

INSTITUT VZDĚLÁVÁNÍ A PORADENSTVÍ



# **Hodnocení jako efektivní nástroj řízení školy či vzdělávací instituce**

*Bakalářská práce*

*Autor: Věra Keleová*

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

2016

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Věra Keleová

Učitelství praktického vyučování

Název práce

**Hodnocení jako efektivní nástroj řízení školy či vzdělávací instituce**

Název anglicky

**Evaluation as an effective tool of school management**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je vymezit pojem pedagogická evaluace, objasnit pojmy kvalita a celkové řízení kvality, formulovat roli řídicích pracovníků, vytvořit a posoudit evaluační nástroje práce managementu školy a ve spolupráci s vedením konkrétní střední školy je ověřit.

### Metodika

Cíl bakalářské práce bude naplněn analýzou studijní literatury k dané problematice a dotazníkovým šetřením zaměřeným na názory učitelů a vedení školy na evaluaci a její evaluační nástroje ve vztahu k řízení školy. Pro zajištění principu triangulace bude šetření doplněno o řízené rozhovory s pracovníky vedení školy. Zjištěná data budou analyzována, vyhodnocena a komentována.

**Doporučený rozsah práce**

Dle pravidel pro psaní absolventských prací

**Klíčová slova**

hodnocení, management školy, evaluační nástroje, analýza

---

**Doporučené zdroje informací**

FONTANA, D. Psychologie ve školní praxi. 1. vydání. Praha: portál, 1997. ISBN 80 – 7178 – 063 4

MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. Komunikace ve škole. Brno: MU, 1995. ISBN 80 – 210 – 10 – 70 – 3

POL, M., HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., ZOUNEK, J. Kultura školy Brno, Masarykova univerzita 2006 ISBN 80-210-3746-6 CKK 26291

PRŮCHA, J. Pedagogická evaluace. 1. vydání. Brno: MU CDV, 1996. ISBN 80 – 210 – 1333 – 8

ROUPEC, P. Vedení školy. Autoevaluace. Praha: Raabe, listopad 1997. A 3.3

SLAVÍK, J. Hodnocení v současné škole. Praha: Portál, 1999. ISBN – 80 – 7178 – 262 – 9

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – IVP

**Vedoucí práce**

prof. Ing. Milan Slavík, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra pedagogiky

---

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2016

**Ing. Karel Němejc, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2016

**prof. Ing. Milan Slavík, CSc.**

Ředitel

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

### ***Hodnocení jako efektivní nástroj řízení školy či vzdělávací instituce***

vypracovala samostatně, podle zdrojů které jsem citovala v uvedeném seznamu a podle stanovených pokynů k vypracování bakalářské práce, které jsou stanovené Českou zemědělskou univerzitou v Praze. Plně si uvědomuji, že k této mé bakalářské práci se vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o souvisejících právech s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Souhlasím, aby tato bakalářská práce byla zveřejněna v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů.

## **Poděkování**

Chtěla bych touto cestou poděkovat panu Prof. Ing. Milanu Slavíkovi, Csc. za konzultace, cenné rady a připomínky, které mi byl ochoten podávat po celou dobu zpracovávání mé bakalářské práce.

## **Abstrakt:**

Proces evaluace a sebe-evaluace je jedním z účinných prostředků udržení a zvyšování kvality vzdělávací činnosti.

Bakalářská práce se zabývá tématem kvality a evaluace. V práci jsou pojmy objasněny a definovány a je formulována role řídicího pracovníka v rozvoji kvality a uvedeny základní části strategického plánu kvality. Dále pojmenovány a vysvětleny cíle autoevaluace a fáze jejího procesu. Popsány a analyzovány jsou metody zjišťování klimatu vzdělávacího procesu, zdrojů a řízení školy. Výzkumnými metodami pozorování, dotazníkového šetření a řízených rozhovorů je zajištěn požadovaný princip triangulace. Veškerá šetření jsou realizována v součinnosti s vedením konkrétní školy a pedagogickými pracovníky. Zjištěná data a údaje jsou analyzovány a vyslovené závěry budou projednány s vedením školy. Tím budou poskytnuty cenné informace, které mohou pracovníci managementu školy využít v dalších fázích kvalifikovaného řízení školy jako vzdělávací instituce s cílem zajištění efektivního rozhodovacího procesu.

## **Klíčová slova:**

hodnocení, evaluace, kvalita, management školy, vzdělávací instituce, analýza

**Abstract:**

The process of evaluation and self-evaluation is one of the effective means of maintaining and improving the quality of educational activities.

This thesis deals with the theme of quality and evaluation. Key concepts are explained and defined, executive role in the development of quality is formulated and basic parts of the strategic quality plan are introduced. Further, objectives of self-evaluation and phases of the process are named and explained. Methods for detecting climate of the educational process, resources and school management are described and analyzed. Research methods of observation, questionnaires and structured interviews are required to ensure the principle of triangulation. All inquiries are carried out in cooperation with the management of specific schools and teaching staff. Observed data is analyzed and expressed conclusions will be discussed with the school management. This will provide valuable information that might be used by the school management personnel in other phases of a qualified school-as-an-educational institution management in order to ensure efficient decision-making process.

**Key Words:**

Assessment, evaluation, quality, school management, educational institution, analysis

# Obsah

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>2 CÍLE A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>12</b>
3.1 KVALITA .....	12
3.2 ROLE ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ.....	13
3.3 STRATEGICKÝ PLÁN .....	14
3.4 PEDAGOGICKÁ EVALUACE.....	14
3.4.1 <i>Evaluace, hodnocení, sebehodnocení, autoevaluace</i> .....	15
3.4.2 <i>Druhy evaluace</i> .....	16
3.5 LEGISLATIVA.....	17
3.6 AUTOEVALUAČNÍ PROCES VE ŠKOLE .....	17
3.6.1 <i>Cíle</i> .....	18
3.6.2 <i>Kritéria</i> .....	18
3.6.3 <i>Indikátory výkonu</i> .....	18
3.6.4 <i>Evaluační nástroje</i> .....	19
3.7 PŘEHLED FÁZÍ V PROCESU AUTOEVALUACE ŠKOLY .....	21
3.8 ZÁKLADNÍ METODY A POSTUPY EVALUACE.....	22
3.8.1 <i>Kurikulum</i> .....	23
3.8.2 <i>Výsledky</i> .....	23
3.8.3 <i>Klima školy</i> .....	24
3.8.4 <i>Zdroje</i> .....	24
3.8.5 <i>Management</i> .....	25
3.8.6 <i>Osnova závěrečné evaluační zprávy</i> .....	25
<b>4 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>27</b>
4.1 HISTORIE ŠKOLY .....	27



4.2 PŘÍPRAVA PODKLADŮ .....	27
4.3 NÁVRH PRO EVALUACI MANAGEMENTU .....	28
4.3.1 Oblast řízení .....	28
4.3.2 Oblast personální .....	29
4.3.3 Materiálně technické podmínky .....	30
4.3.4 Ekonomické podmínky .....	31
4.3.5 Návrh evaluace klima školy v oblasti kvality managementu.....	32
4.4. ROZHOVOR S ŘEDITELKOU ŠKOLY .....	33
4.4.1 Schéma SWOT analýzy .....	34
<b>5. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>35</b>
5.1 STUDIUM PÍSEMNÝCH PODKLADŮ.....	35
5.2 DOTAZNÍK ŠKOLNÍHO KLIMATU .....	36
<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....</b>	<b>38</b>
<b>6 ZÁVĚR .....</b>	<b>38</b>
<b>7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>40</b>
<b>8 PŘÍLOHY.....</b>	<b>42</b>
8.1 PŘÍLOHA Č. 1 .....	42
8.2 PŘÍLOHA Č.2.....	45
8.3 PŘÍLOHA Č. 3 .....	58

# 1 Úvod

Téma mé práce mě vedlo k zamyšlení nad tím, jak by měla vypadat kvalitní škola. K rozvoji škol v dnešní době existuje mnoho důvodů. Aby se lidé mohli ve své práci realizovat, stává se pro ně nezbytností celoživotní učení. Prosperita občanů závisí na konkurenceschopném hospodářství, a proto se musí zaměřit na inovaci a kvalitu. Hledisko řízení kvality má být uplatňováno i ve všech vzdělávacích institucích. V roce 2000 byla Radou Evropy přijata Lisabonská strategie. Nalezneme v ní podrobný dokument vymezující cíle systému vzdělávání v Evropě. Díky plnění těchto strategií by se Evropská unie měla stát „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou na světě, která čerpá ze znalostí a dovedností a je schopna nepřetržitého hospodářského růstu při současném dosažení většího množství lepších pracovních příležitostí.“ Protože je Česká republika členem EU od roku 2004, je tedy součástí Lisabonské strategie a její záměry rozpracovala v oblasti vzdělávání v tzv. Bílé knize, která formuluje vládní strategii v oblasti vzdělávání. Právní rámec pro realizaci těchto strategií vytváří až školský zákon, tedy Zákon č. 561/2004 sb. Z tohoto zákona vychází systém rámcových vzdělávacích programů a následná povinnost zpracovávat svůj vlastní vzdělávací program. Rozvíjet se tedy musí i samotná škola pokud chce obstát v rychle se měnícím prostředí. Stává se tak učící organizací, která podporuje učení všech svých členů, možnost jejich odborného růstu a získávání zkušeností pro všechny zaměstnance. Má-li dojít k postupné změně celé školy, je nutná systematická práce se zpětnou vazbou. Škole v tom mohou významně pomoci autoevaluační procesy. Evaluace a autoevaluace ve školství znamená hledání nových a efektivnějších cest ke kvalitě.

Školy v posledních letech získaly větší svobodu, což znamená i větší odpovědnost. Vzdělávací instituce musí demonstrovat, že je schopna nabídnout svým klientům kvalitní vzdělání. Žijeme v období silné konkurence, a tak může být kvalita faktorem, kterým se jednotlivé školy odlišují. Autoevaluace škol se v posledních letech stala součástí reality škol v řadě evropských zemí.

## **2 Cíle a metodika práce**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem kvality a evaluace. Měla by objasnit pojmy kvalita a celkové řízení kvality, vysvětlit, proč je řízení kvality vhodné i pro školu. V teoretické části popisuje základní rámec tohoto tématu, vymezuje pojmy a popisuje vztahy mezi nimi. Formuluje roli řídicích pracovníků v rozvoji kvality. Dále popisuje legislativní rámec vlastního hodnocení školy a základní metody a postupy evaluace. Cíle teoretické části budou naplněny na základě prostudované odborné literatury.

Praktická část bude vypracována na základě spolupráce s konkrétní střední školou, Hotelovou školou v Poděbradech. Evaluace managementu školy bude zaměřena na oblast řízení, personální oblast a klima školy. Jako metody evaluace budou využity různé evaluační nástroje, studium dokumentů školy, dotazníkové šetření mezi učiteli školy a řízený rozhovor s ředitelkou školy. Dále bude obecně formulován zamýšlený cílový stav, vhodné metody evaluace, budou uvedeny zdroje informací a charakterizována rizika navržených metod. Bude tak vytvořen návrh pro evaluaci managementu, která bude následně provedena a její výsledky zpracovány.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Kvalita

Podle pedagogického slovníku se kvalitou vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy teoreticky rozumí žádoucí úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena (Průcha, 1996).

V dnešní době je důležité, aby vzdělávací instituce pružně reagovaly na měnící se potřeby svých zákazníků, to znamená žáků, respektive jejich rodičů. Ve školách by se měla uplatňovat řešení odvozená od řízení celkové kvality (Total Quality Management). Orientace na kvalitu je zapotřebí k tomu, a by byly zajištěny standardy obsahu vzdělávání, také pro správnou vnitřní organizaci a řízení výukové kvality pedagogů a pro účinnost vzdělávacích metod. Do tohoto procesu by měly být zapojeni všichni účastníci vzdělávání, to znamená žáci, učitelé, rodiče, celá společnost. Ve všech vzdělávacích institucích by měla být z důvodu veřejné kontroly přijímána hlediska kvality.

Pojem řízení celkové kvality (TQM) je velmi komplexní technika, která klade důraz na řízení kvality ve všech oblastech života organizace. Překračuje tak rámec řízení kvality a stává se i metodou strategického řízení a manažerskou filozofií organizace. TQM je tedy prostředkem zajištění kvality i ve vzdělávání. Každá organizace by měla znát své slabé stránky a zároveň hledat zdroje kvality. Pro kvalitu ve vzdělávání je mnoho zdrojů, např. profesionální učitelský sbor, silné a cílevědomé vedení, vyvážené kurikulum, dobré klima školy, a řada dalších faktorů. Škola, která se snaží o kvalitu by měla dbát na to, aby naslouchala potřebám a požadavkům svých zákazníků. Musí umět předvést, že je schopna nabídnout kvalitní vzdělání, kterým se může odlišit od jiných vzdělávacích institucí. Měla by mít strategii pro zvyšování kvality, vizi, pracovníci by měli mít jasně určené kompetence, jejich kreativita by měla být podporována. Důležité jsou i jasné hodnotící strategie a dlouhodobé plány.

## 3.2 Role řídicích pracovníků

Významným předpokladem pro úspěšné vedení lidí je vhodná motivace účastníků pracovního procesu. Motivační strategie by měly zahrnovat především (Vališová, Kasíková, 2007)

Motivaci ke zvyšování výkonu (vybavenost pracovního prostředí, organizace pracovní doby, způsoby hodnocení a odměňování, delegování pravomocí a odpovědnosti, odstraňování stereotypů v pedagogické práci)

Motivaci vedoucí ke stabilizaci pedagogického sboru (ekonomické a mimoekonomické podněty, např. finanční ohodnocení, odměny, možnosti postupu, pracovního a osobnostního rozvoje, pracovní podmínky, klima školy)

Motivaci ke zvyšování kvalifikace a účasti na řízení (smysluplný systém dalšího vzdělávání, podpora inovativních snah učitelů a vypracovaný systém účasti na řízení)

Řídicí pracovník se musí orientovat v tradičních i moderních motivačních teoriích a aplikovat je při efektivním vedení lidí. Měl by znát různé styly vedení lidí a využívat je podle aktuálních podmínek. Je nutné, aby dobře ovládal komunikační dovednosti, používal jednotlivé komunikační techniky s ohledem na účel a obsah komunikace a specifika cílové skupiny, musí analyzovat příčiny konfliktů a promyšleně uplatňovat teoretické poznatky při jejich konstruktivním řešení. Řídicí pracovník analyzuje vnější a vnitřní podmínky ovlivňující pedagogický proces školy (analýza SWOT). Jeho úkolem je identifikovat a tvořit různé typy plánů a strategií, chápat jejich význam a vzájemné souvislosti jako prostředek k zajištění kvalitnější práce pedagogického sboru, podporovat nové přístupy k práci. Je nutná kritická analýza rámcového vzdělávacího programu, tvorba, implementace a korekce školního vzdělávacího programu. Úkolem řídicího pracovníka je dále sestavení koncepce pedagogické práce, autoevaluace školy, evaluace pedagogického procesu, vytvoření systému hospitací na škole, hodnocení výsledků vzdělávání, nastavení kritérií a monitorování kurikula.

### 3.3 Strategický plán

*„Trh vzdělávacích služeb můžeme chápat jako určitou oblast ekonomické reality společnosti, ve které dochází k výměně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty (škola, domácnost, stát) prostřednictvím směny.“ (SVĚTLÍK, J., Marketing školy.)*

Podle klasické koncepce školního marketingu jsou žáci považováni za zákazníky školy. Potřeby, které se týkají jejich vzdělání, musí škola uspokojovat v co nejvyšší míře. Protože mezi žáky jsou v jejich chování, zájmech a potřebách značné rozdíly, musí škola potřeby různých žáků uspokojovat různým způsobem. Studijní nabídka je přizpůsobena potřebám žáků a je na ně kladena přiměřená zátěž. Vzdělávací služby školy by měly probíhat v dobrém edukačním prostředí. Vzájemný vztah žáka a vzdělávací instituce je chápán jako směna hodnot mezi nimi.

