

## EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených

### Projekt efektivní autoevaluace škol (ESSE)

---

## SYSTÉM EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

### 1. ÚVOD

Na základě doprovodného výzkumu a shromažďování informací během první fáze projektu ESSE a na základě diskuzí, které proběhly na semináři v Amsterdamu v červnu 2001, byl vytvořen systém hodnocení efektivity autoevaluace škol. Systém obsahoval soubor indikátorů kvality a metodiku vedení návštěv ve školách. Inspektoři tento systém využívali při svých návštěvách škol ve druhé fázi projektu.

Během druhé fáze projektu inspektoři uskutečnili čtrnáct společných návštěv v každé zemi/regionu, které se podílejí na tomto projektu, a celkem navštívili dvacet osm škol.

K zapisování a hodnocení průkazného materiálu inspektoři používali záznamový formulář vytvořený za tímto účelem. Na základě shromážděného průkazného materiálu, diskuzí na workshopu ve Vídni v únoru 2002 a dalších konzultací se zúčastněnými zeměmi/regiony, došlo k přepracování systému. Ve třetí fázi projektu inspektoři použili přepracovaný systém při dalších devíti společných návštěvách ve zúčastněných zemích/regionech. Čtyři z navštívených škol se účastní projektu QPR. Systém popsáný v této části zprávy je výsledkem práce inspektorů ve druhé a třetí fázi projektu.

Hlavním účelem systému ESSE je umožnit sběr průkazného materiálu a posoudit efektivitu procesu autoevaluace ve školách a efektivitu externí podpory poskytované zeměmi/regiony na autoevaluaci škol.

### 2. SYSTÉM ESSE

Systém ESSE obsahuje dva soubory indikátorů kvality. První hodnotí kvalitu externí podpory autoevaluace škol a druhý hodnotí efektivitu autoevaluace škol. Je důležité si uvědomit, že tyto indikátory se soustředí na jinou úroveň, než mnoho souborů indikátorů, které v současné době inspektoři a školy používají. Zatímco soubory indikátorů jsou obvykle vytvořeny tak, aby bylo možné je použít přímo k hodnocení řady klíčových aspektů opatření zaváděných do praxe, indikátory ESSE jsou vytvořeny tak, aby se používaly na úrovni metaevaluace. Jsou zaměřeny na hodnocení efektivity samotného procesu autoevaluace škol a kvality poskytnuté externí podpory. Tyto indikátory ESSE nenahrazují tradičnější soubory indikátorů, spíše je doplňují na jiné úrovni.

Průkazný materiál, který inspektoři během návštěv ve školách shromáždili, ukázal, že celkový kontext a klima vytvořené jednotlivými zeměmi/regiony k autoevaluaci škol ovlivňují efektivitu autoevaluace a procesů zlepšování ve školách. Povaha a rozsah externí podpory určily stupeň rozvoje autoevaluace škol. Bylo však zřejmé, že dostupnost externí podpory není faktorem, který je pod přímou kontrolou škol, ale spíše spadá pod kontrolu státních či regionálních správních orgánů, které v dané oblasti řídí vzdělávací systém. Kvalita externí podpory definovala kontext, v rámci kterého fungovala autoevaluace na úrovni jednotlivých škol, a tak mohly školy více či méně rozvíjet co nejlepší praktické přístupy. Efektivitu autoevaluace škol však v žádném případě neurčovala zcela. Některé školy a jednotliví učitelé rozvinuli velmi dobrou autoevaluační praxi, přestože se jim dostalo jen malé externí podpory nebo vedení.

Recenze doprovodné literatury připravená pro tento projekt ukázala, že stupeň rozvoje autoevaluace škol ve 14 zemích/regionech a úroveň podpory poskytované zeměmi/regiony

po celé Evropě jsou variabilní. To se potvrdilo při návštěvách škol uskutečněných během projektu. Ukázalo se, že je to klíčový problém při všech návštěvách, kde inspektoři při provádění evaluace narazili na určité obtíže v situaci, kdy zjistili, že externí podpora autoevaluace je limitována. Obecně inspektoři zaznamenali, že indikátory efektivní autoevaluace škol a inspekční metodika se účinněji uplatňují v zemích s kulturou autoevaluace a že obtížnější je to tam, kde kultura autoevaluace není pevně zakotvena v každodenní práci škol. Indikátory kvality v systému ESSE však musí tvořit základ pro objektivní hodnocení kvality autoevaluace, aniž by jednotlivé hodnotící subjekty zvyšovaly

