hodnocení různých jevů, subjektů, procesů a výsledků edukační reality. Toto hodnocení je založeno na teorii evaluace a používá metody umožňující stanovit kvalitu a užitečnost zkoumaného předmětu.“

3.4.1 Hodnocení, evaluace, autoevaluace

„V přímém překladu z angličtiny je podstatou evaluace určení hodnoty, ocenění“ (Seberová, Malčík, 2009, s. 22).

„Hodnocení je komplexní činnost přisuzování hodnoty vybraným vnitřním a vnějším jevům a procesům“ (Seberová, Malčík, 2009, s. 23).

„Ve vědecké terminologii má „**evaluace**“ obecný význam „hodnocení“. V pedagogice znamená zjišťování, porovnávání a vysvětlování dat charakterizujících stav, kvalitu, fungování, efektivnost škol, částí nebo celku vzdělávacího systému. Má důležitou roli pro korekce a inovace vzdělávacího systému, pro strategie plánování jeho rozvoje, priorit aj. Je samostatnou vědní disciplínou, opírá se o rozsáhlou a propracovanou teoretickou a metodologickou základnu“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 155).

Pojem **(auto)evaluace** je odvozen z lat. valere = být silný, mít hodnotu.

Dle pedagogického slovníku zní termín evaluace takto: „Jedná se o zjišťování, porovnávání a vysvětlování dat, charakterizující stav, kvalitu, efektivnost vzdělávací soustavy, vzdělávacích procesů, vzdělávacích projektů, vzdělávacích výsledků a učebnic, má důležitou roli pro korekce a inovaci soustavy, pro strategie plánování jejího rozvoje.“

Rýdl a kol.(1998, s. 18) pojem autoevaluace vysvětluje jako „hodnocení dosažených cílů a obsahů vzdělávání samotnou školou za účelem zajištění kvality vzdělávání v rámci realizovaného vzdělávacího programu školy. Autoevaluaci je možné v tomto smyslu chápat jako mechanismus soustavné autoregulace vlastní pedagogické práce školy jako celku i jednotlivých vyučujících, jako užitečný prostředek k možnému rozpoznání silných a slabých stránek státem garantovaného a školou realizovaného vzdělávacího programu. Autoevaluace tak poskytuje zpětnou vazbu o úrovni a kvalitě dosahovaných výsledků vzdělávání, resp. očekávaných cílových stavů“

Autoevaluaci definuje Vašátková (2009, s. 582) jako „cyklický, systematický a systémový proces, který je iniciován a realizován aktéry školního života. V jeho průběhu se pomocí různých metod či nástrojů sbírá a s využitím kritérií i 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“. Obecnou definici evaluace uvádí například Průcha, (1996 s. 54), který říká, že „pedagogická evaluace poskytuje informace a hodnocení o celé pedagogické realitě“. Obecná evaluace se podle něj člení na několik specifických okruhů (například evaluace vzdělávacích výsledků, evaluace vzdělávacích potřeb nebo evaluace vzdělávacích programů. Podle RVP ZV (2015, s. 164) jde o „hodnocení sloužící k systematickému posuzování činnosti školy plánované ve →školním vzdělávacím programu“. Definice pedagogická evaluace je podávána v Pedagogickém slovníku jako hodnocení výsledků a fungování jednotlivých škol na základě přesných ukazatelů a procedur monitorování. Je součástí celkové pedagogické evaluace.

Dle Průchy (2009, s. 582) je autoevaluace „cyklickým, systematickým a systémovým procesem, který je iniciován a realizován aktéry školního života (tj. učiteli, žáky, rodiči, atd.). V jeho průběhu se pomocí různých metod nebo nástrojů sbírá a s využitím kritérií i indikátorů analyzuje průkazný materiál k vyhodnocování míry, v jaké se podařilo dosáhnout plánovaných cílů stanovených v souladu se školou přijatým konceptem kvality. O zjištěných poznatcích se následně ve škole diskutuje a získané výstupy jsou impulsem pro další práci: pomáhají škole kvalifikovaně prokazovat kvalitu své práce, udržovat ji nebo i zlepšovat. Autoevaluace je jedním z hlavních mechanismů autonomie školy, který, pokud je funkční, napomáhá jejímu žádoucímu rozvoji“.

3.4.2 Druhy evaluace

Na evaluaci můžeme nahlížet z několika pohledů. Rozeznáváme dva typy vnitřní (interní) a vnější (externí) evaluace. Externí a interní evaluace se vztahuje k pracovníkům, kteří evaluaci provádějí. Interní evaluaci realizují vybraní pracovníci vzdělávacího zařízení a externí evaluaci profesionálové zvenčí (Miller a Němejc, 2014, s. 7).

- a) Externí (vnější) evaluaci vykonává někdo zvenčí. Situaci v českých školách hodnotí Česká školní inspekce, zřizovatelé škol a výzkumná pracoviště.
- b) Interní (vnitřní) evaluaci provádějí vlastní zaměstnanci školy. Škola si sama stanovuje cíle a kritéria hodnocení, metody i postupy evaluace.

Podle charakteru hodnotících procesů rozlišujeme evaluaci na externí a interní, která je také nazývána autoevaluací. Rozdíl mezi externí a interní evaluací je dán zodpovědnými organizacemi jako jejími hodnotiteli. Zadavatelem externí evaluace může být samotná škola, s cílem řešit zjištěné problémy a následně prosadit inovace. Není dáno, jakou formou bude externí či interní evaluace realizována, co bude předmětem evaluace, ani přesná představa o kvalitě a systému indikátorů či volba evaluačních metod a technik (Seberová, 2013).

3.4.3 Možnosti externí evaluace

Externí nezávislá evaluace poskytuje jiný pohled na nezávislé postoje, díky ní jsou identifikovány problémy, které si zaměstnanci školy v každodenním shonu neuvědomují, poskytuje objektivní posouzení nezávislými odborníky na sledované jevy, nabízí kritický přístup, srovnává závěry šetření mezi více školami, poskytuje znalosti nezávislého profesionálního evaluátora a to vše za korektních podmínek. Externí evaluace přináší také svá rizika, protože se jedná o jednorázový a krátkodobý proces, bez možnosti podrobného nahlédnutí do evaluovaných jevů a příčin. Může se stát, že se nepodaří přesně identifikovat a řešit problémy školy a následně se učitelé a vedení školy nemusí ztotožnit s výsledky evaluace a ani s navrhovaným korekčním opatřením (Seberová, 2013). V ČR provádí oficiální evaluaci škol Česká školní inspekce. Srovnávací evaluace je možná na základě testování Kalibro a ukazatelů SET (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 61).

3.4.4 Možnosti interní evaluace

Interní evaluace umožňuje vhléd do zavedené kultury školy či vzdělávací instituce, se zaměřením na systém hodnot, pravidla chování a jednání a na rozložení sil a vlivu. Pohledem s více úhlů zúčastněných stran a partnerů školy umožňuje posoudit sledované jevy, identifikovat příčiny problémů a dohodnout se na postupech, které by vedly k nápravě. Interní evaluace umožňuje uvedení doporučených změn do praxe. Také interní evaluace si nese svá rizika. Podobně, jako u externí evaluace může být narušena nezávislost a objektivita „provozní slepotou“, včetně nebezpečí sledování vlastních zájmů. Může se objevit obava z kritiky, osobní vazby a může dojít k neshodám v podobě dohodování principů, průběhu i výsledku evaluace a navrhovaných změn. Může dojít ke „kolapsu“ psychosociálního klimatu školy, pedagogického sboru a vedení. Výsledky interní evaluace nelze srovnávat s interním šetřením mezi více školami). Jedním z dalších, obecně využívaných typů evaluace je tzv. formativní evaluace, která je zaměřena k samotným praktikům, realizátorům programu, s cílem poskytnout jim v procesech vývoje a zlepšování podpůrnou zpětnou vazbu v identifikaci silných a slabých stránek a v možnostech inovací. Naproti tomu sumativní evaluace sleduje podrobně celkové efekty, které program přináší v podobě výsledků.

Tyto evaluace jsou vázány přímo na to, kdy je evaluace realizována a nepřímo na podněty evaluace. Zohledníme-li aspekt času, tedy kdy evaluační procesy probíhají, můžeme se setkat také s dalšími typy evaluace (Seberová, 2013).

3.5 Legislativa

Význam pojmu vlastní hodnocení školy vymezuje v českých závazných legislativních dokumentech Školský zákon (Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolní, základním, středním, vyšším odborném a jiné vzdělávání) a v navazující vyhlášce (č. 15/2005 Sb. a její úprava č. 225/2009 Sb.). Obsah vlastního hodnocení školy je vymezen těmito dokumenty.

Ředitelé základních, středních a vyšších odborných škol mají za povinnost, vycházející ze zákona, zpracovat každoročně výroční zprávu, kterou následně zasílají svému zřizovateli a zveřejňují ji na veřejně přístupném místě. Východiskem pro zpracování výroční zprávy je zpráva o vlastním hodnocení školy, která však není pro školy od 1. ledna 2012 povinnou aktivitou. Každá škola má ve svém školním vzdělávacím programu popsán vlastní promyšlený evaluační systém. V něm je popsán rozsah vlastního hodnocení školy, kdo a jak bude evaluaci provádět, časové rozvržení evaluace a jakých evaluačních nástrojů bude využito. Mezi legislativně rovnocenné hodnocení patří hodnocení české školní inspekce. Podle novely školského zákona je tak ponechána existence dvou přístupů k hodnocení školy. Školu může také hodnotit zřizovatel, podle kritérií, která předem zveřejní (Zákon č. 561/2004 Sb.).

Při zpracování vlastního hodnocení školy je nabízena školám metodická pomoc v podobě projektu MŠMT „Cesta ke kvalitě.“

3.6 Autoevaluační proces ve škole

Současné pojetí evaluace hraje klíčovou roli v procesu plánování dalšího rozvoje školy. Vychází z vnitřní potřeby účastníků školního života (učitelů, žáků, vedení školy, rodičů, zřizovatele a dalších), získat povědomí o vlastní práci a škole. Toto povědomí neustále rozšiřovat a tak se podílet na rozvoji kvality školy. Autoevaluace umožňuje poznat specifika školy, její možnosti, rizika, příležitosti k růstu. Sleduje specifické cíle školy a jejich aktérů, zprostředkovává kritický pohled vlastníma očima a vytváří pozitivní pracovní kulturu. Škola má tak možnost být nejen autonomní institucí, která odráží kvalitu a nutnost změn

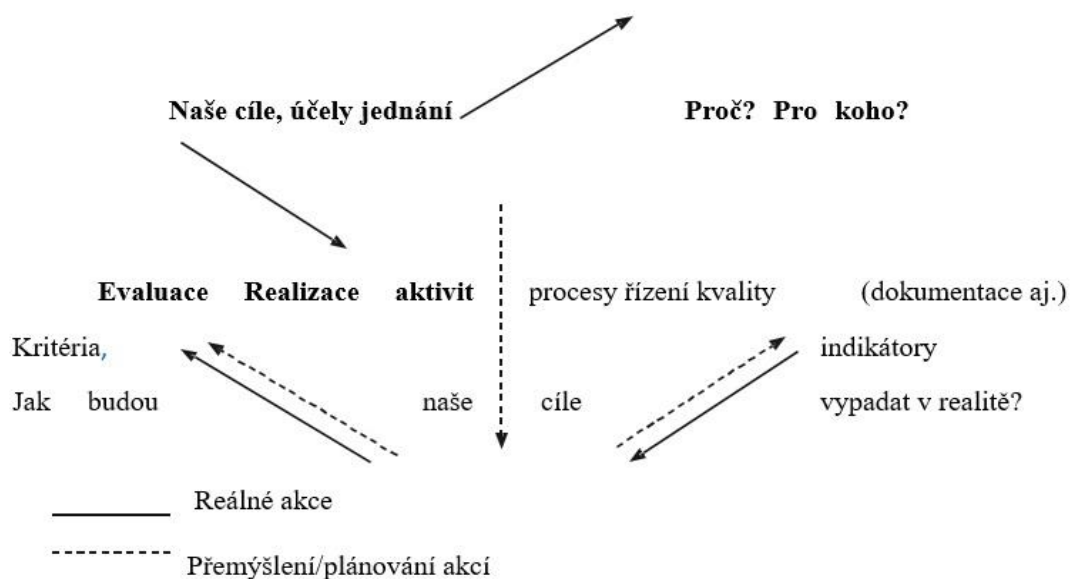
v poskytovaných službách, ale také institucí demokratickou, kde jsou rovnoměrně rozloženy rozhodovací pravomoci. Vedení školy a učitelé mají tak v autoevaluaci rovnocenné postavení, mají možnost vidět úspěchy a neúspěchy své práce. Prostřednictvím autoevaluace mohou školy ubezpečit své partnery o kvalitě poskytovaného vzdělávání a učitelům, spolupodílet se na kvalitě života žáků a budování prestiže školy (Seberová, 2013).

3.6.1 Cíle, kritéria a indikátory výkonu

Cíle autoevaluačního procesu je potřeba stanovit hned na počátku. Správně formulované cíle zachycují zamyšlený a očekávaný výsledek, kterého chceme autoevaluací dosáhnout. Cíle evaluace vycházejí z vize školy, ze znalosti současného stavu, ze strategických a dílčích cílů školy (Poláchová Vašátková, 2011). Dle Nezvalové (2003, s. 25) nemůže být úspěšná evaluace, pokud nejsou jasně stanoveny cíle. Podle autorky je třeba, aby ti, kdo mají evaluaci realizovat, byli přesvědčeni o její účelnosti. Dále autorka doporučuje nestanovovat na počátku evaluace mnoho cílů a oblastí, nýbrž určit si tři nebo čtyři priority a těm se věnovat.

Během stanovování cílů je zapotřebí vytvořit systém kritérií a indikátorů, které slouží k identifikaci míry naplnění cíle a charakterizují sledovaný jev. Stanovená kritéria určují kvalitu v určité oblasti a popisují žádoucí stav. Každé kritérium je složeno z několika částí. Vybraná kritéria umožňují zvolit konkrétní indikátory, která poslouží jako návod, pomocí kterého bude úroveň dosažených cílů prokazatelná a stanoví metody, nástroje a techniky. Kritéria společně s indikátory stanovují přesný popis požadované kvality a představují nestranné argumenty pro rozhodování, na základě kterého je daný stav posuzovaný jako uspokojivý nebo stav, který vyžaduje změnu (Poláchová Vašátková, 2011).