Oproti tradiční školní koncepci, která je zaměřena na učitele, nikoliv na žáka, je strategický přístup zaměřen na definování poslání školy, stanovení nejen krátkodobých cílů, ale i cílů dlouhodobých, vyhodnocování vzdělávacího programu školy s výhledem do budoucnosti. Škola si sestavuje dlouhodobý strategický plán, jehož cílem je co nejefektivnější využití finančních, personálních a materiálních zdrojů a využití kapacit tak, aby byl zabezpečen stálý rozvoj školy (Světlík, 1996). Zahrnuje také analýzu silných a slabých stránek školy a volbu strategie k dosažení cílů. Na základě provedených analýz a stanovených cílů vedení školy provádí rozhodnutí k cílovému trhu a volí nejlepší strategii pro další rozvoj školy. Důležitý je takový styl řízení školy, který je schopen rychle reagovat na případné změny ve vývoji.

### 3.4 Pedagogická evaluace

Slovo evaluace pochází původně z latiny „valere“ – být silný, mít platnost, závažnost. Anglický pojem evaluation – určení hodnoty, ocenění, byl přenesen do pedagogického slovníku. Podle J. Průchy je evaluace školy hodnocení výsledků a fungování jednotlivých škol na základě přesných ukazatelů a procedur monitorování (Průcha, 1998). Evaluace školy je tedy součástí celkové pedagogické evaluace. Je to proces, který by měl být

pravidelný, systematický a prováděný podle předem připraveného plánu. Zahrnuje průběžné vyhodnocování cílů, podmínek, procesů a výsledků vzdělávání včetně programových dokumentů a jejich kvality. Hlavní funkce vedení školy je plánování, řízení, organizování a kontrola. Evaluací školy je tedy vyhodnocení úrovně všech těchto aktivit řízení. Vzdělávací instituce hledá silné i slabé stránky své činnosti, objevuje rezervy, odhaluje případné problémy.

### **3.4.1 Evaluace, hodnocení, sebehodnocení, autoevaluace**

Současně s pojmem evaluace se vyskytují i pojmy hodnocení, sebehodnocení a autoevaluace.

Sebehodnocení je prováděno jako neplánované a nahodilé hodnocení bez dlouhodobější přípravy. Pojem hodnocení a evaluace jsou v teorii odlišné. Hodnocení je spojeno spíše s žáky a učiteli, s realitou ve škole (Průcha, 1998). Jedná se o přisuzování hodnot věcem, jevům, procesům a lidem v daném okamžiku. U hodnocení nás tedy příliš nezajímá analýza předchozího stavu a vzhled do budoucího vývoje (Vašátková, 2006). Hodnocení je tedy vyjádření pozitivního nebo negativního významu daného jevu. Na rozdíl od angličtiny, kde existují pro tyto pojmy dva různé významy – evaluation (evaluace) a assessment (hodnocení), v českém jazyce bývají slova evaluace a hodnocení někdy chápána jako synonyma. Přesto mezi nimi existují rozdíly. Při hodnocení (neřízené hodnocení) nejsou vymezena kritéria, evaluační plán není přesně stanoven, není v souladu s cíli a není připravován záměrně. Ani metody nejsou předem stanoveny. Při evaluaci (řízené hodnocení) jsou kritéria jasně stanovena, jsou stanoveny priority založené na vymezených cílech, jasně jsou formulovány indikátory výkonu. Evaluační plán je jasně strukturovaný, odpovědnost je přesně daná a má vztah s cíli, plánuje se detailně. Metody jsou systematické, evaluační nástroje odpovídají metodám použitým pro sběr dat, která se systematicky analyzují. Na závěr je vypracována zpráva.

Pojem autoevaluace je v dnešní době již běžně používaným pojmem pro oblast sebehodnocení, které se týká hodnocení práce školy. „*Pod pojmem autoevaluace chápeme hodnocení dosažených cílů a obsahů vzdělávání samotnou školou za účelem zajištění kvality vzdělávání v rámci realizovaného vzdělávacího programu školy.*“ (RÝDL,

HORSKÁ, DVOŘÁKOVÁ, ROUPEC, 1998). Úkolem autoevaluace je ověřit kvalitu a zlepšit kvalitu. Měla by být prováděna v klimatu, kdy se učitelé na evaluaci dívají pozitivně, a s jejich souhlasem. Autoevaluace tak přispívá ke zlepšení kvality výsledků vzdělávání prostřednictvím jejich soustavného a systematického hodnocení. Škola tak získává zpětnou vazbu o míře úspěšnosti svého vzdělávacího úsilí. To je zásadním předpokladem smysluplných snah o změnu, které mají pozitivní vliv na kulturu školy. Dnes se autoevaluace chápe jako cesta k pedagogickému úspěchu. Školy a školské systémy se ji snaží rozvíjet a uplatňovat jako strategii řízení kvality. Vede školu k větší efektivitě její práce a přispívá tak ke kvalitě pracovního života pedagogických pracovníků.

### **3.4.2 Druhy evaluace**

Na evaluaci se můžeme dívat z různých úhlů.

#### **Z hlediska hodnotitele:**

Podle charakteru hodnotících procesů evaluaci rozlišujeme na externí a interní. Externí evaluaci provádí Česká školní inspekce nebo i jiné subjekty, které do školy přicházejí zvenku, nepodílejí se na jejím životě, např. zřizovatel. Hlavní výhodou externí evaluace je nezájatost, jejímž výsledkem je objektivita při srovnávání škol mezi sebou navzájem. Cíle jsou stanoveny zvnějšku.

Interní evaluace může být také označena jako vnitřní evaluace nebo vlastní hodnocení školy, jedním slovem autoevaluace. Její výhodou je, že je určena pro konkrétní školu, může být prováděna průběžně a její výsledky mohou pomáhat v první řadě rozvoji samotné školy. Cíle si stanovuje škola sama. (Rýdl, Horská, Dvořáková, Roupec, 1998).

#### **Z hlediska účelu:**

Evaluaci dělíme na sumativní a formativní. Sumativní evaluace zajišťuje konečný stav výsledků, např. počet absolventů přijatých ke studiu na vysokých školách, aby se výsledky mohly porovnávat s výsledky jiných škol. Formativní evaluace poskytuje škole zpětnou



vazbu za účelem jejího dalšího zlepšení. V praxi se tyto dva účely vyskytují zpravidla současně.

### **Z hlediska interpretace výsledků:**

Normativní evaluace je taková, kdy výsledky, např. škol nebo žáků, můžeme porovnat mezi sebou. Pojem normativní je odvozen od takzvaného normálního rozložení populace, které bývá znázorněno Gaussovou křivkou, podle níž můžeme předpokládat výskyt jevů v populaci. Kriteriaální hodnocení je určeno předem stanovenými, jasně danými kritérii.

## **3.5 Legislativa**

České školy měly podle školského zákona (Zákon č. 561/2004 sb.) povinnost realizovat vlastní hodnocení, zpracovávat zprávu o něm, vést ji jako povinnou dokumentaci školy a předkládat ji České školní inspekci. Od roku 2006 vznikaly metodické opory v rámci státních kurikulárních ústavů (NÚOV – Starý, 2005, Michek, 2008). V roce 2009 schválilo MŠMT tříletý individuální projekt národní autoevaluace – vytváření systému a podpory škol v oblasti vlastního hodnocení aneb Cesta ke kvalitě. Od 1. ledna 2012 je však zrušena část vyhlášky č. 15/2005 sb. a její novely č. 225/2009 sb. týkající se vlastního hodnocení školy. Je zrušeno povinné vytváření zprávy o vlastním hodnocení školy a ČŠI nemá povinnost při svém hodnocení vycházet z hodnocení samotné školy. Důležité však je, že vlastní hodnocení školy ve školském zákoně zůstává a stojí vedle externího hodnocení ČŠI. Zachována je i možnost hodnocení ze strany zřizovatele.

## **3.6 Autoevaluační proces ve škole**

Autoevaluace školy má hlavní smysl v možnosti poskytnout to, čím se škola odlišuje od jiných a příležitost zhodnotit její skutečné možnosti (Rýdl, Horská, Dvořáková, Roupec, 1998). Předpokladů k úspěšnému zavádění autoevaluačních procesů je mnoho. Musíme si uvědomit, že dopředu nikdy nemůžeme znát všechny informace a mít potřebné vědomosti. Aby bylo dosaženo úspěchu, je nutné dobré plánování a vytvoření základní vize, cíle a plánů k postupnému zavádění změn. Plány musí být flexibilní, aby se mohly průběžně

měnit. Proces organizace a zavádění změn není v praxi dopředu předvídatelný (Vašátková, 2006). Autoevaluace je proces pravidelný a systematický, kterého se účastní všichni aktéři školního života. Škola by si při autoevaluaci měla odpovědět na otázky, v čem je dobrá, to znamená uvědomit si současný stav, kam chce směřovat, stanovit si cíle, jak být ještě lepší, naplánovat strategii, určit termíny a odpovědnost jak poznat, že došla tam, kam chtěla. Musí si stanovit kritéria a standardy. Základními prvky evaluačního plánu jsou tedy cíle, kritéria, indikátory výkonu a evaluační nástroje.

### **3.6.1 Cíle**

Cíle jsou záměry, kterých chce škola dosáhnout. Musí být jasně formulovány. Aby se dalo zjistit, že cílů bylo dosaženo, musí být měřitelné a dosažitelné, to znamená reálně stanovené. K tomu vede strategie, která určuje, jak, kým a kdy má být cíle dosaženo. Důležité je, že všechny cíle jsou stanoveny před začátkem autoevaluačního procesu, zásady pro jejich formulování stanovuje rámcový vzdělávací program pro příslušný stupeň vzdělávání. Stanovením cílů dává škola najevo, o co a kdy chce usilovat. Aby se zjistilo, zda byly cíle naplněny, musí být vytvořen systém kritérií a indikátorů.

### **3.6.2 Kritéria**

Porovnáváním současného stavu s předchozím můžeme stanovit, zda došlo v určité oblasti k vývoji či nikoliv. Znamená to, že správná volba kritérií a indikátorů nám pomůže při posouzení toho, zda bylo cíle dosaženo. Kritéria určují kvalitu zvolené oblasti, charakterizují žádoucí stav. Každé se skládá z několika částí, tj. subkritérií.

### **3.6.3 Indikátory výkonu**

Indikátory výkonu jsou součástí evaluace a umožňují poznat, zda bylo docíleno rozvoje. Doporučují rozvoj v dané oblasti, určují kvalitu. Jsou to signály úspěchu, kterých je

použito, abychom určili, zda cíle bylo dosaženo (Nezvalová, 2003). Měly by poskytovat zpětnou vazbu. Indikátory výkonu mohou být kvalitativní i kvantitativní (Vašátková, 2006). Existují dva základní principy vytváření kritérií a indikátorů.

- Využívání nebo úpravy existujících (české školy mohou využívat indikátory České školní inspekce, materiál Řízení kvality, Zdravá škola)
- Vytváření vlastních indikátorů

Zachycování indikátorů může být slovní (např. ano – ne, nikdy – někdy – občas – často) nebo pomocí stupnice z čísel (1 – 2 – 3 – 4) či jako grafické znázornění. Indikátory vzdělávání jsou podle Průchy, Walterové, Mareše (2009, s. 100) kvantitativní (statistické) ukazatele, které vypovídají o vlastnostech, produktech, financování nebo fungování vzdělávání. Systém indikátorů umožňuje i mezinárodní srovnávání škol a vzdělávacích systémů.

### **3.6.4 Evaluační nástroje**

Evaluační nástroje jsou takové nástroje, které určují, jaké informace je potřeba získat, kde je najdeme a jakým způsobem by měly být kladeny otázky. Patří sem i vysvětlení toho, co je zdrojem informací a jak s informacemi pracovat. Evaluační nástroj si můžeme vysvětlit jako metodickou pomůcku, to znamená techniku sběru dat nebo metodu pro účely vlastního hodnocení organizace (Miller, Němejc, 2014). Mezi hlavní evaluační nástroje použitelné ve vzdělávání patří:

- SWOT analýza
- analýza dokumentů
- kontrola plnění akcí
- pozorování
- dotazník
- rozhovor

- testování
- portfolio účastníků
- vzájemné hospitace

## **SWOT analýza**

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Nejčastěji je používána jako situační analýza v rámci strategického řízení.

**Strengths** – silné stránky

**Weaknesses** – slabé stránky

**Opportunities** – příležitosti

**Threats** – ohrožení

Podstatou SWOT analýzy je ujasnit si silné a slabé stránky organizace, klíčové příležitosti a vnější hrozby. Vnitřní faktory hodnotí silné a slabé stránky, vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí a ohrožení. SWOT analýza se realizuje před zahájením evaluace nebo v jejím úvodu. Je součástí řízení rizik, protože postihuje zdroje rizik (hrozby), pomáhá si je uvědomovat a případně nastavit protiopatření.

## **Analýza dokumentů**

Mezi dokumenty, které lze využít k evaluačnímu šetření patří například školní vzdělávací programy, v nichž jsou zpracovány učební dokumenty, tzn. Učební plány a učební osnovy. Při evaluaci mohou být dále využity výsledky vzdělávacích programů, osobní listy účastníků, osobní listy pedagogických pracovníků.

## **Kontrola plnění akcí**

Kontrola sleduje realizaci zpětné vazby na všech úrovních, porovnání plnění termínů, naplnění stanovených cílů, v případě nesplnění či jen částečného naplnění hledá příčiny a možná řešení pro další období.

### **Pozorování**

Podle Millera, Němejce je pozorování jako evaluační nástroj cílevědomé, soustavné a plánovitě vnímání jevů a procesů, které vede k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Slouží především k poznání sociálních vztahů ve skupině, probíhá hlavně v přirozeném prostředí. ( Miller, Němejce 2014)

### **Dotazník**

Nástroj je výhodný pro hromadné získávání údajů o názorech a postojích respondentů. Umožňuje v krátké době získat určité množství informací a názorů na sledované jevy od většího počtu osob.

### **Rozhovor**

Na základě přímého dotazování jsou získávána data od respondentů, jedná se tedy o přímou sociální interakci. Otázky musí tvořit souvislý celek směřující k určitému cíli.

## **3.7 Přehled fází v procesu autoevaluace školy**

V procesu autoevaluace školy by měla každá vzdělávací instituce volit svůj postup s ohledem na konkrétní podmínky (Rýdl, Horská, Dvořáková, Roupec, 1998). Autoevaluační proces můžeme rozdělit do pěti fází.

1. fáze – motivační – se projeví v okamžiku, kdy se projeví potřeba autoevaluace. Vytvářejí se v ní základní podmínky pro začátek samotného procesu, z popudu ředitele (iniciátora) se vytváří síť pracovních kontaktů a vztahů.