nebo snižovaly předpoklady či standardy v závislosti na podmínkách, ve kterých se školy nacházejí. Při uplatňování indikátorů kvality efektivní autoevaluace škol je nejdůležitější, aby hodnotící subjekty neměly různé předpoklady podle stupně externí podpory, která je školám poskytována. Evaluační systém ztratí na přesnosti, pokud budou školy hodnoceny mírněji z důvodu, že pracují v podmínkách, kde mají k dispozici jen malou externí podporu. Aby byly indikátory smysluplné, je nutné je uplatňovat spravedlivě a důsledně za jakýchkoli podmínek. Musí stanovit vzdělávací standard pro autoevaluaci škol, aniž by byly přehnaně preskriptivní, ale musí jasně zavést klíčové charakteristiky, které jsou nutné, aby mohla být autoevaluační opatření škol považována za efektivní. Je důležité, aby ti, kteří používají systém, dobře znali jeho obsah a dostalo se jim dalšího příslušného vzdělání.

Výzkum prováděný pro projekt ESSE a zkušenosti získané při návštěvách škol určily pět klíčových témat podpory, jejichž prostřednictvím externí orgány jako jsou ministerstva školství, místní úřady nebo inspektoráty, poskytují efektivní podporu autoevaluace škol.

Klíčová témata tvoří základ indikátoru. Klade otázku:

*Do jaké míry externí podpora poskytovaná zeměmi/regiony přispívá k efektivní autoevaluaci škol?*

Indikátor je možné použít k nejrůznějším účelům. Je možné ho použít na celostátní/místní úrovni k autoevaluaci, která by zjistila silné a slabé stránky a formovala budoucí rozvoj celostátních/místních systémů zabezpečování kvality a zlepšování škol. Také se může využít ke srovnání kvality podpory autoevaluace v jednotlivých zemích/regionech. Průkazný materiál pro analýzu v jednotlivých zemích, který předkládáme v páté části této zprávy, byl získán s využitím tohoto indikátoru. Má-li být autoevaluace škol efektivní, účinná a spravedlivě a důsledně posouzená, je nezbytné, aby země/regiony zajistily co nejnvhodnější podmínky, za kterých mohou školy rozvíjet procesy autoevaluace a zlepšování.

Druhý soubor indikátorů systému ESSE umožňuje hodnocení efektivnosti programu autoevaluace školy samotné. Indikátory jsou srdcem systému a inspektoři je používali při každé z třiceti sedmi návštěv škol. Základní otázka, na níž hledají odpověď, je:

*Jak efektivní je škola v dosahování neustálého zlepšování prostřednictvím hodnocení kvality svých vlastních principů práce a tím, že staví na svých silných stránkách a zjišťuje slabé stránky?*

Při hledání odpovědi na tuto otázku slouží jako pomůcky hodnotícím subjektům indikátory kvality, které jsou sestaveny tak, aby si mohly vytvořit systematický obraz řady klíčových aspektů zabezpečování kvality a programů zlepšování ve školách a rozsahu jejich účinku v praxi.

Recenze literatury a průkazný materiál inspekcí shromážděný během projektu ukazují, že určité principy podchycují efektivní autoevaluaci škol. Tyto principy byly začleněny do indikátorů kvality. Například témata a ilustrace v rámci některých indikátorů předpokládají, že školy:

- mají přístup ke statistickým údajům, aby mohly porovnat své výkony s podobnými školami přičemž berou náležitě v úvahu podmínky;

18

- mají přístup k dohodnutému souboru indikátorů kvality, aby vedly proces autoevaluace;

- budou konzultovat a komunikovat s klíčovými partnery;

- mají určitou zodpovědnost za užívání finančních a fyzických zdrojů;

- mají významnou zodpovědnost za kontrolu a další vzdělávání zaměstnanců školy; a

- vytvoří plán rozvoje nebo zlepšování a budou pravidelně informovat klíčové partnery.