Obrázek 1 Role indikátorů v celoškolském plánování (zpracováno podle Sutton, 1997)



Zdroj: Metodický portál rámcového vzdělávání

Není možné vytvořit univerzální systémy indikátorů, které by se daly použít na všech školách. Každá škola si musí vytvořit vlastní indikátory, ve spolupráci širšího týmu lidí, kteří zaujmou společný postoj ke zlepšování kvality školy (Poláchová Vaš'atková, 2011).

3.6.2 Evaluační nástroje

V evaluačním procesu se evaluačním nástrojem rozumí metoda a techniky sběru dat.

Pojem metoda vznikl z řeckých slov *meta* a *(h)odos*, a znamená „cesta k...“. Pojem technika pochází z řeckého *techné* = řemeslo, umění, značí schopnost nebo dovednost v jakémkoli oboru konání. Určuje přesný postup kroků, kterými se dobereme požadovaných výsledků (Káňová, 2011).

Evaluační nástroj chápeme jako metodickou pomůcku – techniku, využívanou ke sběru dat nebo metodu pro účely vlastního hodnocení školy či vzdělávací instituce (Miler, Němejc, 2014).

Evaluační nástroje lze třídit podle přístupu na kvalitativní a kvantitativní. Toto třídění patří mezi nejužívanější. Využitím kvantitativní metody a techniky získáváme údaje a informace, které jsou měřitelné. Oproti tomu metodou kvalitativní získáváme informace slovního charakteru. Jak kvantitativní tak kvalitativní metody využívají např.: metody rozhovoru, pozorování, studia dokumentů. Volba správných metod ve sběru dat je velmi náročným procesem. Aby byla zachována co největší míra objektivnosti, je v praxi využíván „princip triangulace“ tzv. pravidlo tří, kdy v různých časových intervalech, od tří různých skupin respondentů jsou pomocí tří vhodně zvolených metod sbírána data (Káňová, 2010).

Miller a Němejc (2014, s. 12) uvádějí tyto evaluační nástroje použitelné ve vzdělávání:

- SWOT analýza,
- analýza dokumentů,
- kontrola plnění akcí,
- pozorování,
- dotazník,
- rozhovor - s účastníky, pedagogy a dalšími zúčastněnými.

Metody evaluace

- pozorování,
- hospitace, vzájemné hospitace,
- hodnocení učitele ředitelem, sebehodnocení,
- dotazník,
- diskuse,
- kontrola a analýza školní a třídní dokumentace,
- dokumentace o žácích a učitelích,
- osobní portfolio žáka, učitele, portfolio školy,
- SWOT analýza,
- audio-video trénink,
- hodnocení kontrolních orgánů (Káňová, 2011).

SWOT analýza

Patří k běžným manažerským nástrojům, ale je známá i z jiných disciplín. Je základním evaluačním nástrojem, který realizujeme na začátku nebo před zahájením evaluace. Vzdělávacím institucím slouží k ujasnění silných a slabých stránek a vliv vnějších vlivů na průběh dalších aktivit školy. Provádí se analýza z pohledu interního (silné a slabé stránky školy) a z pohledu zvenčí (analyzují se příležitosti a ohrožení).

Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – ohrožení

Analýza dokumentů

Každá škola či vzdělávací instituce vede řadu dokumentů, které obsahují cíle a cesty, které směřují k jejich naplnění. K evaluačnímu šetření můžeme využít například školní vzdělávací programy, učební plány a učební osnovy.

Dále výsledky vzdělávacích programů, osobní listy pedagogických pracovníků a ostatních účastníků šetření. Státní školy a vzdělávací instituce jsou povinny vést dokumentaci danou legislativními předpisy. Tyto dokumenty mohou sloužit jako podklad k evaluačnímu šetření. (Miler, Němejc, 2014).

K evaluačnímu šetření můžeme využít například:

- učební dokumenty, vzdělávací plány jednotlivých vzdělávacích programů,
- plány vzdělávacího zařízení,
- výsledky vzdělávacích programů,
- osobní listy účastníků,
- osobní listy pedagogických pracovníků,
- ekonomické výsledky instituce,
- roční plány,

- koncepce rozvoje školy,
- zprávy o vlastním hodnocení školy,
- plán učebně výchovné práce,
- tematické plány,
- údaje o DVPP,
- hospitační záznamy,
- zprávy předmětových komisí,
- zápisy z klasifikačních porad a pedagogických rad,
- výsledky v soutěžích,
- výsledky ve srovnávacích šetřeních, státní maturita,
- záznamy z třídních schůzek, návštěvnost na třídních schůzkách,
- záznamy/zprávy učitelů,
- úspěšnost přijetí na SŠ, VŠ/VOŠ,
- prezenční listiny ze dne otevřených dveří,
- a další účelné.

Kontrola plnění akcí

Při kontrole plnění akcí se sleduje plnění jejich termínů, celková úroveň, naplnění stanovených cílů a jejich kvalita ve srovnání s plánem. V případě nesplnění akcí se hledají příčiny a hledá se řešení pro následující období (Miler, Němejce, 2014).

Pozorování

Dle (Miler, Němejce s. 16) je pozorování definováno jako „cílevědomé, soustavné a plánovité vnímání jevů a procesů, které směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti“.

Pozorování probíhá v přirozeném prostředí, slouží k poznávání sociálních vztahů ve skupině mezi spolupracovníky, ale i ve vztahu vzdělavatel a vzdělávání. Během pozorování využíváme znalosti pedagogiky a psychologie (Miler, Němejce, 2014).

Dotazník

Tento nástroj je vhodný pro hromadné získávání údajů, ať už písemnou či elektronickou formou. Umožňuje získat množství informací a údajů od většího počtu respondentů v poměrně krátké době.

Rozhovor

Při rozhovoru je nutná přímá sociální interakce. Na základě přímého dotazování a kladením cílených otázek, které vedou k určitému cíli, získává ten, co vede rozhovor informace.

3.7 Přehled etap v procesu autoevaluace školy

Na jednotlivých školách se mohou postupy evaluace odlišovat, ale lze je charakterizovat a rozdělit do několika etap:

- 1) Etapa - **motivační** - vzniká v okamžiku potřeby evaluace, kdy se kolem ředitele (iniciátora) myšlenky vytvoří skupinka a hledají se další příznivci.
- 2) Etapa - **přípravná** - v této fázi spolupracují všichni zúčastnění, kteří stanoví postup, záměry a cíle evaluace. Jde o promyšlený způsob, který zahrnuje vymezení úkolů, hledání standardů a ukazatelů kvality.
- 3) Etapa - **realizační** - během této etapy jsou podniknuty konkrétní kroky, zúčastnění diskutují o tom, co řešit dříve a na co se zaměřit později. V průběhu evaluace jsou sbírány informace a provádí se dílčí korekce vzhledem k neočekávaným situacím.
- 4) Etapa – **evaluační** - v této fázi se třídí sebrané materiály a poznatky a výsledkem je vypracování evaluační zprávy.
- 5) Etapa – **korektivní** - během poslední etapy začlení škola konkrétní výsledky do aktivit školy, přehodnotí své cíle, vize, metody a formy výuky. Touto etapou prochází pouze taková škola, která proces a výsledky evaluace chápe, jako podnět pro zvýšení kvality školy.
- 6) Etapa – **metaevaluační** - tato fáze je vyvrcholením celého procesu a může být podnětem k další evaluaci.

Motivační fázi lze zařadit do přípravné fáze. V tomto případě rodiče, kteří jsou dobře informováni a seznámeni s plánem školy, se pak mohou aktivně zapojit do její činnosti a aktivit (Poláchová Vašátková, 2011).

3.7.1 Základní metody a techniky evaluace

Součástí přípravné fáze evaluace je volba metod a tvorba evaluačních technik, které poslouží ke sběru dat, informací a posléze k analýze.

Výzkumné metody evaluace Seberová (2013, s. 113) charakterizuje jako „obecné metodologické postupy, systematického získávání a zpracovávání údajů vedoucí k objasnění zkoumané problematiky. Rozhodování o volbě metod závisí na formulaci výzkumného problému, cílů a předmětů, oblastí evaluace a povaze sledovaných jevů. Badatel musí znát charakter získaných dat pro účelné rozhodování o statistických nebo interpretačních procedurách, pomocí kterých budou zpracovány“. Naproti tomu výzkumná evaluační technika je přesné obsahové vymezení ve vztahu k výzkumné metodě. Obvykle je definována, jako operační nástroj, jímž se realizuje záměr vymezený vybranou metodou. Výzkumná technika je instrument, vytvořený k jasně vymezenému problému a cílům výzkumu (Pelikán 1998).

Na práci školy se můžeme dívat z mnoha různých úhlů. Aby byla vnitřní evaluace školy komplexní, a smysluplná, měla by vždy zahrnovat:

- 1) Hodnocení rolí a aktivit jednotlivců a skupin, včetně jejich hodnocení (toto se týká členů vedení školy, učitelů a žáků.
- 2) Hodnocení výuky a práce zaměstnanců školy je prováděno ČŠI, učiteli, žáky a rodiči.
- 3) Hodnocení školy jako celku, provádí zaměstnanci školy, rodiče, žáci, učitelé, zřizovatel a školy nebo pracoviště, kam absolventi odcházejí.
- 4) Hodnocení vedení školy (managementu), provádí učitelé, zřizovatel a jiní odborníci nebo výzkumníci (Vaš'átková, 2006).

Před započítím autoevaluačního procesu je potřeba zvolit metody (nástroje, techniky) sběru dat podle své aktuální situace. V současné době existuje řada kvalitně připravených a konkrétně zaměřených metod a technik, které lze upravit dle aktuálních potřeb školy s ohledem na odborné, personální, časové, ale i finanční možnosti těch, kteří autoevaluaci uskutečňují. Zvolení určité metody by měla předcházet dobrá znalost vlastností a okolností, které s ní souvisí. Je vhodné zvolit takové metody, nástroje a techniky, které povedou k určitému cíli.

Aby byla autoevaluace více, než pouhým splněním legislativních požadavků, musí mezi aktéry celého autoevaluačního procesu neustále probíhat komunikace založená na důvěře (Poláchová Vašátková, 2011).

3.7.2 Oblasti kvality školy

V rámci autoevaluačního procesu se škola může zaměřit na některé oblasti, které charakterizují kvalitní a úspěšnou školu. Jednotlivé oblasti jsou rozpracovány do podoblastí následovně:

1. Podmínky ke vzdělávání

- demografické
- personální
- bezpečnostní a hygienické
- ekonomické
- materiální

2. Obsah a průběh vzdělávání

- vzdělávací program
- plánování výuky
- podpůrné výukové materiály
- realizace výuky

3. Podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání

- klima školy
- systém podpory školy žákům
- zohlednění individuálních potřeb žáka
- spolupráce s rodiči
- spolupráce s odbornými institucemi a zřizovatelem

4. Výsledky vzdělávání žáků

- znalosti a dovednosti
- klíčové kompetence
- postoje
- motivace
- úspěšnost absolventů
-

5. Vedení a řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

- strategické řízení
- organizační řízení školy
- pedagogické řízení školy
- profesionalita a rozvoj lidských zdrojů
- partnerství školy a externí vztahy

6. Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám a vzdělávání pedagogických pracovníků

- kvantitativní analýza
- kvalitativní analýza

3.7.3 Autoevaluační zpráva

Vyvrcholením autoevaluačního procesu na škole je zpracování a zaznamenání autoevaluační zprávy o výsledcích autoevaluace, která by neměla sloužit jen jako doklad o provádění evaluace na škole, ale především k dalšímu rozvoji školy.

Roupec (1997, s. 12) uvádí následující osnovu evaluace, která by měla být vodítkem pro sepsání výsledků autoevaluačního šetření.

Osnova by měla obsahovat:

- základní data o škole, statistické údaje, základní charakteristiky,
- charakteristika vzdělávacího programu,
- organizace výchovy a vzdělávání, její členění, zaměření a stanovené priority,
- počáteční stav vzhledem k zaměření a cíli,
- změny stavu za sledované období,
- výsledky a informace evaluačního procesu,
- identifikace problémů a jejich příčin,
- hypotézy zjištěné na základě výsledků evaluace,
- reakce a konkrétní přijatá opatření,
- rozsah informací o účinnosti přijatých opatření.

Z uvedené osnovy je patrné, že při zpracování autoevaluační zprávy zaleží na tom, jestli je autoevaluace konkrétní oblasti prováděna poprvé či po několikáté. Vždy záleží na rozsahu autoevaluace a co je jejím předmětem. V průběhu autoevaluace je potřeba se zaměřit na oblasti, o kterých se domníváme, že jsou slabší nebo dokonce problémové.

Zpráva o konkrétní oblasti školy v případě, že je prováděna poprvé, nemusí být příliš rozsáhlá a obsahuje např:

- cíle autoevaluace,
- ukazatelé kvality pro sledované oblasti,
- použité metody autoevaluace a použité zdroje,
- souhrn získaných informací, formulace hodnotících soudů o předmětu autoevaluace,
- formulace vizí, cílů a úkolů směřujících k odstranění nedostatků či k posílení zjištěných priorit pro následný plán autoevaluace,
- plán další autoevaluace ke zjištění posunu v kvalitě.

Známkou zdravého vzdělávacího systému je schopnost škol a vzdělávacích institucí používat nástroje evaluace a sebezdokonalování. Autoevaluační proces může být riskantní a to v případě, že autoevaluace nesplní očekávání. Tomu lze předejít plánováním, otevřeností a zajištěním podporujícího prostředí (Chvál, 2012).

4 Praktická část

Pro svou bakalářskou práci a vlastní šetření jsem oslovila tři střední školy.

Mým cílem bylo zjistit využívání metod, nástrojů a technik při autoevaluaci školy. Vlastní šetření jsem provedla na třech středních školách a následně porovнала úroveň evaluace těchto vybraných vzdělávacích institucí. Postupy umožňující porovnání jednotlivých školských zařízení, jsem založila na využití jednotlivých metod. V případě řízených rozhovorů je metodou vyhodnocení odpovědi na jednotlivé předem připravené otázky s ohledem na existenci nebo neexistenci využití evaluace v daném zařízení. Tyto odpovědi jsou pak graficky zobrazeny a na základě výstupních dat z grafů se dá posoudit úroveň jednotlivých škol v tomto ohledu.

V oblasti zpracování dotazníků, jsem jejich výsledky opět přenesla do grafu a zde jsou jednotlivé odpovědi jasně zřetelné a vyhodnotitelné.