2. fáze – přípravná – zahrnuje promýšlení, stanovují se cíle, zpracovává se projekt, vymezuje se společný postup. Vyjasňují se pozice jednotlivých řešitelů a upřesňuje se pojetí důležitých proměnných. Diskutuje se nad podněty a představami.
3. fáze – realizační – upřesňuje představy podle aktuálních podmínek školy, určují se konkrétní postupy, projekt se průběžně aktualizuje a reviduje, protože se mohou objevit některé problémy. Dochází ke shodě při výběru proměnných i způsobu jejich měření. Spolupracuje se s externími odborníky.
4. fáze – evaluační – třídí a vyhodnocuje získaná data a informace, mohou se realizovat některá doprovodná šetření, kterých se také mohou účastnit externí odborníci z jiných pracovišť. Na základě získaných dat se zpracovává autoevaluační zpráva, která může sloužit jako podklad pro zkvalitňování práce školy.
5. fáze – korektivní – završuje celý autoevaluační proces, který směřuje ke konkrétním opatřením. Charakterizuje je inovace a korekce případných nesrovnalostí. Tato fáze však zastoupena být nemusí, záleží pouze na škole, zda bude usilovat o zvýšení kvality své práce nebo se spokojí se zjištěným stavem.

### **3.8 Základní metody a postupy evaluace**

Škola je složitý systém, a proto procesy vnitřní evaluace mohou mít různé podoby. Odehrávají se na čtyřech základních úrovních – na úrovni jednotlivců, skupin či tříd (zabývají se např. procesy učení se u žáků, profesním rozvojem učitelů apod.) nebo se zaměřují na procesy na úrovni školy (vzdělávací program, vedení školy, klima školy, apod.), dále se mohou zabývat výsledky, kterých škola dosahuje, a rovněž i úrovní celé školy a jejího okolí (Vašátková, 2007). Ve spojitosti s autoevaluací je nutné rozlišovat, pro koho budou tyto procesy přínosem. Na tuto otázku je třeba si odpovědět před zahájením autoevaluace. Oblasti autoevaluace jsou ty součásti práce školy, kterým by se škola chtěla věnovat podrobněji a chce svou práci v nich hodnotit. Měly by to být tedy ty, ve kterých chce škola kvalitu práce zlepšit, nebo ty, kde je dobré si kvalitu udržet.

Co všechno by měl tedy ředitel školy se svými spolupracovníky zvládnout, než se pustí do autoevaluace školy? Nejdůležitější je získat pro tuto myšlenku ostatní kolegy. Dále si musí

určit problém, který má být řešen a získat veškeré dostupné informace pro realizaci potřebné, zvolit metody pro získání dat, vymezit základní kritéria úspěšnosti, stanovit postup pro sběr dat a získání dostatečného vzorku dat. Po jejich vyhodnocení je možno zpracovat závěrečnou autoevaluační zprávu a její výsledky využít k potřebné korekci. Úspěšnou školu charakterizuje několik oblastí, v nichž může v rámci školy proběhnout proces evaluace.

- kurikulum
- výsledky
- klima
- zdroje
- management

### **3.8.1 Kurikulum**

Podle Pedagogického slovníku se rozlišují tři základní významy pojmu:

1. vzdělávací program, projekt, plán
2. průběh studia a jeho obsah
3. obsah veškeré zkušenosti, kterou žáci získávají ve škole a v činnostech ke škole se vztahujících, její plánování a hodnocení (str. 136)

Pojem kurikulum se před rokem 1989 na rozdíl od zahraničí v naší pedagogice nepoužíval. Jeho zavedení má velký význam pro komplexní řešení cílů. Kurikulum zahrnuje komplex problémů, vztahujících se k řešení otázek: Proč vzdělávat? Koho vzdělávat? Co vyučovat? Kdy vzdělávat? Jak vzdělávat? Za jakých podmínek vzdělávat? S jakými výsledky vzdělávat? (Walterová, 1994).

### **3.8.2 Výsledky**

Ve vyspělých zemích světa je běžné přivést vzdělávací soustavy k odpovědnosti za investice vložené do vzdělávání. Do vzdělávací politiky pronikl požadavek na evaluaci vzdělávacích výsledků, který se projevuje i v naší republice. V současné době se

porovnáváním práce škol zabývají jednorázové prověrky prováděné ČŠI, standardizované testy společnosti KALIBRO a SCIO (státní maturity). Jedním ze zdrojů informací o školách mohou být také zveřejněné výsledky externí evaluace. (Ústav pro informace ve vzdělávání organizuje tzv. program SET, což je soubor ukazatelů, podle nichž si můžeme vytvořit obrázek o kvalitě střední školy.)

### 3.8.3 Klima školy

*„Klima školy je sociálně-psychologická proměnná, vyjadřující kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, které fungují v dané škole, tak jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, případně zaměstnanci školy.“* (Průcha, Walterová, Mareš: Pedagogický slovník, 2009).

Podle Světlíka vnitřní prostředí školy a jeho kvalitu tvoří tyto vzájemně propojené složky:

- kultura školy
- mezilidské vztahy
- organizační model školy
- kvalita managementu a sboru
- materiální prostředí školy

Rozhodující vliv na klima školy má její kultura, kvalita managementu a systém mezilidských vztahů.

### 3.8.4 Zdroje

Mezi zdroje ve škole patří všechny, které přispívají k dosahování cílů. Jsou to zdroje finanční, materiálně technické, a hlavně lidské zdroje, mezi které patří rodiče, žáci a především učitelé. Nejpotřebnější je provádět evaluaci práce učitelů, hodnotit jejich pedagogickou a odbornou zdatnost, tzn. jak se jejich profesní kompetence projevují ve výuce. Patří sem plánování a příprava, realizace vyučovací jednotky, řízení vyučovací



jednotky, klima třídy, kázeň, hodnocení prospěchu žáků, reflexe vlastní práce a její evaluace.

### **3.8.5 Management**

Škola je systém, který se má rozvíjet, a proto je třeba ji řídit, tzn. plánovat, organizovat, kontrolovat, vést a motivovat. Ředitel by měl umět řídit strategii školy, vzdělávací proces, lidi, materiální zdroje i informace.

Řízení pracovního výkonu je systematická činnost ředitele školy i ostatních vedoucích pracovníků, která směřuje k realizaci strategických cílů školy prostřednictvím dosahování požadovaného pracovního výkonu podřízených. Nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců je hodnocení. Umožňuje vedení školy kontrolovat, usměrňovat a podněcovat podřízené zaměstnance v průběhu vykonávání práce k dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů školy. Výsledky hodnocení slouží k rozhodování v otázkách souvisejících s řízením pracovního výkonu, např. odměňováním, vzděláváním zaměstnanců, vytvářením pracovních podmínek a formováním pracovních vztahů.

### **3.8.6 Osnova závěrečné evaluační zprávy**

Pokud se škola rozhodne provést evaluaci, je nutné její výsledky zaznamenat. Evaluační zpráva by měla být dále využita pro rozvoj školy. Podle Roupce (1997) by měla být strukturována podle toho, zda se jedná o evaluaci první nebo několikátou. V případě první evaluace je její osnova stručnější, např.:

- Cíl evaluace
- Metody a zdroje informací
- Shrnutí získaných informací, formulace hodnotících soudů o předmětu evaluace
- Formulace cílů a úkolů k odstranění nedostatků či posílení předností
- Organizační zajištění úkolů

- Stanovení času provedení další evaluace ke zjištění posunu v kvalitě

Jestliže se jedná o evaluaci několikátou, osnova bude rozsáhlejší :

- Základní data o škole – statistické údaje, základní charakteristiky
- Vize a stanovené cíle rozvoje školy – jak a proč byly stanoveny
- Charakteristika vzdělávacího programu - jaké modifikace a proč byly provedeny
- Jak je organizována výchova a vzdělávání – organizační členění, zaměření a priority
- Jaký stav byl zjištěn na začátku sběru relevantních dat
- Jaký stav, jaká změna stavu byla zjištěna za určité období
- Jaké výsledky a výsledné informace byly zjištěny v rámci evaluačního projektu
- Jaké problémy a jejich příčiny byly identifikovány
- Jaké hypotézy je možné na základě zjištěných výsledků vyslovit
- Kdo reagoval, jak a proč, jaká konkrétní opatření byla přijata
- Kdo, kdy, jak a v jakém rozsahu bude informován o účinnosti přijatých opatření

Důležitý je také rozsah evaluace – co vše bude jejím předmětem. Pokud máme pochybnosti o tom, zda jsou některá místa v pořádku, bude vhodné se na ně zaměřit.

Evaluace školy je autoregulačním mechanismem vlastní pedagogické práce podle předem stanovených kritérií. Poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni dosažených cílů. Jejím úkolem je ověřit kvalitu a zlepšit kvalitu. Má být prováděna v klimatu, kdy učitelé na evaluaci pohlížejí pozitivně a necítí se jí být ohroženi.

## **4 Vlastní zpracování**

### **4.1 Historie školy**

Pro praktickou část práce bylo nejprve nutné získat pro spolupráci konkrétní střední školu, která by měla zájem o evaluaci managementu školy. Stala se jí poděbradská Hotelová škola, Vyšší odborná škola hotelnictví a turismu a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky.

Škola byla zřízena v roce 1968 se zaměřením na hotelnictví a cestovní ruch. Výuka byla zaměřena nejen na odborné předměty, ale i na znalost cizích jazyků. V roce 1978 bylo jméno školy díky novému studijnímu oboru – provoz hotelů a společného stravování – změněno na Střední hotelovou školu Poděbrady. Po roce 1989 se změny ve společnosti projeví v pojetí studia. Důležitým kritériem se stává praktické uplatnění. Žáci jsou vedeni k větší samostatnosti a odpovědnosti, což jsou základní podmínky k individuální odborné praxi v tuzemsku i zahraničí. Úkolem školy se stává výchova středního a vyššího managementu pro oblast hotelnictví, cestovního ruchu a stravovacích provozů. Součástí školy je od roku 1985 i Státní jazyková škola a od roku 1996 i vyšší odborná škola pro absolventy středních škol a gymnázií. Škola za dobu svého trvání vychovala více než osm tisíc odborníků pro oblast hotelnictví a služeb. Teoretická i praktická výuka využívá možnosti, které svým nadstandardním vybavením škola poskytuje.

### **4.2 Příprava podkladů**

Prvním úkolem bylo následně důležité vymezit oblasti, ve kterých bude evaluace prováděna. Protože práce je zaměřena na řízení školy, byly podle toho stanoveny její oblasti, kritéria, indikátory a nástroje a byl vytvořen návrh pro evaluaci managementu školy.

Fakta byla zjišťována rozhovorem s ředitelkou školy, při kterém byla provedena SWOT analýza, byly charakterizovány silné a slabé stránky školy, příležitosti a hrozby. Dalším krokem bylo studium písemných podkladů poskytnutých vedením školy, jejich vyhodnocení a stanovení kritérií, indikátorů a nástrojů pro oblast řízení. Následovalo

zadání dotazníku klimatu školy pedagogickým pracovníkům školy. Na základě všech zjištěných skutečností byla provedena evaluace vybraných oblastí.

## **4.3 Návrh pro evaluaci managementu**

### **4.3.1 Oblast řízení**

Zamýšlený cílový stav:

- Je kvalifikovaně rozpracována koncepce školy
- Škola má zpracován roční plán práce
- Jsou delegovány úkoly
- Porady jsou připravovány a prováděny kvalifikovaně
- Na škole existuje dobře fungující informační systém
- Metodické orgány pracují v souladu s koncepcí rozvoje školy
- Pedagogická rada plní svoje funkce
- Povinná dokumentace školy je řádně vedena

Metody evaluace:

- Studium dokumentů
- Dotazník
- Rozhovor

Zdroj informací:

- Dokumentace školy
- Názory učitelů i ostatních pracovníků školy

Hodnotitel:

- Vedení školy
- Ostatní učitelé a zaměstnanci

- Rada školy
- Česká školní inspekce

Riziko navržené metody:

- Hodnotitelé nemají požadované znalosti
- Dochází k uplatňování subjektivních názorů

#### **4.3.2 Oblast personální**

Zamýšlený cílový stav:

- Je zajištěna stabilizace pracovníků
- Další vzdělávání pedagogických pracovníků je v souladu s koncepcí školy
- Ředitelka školy se systematicky vzdělává
- Ve škole funguje systém pravidelného hodnocení pracovníků
- Je zajištěn podíl pracovníků na řízení
- Klima na škole je dobré

Metody evaluace:

- Studium dokumentů
- Pozorování
- Rozhovor
- Dotazník

Zdroj informací:

- Učitelé
- Ostatní zaměstnanci
- Žáci
- Rodiče

Hodnotitel:

- Vedení školy
- Učitelé a ostatní zaměstnanci
- Rada školy
- Česká školní inspekce
- Obec

Riziko navržené metody:

Případná nekompetentnost některých hodnotitelů

### **4.3.3 Materiálně technické podmínky**

Zamýšlený cílový stav:

- Škola má zajištěny výukové prostory v souladu se vzdělávacím plánem
- Je dobře vybavena materiálními didaktickými prostředky, které jsou ve výuce vhodně využívány

Metody evaluace:

- Pozorování
- Rozhovor

Zdroj informací:

- Učitelé a ostatní zaměstnanci
- Žáci
- Česká školní inspekce
- Rodiče

Hodnotitel:

- Vedení školy
- Učitelé
- Rada školy
- Zřizovatel
- rodiče
- Česká školní inspekce

Riziko navržené metody:

- Není

#### **4.3.4 Ekonomické podmínky**

Zamýšlený cílový stav:

- Škola nakládá s přidělenými finančními prostředky v souladu s koncepcí školy
- Škola získává další finanční prostředky

Metody evaluace:

- Dokumentace školy
- Rozhovor

Zdroj informací:

- Ekonomický úsek školy
- Zřizovatel

Hodnotitel:

- Vedení školy
- Rada školy
- Česká školní inspekce

Riziko navržené metody:

- Případná nekompetentnost hodnotitelů

#### **4.3.5 Návrh evaluace klima školy v oblasti kvality managementu**

Zamýšlený cílový stav:

- Ve škole vládne spolupráce mezi vedením a učiteli
- Fluktuace učitelů je nízká
- Pracovníci školy jsou loajální vůči škole

Metody evaluace:

- Dotazník
- Rozhovor
- Diskuze

Zdroj informací:

- Učitelé
- Vedení školy

Hodnotitel:

- Vedení školy
- Rada školy

Riziko navržené metody:

- Nevyužití pomoci odborníků
- Uspokojení z nedostatečného hodnocení



#### 4.4. Rozhovor s ředitelkou školy

Paní ředitelko, jak byste zhodnotila vnější faktory, které ovlivňují činnost vaší školy?

Naše škola má ve Středočeském kraji mezi školami podobného zaměření dobré postavení, zájem o naši školu je stále velký, každý rok se nám hlásí více uchazečů, než máme možnost přijmout, což znamená, že si stále můžeme žáky vybírat, i když kvalita uchazečů rok od roku klesá. Naši absolventi se na trhu práce uplatňují velmi dobře, podle informací z Úřadu práce bývají u nich registrováni pouze jeden až dva naši bývalí žáci, pracovních příležitostí mají mnoho. Je to také proto, že sedmdesát procent našich absolventů nastupuje ke studiu na vysokých školách. Jako trochu slabší bych zhodnotila zájem města a kraje o školu, ale to se vždy trochu zlepší před volbami. Školy podobného zaměření jako je ta naše jsou soustředěny ve Středočeském kraji hlavně v Praze, ale naše škola je dobře dostupná, do Poděbrad je dostačující autobusové i vlakové spojení. Kromě toho jsou v našem městě dvě velké základní školy, takže se k nám hlásí i mnoho místních žáků.

Školu ovlivňují také vnitřní zdroje, jak byste zhodnotila ty? Nejprve, prosím, hmotné zdroje.

Nejdůležitější podle mě je, že máme stoprocentní kvalifikovanost pedagogického sboru. To se týká jak učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů, odborných předmětů, tak učitelů praktického vyučování. Jejich práce je hlavním faktorem vzdělávacího procesu. Škola má výborné materiální podmínky, zařízení je na špičkové úrovni. Máme vlastní hotel Junior, kde probíhá praktické vyučování. Vzhledem k tomu, že součástí školy je i jazyková škola, pořádáme jazykové kurzy pro širokou veřejnost a další vzdělávací akce. Menším problémem je počet míst na školním internátu, takže někteří dojíždějící žáci musí bydlet v soukromí.

Jak byste zhodnotila nehmotné zdroje?

Pověst školy je už několik desetiletí výborná, o čemž svědčí i zájem žáků o studium na naší škole. Máme dlouholetou tradici, máme kontakty domácí i mezinárodní, což poslední zpráva České školní inspekce ohodnotila jako příklad „dobré praxe“. Jak jsem už zmínila, sedmdesát procent našich absolventů nastupuje ke studiu na vysokých školách. Co mě ale trápí, je to, že od roku 2012 se nám stále mírně zvyšuje počet žáků, kteří nezvládnou maturitní zkoušku na první pokus. V loňském školním roce to bylo dokonce devatenáct žáků. Velkým problémem je jejich přístup ke studiu, k domácí přípravě, chybí jim snaha, výdrž. Bohužel, vidím důvod těchto selhání především ve výchově v rodině.

Paní ředitelko, děkuji Vám za rozhovor.

#### 4.4.1 Schéma SWOT analýzy

<b>Vnitřní faktory</b>	<p><b>Silné stránky</b></p> <p>100% kvalifikovanost pedagogů</p> <p>Zaměření školy</p> <p>Týmová práce</p>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p>Nedostatečná kapacita internátu</p>
<b>Vnější faktory</b>	<p><b>Příležitosti</b></p> <p>Nabídky jazykových kurzů</p> <p>Získávání peněz z evropských fondů</p>	<p><b>Hrozby</b></p> <p>Pokles kvality uchazečů</p> <p>Klesající úspěšnost u maturity</p>

## 5. Vyhodnocení výsledků

### 5.1 Studium písemných podkladů

V oblasti řízení školy byly podle písemných podkladů zjištěny skutečnosti, které jsou následně zpracovány v tabulce ( Příloha č. 3), ve které jsou vymezeny oblasti, kritéria, indikátory, nástroje, čas a odpovědné osoby.

Všichni pracovníci školy se kdykoliv mohou obrátit na vedení školy a to se zabývá všemi jejich podněty. Je vytvářen prostor pro diskuzi a vyjádření vlastního názoru. Pracovníci se mohou vyjádřit k řízení školy a vztahům na pracovišti. Vedení školy se snaží o týmové vytváření koncepčních materiálů, iniciativu pracovníků podporuje morálně i finančně. Při přípravě návrhu rozpočtu pro zřizovatele mají pracovníci možnost vyjádřit své náměty. Každé čtvrtletí je ředitelka školy seznamuje s výsledky hospodaření, s rozpočtem a čerpáním FKSP. Rozvoj vztahů je podporován i neformálním setkáváním pracovníků školy.

Vedení školy usiluje o kvalitní personální práci. Ředitelka konzultuje s širším vedením školy otázky spojené s přijímáním a propouštěním zaměstnanců. Učitelům je poskytována zpětná vazba formou hospitací a následného rozboru. Podmínky ke vzdělávání jsou monitorovány. Vedení školy spolupracuje s ostatními pracovníky na vytváření strategického plánu rozvoje školy na určité období.

Učitelé všeobecně vzdělávacích předmětů, odborných předmětů i učitelé praktického vyučování spolupracují na integrované výuce a vytváření společných projektů. Všichni pedagogičtí pracovníci školy jsou průběžně seznamováni s plány vedení školy a mají prostor se k nim vyjádřit. Učitelé zlepšují kvalitu své práce dalším vzděláváním. Jejich práce je vedením školy pravidelně kontrolována tak, aby směřovala ke zlepšení kvality výukového procesu. Škola pracuje v souladu s moderními poznatky v oblasti školství, směr vývoje školy je udržován spoluprací se zřizovatelem.

Škola zkoumá výsledky vzdělávání a své práce pomocí vnitřních nástrojů. Zaměřuje se také na projevy sociálně patologických jevů.

Neméně důležité je to, že vyhodnocuje úroveň hmotné a duševní pohody školního prostředí.

## 5.2 Dotazník školního klimatu

Inspirací pro jeho vytvoření byl dotazník školního klimatu z knihy J, Světlíka: Marketing školy.

Obsahuje 26 otázek, na které odpovídalo 37 respondentů ( 28 žen a 9 mužů), učitelů školy. 1 dotazník byl z vyhodnocení vyřazen, neboť nebyl správně a úplně vyplněn.

16 učitelů nikdy neučilo na jiné škole, z toho 5 učitelů v ní pracuje více než 5 let, 6 více než 10 let, 4 více než 20 let, 1 učitel 41 let.

Z 20 zbývajících 1 učitel pracuje ve škole prvním rokem, 4 učitelé pracují ve škole více než 5 let, 10 více než 10 let, 5 více než 20 let.

Z uvedeného vyplývá, že pedagogický sbor ve škole je stabilní.

V dotazníku byla použita tzv. Likertova škála s pěti stupni.

Učitelé měli na výběr:

Zcela souhlasím	1
Spíše souhlasím	2
Ani souhlas, ani nesouhlas	3
Spíše nesouhlasím	4
Zcela nesouhlasím	5

Tvzení č.		Počet respondentů					
			1	2	3	4	5
1	Ředitelka osobně vede každou důležitou poradou	36	32	3	1	0	0
2	Ředitelka je schopna pomoci učitelům i po pracovní stránce	36	25	8	3	0	0
3	Ředitelka řídí školu systémem příkazů a zákazů	36	0	3	6	22	5
4	Způsoby některých učitelů na této škole obtěžují jiné učitele	36	1	8	16	9	5
5	Na poradách se učitelé dostávají do sporů	36	0	2	14	16	4
6	Učitelé znají i rodinné zázemí svých kolegů	36	0	10	18	6	2
7	Na této škole je mnoho povinností i mimo výuku	36	11	20	3	2	0
8	Učitelé zde pracují skutečně rádi	36	6	20	9	1	0
9	Učitelé této školy mají mnoho různých schůzí a porad	36	0	12	16	8	0
10	Učitelé mají ke škole dobrý osobní vztah	36	10	21	3	2	0
11	Učitelé jsou ochotni pomáhat žákům i mimo své vyučovací povinnosti	36	6	18	11	1	0
12	Práce učitelů je na vysoké úrovni	36	12	23	1	0	0
13	Učitele na této škole zatěžuje mnoho administrativních povinností	36	0	21	14	1	0
14	Ředitelka je příkladem ostatním, usilovně a tvrdě pracuje	36	26	7	3	0	0
15	Učitelé se věnují žákům, kteří mají osobní problémy, i mimo školu	36	7	18	9	2	0
16	Ředitelka dokáže ocenit, pochválit podřízené	36	15	19	2	0	0
17	Ředitelka používá konstruktivní kritiku	36	9	18	9	0	0
18	Učitelé respektují odborné kompetence svých kolegů	36	7	18	11	0	0
19	Nevýukové povinnosti učitele narušují vlastní učitelovu práci (vyučování)	36	0	16	13	3	4
20	Ředitelka dbá na pracovní i osobní pohodu pracovníků školy	36	11	21	4	0	0
21	Učitelé se společensky stýkají i mimo školu	36	1	9	20	6	0
22	Ředitelka dohlíží na to, jak učitelé respektují režim školy a své povinnosti	36	12	22	2	0	0
23	Učitelé se chovají k žákům přátelsky	36	16	19	1	0	0
24	Učitelé vytvářejí mezi sebou přátelské vztahy	36	7	22	7	0	0
25	Ředitelka dostatečně vysvětlí a zdůvodní, proč kritizovala práci učitele	36	11	17	7	1	0
26	Učitelé navzájem spolupracují, podporují jeden druhého	36	6	16	14	0	0

## Vyhodnocení dotazníku

Z uvedených výsledků vyplývá, že řídicí práce ředitelky školy je pedagogy velmi vysoce hodnocena ( Příloha č. 2). Učitelé jsou s její prací spokojeni, váží si jí, nemají žádné vážné námitky proti řízení. Velmi vysoce oceňují, že usilovně pracuje a jde jim tak sama příkladem. Práci podřízených dokáže ocenit, používá konstruktivní kritiku. Pokud jejich práci kritizuje, dostatečně vysvětlí, proč tak učinila. Zároveň dbá i na pracovní i osobní pohodu učitelů. Učitelé pracují ve škole rádi, mají k ní dobrý osobní vztah. O tom svědčí i to, jak stabilní je pedagogický sbor, pro velkou část učitelů je tato škola jediným místem, kde pracovali. Navzájem spolupracují, respektují odborné kompetence svých kolegů. Práce učitelů ve škole je podle nich na vysoké úrovni. Stýkají se i mimo rámec školy, znají i rodinné zázemí kolegů. K žákům se chovají přátelsky, jsou ochotni jim pomoci kromě svých výukových povinností i mimo školu. Zatěžují je povinnosti ve škole, které se přímo netýkají výuky, mají pocit, že porad a schůzí by mohlo být méně. Zatěžují je také administrativní povinnosti, které narušují vlastní práci učitelů, tj. vyučování.

Učitelé vnímají a posuzují prostředí své školy pozitivně, kvalita řízení školy je jimi vysoce hodnocena, pozitivně vnímají i mezilidské vztahy, které na škole panují.

Protože kvalita vnitřního prostředí je jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících kvalitu práce školy, domnívám se, že na této škole pracují dobře motivovaní učitelé podporovaní vedením, které je nejen řídí, ale i posiluje.

## 6 Závěr

Cílem práce bylo vytvořit a posoudit evaluační nástroje práce managementu školy a poté je ověřit ve spolupráci s vedením konkrétní střední školy.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy využívané v evaluaci, autoevaluace, interní a externí evaluace, evaluační nástroje, procedury, systémy a vymezeny vztahy mezi nimi. Dále je objasněn pojem kvalita a celkové řízení kvality. Je zde popsán jeden z evaluačních systémů zjišťování kvality Total Quality Management. Dále je formulována role řídicích pracovníků, využití motivačních strategií. Vysvětlen je rozdíl mezi tradiční koncepcí školy a strategickým přístupem v řízení školy. Popsán je též legislativní rámec vlastního hodnocení školy. Při popisu autoevaluačního procesu ve škole jsou objasněny pojmy cíle, kritéria a indikátory výkonu, popsány jsou i fáze, základní metody a postupy evaluace.

Praktická část práce je vytvořena ve spolupráci s Hotelovou školou v Poděbradech.

Nejprve byly stanoveny oblasti, ve kterých měla být evaluace provedena, a to oblast řízení, oblast personální, oblast materiálně technických a ekonomických podmínek. V rozhovoru s ředitelkou školy byly charakterizovány vnitřní a vnější faktory, které školu ovlivňují a na základě toho bylo vytvořeno schéma SWOT analýzy. Na základě studia písemných podkladů byla zpracována evaluace v již uvedených oblastech. Přehledně byla zpracována kritéria, indikátory a nástroje. Stanoven byl také čas plnění a odpovědní pracovníci. Posledním krokem bylo zadání dotazníku klima školy pedagogickým pracovníkům.

V průběhu zpracování práce se ukázalo, jak důležitý je při evaluaci důraz na formativní stránku hodnocení, to znamená, že nestačí pouhé konstatování existujícího stavu, ale hlavní jsou změny v systému vnitřního řízení školy, který je důležitým cílem evaluace. Vedení školy musí přijmout vnitřní audit své činnosti, a tak se sebehodnotící zpráva stává podkladem pro plánování, řízení a kontrolu. Je zpětnou vazbou a zdrojem informací pro management školy.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplň. vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-169-0.
- FONTANA, D. *Psychologie ve školní praxi*. 1. Vydání. Praha: Portál, 1997. 383 s. ISBN 80-7178-063-4.
- MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita, 1995. 210 s. ISBN 80-210-1070-3.
- NEZVALOVÁ, D. *Pedagogická evaluace ve škole*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. ISBN 80-7082-828-5.
- PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 1996. 166 s. ISBN 80-210-1333-8.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 6. vydání. Praha: Portál, 2009. 292 s. ISBN 978-80-7367-647-6.
- RÝDL, K., HORSKÁ, V., DVOŘÁKOVÁ, M., ROUPEC, P. *Sebehodnocení školy*. Praha: Strom, 1998. 71 s. ISBN 80-86106-04-7.
- SLAVÍK, J. *Hodnocení v současné škole. Východiska a nové metody pro praxi*. Praha: Portál, 1999. 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.
- VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H. a kol. *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1734-0.
- VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1422-8.
- WALTEROVÁ, E. *Kurikulum*. Brno: Masarykova univerzita, 1994. 169 s. ISBN 80-210-0846-6.



### **Internetové zdroje:**

CHVÁL, M. *Hlavní trasa* [online]. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2009, [cit. 19. 2. 2011]. Dostupný z www: <http://www.nuov.cz/uploads/AE/publikace/AE0909.pdf>

NEZVALOVÁ, D. *Autoevaluace ve škole* [online]. Metodický portál. [cit. 29. 12. 2010]. Dostupný z www: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/965/AUTOEVALUACE-VESKOLE.html/>

NEZVALOVÁ, D. *Jak pojmáme kvalitu a řízení ve vzdělávání* [online]. Olomouc: Pedagogická fakulta UP, 2001, [cit. 29. 12. 2010]. Dostupný z www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2001/Casopis.pdf> 48

*Sdělení MŠMT k provádění vlastního hodnocení školy č.j.19229/2006-20 ze dne 7.srpna 2006* [online]. NÚOV. [cit. 2. 1. 2011]. Dostupný z www: <http://www.nuov.cz/zajistovani-kvality-odkazy-a-literatura>

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha č. 1

#### Dotazník školního klimatu

Délka pedagogické praxe:

Muž                      Žena

Délka praxe na této škole:

Vyberte číslo, které odpovídá popisu a zakroužkujte ho, prosím.