Cílem pozorování, jako třetího hodnotícího rozměru bylo verifikování nebo falzifikování jednoho z pěti předpokladů úspěšného evaluačního systému. Výsledky pak byli opět přeneseny do grafu a bylo možno na tomto základě srovnat jednotlivá zařízení. Cílem nebylo jen porovnat zařízení mezi sebou, ale v souladu s cílem práce i nastavit možnost náhledu

4.1 Příprava podkladů k šetření

Pro zjišťování evaluační úrovně vybraných škol jsem zvolila metodu pozorování, zadání dotazníkového šetření pedagogům zaměřené na sebehodnocení řízení školy a řízeným rozhovorem s vedením školy. Šlo tak o získání dat pomocí tří metod v různých časových odstupech od různých skupin respondentů. Tím byla zajištěna zásada triangulace.

Pro dotazníkové šetření jsem vybrané střední školy oslovila v měsíci lednu. Nejprve jsem ve všech případech iniciovala jednání s vedením škol, kde jsem jednotlivým ředitelům vysvětlila důvody tohoto šetření, seznámila je s plánovaným obsahem práce a nabídla její výslednou podobu vedení školy k jejich využití v další práci a ke zlepšování kvality práce školy. Po takto realizované dohodě s vedením jednotlivých škol jsem oslovila postupně pedagogy zvolených zařízení a požádala je o vyplnění online dotazníku, který jsem jim odeslala prostřednictvím hypertextového odkazu.

Na počátku bylo nutné ujistění o naprosté anonymitě při jejich vyplňování. Následně jsem pedagogy seznámila s účelem dotazníku a s tím, že výsledky mého šetření poslouží nejen ke zpracování mé bakalářské práce, ale mohou i významně navýšit možnosti jejich profesního a osobnostního rozvoje. Kladla jsem zejména důraz na co možná nejpravdivější a nejpečlivější odpovědi, neboť jedině tak mohou tato data otevřít prostor pro vedení jednotlivých institucí rozvíjet se v oblasti rozvoje evaluace.

4.1.1 Charakteristika střední školy „A“

První z vybraných střední škol se nachází na území severočeského kraje. Tato škola byla založena v polovině devadesátých let minulého století. Absolventi této soukromé střední školy mohou najít uplatnění v ekonomickém sektoru jako ekonomové, účetní, manažeři a nadále být úspěšní nejen v praxi, ale i při studiu na vysokých školách. Škola poskytuje čtyřleté maturitní vzdělání s možností studia prezenční, kombinovanou nebo distanční formou. Během čtyřletého denního maturitního studia se žáci obeznámí s problematikou světového obchodu a podnikání s možností vyzkoušet získané znalosti v praxi. Studenti mají možnost, zvolit si zaměření, která doplňují běžnou obchodní činnost a umožní získat další potřebnou dovednost a to v oborech Propagační grafika, kde si žák osvojuje nejnovější informační technologie. Dalším zaměřením je obor Média a komunikace. Během studia se žák seznámí s profesními oblastmi tohoto oboru vzdělávání.

Obsah studia čtyřletého maturitního oboru je rozdělen na výuku všeobecných a odborných předmětů, které reprezentují jednotlivé části maturitní zkoušky.

Kombinovaná forma studia je kombinací elektronického vzdělávání s občasnou školní docházkou. Ta je na této škole realizována v podobě víkendových soustředění a to nanejvýše osmkrát za školní rok.

Distanční forma studia probíhá elektronicky, kombinací s klasifikačními zkouškami, které probíhají na škole dvakrát do roka.

Škola dále nabízí pro zájemce prezenční a elektronické kurzy k zvládnutí jak teoretického tak praktického účetnictví, zakončeny jednotlivou ústní závěrečnou zkouškou a kurzy pro žáky základních škol, které slouží k přípravě žáků pro úspěšné zvládnutí přijímací zkoušky na střední školy.

4.1.2 Charakteristika střední školy „B“

Dalším analyzovaným objektem je státní střední škola, nacházející se ve středních Čechách.

Historie této školy sahá až do poloviny 19. století. Od té doby škola prošla několika školskými reformami a vliv historických událostí měnil a formoval podobu školy až do současnosti.

Měnily se názvy školy, vznikaly a zanikaly různé druhy a formy studia. Pojetí studia se měnilo tak, jak se měnila zemědělská výroba a její potřeby.

Hlavním předmětem a účelem této školy jako příspěvkové organizace je vymezen zákonem č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

Součástí doplňkové činnosti školy je provozování autoškoly, poradenskou a konzultační činnost, silniční a motorová doprava a hostinská činnost.

Obory vzdělávání s maturitní zkouškou:

41 - 41 - M/01 studijní obor Agropodnikání

16 – 01 – M/01 studijní obor Ekologie a životní prostředí

41 - 43 - M / 02 studijní obor Chovatelství

4.1.3 Charakteristika střední školy „C“

Poslední z vybraných škol, na které bylo provedeno šetření, je státní střední škola v severních Čechách. Jedná se instituci s dlouholetou historií a tradicí ve svém regionu. Absolventi této školy mohou najít uplatnění, kromě dalšího studia na vysokých školách, na trhu práce a to v ekonomické a administrativní oblasti, jako ekonomové, finanční analytici, bankovní a právní poradci a marketingoví referenti. Střední škola nabízí následující obory:

Střední vzdělávání s maturitní zkouškou:

- Obchodní akademie (63-41-M/02)
- Ekonomické lyceum (78-42-M/02)
- Sociální činnost (75-41 M/01)

- Veřejnosprávní činnost (68-43-M/01)
- Ekologie a ochrana krajiny a ekologie a životní prostředí 16-01-M/01)
- Agropodnikání (41-41-M/01)

Střední vzdělání s výučním listem:

- Elektromechanik pro zařízení a přístroje (26-52-H/01)
- Chemik (28-52-H/01)

Kromě vzdělávací nabídky má škola k dispozici sportovní haly a bazén, které slouží k provozování tělovýchovných a sportovních akcí. Důkazem nabídky kvalitního vzdělávání jsou i časté školní a mimoškolní aktivity. Mezi tyto činnosti patří obchod, výroba, služby a především provoz školní jídelny, pořádání kurzů, školení a lektorská činnost. Další z vedlejších činností školy je pronájem a půjčování movitých věcí. A to vše se souhlasem a podporou zřizovatele. Škola je zapojena do mezinárodních projektů (ERASMUS+ v Londýně, NORDCOM v Německu a Bulharsku), účastní se mnoha soutěží a sama je pořadatelem soutěží na školní a okresní úrovni. Spolupracuje aktivně s Úřadem práce a každoročně ve spolupráci s ním pořádá výstavy s názvem „Vzdělávání společně“.

5 Pozorování

Vybrané a oslovené školy jsem postupně navštívila a předem jsem si stanovila kritéria, která mi posloužila ke komplexnějšímu pozorování sledovaných škol. Tomu předcházelo nastudování webových stránek škol, inspekčních zpráv, propagačních materiálů, rozhovory s pedagogy, žáky a ostatními zaměstnanci škol. Tato uvedená kritéria jsem sledovala ve všech vybraných školských zařízeních:

Kritéria pozorování

- 1) Celkové klima školy
- 2) Vybavenost a materiální podmínky školy
- 3) Úroveň komunikace se sociálními partnery
- 4) Nadstandardní aktivity školy
- 5) Prezentace na veřejnosti

5.1 Pozorování školy „A“

Tato škola byla založena v polovině devadesátých let a je vyhledávanou vzdělávací institucí pro své moderní zaměření. Činnost této soukromé školy je zajištěna z několika finančních zdrojů a to ze státního rozpočtu, úplatou za vzdělávání, pronájmem nebytových prostor a službami. Výuka je realizována v pronajaté budově od města, ve kterém škola sídlí. Rovněž pronajatá sportovní hala slouží k realizaci výuky hodin tělesné výchovy. V uplynulých letech byla modernizována počítačová učebna, vybudována jazyková učebna a postupně jsou obměňovány pomůcky pro výuku propagační grafiky.

Škola je zapojena do projektu „EU-peníze středním školám“, který podporuje zlepšení podmínek pro vzdělávání na středních školách. V rámci tohoto projektu s názvem „Rozvoj vzdělávání žáků prostřednictvím ICR“ byly zakoupeny učební pomůcky.

Vedení školy klade velký význam pořádání „Dne otevřených dveří“ pro budoucí uchazeče o studium na této škole. Informace o nabídce vzdělávání poskytuje škola na „Burze středních škol“, které jsou pořádány ve větších městech regionu. Tyto burzy jsou nejčastěji navštěvovány žáky základních škol a jejich zákonnými zástupci. Další informace lze získat na webových stránkách školy, které jsou velmi pěkně barevně a graficky upravené, avšak případný zájemce o denní, kombinovanou či distanční formu studia zde nalezne jen základní informace o škole. Webové stránky nejsou aktualizovány, není zde popsán pedagogický sbor. Závěrečné zprávy a učební plán školy není obsahem těchto stránek.

Škola se každoročně zapojuje do různých soutěží (Finanční gramotnost, Soutěž v grafických předmětech, matematický klokan atd.). O jejich průběhu a výsledcích jsou veřejnosti poskytovány informace prostřednictvím místního tisku, na FB profilu školy a televizi OK Plus, která zaznamenává a propaguje všechny školou připravované projekty. Propagační materiály a letáky si škola vzhledem ke svému zaměření zajišťuje sama. Přesto klesá zájem o vzdělávání na této škole a dle názoru vedení školy je ovlivněn špatnou ekonomickou situací obyvatel v regionu.

Na škole působí výchovný poradce a metodik prevence sociálně patologických jevů. V současné době se škola zaměřuje na diagnostiku třídního kolektivu a na žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Nižší počet žáků na třídách umožňuje pedagogům věnovat zvýšenou pozornost a péči studentům a rovněž rozvíjet nadstandardní vztahy se zákonnými zástupci. Těm jsou zprostředkovávány bližší informace o studiu a činnosti školy

na třídních schůzkách, elektronickým vedením docházky a prospěchu žáků, prostřednictvím konzultačních hodin a v případě potřeby doporučením a sjednáním odborné pomoci.

V rámci výchovně vzdělávací činnosti škola zprostředkovává studentům exkurze, přednášky, soutěže, výlety, divadelní představení a koncerty, které vhodně doplňují výuku. Za stěžejní je vedením školy považována spolupráce nejen s rodiči, ale i s Úřadem práce a pedagogicko psychologickou poradnou. Dle vedení školy je v současnosti největším problémem opakovaná, vysoká a neomluvená absence žáků, která je pravděpodobně důvodem ke studijní neúspěšnosti a někdy i předčasného ukončení vzdělávání.

Podněty z pedagogických rad a z jednání školské rady jsou vedením školy využívány ke zlepšení činnosti školy. Na škole pracují čtyři předmětové komise, které projednávají organizační, metodické a didaktické záležitosti. Klesající počet žáků ve škole má vliv na počet interních pedagogických pracovníků. Výsledkem šetření České školní inspekce v roce 2013 byla skutečnost, že další vzdělávání pedagogických pracovníků je vedením školy podporováno, avšak v závislosti na finančních možnostech školy. V posledních letech byla v oblasti DVPP zaznamenána klesající tendence.

K výuce jsou využívány odborné učebny, interaktivní tabule a dataprojektory.

Prostorové a materiální podmínky jsou vyhovující a škola se svým vybavením právem řadí k nadstandardním. V neposlední řadě je velkým benefitem školy její rodinné prostředí a nadstandardní vztahy se žáky a zákonnými zástupci.

5.2 Pozorování školy „B“

V současné době se tato škola potýká s úbytkem počtu studentů, který je vyvolán několika skutečnostmi. Je to především nižší počet žáků vycházejících ze základních škol, složitější prosazování školy mezi ostatními školami regionu a otevření stejného studijního oboru na jiné konkurenční škole v regionu. Přesto je počet žáků výrazně vyšší než v minulém roce, což je dáno zavedením oboru Chovatelství, který vhodně doplňuje vzdělávací nabídku školy.

Pro všechny obory studia jsou vytvořeny funkční Školní vzdělávací programy. Stanovení a naplňování cílů vzdělávacích programů bylo kladně hodnoceno při kontrole České školní inspekce v roce 2013 (Inspekční zpráva čj. ČŠIS-2390/13-S).

Škola je velmi dobře vybavena pro výuku většiny předmětů. Teoretická výuka probíhá v kmenových učebnách, pro praktická cvičení a semináře jsou k dispozici vhodně vybavené odborné cvičebny-chemie, chovu zvířat, pěstování rostlin, biologie, terarijních zvířat. Všechny učebny a kabinety jsou připojeny k internetu, některé učebny jsou vybaveny novými dataprojektory a byla zmodernizována učebna výpočetní techniky a cvičebna chovu zvířat, která je průběžně doplňována o další druhy zvířat. Škola spolupracuje s okresní agrární komorou, Národním památkem v Lidicích, se ZOO parkem v Chomutově, Státním zámkem Veltrusy a se ZOO Zájezdem u Buštěhradu. Výuku vhodně doplňuje zapojení školy do vzdělávacích projektů SCHool2Bussinnes a fungující chovatelský kroužek při Školním statku Středočeského kraje.

Vedení školy má rozpracovanou organizační strukturu řízení školy. Součástí managementu školy je ředitel školy, zástupce ředitele a vedoucí učitel praxe. Výuku všeobecně vzdělávacích a odborných předmětů zajišťuje stabilní a plně kvalifikovaný pedagogický sbor. Vedení školy je plně nakloněno DVPP a podporuje účast pedagogů na těchto vzdělávacích akcích, ovšem v závislosti na dostupných finančních prostředcích. V nadcházejícím roce patrně dojde k rozšíření řad pedagogických pracovníků o učitele odborných předmětů z důvodu očekávaného zvýšení počtu studentů. Také na úseku provozních pracovníků dojde ke zvýšení počtu zaměstnanců z důvodu plánovaného rozšíření provozu školní kuchyně, která zajišťuje stravování i pro sousedící Domov důchodců.

V ekonomické oblasti škola prochází velmi složitým obdobím, které je vyvoláno nižším počtem studentů. Přesto se podařilo zajistit celou řadu změn jak ve vybavení školy, tak v průběhu výuky. Škola hospodaří a čerpá prostředky nejen od zřizovatele, ale zajišťuje i další zdroje příjmů např. z projektů EU. Je snaha s finančními prostředky nakládat efektivně a hospodárně.

Škola poskytuje kvalitní vzdělávání nejen studentům, ale postupně se stává centrem vzdělávání dospělých. Široké veřejnosti je k dispozici botanická zahrada, která zaznamenala zvýšení návštěvnosti. Za podstatnou a velmi důležitou pokládá vedení školy spolupráci nejen s veřejností, ale především s rodiči žáků prostřednictvím výboru SRPŠ, třídních schůzek, konzultačních hodin, možnosti dálkové kontroly známek studentů a posílení spoluúčasti rodičů na akcích a chodu školy. Snahou vedení školy je nadále spolupracovat nejen s celou řadou vnějších subjektů, ale hledat další kontakty a příležitosti, které povedou ke zkvalitňování vzdělávání a vybudování dobrého jména školy.

5.3 Pozorování školy „C

Tato státní škola se právem řadí se svou bohatou a dlouholetou historií mezi nejvýznamnější vzdělávací instituci v regionu. Žáci školné nehradí, ale učebnice si musí pořizovat sami. Avšak její kapacita není zdaleka naplněna. Počet vzdělávaných žáků vzhledem k demografickému vývoji v posledních letech značně klesl. V minulém školním roce byl na škole otevřen nový studijní obor „Veřejnosprávní činnost“ a tím klesl zájem o studium oboru „Obchodní akademie“. Součástí školy je školní jídelna, která zajišťuje a poskytuje možnost stravování pro veřejnost a pro školy v blízkém okolí. Jako příspěvková organizace získává velkou část finančních prostředků od zřizovatel a z realizace projektů.

V posledních letech byla provedena rekonstrukce sociálního zařízení, výměna oken, průběžně je obměňováno vybavení učeben novým nábytkem a audiovizuální technikou. Jméno a činnost školy reprezentují nejen její bohaté webové stránky, které poskytují informace k většině předmětů, popisují a odkazují na školní a mimoškolní aktivity, ale informují o aktivitách a soutěžích, o kterých škola podává zprávy i prostřednictvím regionálního tisku. Škola na svých webových stránkách zveřejňuje výroční zprávy, učební plány a odkazy na aktivity školy, doplněné o fotografie ze života školy. Fotografie, práce žáků, průběh a účast na projektech, společně s dosaženými úspěchy školy, zdobí prostory školní budovy a vhodně informuje návštěvníky školy o její činnosti.

Pedagogický sbor školy je plně kvalifikovaný a stabilní. Jeho vysoká úroveň je kladně hodnocena a popsána v inspekční zprávě z roku 2013.

Zaměření studia na finanční podnikání a mezinárodní vztahy žáky připravuje na uplatnění na trhu práce jako ekonomy, účetní, finanční a mzdové referenty, referenty marketingu, personalisty, asistenty, sekretářky, administrativní pracovníky a obchodní zástupce. Škola poskytuje kvalitní vzdělávání základních a odborných předmětech, zaměřuje se na odborné specializace, volitelné předměty a předměty profilového zaměření, které jsou přehledně rozpracovány a rozděleny v učebním plánu školy. Škola pořádá a účastní se výstav „Vzdělání v okrese“, kde mohou zájemci a budoucí uchazeči o studium oslovit učitele i žáky školy a dozvědět se tak informace k nabízeným oborům. Jednou z nejvýznamnějších akcí školy je „Den otevřených dveří“, který je navštěvován především žáky 8. a 9. tříd základních škol v doprovodu svých rodičů. Tato akce je považována vedením školy za nejvýznamnější počín v kontaktu s veřejností. Široké veřejnosti je k dispozici plavecký bazén, nacházející se v areálu školy a vhodně tak doplňuje širokou nabídku sportovních aktivit, mezi které patří volejbal, fotbal, košíková a futsal. Škola každoročně pořádá

lyžařské a turistické kurzy, jako vhodný doplněk výuky, přispívající k všestrannému rozvoji žáků. Fotografie a úspěchy těchto činností zdobí chodby školy. K prioritám školy rovněž patří aktivní podpora finančních partnerských vztahů s vnějšími subjekty a dobrá spolupráce se zřizovatelem, Úřadem práce a Hospodářskou komorou. Součástí ročního plánu školy je pravidelné zařazování a účast do mezinárodních programů (Erasmus+ a Nod Com), podporující pracovní mobilitu mládeže.

K rozvoji osobnosti žáků a k naplnění výchovně vzdělávacích cílů jsou organizovány přednášky, besedy, exkurze a zahraniční stáže.

Vedení školy preferuje demokratický styl řízení a týmovou spolupráci mezi pedagogickými pracovníky školy. Otázky strategie rozvoje školy jsou společně projednávány školskou radou na pedagogických radách a předmětovou komisí. Management školy má nastavený systém plánování, kontroly a hodnocení, vedoucí k zefektivňování činnosti školy. Je podporováno další vzdělávání pedagogických pracovníků a považováno vedením školy za nezbytně nutné a žádoucí. Realizace výuky se uskutečňuje ve dvou budovách, ve kterých se nachází 14 tříd pro běžnou a tři učebny pro jazykovou výuku, pět počítačových učeben a plně vybaveně specializované pracoviště pro výuku praxe, dvě tělocvičny, školní hřiště, fitness centrum a knihovna. Součástí školy je botanická zahrada a automatická meteorologická stanice. Moderní vybavení učeben, příjemné školní prostředí a odpočinkovou zónu, považuje vedení školy za nutnost, kterou je potřeba pro zaměstnance a žáky školy zajistit. Vedení školy klade důraz na roli třídního učitele, který by měl být pro své žáky vzorem a oporou a zároveň se snaží učitele dostatečně motivovat, podporovat v dalším profesním rozvoji, chránit a ocenit jejich kvalitní práci.

Škola podporuje spolupráci se sociálními partnery, mezi které patří žákovská samospráva, školská rada, některé základní a mateřské školy a Česká zemědělská univerzita.

Vyhodnocení pozorování

K vyhodnocení škol, které jsem navštívila a provedla na nich pozorování, jsem využila školního hodnocení 1-5 a následně zpracovala do přehledné tabulky, kterou jsem graficky znázornila.

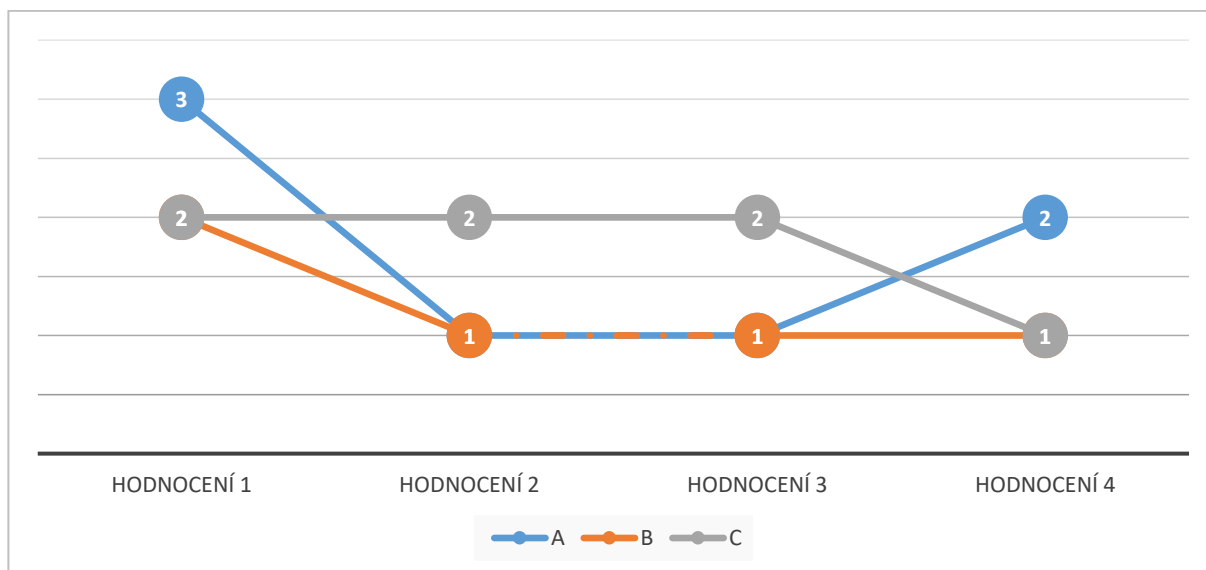
K tomu mi posloužila kritéria, která jsem si předem stanovila.

Tabulka č. 1: Hodnocení pozorovaných škol dle stanovených kritérií pozorování

Škola	Hodnocení 1	Hodnocení 2	Hodnocení 3	Hodnocení 4	Hodnocení 5
A	3	1	1	2	3
B	2	1	1	1	1
C	2	2	2	1	1

Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 1: Hodnocení pozorování



Zdroj: vlastní tvorba

6 Rozhovor s vedením školy

Vybrané střední školy jsem navštívila a vedla strukturovaný rozhovor s vedením školy.

Vodítkem k rozhovoru byla kritéria pro posuzování plánu vlastního hodnocení školy, která se týkala těchto oblastí:

1. Kvalita školy
2. Cíle rozvoje školy
3. Evaluační nástroje
4. Plánování evaluačních činností
5. Realizace plánu
6. Spolupráce v rámci školy

7. Nakládání s údaji
8. Získávání výsledků
9. Zpětná vazba
10. Prezentace školy před veřejností
11. Vyhodnocení cílů
12. Přednosti a nedostatky
13. Opatření
14. Forma zprávy

Během rozhovoru ředitelé škol odpovídali na níže uvedené otázky.

1. Vážená paní ředitelko,
 má Vaše škola stanovena kritéria a vize školy?
2. Má Vaše škola formulovány cíle pro zvolené evaluační období? Jsou stanovené cíle reálné, kontrolovatelné?
3. Má škola zvolené spolehlivé evaluační nástroje pro ověření stanovených cílů?
4. Má Vaše škola zpracovaný evaluační plán? Co je jeho obsahem?
5. Probíhá na Vaší škole proces evaluace dle stanoveného plánu?
6. Kdo je do procesu evaluace školy zapojen a je pro všechny pracovníky školy tato činnost srozumitelná a smysluplná?
7. Jakým způsobem je nakládáno s daty a výsledky zjištění?
8. Jsou evaluační nástroje používány metodicky správně a je sběr dat realizován na odpovídajícím vzorku respondentů?
9. Jsou výsledky evaluace a souhrnná zjištění prezentovány korektně a to včetně negativních i pozitivních zjištění?
10. Jsou výsledky zjištění prezentovány na veřejnosti a pravdivě?
11. Jsou všechny stanovené cíle vyhodnoceny a to na základě spolehlivých indikátorů?
12. Jsou zvýrazněny oblasti, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků a naopak ve

kterých je potřeba úroveň zlepšit?

13. Vycházejí přijímaná opatření z předcházejících zjištění a jsou v souladu s vizí školy?

14. Jakou podobu má výsledná zpráva a jakým způsobem je interpretována?

6.1 Škola „A“ – rozhovor s vedením školy

Tato škola funguje od devadesátých let a je nutno připomenout, že se od počátku jedná o školu soukromou a tak je prioritou efektivita, udržení se na trhu. Vizí školy je tedy zachování statusu a udržení se na trhu, což je podmíněno prosperitou a vyhovění akreditačním podmínkám. Škola má stanovený evaluační plán, nicméně ředitelka školy přiznává, že je občas velmi obtížné ho dodržet. Důvodem je fluktuace pedagogů a také nutnosti nadřazovat ekonomiku nad evaluaci. Cíle tedy často nejsou dodržovány. Dodržování plánu je tedy z těchto důvodů velmi obtížné. Vedení školy přiznává, že evaluační činnost, plánování a DVPP není ve skutečnosti v popředí jejich zájmu. Hlavní zájem je soustředěn spíše na modernizaci výukových prostředků. Tímto způsobem, který je dopředu plánován, je realizována i evaluace pracovníků, neboť z důvodu například provedené modernizace jednotlivých učeben, je nutné umožnit odborný růst pedagogů, aby s moderním vybavením a programy byli schopni pracovat. Z tohoto důvodu vedení školy pojímá evaluační proces žáků i pedagogů v návaznosti na modernizaci školy. Tímto procesem se spojí modernizace školy, vzdělávání žáků a rozvoj pedagogů. Vedení školy se cítí odpovědné především žákům, jejich rodičům a potom provozovateli a správní radě. Prezentace školy na veřejnosti je v podstatě pravdivá, byť samozřejmě dílčí neúspěchy se neprezentují. Nakonec měřítkem je studijní úspěch žáků. Důležitým indikátorem evaluačních procesů jsou výstupy ze školských rad a pedagogických rad, stejně tak jako výsledky práce předmětových komisí. Zejména z těchto komisí jsou čerpány podklady pro tvorbu metodik a plánování budoucích evaluačních procesů. Nakonec i školní inspekce konstatovala, že tyto procesy jsou na škole podporovány. Je však pravdou, že vzhledem k určitému napětí na poli četnosti zájmu nových studentů, je tento proces poněkud upozaděn. Výsledkem práce rady je pravidelné hodnocení jednotlivých aspektů práce školy a zhodnocení, ve kterých je škola úspěšná a ve kterých nikoliv. Na to navazujeme snahou přijímat opatření, která by eliminovala neúspěchy a zároveň byla v souladu s vizemi školy pro budoucí růst. Podoba závěrečné zprávy je dána vnitřními interními předpisy školy, je určena především pro vedení a je interpretována jako zhodnocení práce za uplynulé období.

V ní jsou ukotveny cíle pro budoucí období a zároveň jsou zde stanoveny jasné úkoly pro konkrétní pracovníky školy.