Zcela souhlasím                      1

Spíše souhlasím                      2

Ani souhlas, ani nesouhlas      3

Spíše nesouhlasím                    4

Zcela nesouhlasím                    5

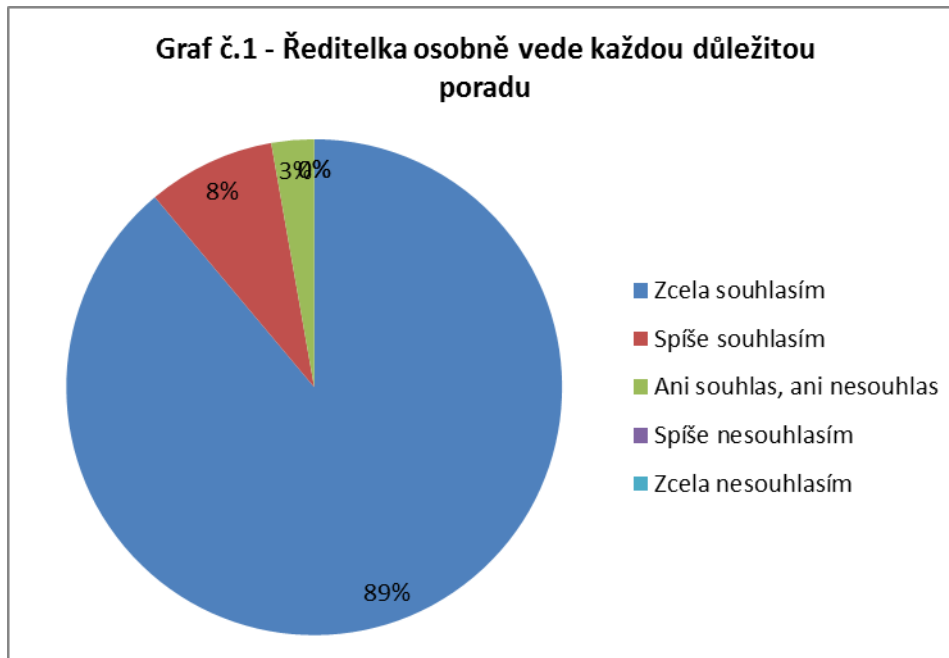
1. Ředitelka osobně vede každou důležitou poradu	1 2 3 4 5
2. Ředitelka je schopna pomoci učitelům i po pracovní stránce	1 2 3 4 5
3. Ředitelka řídí školu systémem příkazů a zákazů	1 2 3 4 5
4. Způsoby některých učitelů na této škole obtěžují jiné učitele	1 2 3 4 5
5. Na poradách se učitelé dostávají do sporů	1 2 3 4 5
6. Učitelé znají i rodinné zázemí svých kolegů	1 2 3 4 5
7. Na této škole je mnoho povinností i mimo výuku	1 2 3 4 5
8. Učitelé zde pracují skutečně rádi	1 2 3 4 5
9. Učitelé této školy mají mnoho různých schůzí a porad	1 2 3 4 5
10. Učitelé mají ke škole dobrý osobní vztah	1 2 3 4 5
11. Učitelé mají dobrý osobní vztah ke škole	1 2 3 4 5
12. Práce učitelů je na vysoké úrovni	1 2 3 4 5
13. Učitele na této škole zatěžuje mnoho administrativních povinností	1 2 3 4 5
14. Ředitelka je příkladem ostatním, usilovně a tvrdě pracuje	1 2 3 4 5
15. Učitelé se věnují žákům, kteří mají osobní problémy, i mimo školu	1 2 3 4 5
16. Ředitelka dokáže ocenit, pochválit podřízené	1 2 3 4 5
17. Ředitelka používá konstruktivní kritiku	1 2 3 4 5
18. Učitelé respektují odborné kompetence svých kolegů	1 2 3 4 5
19. Nevýukové povinnosti učitele narušují vlastní učitelovu práci (vyučování)	1 2 3 4 5

20. Ředitelka dbá na pracovní i osobní pohodu pracovníků školy	1 2 3 4 5
21. Učitelé se společensky stýkají i mimo školu	1 2 3 4 5
22. Ředitelka dohlíží na to, jak učitelé respektují režim školy a své povinnosti	1 2 3 4 5
23. Učitelé se chovají k žákům přátelsky	1 2 3 4 5
24. Učitelé vytvářejí mezi sebou přátelské vztahy	1 2 3 4 5
25. Ředitelka dostatečně vysvětlí a zdůvodní, proč kritizovala práci učitele	1 2 3 4 5
26. Učitelé navzájem spolupracují, podporují jeden druhého	1 2 3 4 5

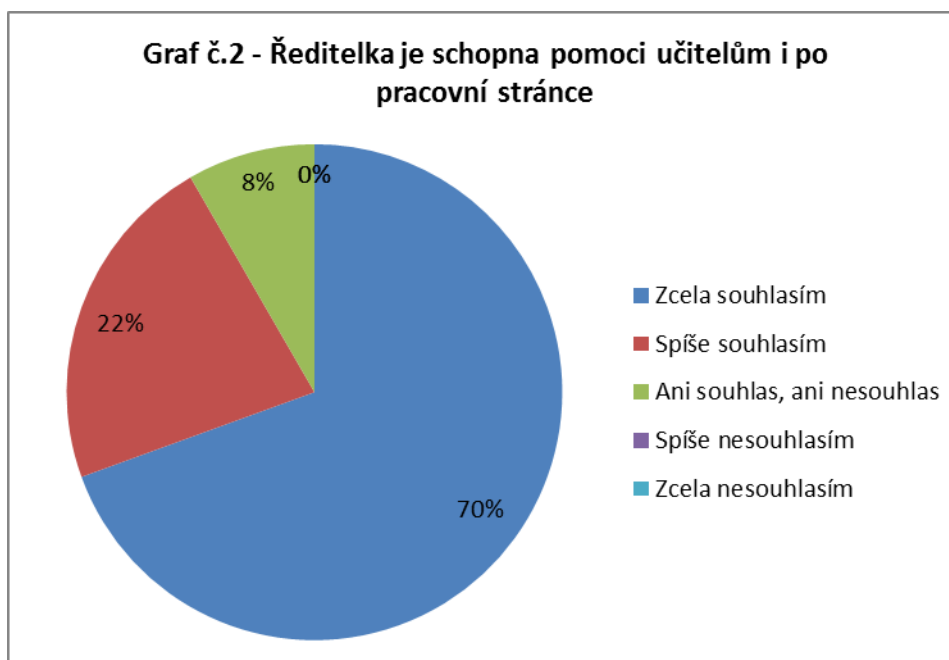
## 8.2 Příloha č.2

Všechny grafy: Vlastní zdroj.