6.2 Škola „B“ - rozhovor s vedením školy

Naše škola zpracovává každé dva roky koncepční záměr rozvoje školy. Jsou zde navrženy hlavní úkoly dalšího fungování a rozvoje školy a možnosti jejich řešení. Škola si stanovuje takové cíle, kterých je možné dosáhnout a posunout školu dál. Škola má zpracovaný evaluační plán, v němž jsou podrobně rozpracovány oblasti evaluace, cíle, evaluační nástroje, odpovědné osoby za průběh evaluace a časové rozvržení. Evaluační činnosti jsou prováděny průběžně. Za jednotlivé oblasti evaluace a aktivity s ní spojené, jsou odpovědné určené osoby /evaluátoři/, kteří provádějí zaznamenávání a analýzu informací. V evaluačním plánu jsou zohledněny výsledky a zkušenosti z předešlých evaluačních aktivit. Snažíme se dodržet průběh a termíny evaluace, avšak v případě potřeby dokážeme reagovat na vzniklou situaci a plán pozměnit či doplnit. Do procesu vlastního hodnocení školy se management snaží zapojit všechny zaměstnance. Plán vlastního hodnocení školy je projednáván, tvořen a případně upravován na pedagogických radách a provozních poradách. Snahou vedení školy je, aby všichni účastníci evaluačního procesu rozuměli a chápali tuto činnost, jako důležitou pro další rozvoj školy a klade vysoký důraz v rámci DVPP na vzdělávání a prohlubování kvalifikace v této oblasti. S výsledky a zjištěnými údaji evaluátoři nakládají tak, aby byla zachována anonymita poskytovatelů a uvedené výsledky sloužily jen k danému účelu. Škola nevyužívá porovnání výsledků s jinými školami, ale je pravidelně hodnocena zřizovatelem. Souhrnné výsledky šetření a informace jsou opět projednávány na pedagogických radách a to včetně pozitiv a negativ sledované oblasti. Výsledky autoevaluace škola nezveřejňuje, ale uvádí na svých internetových stránkách možnost, seznámení se s dokumentací a výsledky šetření na žádost řediteli školy. Vedení školy se snaží o vyhodnocení všech stanovených cílů, ze kterých vyplývá potřeba zvýšení publicity školy prostřednictvím návštěv základních škol i mimo region, spolupráce s výchovnými poradci škol, pořádání dnů otevřených dveří, informace o aktivitách školy v regionálním tisku, doplnění a neustálé aktualizování webových stránek školy. Dále připravit možnosti specializačního zaměření v rámci stávajících oborů, nabídnout možnost získání řidičského oprávnění skupiny B a T studentům oboru Ekologie a životní prostředí a chovatelství za úplaty v rámci doplňkové činnosti, zlepšit úroveň spolupráce s vnějšími

subjekty, podílet se na čerpání grantů MŠMT, kraje a města, racionálně omezit výdaje, revidovat smlouvy, využít bezplatných nebo zvýhodněných nabídek dodavatelů, pokusit se o snížení nákladů na provoz školní jídelny, pokračovat v započaté personální politice a v oblasti vzdělávání DVPP.

6.3 Škola „C“ – rozhovor s vedením školy

Vedením školy je autoevaluace považována jako za nedílnou součást systému managementu kvality. Je zpracován autoevaluační plán a jednotlivé činnosti jsou naplánovány tak, aby se dotkly všech oblastí, které na škole probíhají v rámci výchovně vzdělávacího procesu. Škola má formulovány cíle na tříleté evaluační období, které vycházejí z vize školy. Tyto vize jsou zpracovány v koncepčním záměru školy. Vedení školy má vypracované konkrétní evaluační nástroje pro sledování a plnění stanovených cílů.

Jsou to tyto hodnotící nástroje:

- a) analýza ročních plánů,
- b) analýza pohospitačních rozborů,
- c) kontroly třídních,
- d) knih a katalogových listů,
- e) kontrola a rozbor zápisů z třídních schůzek,
- f) pravidelné vyhodnocení docházky, prospěchu a chování jednotlivých tříd, ročníků a celé školy,
- g) dotazníky pro zaměstnance, žáky školy a zákonné zástupce žáků,
- h) testování a porovnávání jednotlivých tříd a studijních skupin,
- ch) plánované interní audit.

Termíny realizace evaluačních aktivit jsou podrobně rozpracovány v evaluačním plánu na celé tříleté evaluační období. Jsou vytvořeny kompetentní týmy pedagogů, dle jejich odbornosti, kteří se společně podílejí a spolupracují na hodnocení jednotlivých oblastí. Všichni se tak stávají spolutvůrci a především realizátory plánu rozvoje školy.

Autoevaluace na škole vychází z těchto zdrojů:

- a) interní řídicí dokumentace školy,
- b) učební plány, osnovy, tematické plány a dokumentace žáků,
- c) rozhovorů se žáky, učiteli, rodiči a širší veřejností,
- d) výstupy z vlastní kontrolní a hospitační činnosti, pozorování, rozhovorů,
- e) písemné podklady, posudky, inspekční zprávy, záznamy z kontrol, auditů apod.,
- f) zájem o školu, počty uchazečů o studium a úspěšnost v přijímacím řízení, studijní výsledky žáků, výsledky testů Kalibro, Cermat, SCIO, úspěšnost přechodu žáků,
- g) vnějších statistických ukazatelů (demografické faktory, problematika zaměstnanosti, spádové oblasti apod.),
- h) SWOT analýzy.

Vytvoření vlastního hodnocení školy je tak pro školu přínosem. Výsledky šetření a získaná data slouží k následnému plánování a přispívají k rozvoji školy. Tyto výsledky jsou projednávány na pedagogických radách, na schůzkách předmětových a metodických komisí. Tam jsou společně stanoveny priority pro další rozvoj. Škola však výsledky autoevaluace veřejně neprezentuje. Předkládá je pouze zřizovateli a využívá výsledky zjištění jako východisko pro další rozvoj školy.

7 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření na vybraných středních školách probíhalo v měsíci únoru. Po telefonické dohodě s vedením školy jsem oslovila pedagogy zvolených škol a požádala je o vyplnění online dotazníku, který jsem jim odeslala prostřednictvím hypertextového odkazu a ubezpečila je o naprosté anonymitě při jejich vyplňování. Seznámila jsem je s účelem dotazníku a s tím, že výsledky mého šetření poslouží nejen ke zpracování mé bakalářské práce, ale budou nabídnuty vedení školy k jejich využití v další práci a ke zlepšování kvality práce školy.

Tabulka č. 2: Počet rozdaných a vrácených dotazníků

Školy	Celkem rozdáno	Vráceno
A	12	12
B	16	14
C	36	28
Celkem	63	54

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka č. 3: Genderové rozdělení pedagogů

Pohlaví	Škola A	Škola B	Škola C
Muž	3	3	4
Žena	9	11	24

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka č. 4: Délka praxe na škole

Škola	Do 5 let	Do 10 let	Do 15 let	Do 20 let
A	1	7	4	0
B	2	6	5	1
C	3	11	12	2

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka č. 5: Délka pedagogické praxe

Škola	Do 6 let	Do 12 let	Do 19 let	Do 27 let	Do 32 let	Nad 32 let
A	1	4	6	1	0	0
B	2	5	4	3	0	0
C	5	5	7	8	3	0

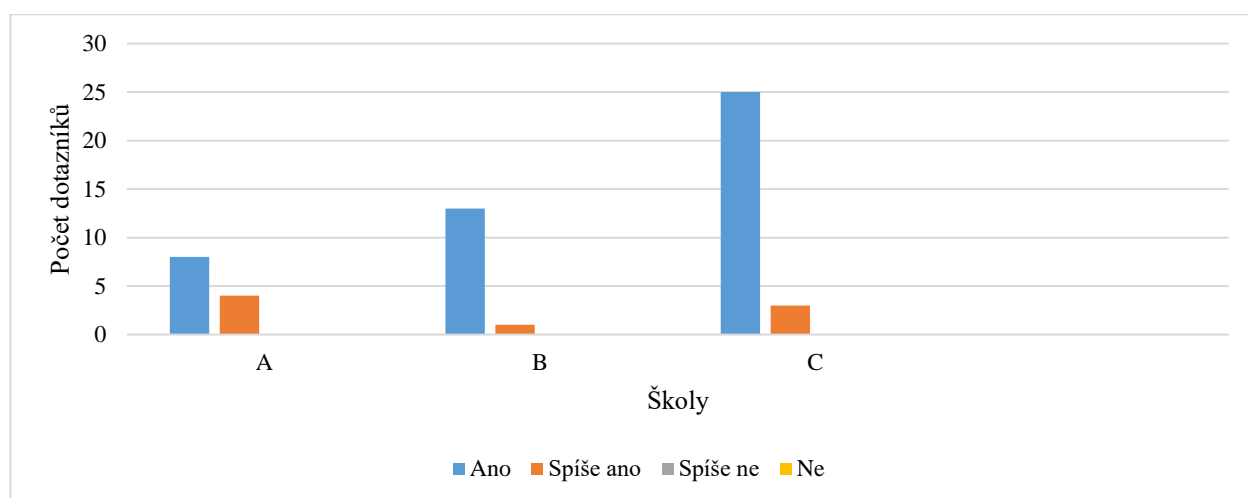
Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka č. 6: Tvrzení č. 1: Vedení školy je schopno předvídat očekávané změny

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	8	4	0	0
B	13	1	0	0
C	25	3	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 2: Tvrzení č. 1: Vedení školy je schopno předvídat očekávané změny



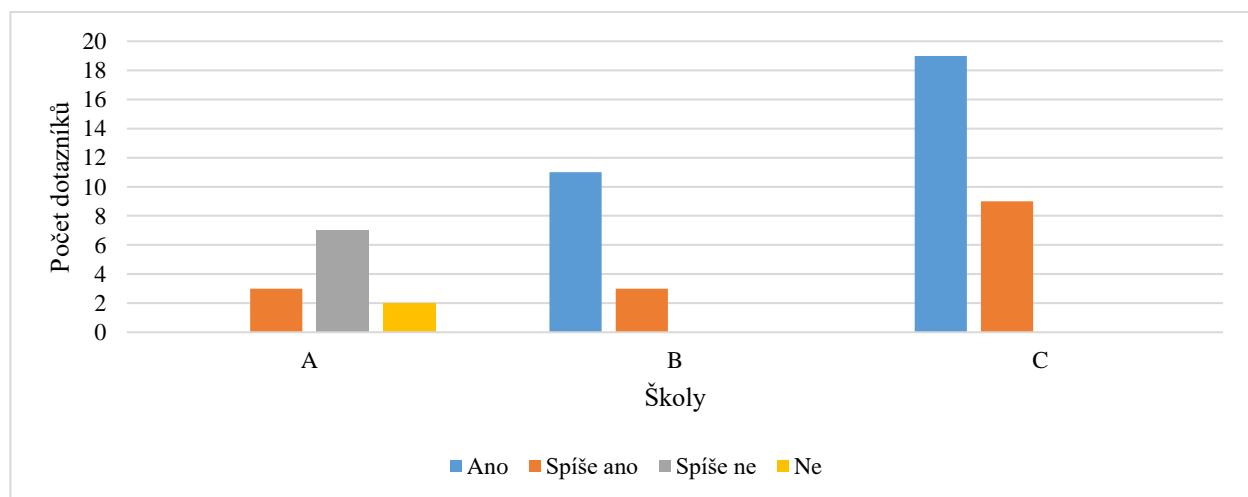
Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka č. 7: Tvrzení č. 2: Škola podporuje DVPP a má dostatek finančních prostředků na jeho realizaci

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	0	3	7	2
B	11	3	0	0
C	19	9	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 3: Tvrzení č. 2: Škola podporuje DVPP a má dostatek finančních prostředků na jeho realizaci



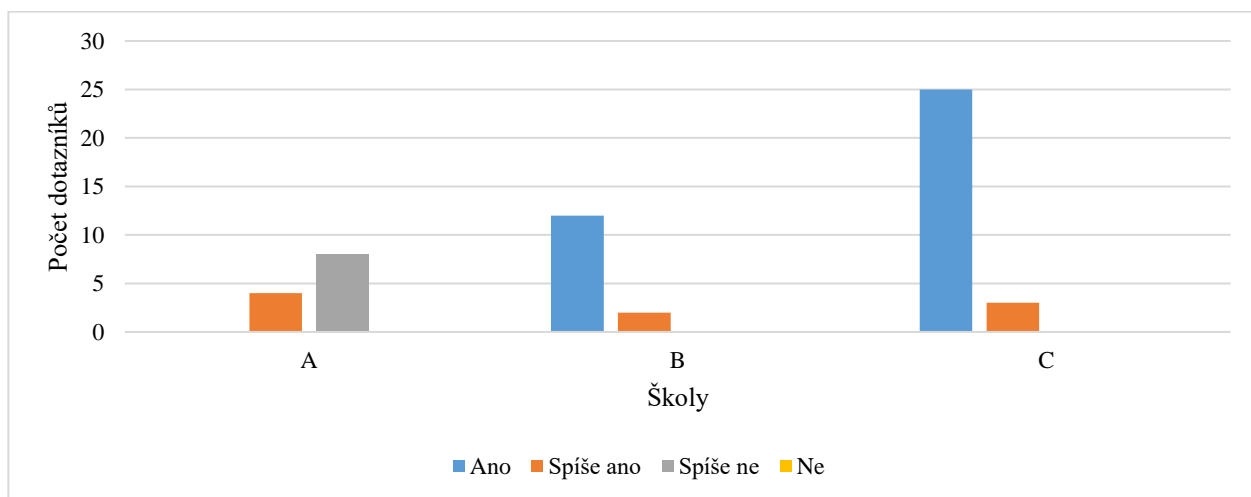
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 8: Tvrzení č. 3: Vedení školy jasně stanovilo a seznámilo pedagogy s vizí školy

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	0	4	8	0
B	12	2	0	0
C	25	3	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 4: Tvrzení č. 3: Vedení školy jasně stanovilo a seznámilo pedagogy s vizí školy



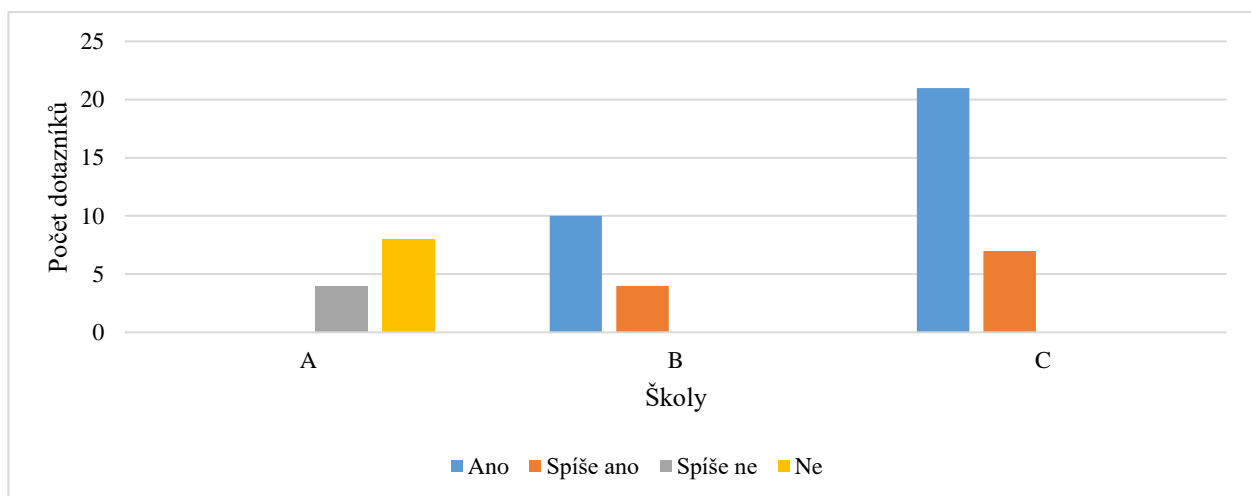
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 9: Tvrzení č. 4: Je stanoven systém motivace a odměňování pracovníků

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	0	0	4	8
B	10	4	0	0
C	21	7	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 5: Tvrzení č. 4: Je stanoven systém motivace a odměňování pracovníků



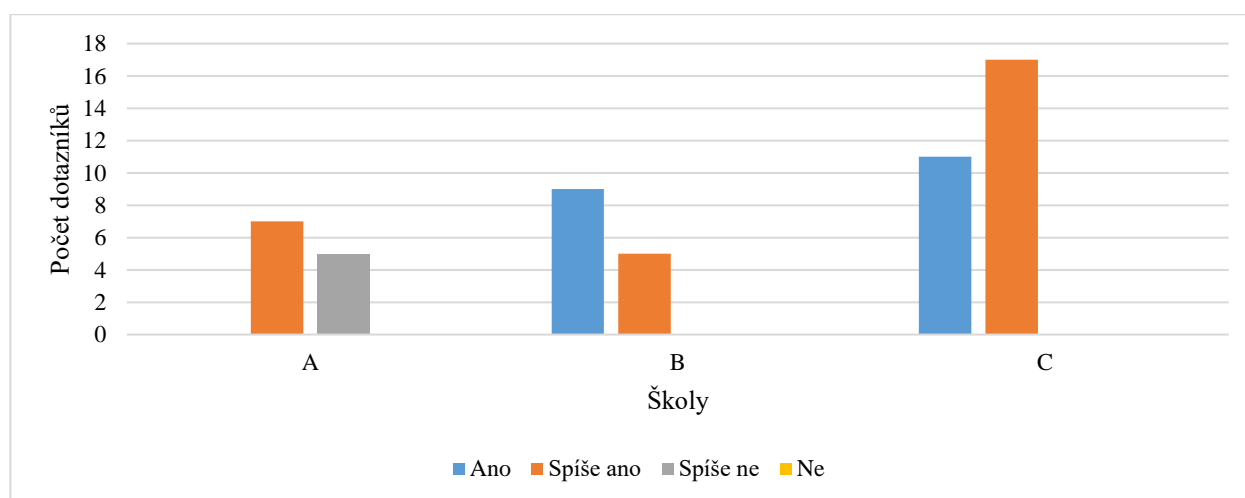
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 10: Tvrzení č. 5: Zaměstnanci mají důvěru ve vedení školy

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	0	7	5	0
B	9	5	0	0
C	11	17	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 6: Tvrzení č. 5: Zaměstnanci mají důvěru ve vedení školy



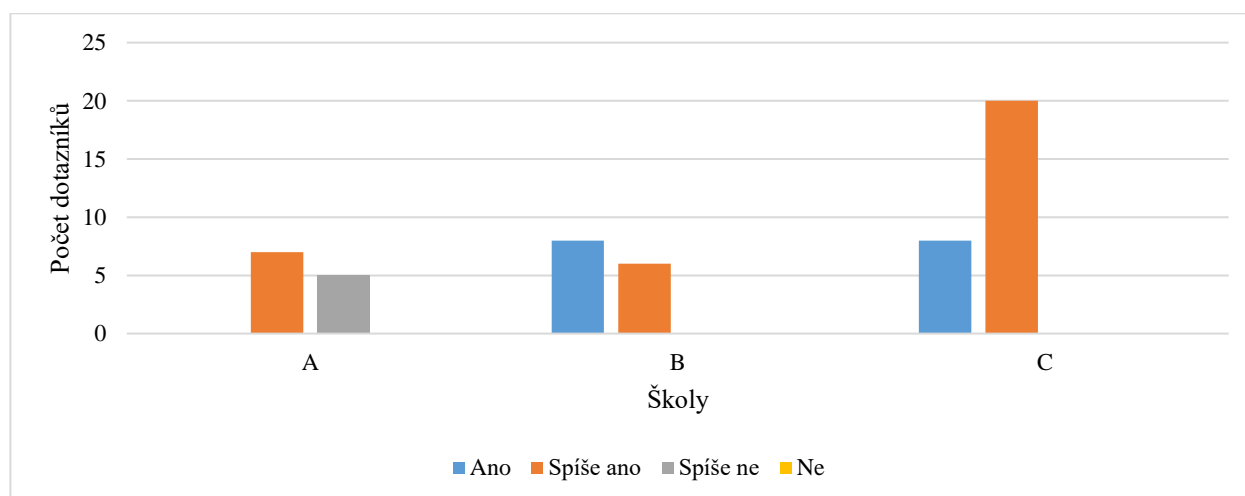
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 11: Tvrzení č. 6: Zaměstnanci jsou seznámeni se strategií školy a podílí se na její tvorbě

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	0	7	5	0
B	8	6	0	0
C	8	20	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 7: Tvrzení č. 6: Zaměstnanci jsou seznámeni se strategií školy a podílí se na její tvorbě



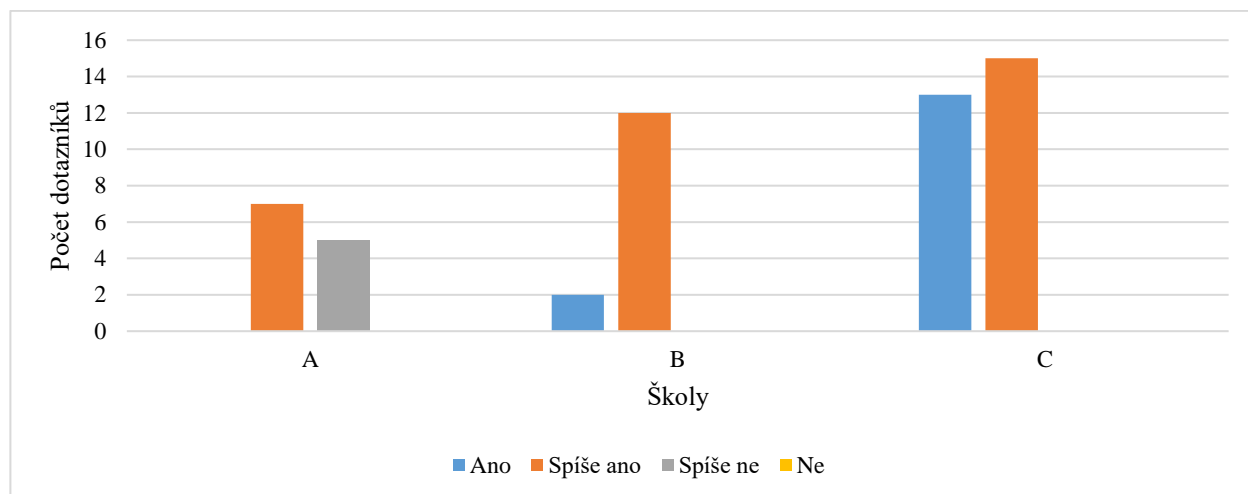
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 12: Tvrzení č. 7: Zaměstnanci jsou vedením školy motivováni při zavádění změn /ŠVP/

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	0	7	5	0
B	2	12	0	0
C	13	15	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 8: Tvrzení č. 7: Zaměstnanci jsou vedením školy motivováni při zavádění změn /ŠVP/



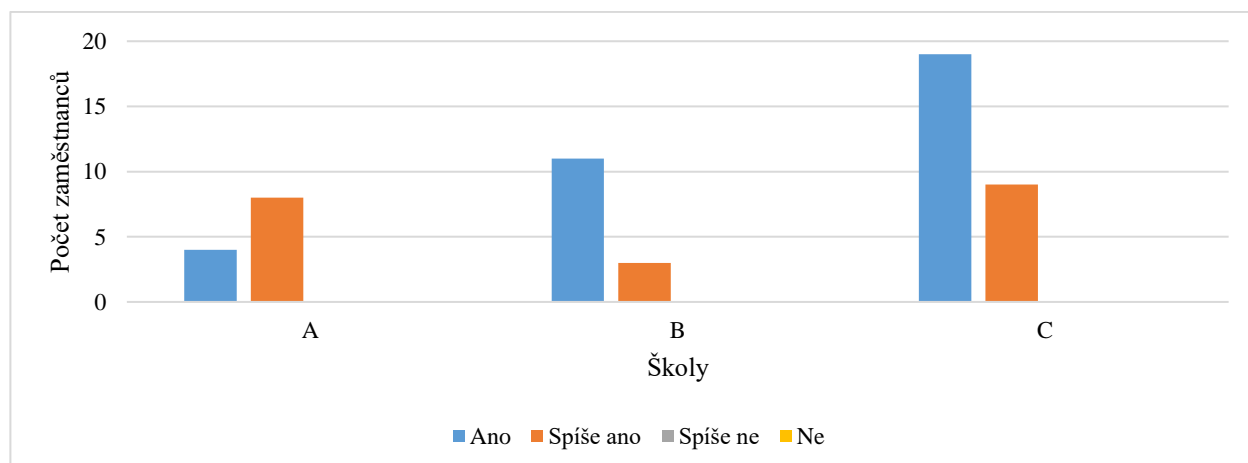
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 13: Tvrzení č. 8: Při řešení problému s tvorbou, úpravami a zaváděním ŠVP jsou vytvářeny pracovní týmy

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	4	8	0	0
B	11	3	0	0
C	19	9	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 9: Tvrzení č. 8: Při řešení problému s tvorbou, úpravami a zaváděním ŠVP jsou vytvářeny pracovní týmy

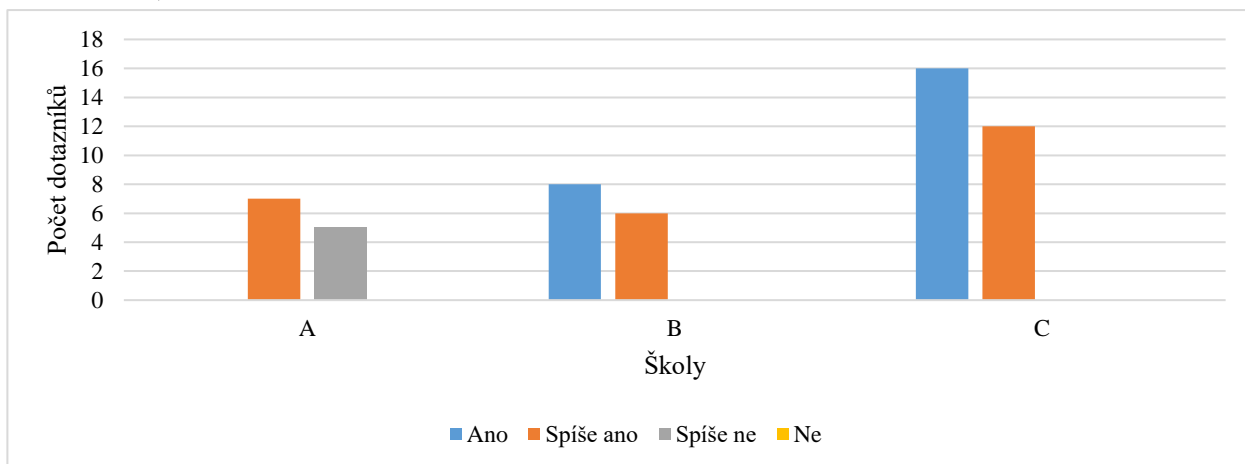


Tabulka č. 14: Tvrzení č. 9: Pedagogům je jasně rozdělena pravomoc a zodpovědnost při zavádění ŠVP

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	0	7	5	0
B	8	6	0	0
C	16	12	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 10: Tvrzení č. 9: Pedagogům je jasně rozdělena pravomoc a zodpovědnost při zavádění ŠVP



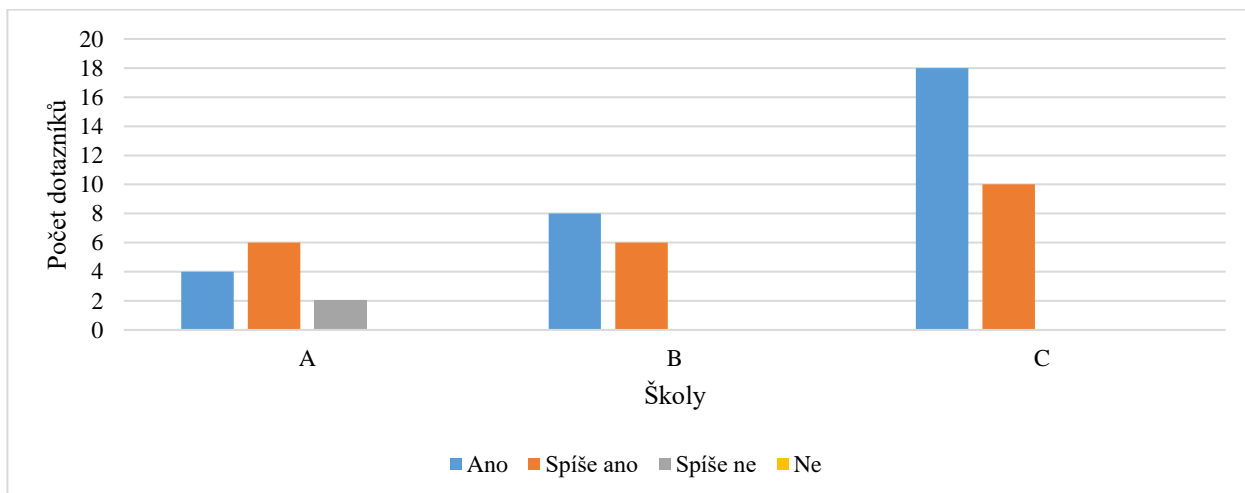
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 15: Tvrzení č. 10: Vedení školy je nakloněno změnám a inovacím

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	4	6	2	0
B	8	6	0	0
C	18	10	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 11: Tvrzení č. 10: Vedení školy je nakloněno změnám a inovacím