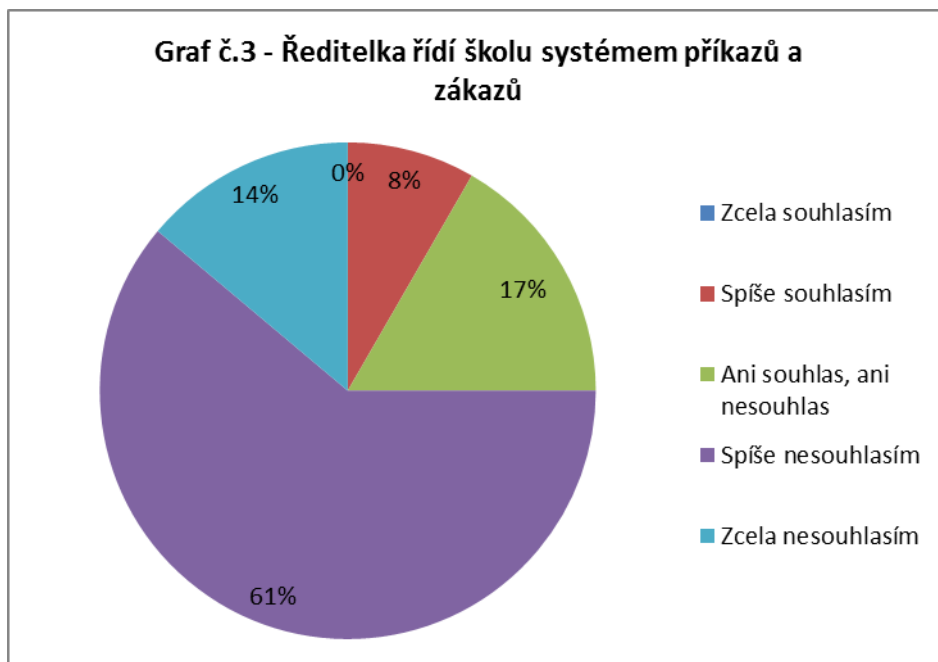
Graf č. 1 – tvrzení č. 1



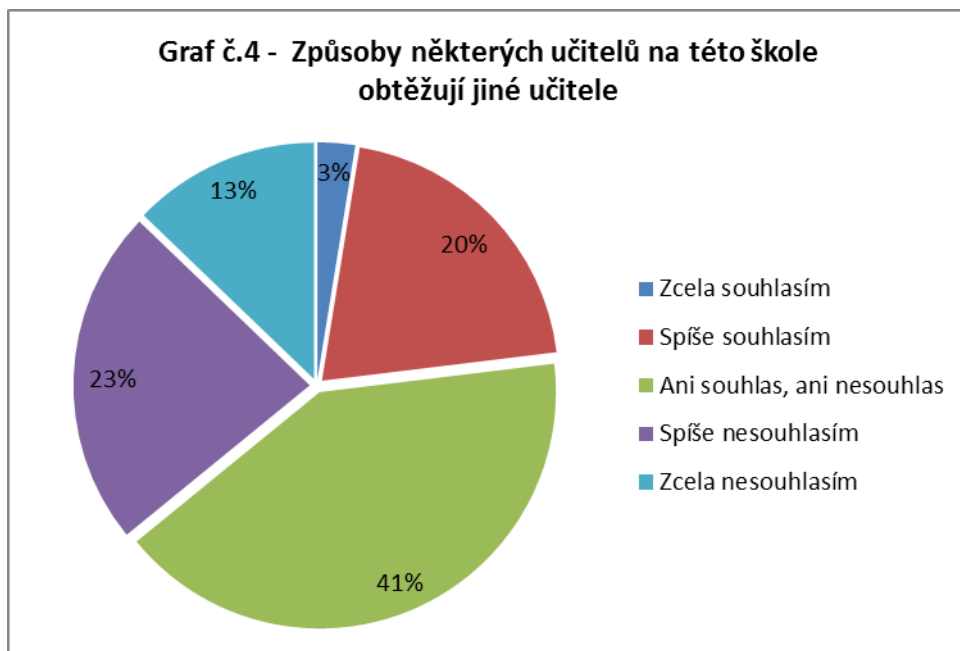
Graf č. 2 – tvrzení č. 2



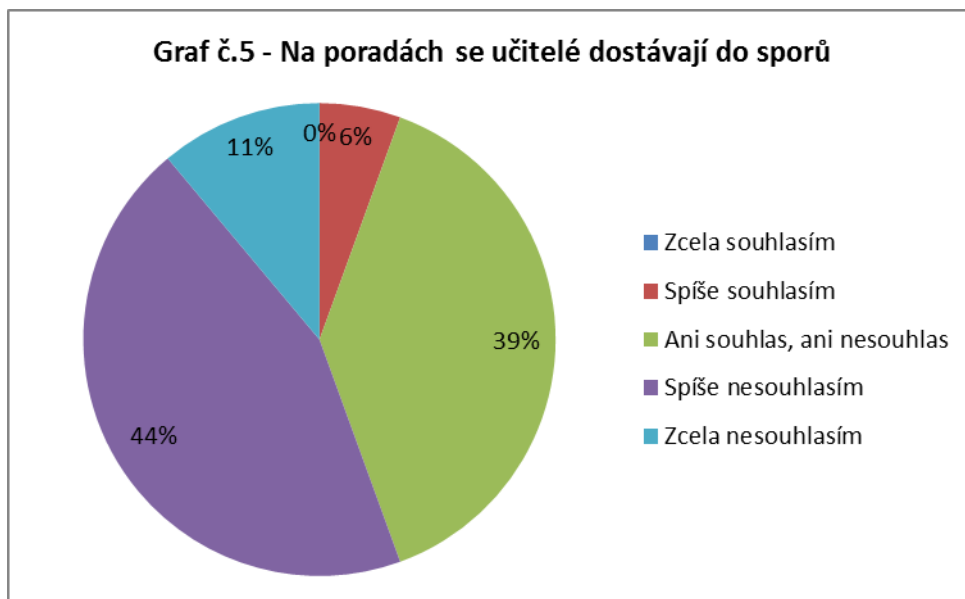
Graf č. 3 – tvrzení č. 3



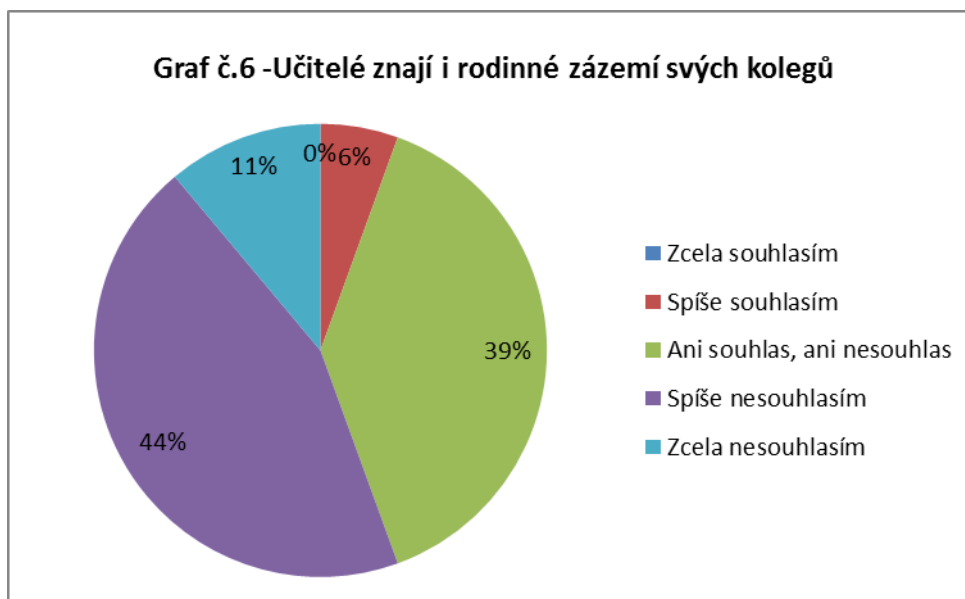
Graf č. 4 – tvrzení č. 4



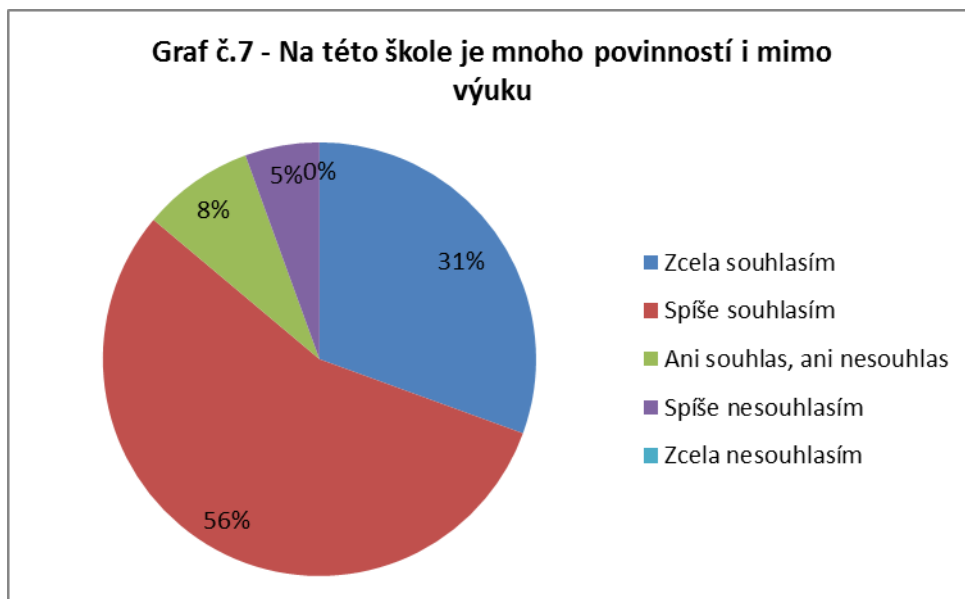
Graf č. 5 – tvrzení č. 5



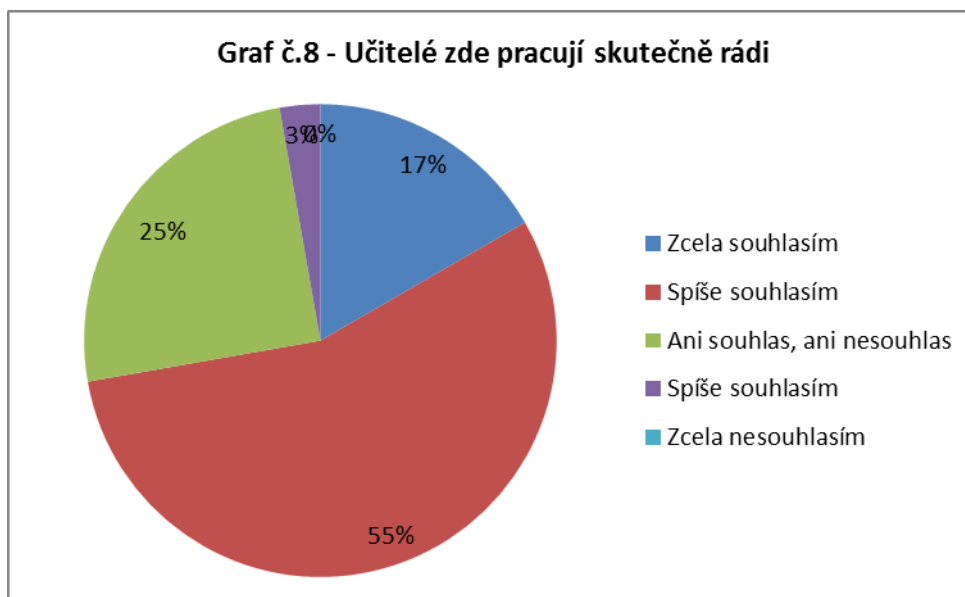
Graf č. 6 – tvrzení č. 6



Graf č. 7 – tvrzení č. 7

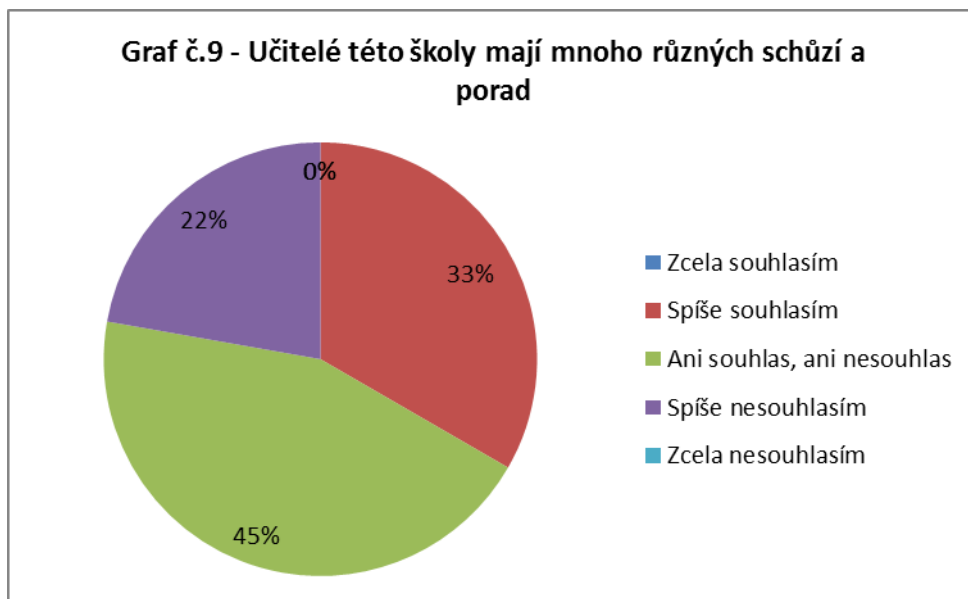


Graf č. 8 – tvrzení č. 8

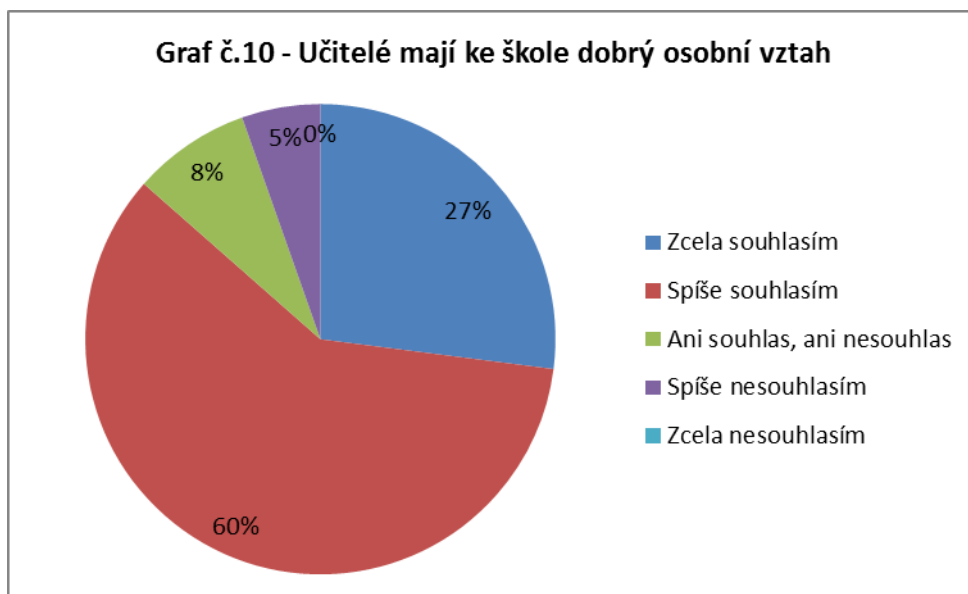




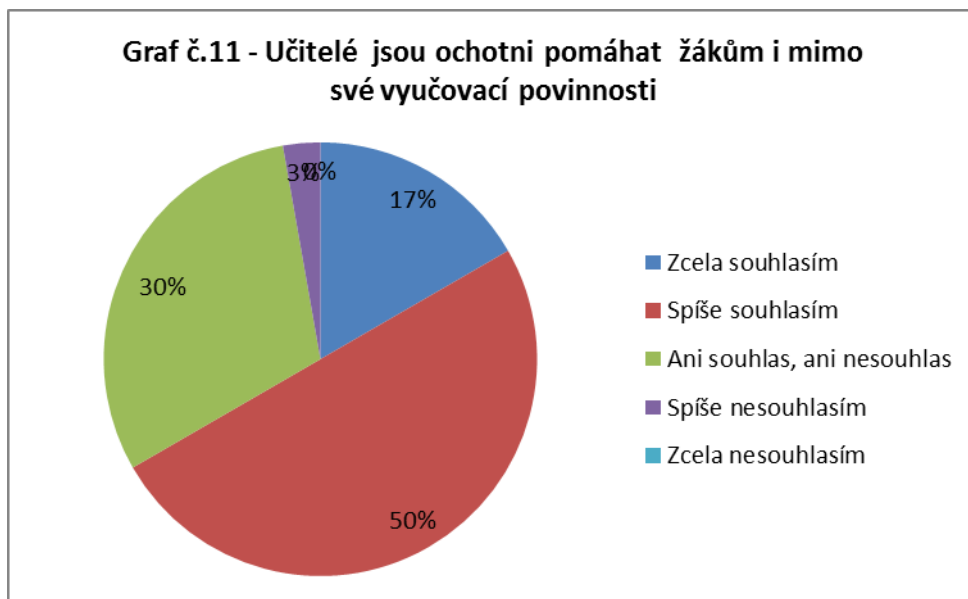
Graf č. 9 – tvrzení č. 9



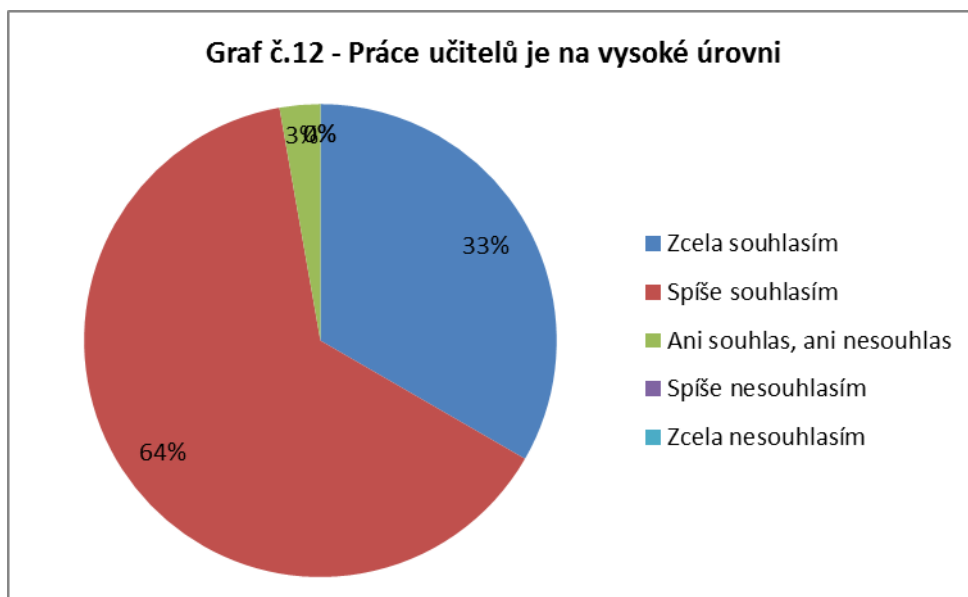
Graf č. 10 – tvrzení č. 10



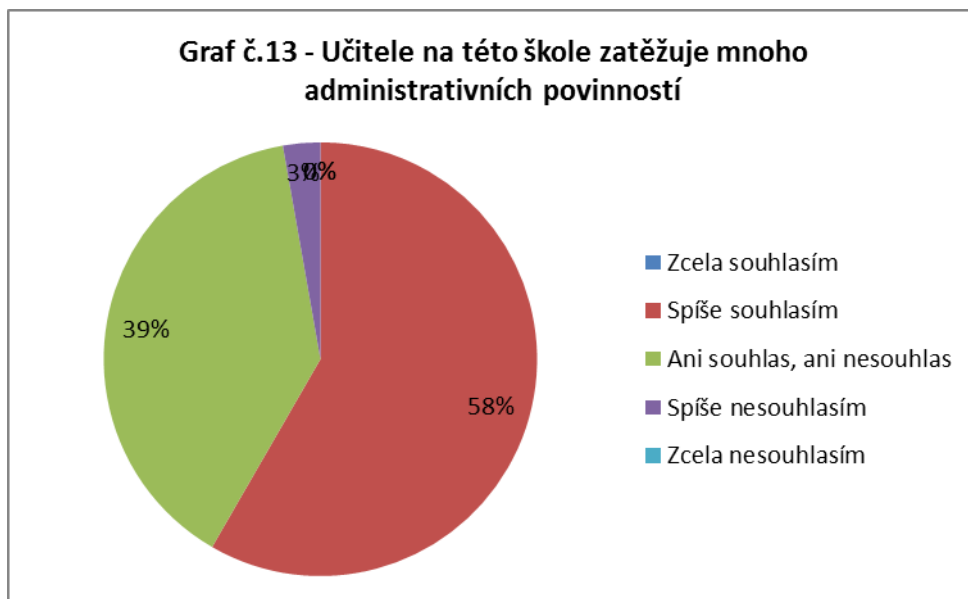
Graf č. 11 – tvrzení č. 11



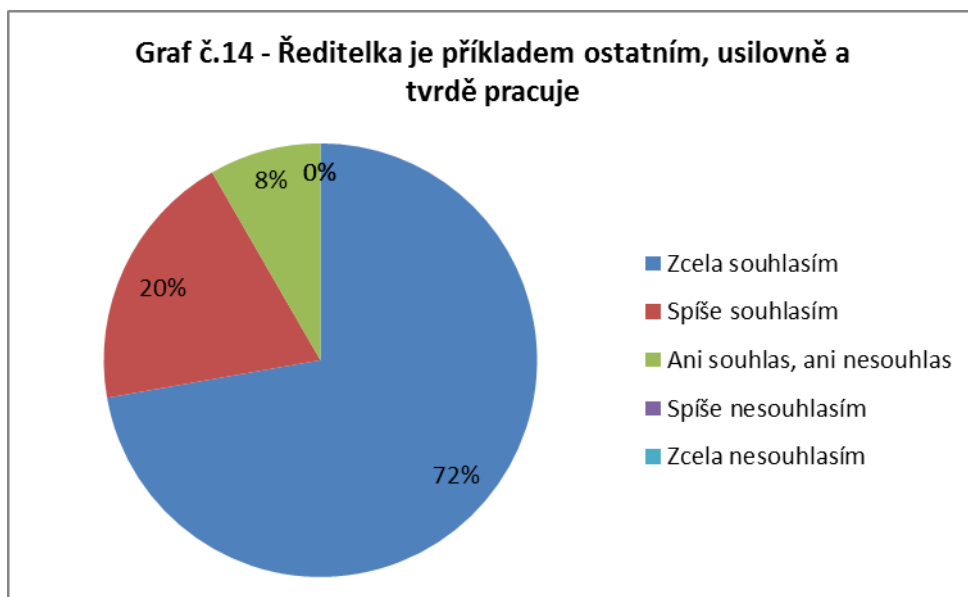
Graf č. 12 – tvrzení č. 12



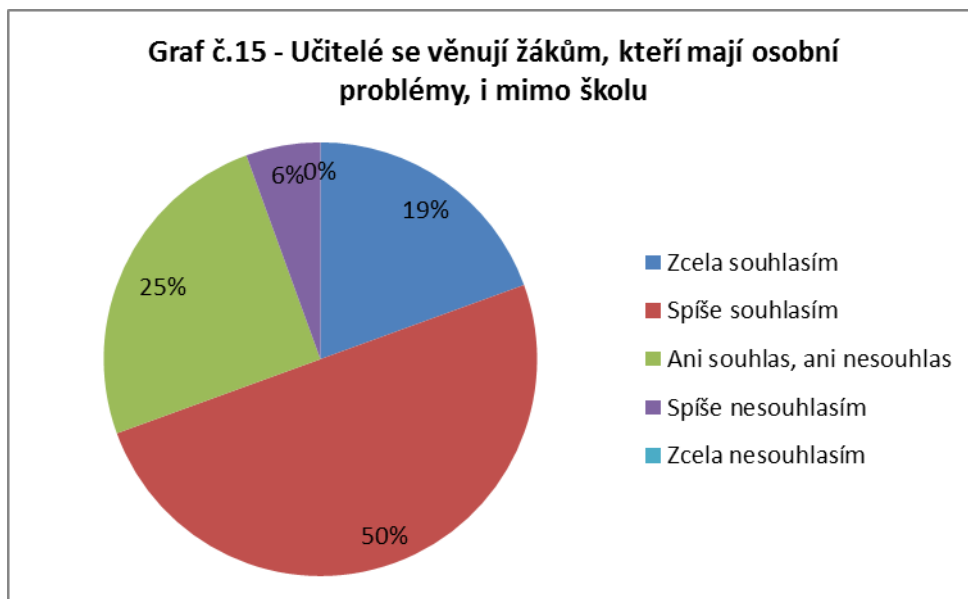
Graf č. 13 – tvrzení č. 13



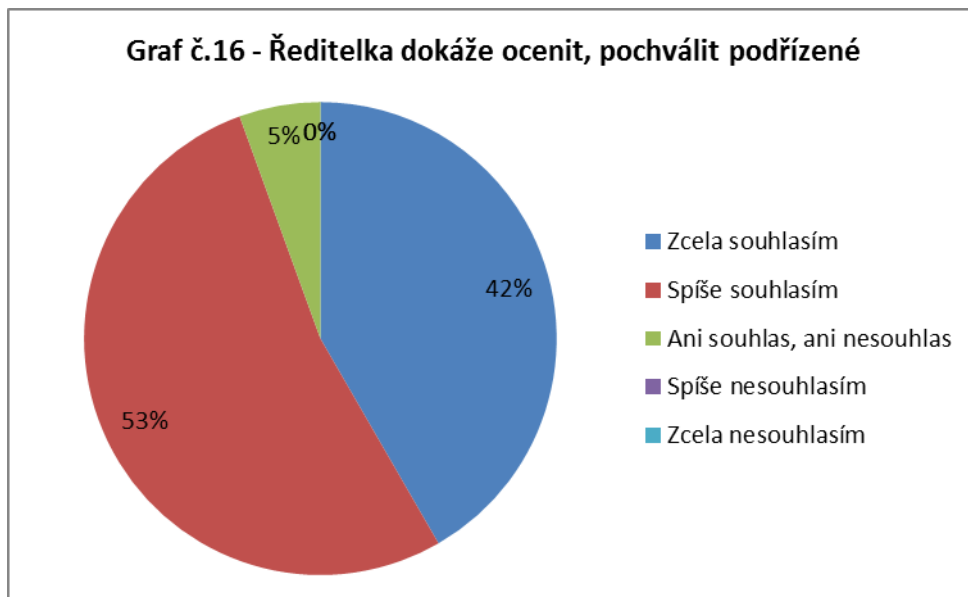
Graf č. 14 – tvrzení č. 14



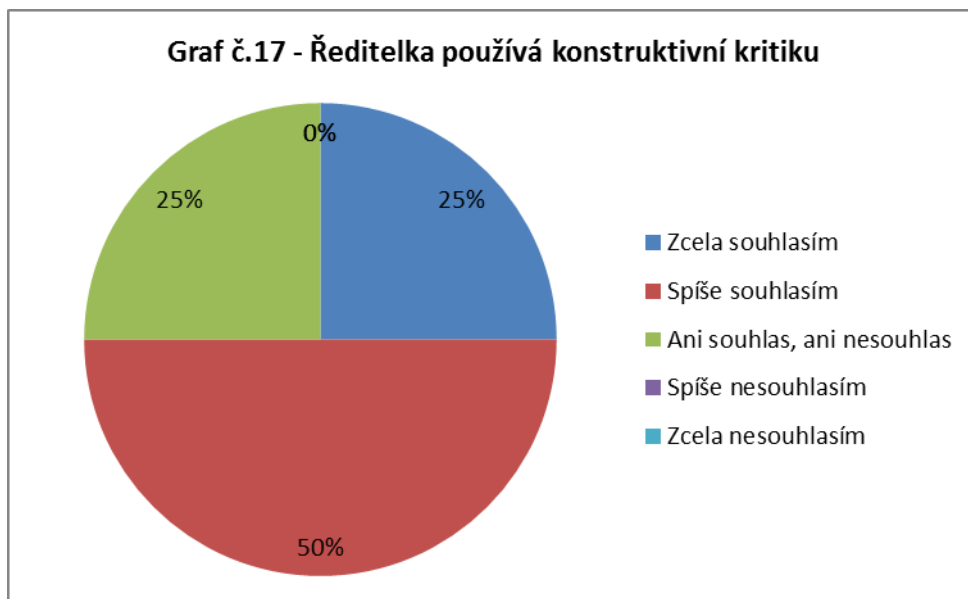
Graf č. 15 – tvrzení č. 15



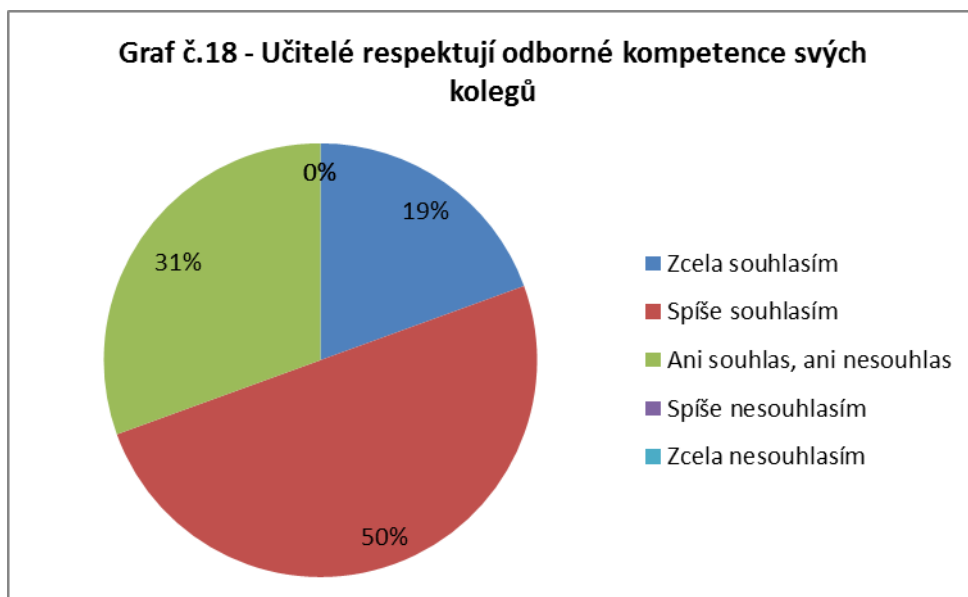
Graf č. 16 – tvrzení č. 16



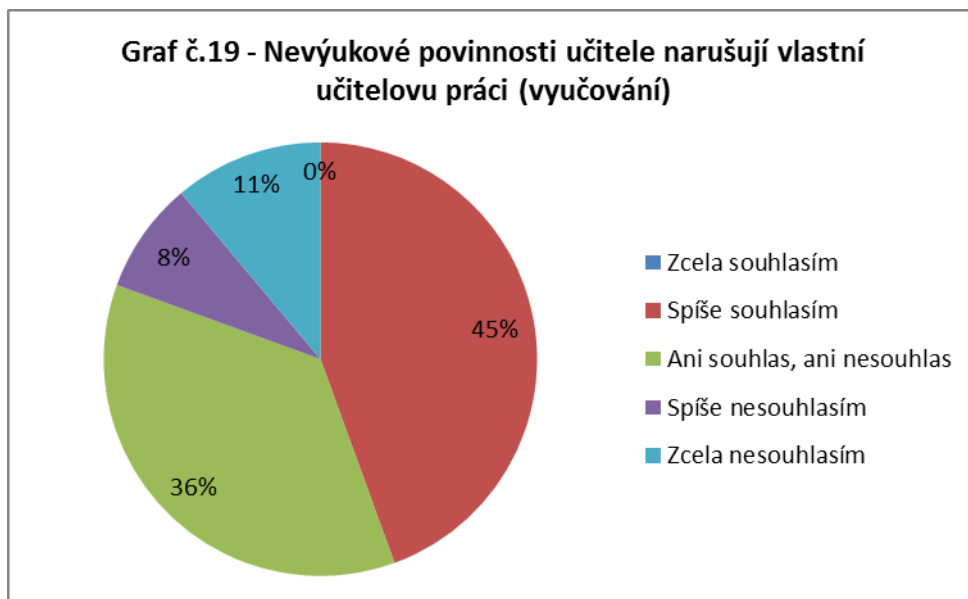
Graf č. 17 – tvrzení č. 17



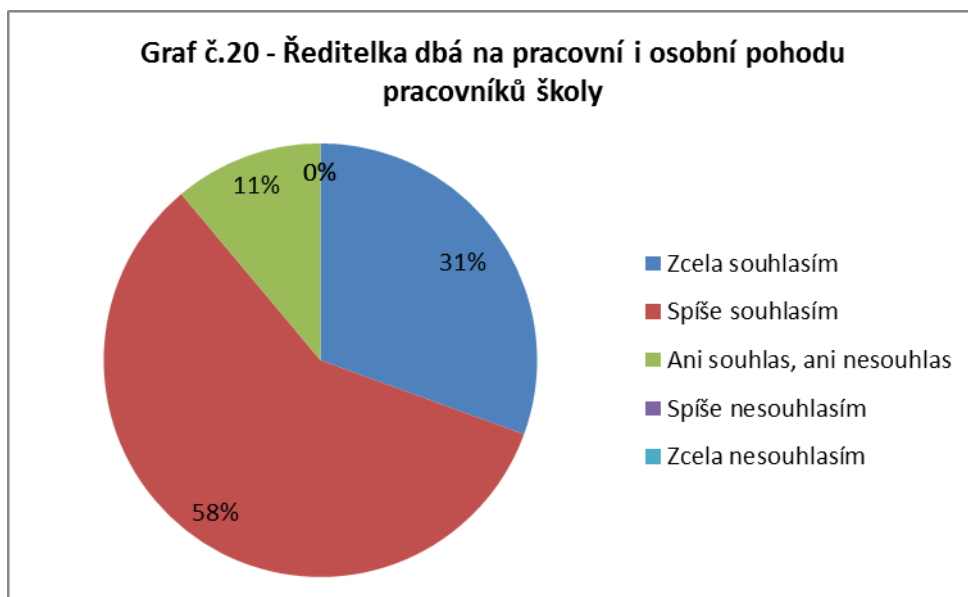
Graf č. 18 – tvrzení č. 18



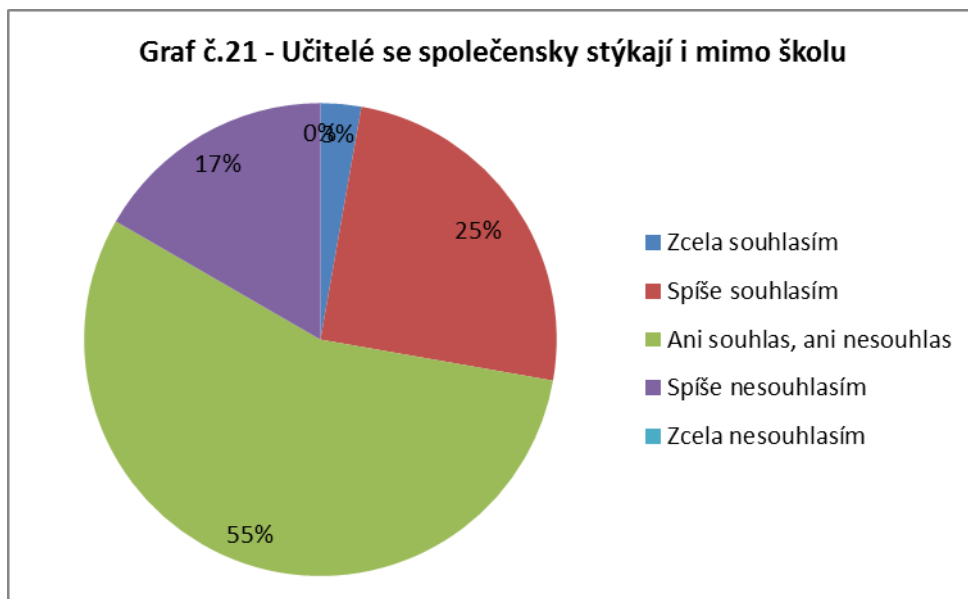
Graf č. 19 – tvrzení č. 19



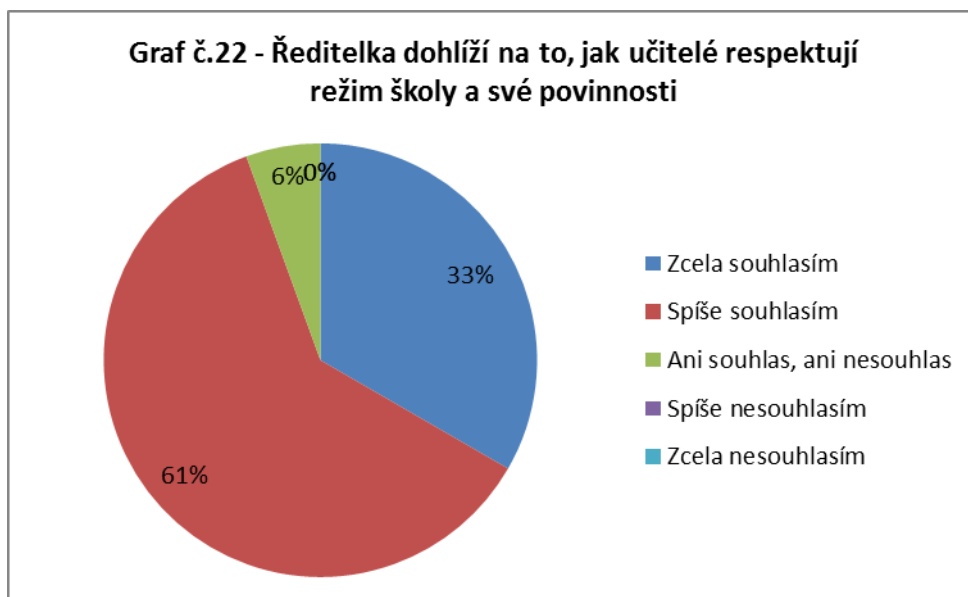
Graf č. 20 – tvrzení č. 20



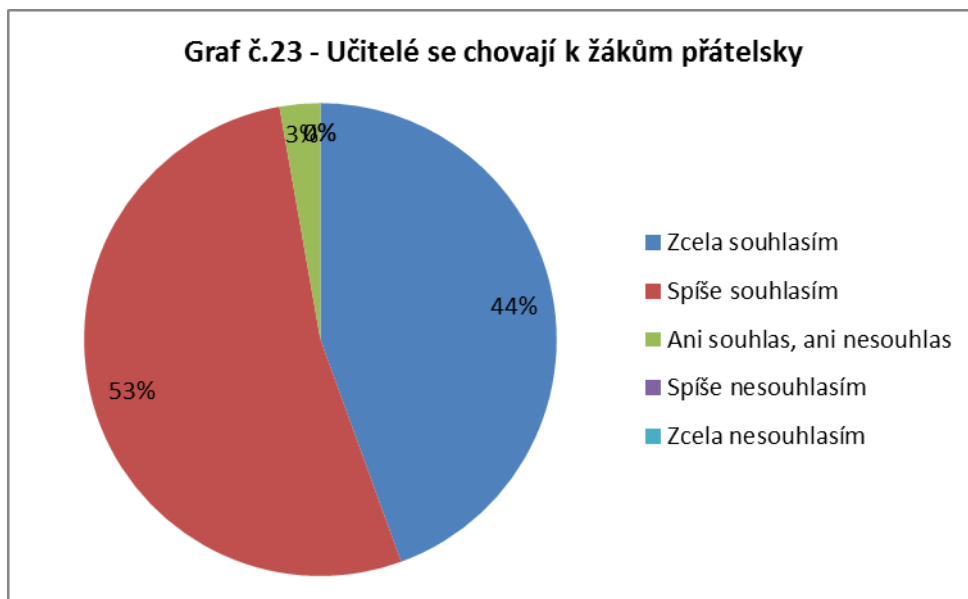
Graf č. 21 – tvrzení č. 21



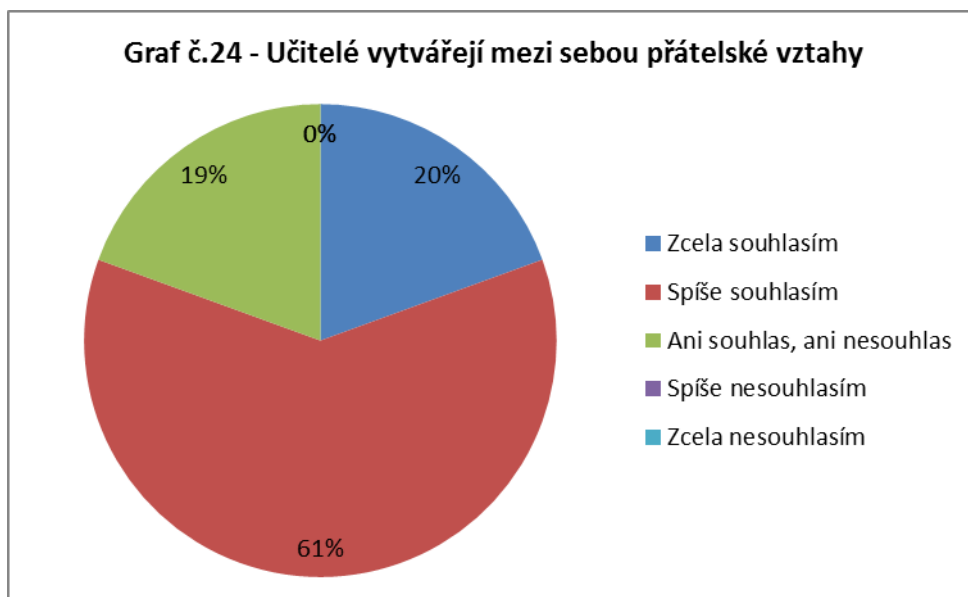
Graf č. 22 – tvrzení č. 22



Graf č. 23 – tvrzení č. 23

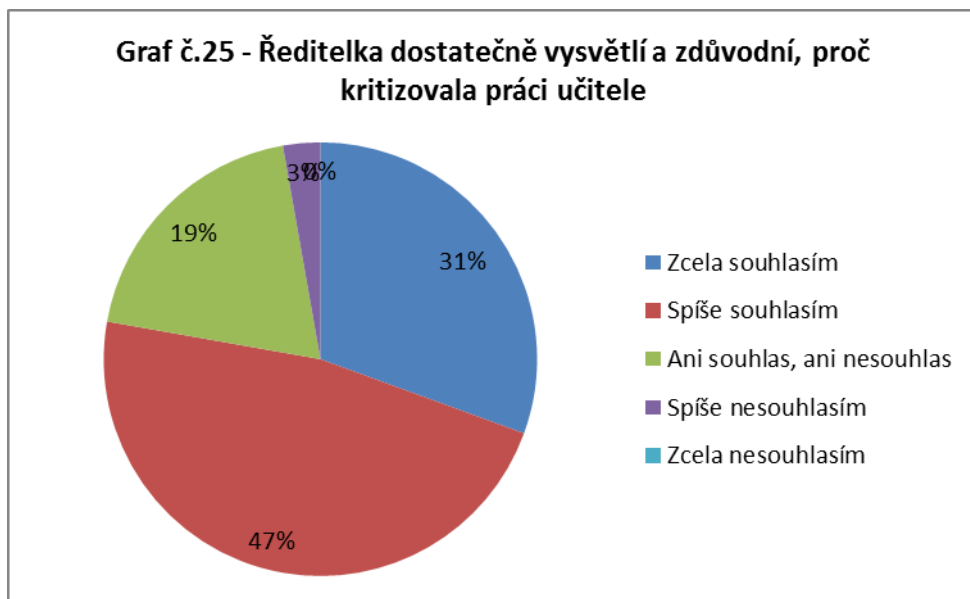


Graf č. 24 – tvrzení č. 24

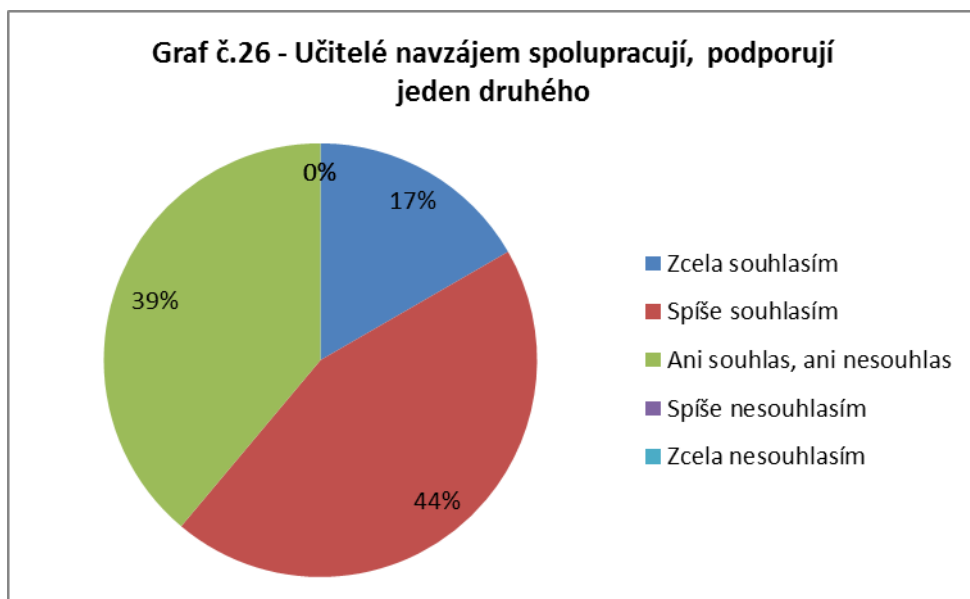




Graf č. 25 – tvrzení č. 25



Graf č. 26 – tvrzení č. 26



## 8.3 Příloha č. 3

### ŘÍZENÍ ŠKOLY, KVALITA PERSONÁLNÍ PRÁCE, KVALITA DVPP

OBLAST	KRITÉRIUM	INDIKÁTOR	NÁSTROJE	ČAS	ODPOVĚDNÁ OSOBA
Styl řízení školy	<input type="checkbox"/> vedení školy naslouchá pracovníkům	<input type="checkbox"/> všichni pracovníci se mohou kdykoliv obrátit na vedení školy <input type="checkbox"/> vedení školy se zabývá všemi podněty pracovníků <input type="checkbox"/> vedení školy vytváří prostor pro diskuzi a vyjádření vlastního názoru <input type="checkbox"/> vedení školy vyžaduje vyjádření pracovníků k řízení školy, vztahům a týmu atd.	<input type="checkbox"/> osobní kontakt  <input type="checkbox"/> osobní kontakt <input type="checkbox"/> dotazník a následný rozbor ve skupinách <input type="checkbox"/> dotazník a následný rozbor ve skupinách	<input type="checkbox"/> průběžně  <input type="checkbox"/> průběžně <input type="checkbox"/> 1x ročně <input type="checkbox"/> 1x ročně	všichni  vedení školy ředitelka školy ředitelka školy
	<input type="checkbox"/> vedení školy usiluje o týmové vytváření koncepčních materiálů	<input type="checkbox"/> všechny koncepční materiály jsou diskutovány a dotvářeny či přímo vytvářeny týmově	<input type="checkbox"/> dotazník a následný rozbor ve skupinách	<input type="checkbox"/> 1 x ročně	ředitelka školy
	<input type="checkbox"/> vedení školy dává pracovníkům možnost vyjádřit se k rozpočtu	<input type="checkbox"/> při přípravě návrhu rozpočtu pro zřizovatele mají pracovníci možnost vyjádřit své návrhy a náměty <input type="checkbox"/> ředitel školy seznamuje každé čtvrtletí pracovníky s výsledkem hospodaření <input type="checkbox"/> ředitel školy zpřístupní rozpočet a čerpání FKSP	<input type="checkbox"/> písemné podklady  <input type="checkbox"/> zápisy z porad  <input type="checkbox"/> intranet	<input type="checkbox"/> 1 x ročně  <input type="checkbox"/> 4 x ročně  <input type="checkbox"/> 2x ročně	ředitelka školy  ředitelka školy ředitelka škol