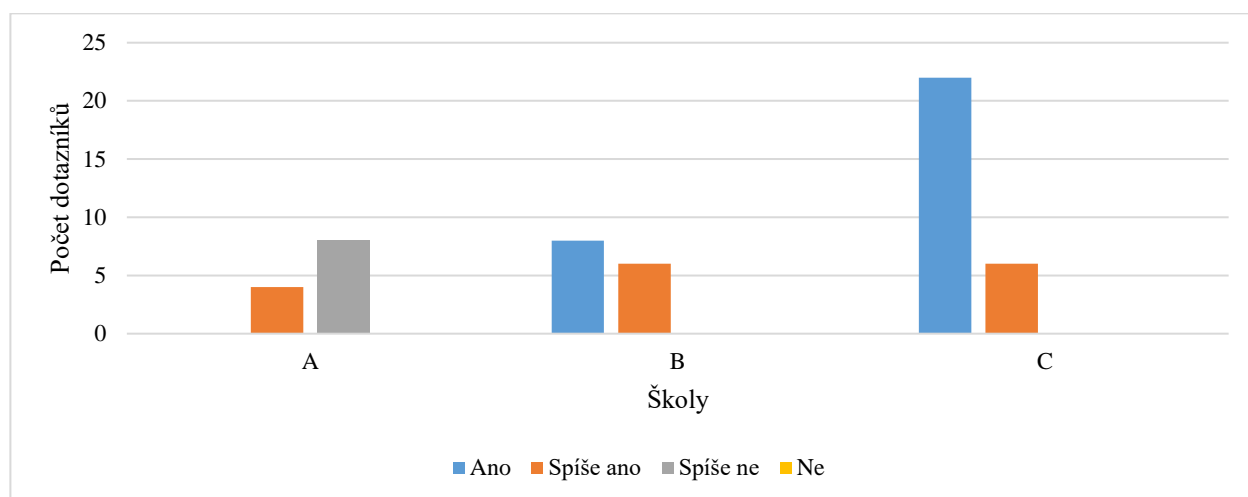
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 16: Tvrzení č. 11: Vedení školy je důsledné při zavádění změn a inovací

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	0	4	8	0
B	8	6	0	0
C	22	6	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 12: Tvrzení č. 11: Vedení školy je důsledné při zavádění změn a inovací



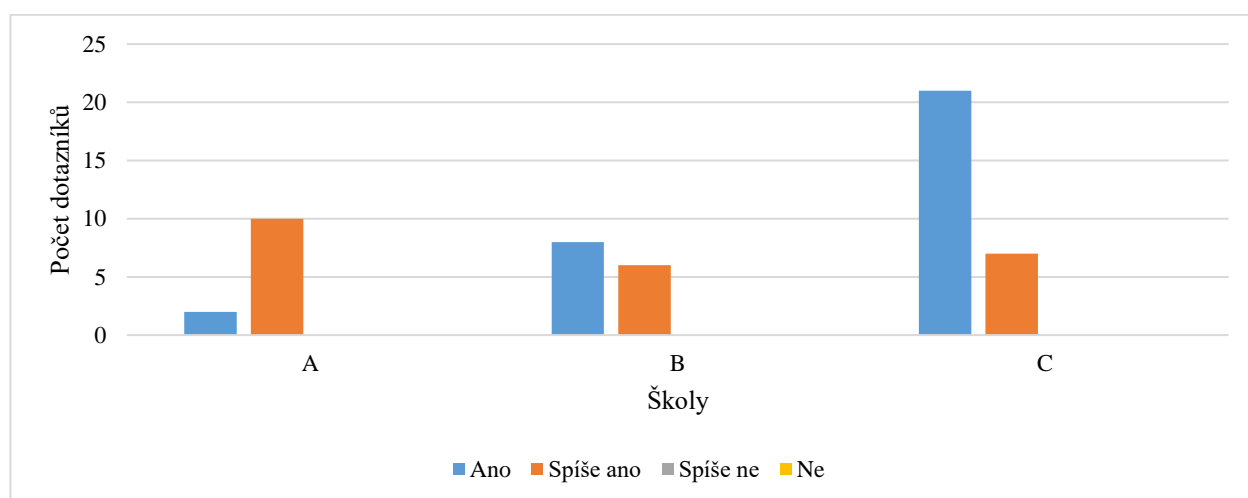
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 17: Tvrzení č. 12: Práce předmetových komisí je funkční a kvalitní

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	2	10	0	0
B	8	6	0	0
C	21	7	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 11: Tvrzení č. 12: Práce předmetových komisí je funkční a kvalitní

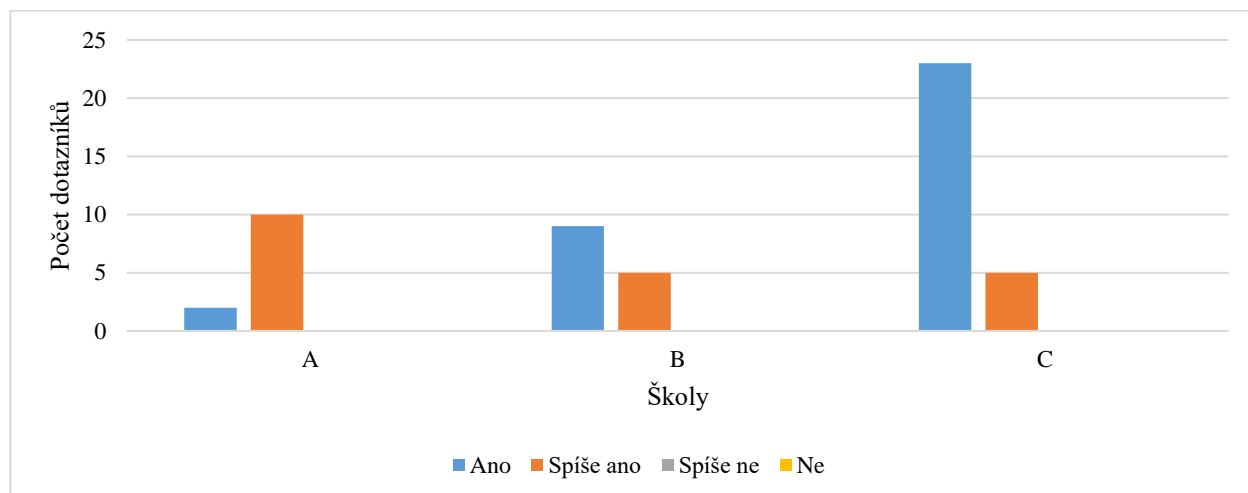


Tabulka č. 18: Tvrzení č. 13: Vedení školy jasně stanovilo a seznámilo zaměstnance s cíli školy

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	2	10	0	0
B	9	5	0	0
C	23	5	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 12: Tvrzení č. 13: Vedení školy jasně stanovilo a seznámilo zaměstnance s cíli školy



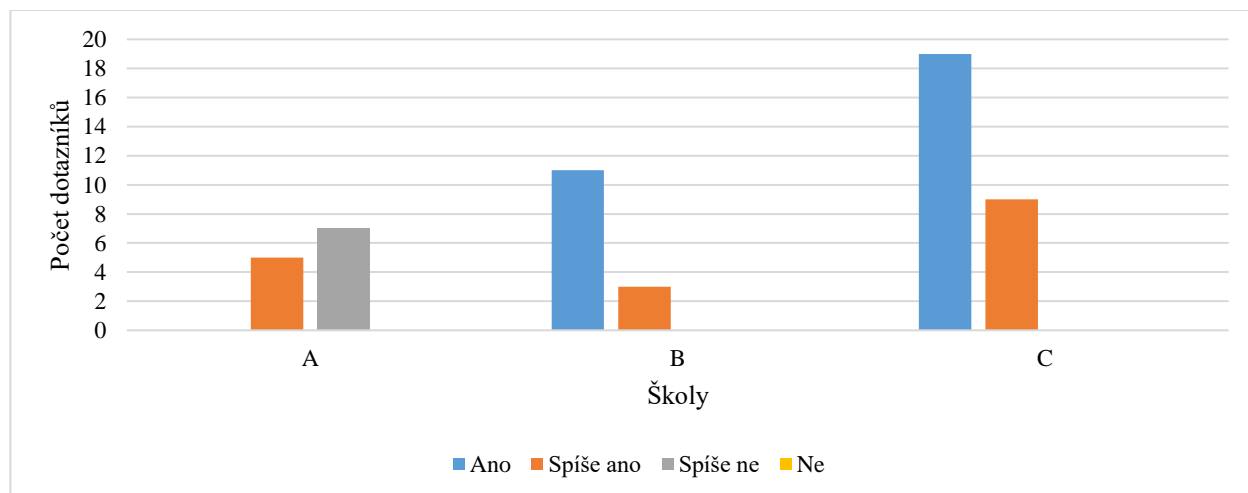
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 19: Tvrzení č. 14: Vedení školy důsledně kontroluje svá rozhodnutí

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	0	5	7	0
B	11	3	0	0
C	19	9	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 13: Tvrzení č. 14: Vedení školy důsledně kontroluje svá rozhodnutí



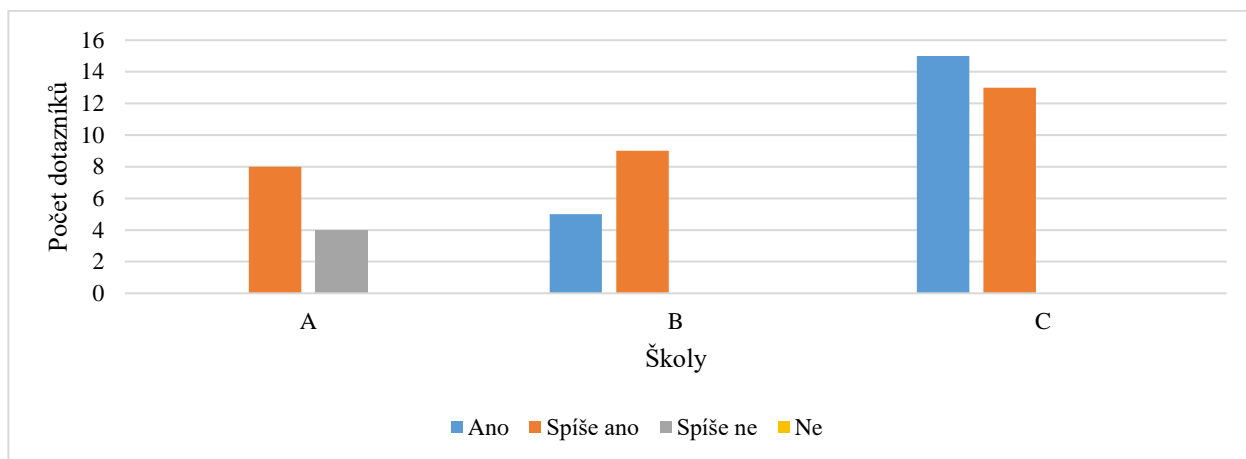
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 20: Tvrzení č. 15: Vedení školy vítá a vyslechne názor pedagogů při zavádění změn

Školy	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
A	0	8	4	0
B	5	9	0	0
C	15	13	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 14: Tvrzení č. 15: Vedení školy vítá a vyslechne názor pedagogů při zavádění změn



Zdroj: Vlastní tvorba

8 Závěrečné shrnutí

8.1 Shrnutí a doporučení škoie „A“

Škola patří mezi vzdělávací instituce, která si po dobu své existence vybudovala věhlas a uznání nejen pro své moderní zaměření, ale především svým nadstandardním materiálním vybavením. Jelikož se jedná o soukromé vzdělávací zařízení s nižším počtem žáků, škola se snaží vytvářet se žáky a zákonnými zástupci vztahy, které na nezávislého pozorovatele působí téměř rodinným dojmem. Škola rovněž poskytuje studentům vyžití jak ve školních tak v mimoškolních aktivitách, které jsou nejrůznějšími způsoby prezentovány na veřejnosti a poskytují tak potencionálním zájemcům o studium a jejich zákonným zástupcům podrobné informace o možném studiu a dění ve škole. Oproti tomu informace o pedagogickém sboru, o úrovni práce školy chybí. Nestabilní pedagogický sbor, složený s interních i externích pedagogů, nepřispívá dobré pověsti ani klimatu školy.

Z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 12 ze 14 oslovených respondentů vyplývá, že DVPP není příliš vedením školy podporováno a je patrně závislé na vyčleněných finančních prostředcích školy. Vedení školy nemá stanovený systém motivace a odměňování pedagogických pracovníků. Ti nejsou plně seznámeni se strategií školy a ani se nepodílejí na její tvorbě. Přesto je vedení školy nakloněno změnám a inovacím, částečně deleguje a rozděluje pravomoci při zavádění změn, ale důslednost při kontrole vedením je slabá. Výrazným způsobem se tedy na celém systému školy projevuje její orientace na vnější prestiž, spokojenost klientů (žáků), kladnou ekonomickou bilanci hospodaření a minimální, či spíše žádný důraz na DVPP.

Výstupním doporučením pro tuto školu, které vyplývá z této práce je zaměřit se více na formální i praktickou stránku evaluace i autoevaluace. Formální část by bylo vhodné řešit pověřením jednoho člena managementu školy a jednoho pedagogického pracovníka zpracováním vizí školy a systému motivace a odměňování kmenových interních pracovníků. Vytvořit čitelnou strategii školy, na jejíž tvorbě by podílely obě strany. Podporovat a to i formou odměn inovace a iniciativu při zavádění změn. V tomto vidím cestu pro růst školy jako vzdělávací instituce do budoucna.

8.2 Shrnutí a doporučení škoie „B“

Státní škola s dlouholetou tradicí, bohatou historií a věhlasem se svým zaměřením řadí k nejvýznamnějším školám v kraji. Patří k větším středním školám, která se v posledních letech potýká s úbytkem studentů, avšak podniká takové kroky a opatření, aby se úroveň školy neustále zvyšovala, nabízela a realizovala kvalitní vzdělávání, které přiláká další potencionální zájemce o studium na této škole. Budova školy působí zvenčí chladným dojmem, avšak při prvním vstupu na půdu této školy je patrné, že je škola živým organismem, která je poskytovatelem nejen kvalitního vzdělávání, ale výzdoba, prezentace fotografiemi a pracemi žáků svědčí o příjemném prostředí a klimatu, ve kterém výchova a vzdělávání probíhá. Vzhledem k velikosti školy není zde možný rodinný přístup k žákům, jako u školy předešlé. To ji však nic neubírá na kvalitě. Škola je velmi dobře materiálně vybavena a neustálým obměňováním a modernizováním udržuje kvalitní standard školy. Spolupráci se sociálními partnery považuje vedení školy za velmi podstatnou a v hledání dalších kontaktů, příležitostí vidí možnost zkvalitnění stávajícího vzdělávání na škole a udržení dobrého jména školy. S tím souvisí nadstandardní aktivity, které škola svým žákům umožňuje v hojné míře. I zapojení do projektů na národní a mezinárodní úrovni považuje za velmi důležité. To vše je dostatečně prezentováno veřejnosti.