<input type="checkbox"/> vedení školy podporuje iniciativu	<input type="checkbox"/> vedení školy oceňuje iniciativu morálně i finančně	<input type="checkbox"/> přehled kritérií odměn	<input type="checkbox"/> 1x ročně	ředitelka školy
<input type="checkbox"/> vedení školy organizuje či podporuje akce směřující k rozvoji vztahů mezi pracovníky	<input type="checkbox"/> vedení školy organizuje setkání pro pracovníky školy	<input type="checkbox"/> kalendář akcí	<input type="checkbox"/> 1x ročně	ředitelka školy či pověřený pracovník
<input type="checkbox"/> vedení školy usiluje o kvalitní personální práci	<input type="checkbox"/> každý pracovník zpracovává a vyhodnocuje svůj plán rozvoje <input type="checkbox"/> ředitelka konzultuje na širším vedení školy všechny otázky spojené s přijímáním a propouštěním zaměstnanců <input type="checkbox"/> vedení školy poskytuje zpětnou vazbu učitelům formou hospitací a supervizí (intervizí) <input type="checkbox"/> vedení školy sleduje a zaznamenává účast pracovníků na vzdělávacích akcích	<input type="checkbox"/> formulář plán rozvoje <input type="checkbox"/> záznamy <input type="checkbox"/> hospitační záznam <input type="checkbox"/> plán vzdělávacích akcí	<input type="checkbox"/> 1x ročně <input type="checkbox"/> průběžně <input type="checkbox"/> průběžně <input type="checkbox"/> průběžně	ředitelka školy a zástupci ředitele školy  ředitelka školy a zástupci ředitele školy  ředitelka školy a zástupci ředitele školy
<input type="checkbox"/> vedení školy monitoruje podmínky ke vzdělávání	<input type="checkbox"/> vedení školy ve spolupráci s ostatními pracovníky monitoruje podmínky ke vzdělávání (materiální, prostorové, personální) <input type="checkbox"/> vedení školy ve spolupráci s ostatními pracovníky vytváří strategický plán rozvoje školy na určité období	<input type="checkbox"/> dotazník a společná debata <input type="checkbox"/> strategický plán rozvoje školy	<input type="checkbox"/> 1 x ročně <input type="checkbox"/> 1 x za 3 roky	ředitelka školy  ředitelka školy

<b>Pedagogičtí pracovníci školy</b>	<input type="checkbox"/> pedagogičtí pracovní se vzájemně respektují a tím vytvářejí pozitivní klima školy	<input type="checkbox"/> učitelé vzájemně spolupracují na jednotlivých projektech a integrované výuce <input type="checkbox"/> učitelé se neformálně scházejí minimálně 2x ročně a utužují tak přátelské vztahy v kolektivu	<input type="checkbox"/> třídní kniha, hospitace, dokumentace <input type="checkbox"/> fotodokumentace	<input type="checkbox"/> průběžně <input type="checkbox"/> 1x ročně	vedení školy vedoucí metodických komisí
	<input type="checkbox"/> všichni pedagogičtí pracovníci školy vytvářejí pozitivní obraz školy, podílejí se na jejím rozvoji a směřování	<input type="checkbox"/> pedagogičtí pracovníci jsou průběžně seznamováni s plány vedení školy a mají prostor se k nim vyjádřit <input type="checkbox"/> vedení školy podporuje inovativní přístupy ke vzdělávání i mimoškolnímu životu školy <input type="checkbox"/> pracovníci školy jsou ke škole loajální	<input type="checkbox"/> zápisy z porad <input type="checkbox"/> kritéria hodnocení učitelů <input type="checkbox"/> pozorování	<input type="checkbox"/> 4x ročně <input type="checkbox"/> 1x ročně <input type="checkbox"/> průběžně	ředitelka školy  vedení školy  vedení školy
	<input type="checkbox"/> učitelé zlepšují kvalitu své práce dalším vzděláváním	<input type="checkbox"/> vedení školy podporuje DVPP a zavádění poznatků z nich do života školy <input type="checkbox"/> každý učitel školy se účastní dalšího vzdělávání minimálně 2x ročně	<input type="checkbox"/> kritéria hodnocení učitelů <input type="checkbox"/> potvrzení účasti na vzdělávání	<input type="checkbox"/> 1x ročně <input type="checkbox"/> 1x ročně	vedení školy  vedení školy