Z rozhovoru s vedením školy vyplynulo, že škola má stanovená kritéria a vize, kterých je možné dosáhnout a zároveň školu neustále posouvat dál. Ve škole funguje autoevaluační systém a je považován nejen vedením školy, ale i ostatními zaměstnanci za funkční a důležitý pro další rozvoj a zvyšování kvality školy.

Z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 14 z 16 oslovených respondentů vyplývá, že škola klade velký důraz na DVPP a podporuje ho. Zaměstnanci jsou plně seznámeni s vizí školy i se systémem motivace a odměňování. Je zde patrná důvěra v management školy a zaměstnanci jsou seznámeni se strategií školy, na jejíž tvorbě se podílejí. Inovace, iniciativu při zavádění změn vedení školy vítá a jasně rozděluje pravomoce a zodpovědnost při zavádění nového ŠVP. Následně pak vedení školy důsledně kontroluje nejen tyto změny a inovace, ale i práci předmětových komisí, která je respondenty označena za kvalitní. Zaměstnanci jsou seznámeni s cíli školy, vedení důsledně kontroluje svá rozhodnutí, ale zároveň vyslechne názor, návrhy inovací a změn.

Zde u této školy jsou doporučení výrazně jednodušší. Ze všech tří sledovaných škol je zdejší propracovanost systému nejlepší, tento je nejpropracovanější a v podstatě nelze ho již nijak

doplnit a vylepšit. Zde bych doporučila pouze neustrnout v tomto bodě a zabránit rigidnosti nastavených procesů formou pravidelných auditů progresivnosti procesů.

8.3 Shrnutí a doporučení škoie „C“

Tato škola se řadí mezi státní vzdělávací instituce s dlouholetou historií, věhlasem a respektem v regionu. Má dobrou pověst založenou na dlouholeté tradici. Budova školy patří ke starším stavbám ve městě, ale v posledních letech prošla mnoha rekonstrukcemi a úpravami. Při vstupu do školy už na první pohled je patrné příjemné prostředí, bohatá výzdoba chodeb, oken a schodiště. Třídy a učebny jsou vybaveny moderním školním nábytkem a působí útulným dojmem.

Na celkovém dobrém klimatu školy má vysoký podíl stabilní, plně kvalifikovaný pedagogický sbor, společně s ostatními zaměstnanci školy. Příjemné prostředí a moderní, stále se obměňující vybavení školy rovněž přispívá k dobrému klimatu. Škola se může pyšnit nejen nadstandardními aktivitami, které vhodně doplňují vzdělávání, ale především dobrými partnerskými vztahy se sociálními subjekty, které jsou prioritou školy. I přes její velikost je snahou poskytnout individuální přístup jednotlivým žákům i jejich rodičům. Za neméně důležité vedení školy považuje prezentaci školy na veřejnosti, která je plně rozvinutá a je součástí strategie rozvoje školy. Z dotazníkového šetření, které se zúčastnilo 28 z 36 respondentů, vyplývá, že vedení je schopno předvídat očekávané změny, plně podporuje DVPP a jasně stanovilo a seznámilo pedagogy s vizí školy. Je velmi dobře nastaven systém motivace a odměňování pracovníků, kteří proto mají důvěru ve vedení školy a v její demokratický styl řízení. Zaměstnanci jsou seznámeni se strategií školy a také se na její tvorbě podílejí. V zavádění změn v ŠVP jsou zaměstnanci podporováni, vytvářejí se funkční pracovní týmy při zavádění ŠVP, které mají rozděleny pravomoci i zodpovědnost. Vedení školy vítá změny, inovace a návrhy od zaměstnanců. Rovněž práce předmětových komisí je hodnocena jako funkční a kvalitní. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s cíli školy. Vedení školy je dle respondentů důsledné v kontrole svých rozhodnutí, ale zároveň vyslechne názory a přijímá návrhy pedagogů při zavádění změn.

V tomto případě se jeví vedení školy více autoritářské než v případě předcházejícím a i z reakcí pedagogických pracovníků vyplývá, že největší důraz je kladen na dodržování současného statusu, byť jak je uvedeno výše aktivita při tvorbě ŠVP je možná. Oproti předcházející instituci se zde jeví jistá strnulost procesů a vztahů mezi pedagogickým

personálem a managementem školy. Výstupy z pedagogických rad a z práce předmětových komisí nejsou zpracovávány s potřebnou pružností. Doporučení tedy zní co nejvíce zefektivnit procesy zavádění inovací, zpřehlednit a finančně ocenit systém posunu v rámci DVPP a jasně představit význam a výhody posunu jednotlivých pracovníků v systému evaluace a autoevaluace.

9 Závěr

Jak vyplývá z této bakalářské práce a z celé řady výzkumů a publikací, je evaluační proces nezbytnou a nesmírně žádoucí složkou rozvoje managementu středních škol. Je to především tento proces, který v dnešní hektické době umožňuje, aby se personál i vyšší management pružně přizpůsoboval potřebám běhu času. Už jen toto přizpůsobení je zárukou, že škola bude obrazně řečeno držet prst na tepu doby. A právě tento fakt ji činí potřebnou, pro studující atraktivní a v oboru uznávanou a žádanou.

Závěry šetření, která z této práce vyplynula, budou projednány a diskutovány s vedením jednotlivých škol a nabídnuty zejména jako vnější pohled na fungování a možnosti jednotlivých institucí. Vzhledem z předchozí zkušenosti z jednání s jejich managementem věřím, že budou přijaty kladně a věřím, že povedou k zamyšlení jednotlivých vedoucích pracovníků a snad i k dílčím posunům v oblasti evaluačních procesů. Nabízí zde jistou aktualizaci pohledů na evaluační procesy, které na školách probíhají, probíhaly, nebo by probíhat mohly a měly. Minimálně by se dalo managementu nabídnout srovnání regionálního rozměru.

Tím je nastíněna jistá možnost srovnání, kde může vedení škol porovnat výsledky a postupy k nim vedoucí na jednotlivých školách, zhodnotit jejich úspěšnost a neúspěšnost. Současně lze paralelně uchopit výsledky šetření školních inspekcí v jednotlivých institucích a s využitím obou materiálů se zamyslet nad možnostmi rozvoje, nebo v případě nejméně úspěšnější sledované školy zabránění stagnace v současné podobě.

Šetření umožnila skutečný a reálný náhled na řízení škol státních i té soukromé. Umožnila srovnat rozdíly v možnostech a prioritách obou druhů škol. Srovnala fungování evaluačních procesů na obou typech škol, ale i mezi dvěma státními školami. Jasně ukázala v kontextu pozorování, dotazníkového šetření a rozhovoru, jak rozdílné mohou být pohledy na danou problematiku. Ne však jen z pohledu zřizovatele školy, ale i managementu a možností těchto institucí. Ukázala i obrovský rozdíl mezi procesy fungujícími tam, kde je stabilní pedagogický sbor a stálí zaměstnanci a tam, kde asi polovinu tohoto kolektivu tvoří externí zaměstnanci.

Samým závěrem této práce je třeba konstatovat, že vzhledem k jejímu nevelkému rozsahu nelze bohužel objektivizovat a činit zobecňující závěry. To nakonec ani účelem takto koncipované práce není. Jejím cílem a ambicí je především umožnit srovnání existence a intenzivnosti sledovaných procesů na jednotlivých školách a umožnění vzhledu odborné i

laické veřejnosti do jejich zákonitostí. V neposlední řadě pak umožnění managementu těchto zařízení zastavení a zamyšlení se nad tak důležitým fenoménem současného školství, jako je evaluace a evaluační procesy v institucionalizované edukaci.

10 Seznam použité literatury

Odborná literatura

BALOCHOVÁ, D. Evaluace školy a autoevaluace. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2007. 32 s. ISBN 978-80-86956-36-7

CHVÁL, M. Na cestě ke kvalitě. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2009. s. 4. ISSN 1804-1159

CHVÁL, M. a kol. Školy na cestě ke kvalitě: Systém podpory autoevaluace škol v ČR. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. 252 s. ISBN 978-80-86856-90-2

KEKULE, Martina. Rámec pro vlastní hodnocení školy: metodický průvodce. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2011, 31 s. Evaluační nástroje, 1. ISBN 9788087063484

MILLER I., NĚMEJC, K. Evaluace ve vzdělávání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 78 s. ISBN 978-80-2132455-8

OBST, O. (1999). Metody evaluace práce učitele. In Nezvalová, D., Obst, O., Prášilová, M., Řízení kvality. Praha: ÚVRŠ PedF UK. s. 59.

PELIKÁN, J. Základy empirického výzkumu pedagogických jevů. Praha: Karolinum, 1998. 269 s. ISBN 80-7184-569-8

POLÁCHOVÁ VAŠTATKOVÁ, J, a KOL. (2011) Autoevaluace v praxi českých škol. Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků 1. vydání. 235 s. ISBN 978-80-86856-91-9

PRŮCHA, J. Pedagogická evaluace. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 1996. 166 s. ISBN 80-210-1333-8

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. Andragogický slovník. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. Pedagogický slovník. 6. vydání. Praha: Portál, 2009. 292 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

PRŮCHA, Jan. WALTEROVÁ, Eliška. MAREŠ, Jiří. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2003. 322 s. ISBN 80-7178-772-8

ROUPEC, P. (1997) Vedení školy. Autoevaluace. Praha: Raabe.

RÝDL, K. a kol. Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy. Praha: Strom 1998. 71 s. ISBN 80-86106-04-7

SEBEROVÁ, A. Evaluace školy. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2013. 141 s. ISBN 978-80-7464-371-2

SEBEROVÁ, A., MALČÍK, M. (2009). Autoevaluace školy od teorie k praxi a výzkumu. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. 136 s. ISBN 978-80-7368-759-5

SLAVÍK, J. Hodnocení v současné škole. Východiska a nové metody pro praxi. Praha: Portál, 1999. 190 s. ISBN 80-7178-262-9

SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9

VAŠŤATKOVÁ, J. Autoevaluace škol. In Průcha, J. (Ed.), Pedagogická encyklopedie (s. 582–586). Praha: Portál, s.r.o., 2009.

VAŠŤATKOVÁ, J. Úvod do autoevaluace školy. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 188 s. ISBN 80-244-1422-8

Vyhláška č. 15/2005 Sb., *kteřou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy*, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška č. 225/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. Datum účinnosti od 1. 8. 2009, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 472/2011 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (novela školského zákona č. 561/2004 Sb.), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů., ve znění pozdějších předpisů.

Elektronické zdroje

KÁŇOVÁ, Ž. Evaluační nástroj. In: Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník [online]. Praha: NÚOV. 2010 [cit. 7. 10. 2016]. Dostupné z: <http://slovník.evalvacninastroje.cz/#phraseId=37&phrase=EVALUAČNÍ NÁSTROJ>

MECHLOVÁ, E. Řízení kvality ve škole. In: Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník [online]. Praha: NÚOV 2011. [cit. 25. 10. 2016]. Dostupné z: <http://slovník.evalvacninastroje.cz/#phraseId=118&phrase=řízení kvality>

NEZVALOVÁ, D. Autoevaluace ve škole. In: Metodický portál. [online]. 2006 [vid. 15. 11. 2016]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/965/AUTOEVALUACE-VESKOLE.html/>

NEZVALOVÁ, D. Pedagogická evaluace. In: Metodický portál. [online]. 2006. [vid. 13. 11. 2016]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/963/pedagogicka-evaluace.html/>

NEZVALOVÁ, D. Zdokonalování školy v čase změny. In: Comenius.upol.cz. [online]. 2003 [cit. 15. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.comenius.upol.cz/documents/zdo.htm>

Nuov.cz. (2012). Cesta ke kvalitě, Národní ústav odborného vzdělávání. [online] [vid. 8. 11. 2016] Dostupné z: <http://www.nuov.cz/ae>

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. [online]. Praha: MŠMT, 2015. 164 s. [cit. 6. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/rvp-pro-zakladni-vzdelavani>

RÝDL, K. Kvalita. In: Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník [online]. Praha: NÚOV [2010] [cit. 12. 11. 2016]. Dostupné z: <http://slovník.evalvacninastroje.cz/#phraseId=79&phrase=kvalita>

SEBEROVÁ, A., ŠUSTOVÁ, P. Hodnocení. In: Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník [online]. Praha: NÚOV. [2010] [vid. 12. 11. 2016]. Dostupné z <http://slovník.evalvacninastroje.cz/#phraseId=49&phrase=HODNOCENÍ>

11 Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník zaměřený na sebehodnocení řízení školy

PŘÍLOHA Č. 1

Dotazník zaměřený na sebehodnocení řízení školy

Vážení kolegové,
prosím o vyplnění následujícího formuláře, který je anonymní ve všech svých položkách (včetně názvu školy) a bude sloužit jen k účelům mé bakalářské práce. Tématem mé práce je "Hodnocení jako efektivní nástroj řízení školy či vzdělávací instituce".
Vážím si Vašeho času a předem děkuji za vyplnění.

**Povinné pole*

Název školy *

Délka pedagogická praxe *

Délka praxe na této škole

Pohlaví *

žena

muž

1/ Vedení školy je schopno předvídat očekávané změny *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

2/ Škola podporuje DVPP a má dostatek finančních prostředků na jeho realizaci *

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

3/ Vedení školy jasně stanovilo a seznámilo pedagogy s vizí školy *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4/ Je stanoven systém motivace a odměňování pracovníků *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5/ Zaměstnanci mají důvěru ve vedení školy *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6/ Zaměstnanci jsou seznámeni se strategií školy a podílí se na její tvorbě *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7/ Zaměstnanci jsou vedením školy motivováni při zavádění změn /ŠVP/ *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8/ Při řešení problému s tvorbou, úpravami a zaváděním ŠVP jsou vytvářeny pracovní týmy *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9/ Pedagogům je jasně rozdělena pravomoc a zodpovědnost při zavádění ŠVP *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10/ Vedení školy je nakloněno změnám a inovacím *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11/ Vedení školy je důsledné při zavádění změn a inovací *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12/ Práce předmětových komisí je funkční a kvalitní *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13/ Vedení školy jasně stanovilo a seznámilo zaměstnance s cíli školy *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

14/ Vedení školy důsledně kontroluje svá rozhodnutí *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15/ Vedení školy vítá a vyslechne názor pedagogů při zavádění změn v ŠVP *

- Ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

<https://goo.gl/forms/pzOPZUwlvV6g9m9o2>