	<input type="checkbox"/> vedení školy pravidelnou kontrolní činností směřuje ke zlepšování kvality výukového procesu	<input type="checkbox"/> ředitelka školy a její zástupci minimálně 2x ročně provedou hospitaci jednotlivých učitelů dle předem stanovených kritérií a v následné konzultaci si stanoví další cíle v práci pedagogů <input type="checkbox"/> ředitelka školy zveřejní na začátku pololetí plán hospitací	<input type="checkbox"/> zápisy z hospitací a následných konzultací  <input type="checkbox"/> plán hospitací	<input type="checkbox"/> 1x ročně  <input type="checkbox"/> 2x ročně	vedení školy  ředitelka školy
	<input type="checkbox"/> vedení školy zajišťuje směřování školy v souladu s moderními poznatky v oblasti školství a zajišťuje bezproblémový chod školy	<input type="checkbox"/> vedení školy ve spolupráci s Radou školy a zřizovatelem pravidelnými konzultacemi udržují směr vývoje školy <input type="checkbox"/> tok informací ve směru od vedení školy směrem k učitelům zajistí vedení školy prostřednictvím internetu, vývěsky ve sborovně a písemných materiálů	<input type="checkbox"/> zápisy z Rady školy  <input type="checkbox"/> dotazníková akce	<input type="checkbox"/> 1x ročně  <input type="checkbox"/> 1x ročně	ředitelka školy  ředitelka školy
<b>Sebevzdělávání</b>	<input type="checkbox"/> učitel pracuje na svém osobním rozvoji	<input type="checkbox"/> škola organizuje společný vzdělávací seminář pro celý sbor <input type="checkbox"/> každý učitel zpracuje plán osobního rozvoje, zkonzultuje ho s vedením školy <input type="checkbox"/> každý učitel se účastní odborného vzdělávacího semináře	<input type="checkbox"/> záznam do kalendáře akcí  <input type="checkbox"/> plán osobního rozvoje  <input type="checkbox"/> záznam do přehledu vzdělávání	<input type="checkbox"/> 1x za rok  <input type="checkbox"/> 1x za rok  <input type="checkbox"/> 1x za rok	ředitelka školy  vedení školy  každý učitel

## ÚROVEŇ VÝSLEDKŮ PRÁCE ŠKOLY ZEJMÉNA VZHLEDEM K PODMÍNKÁM VZDĚLÁVÁNÍ A EKONOMICKÝM ZDROJŮM

OBLAST	KRITÉRIUM	INDIKÁTOR	NÁSTROJE	ČAS	ODPOVĚDNÁ OSOBA
<b>Výsledky vzdělávání</b>	<input type="checkbox"/> škola zkoumá výsledky vzdělávání a své práce pomocí vnitřních nástrojů	<input type="checkbox"/> škola vypracuje dotazník pro pracovníky se zaměřením na výsledky vzdělávání a práce a zadá ho všem pracovníkům	<input type="checkbox"/> dotazník	<input type="checkbox"/> 1 x ročně	ředitelka školy
		<input type="checkbox"/> ředitel školy vyhodnotí dotazník a připraví vybraná témata k diskuzi ve skupinách a v plénu	<input type="checkbox"/> vyhodnocení dotazníku	<input type="checkbox"/> 1x ročně	ředitelka školy
		<input type="checkbox"/> ředitel školy zorganizuje diskuzi ve skupinách a v plénu	<input type="checkbox"/> zápis z diskuze	<input type="checkbox"/> 1x ročně	ředitelka školy
<b>Prevence sociálně patologických jevů</b>	<input type="checkbox"/> škola zkoumá projevy sociálně patologických jevů pomocí dotazníků	<input type="checkbox"/> Metodik prevence připraví dotazník pro zjišťování klimatu třídy a projevů sociálně patologických jevů	<input type="checkbox"/> vyhodnocení dotazníku	<input type="checkbox"/> 1x ročně	metodička prevence
<b>Pohoda prostředí</b>	<input type="checkbox"/> škola zkoumá úroveň hmotné i duševní pohody školního prostředí pomocí dotazníků	<input type="checkbox"/> Výchovná poradkyně připraví dotazník pro měření pohody školního prostředí z hlediska žáků, pracovníků školy	<input type="checkbox"/> vyhodnocení dotazníku	<input type="checkbox"/> 1x ročně	výchovná poradkyně