### **3. EFEKTIVNÍ EXTERNÍ PODPORA AUTOEVALUACE ŠKOL**

Za účelem hodnocení kvality externí podpory poskytované zeměmi/regiony na autoevaluaci škol byl vytvořen jediný indikátor kvality. Klíčové komponenty efektivní externí podpory zjištěné prostřednictvím výzkumu a návštěv škol souvisejí se zajištěním:

- statistických údajů k srovnávání a stanovení vzdělávacího standardu;

- souboru standardů/indikátorů kvality;

- proškolení v metodách autoevaluace;

- pravidelné nezávislé externí evaluace či moderování autoevaluace; a

- legislativního systému.

Tyto klíčové složky byly stanoveny jako pět témat indikátoru. Klade otázku:

*Do jaké míry externí podpora poskytovaná zeměmi/regiony přispívá k efektivní autoevaluaci škol?*

První téma se zaměřuje na statistické údaje a analýzu předložené školám v zemi/regionu, které usnadňují provádění příslušných srovnání. Rozsahu údajů bude obsahovat údaje o výkonech, jako jsou výsledky zkoušek. Mohou obsahovat i další typy údajů, jako je poměr docházky a absence, procento vyloučených, uplatnění absolventů, náklady na školu a do jaké míry škola uplatňuje co nejlépe využívá finanční prostředky při rozmístění svých zdrojů. Takové údaje umožňují škole stanovit vzdělávací standard své činnosti v porovnání s ostatními školami, přičemž bere v úvahu své konkrétní podmínky.

Druhé téma se zaměřuje na rozsah indikátorů kvality s využitím dohodnutých kritérií vytvořených zemí/regionem a na míru zpřístupnění tohoto systému k využití ve školách. To zahrnuje opatření, že indikátory používané inspektoráty při inspekcích ve školách jsou sestaveny jako směrnice pro školy, které je použijí při autoevaluaci. Takové indikátory zavádějí jednotný jazyk a obecné chápání standardů kvality v celém vzdělávacím systému. Umožňují školám zjistit silné a slabé stránky kvality opatření pro žáky posuzováním nejlepší praxe. Školy mohou využít výsledky cílené autoevaluace prostřednictvím využití indikátorů pro efektivní činnost vedoucí ke zlepšování.

Třetí téma se zabývá tím, do jaké míry celostátní/regionální orgány umožnily školám zvládnutí procesu a metodiky autoevaluace škol.

Čtvrté téma se zabývá rozsahem prováděných programů inspekce a řízení, které umožní škole porovnat svou autoevaluaci s externím názorem na její efektivitu. Některé země pracují s programy pravidelné externí inspekce ve školách a jiné podstupují inspekce jednotlivých institucí na méně jednotném či pravidelném základě. Indikátor se vztahuje na příležitostně externí nezávislé návštěvy státních/regionálních orgánů za účelem vytvoření nezávislého názoru na školu a zajištění jejího řízení. Takové externí hledisko je nezbytné, protože bez něj může autoevaluace vést k sebeklamu, sebepozorování a plošné odchylce.

Páté téma se zabývá státním či místním legislativním systémem, politikou a informacemi, které ukládají školám povinnost a zodpovědnost hodnotit svá opatření.

19

#### 4. EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

Soubor indikátorů kvality sestavený k posuzování efektivity programů školy sloužících k autoevaluaci zavádí rozlišení, které se stále více uplatňuje u modelů zlepšování kvality, mezi "**vstupy**", "**procesy**" a "**výstupy**", jak ukazuje například "Excelence Model", který v současné době European Foundation for Quality Management (EFQM) hodně prosazuje při řízení služeb veřejnosti.

Obecně řečeno tento model určuje, že k tomu, aby školy efektivně dosahovaly dokonalosti prostřednictvím neustálého zlepšování, musí věnovat pozornost mnoha klíčovým aspektům. S využitím tohoto rozsáhlého systému model definuje celkem devět indikátorů kvality seskupených do čtyř klíčových oblastí. První dvě z těchto klíčových oblastí se vztahují k různým aspektům "**vstupů**", zatímco třetí klíčová oblast se zabývá "**procesy**" a čtvrtá "**výstupy**".

Škola musí maximalizovat účinnost svých **vstupů**, nejprve prostřednictvím dobrého vedení a řízení, které svým zaměstnancům umožní sdílet smysl pro společné cíle a záměry. Klíčová oblast 1 souvisí s potřebou školy vybudovat společně sdílený závazek k neustálému zlepšování, který se opírá o systematickou strategii posuzování aspektů její práce a plánování zlepšení. Klíčová oblast 2 souvisí s potřebou školy maximalizovat efektivitu dostupných zdrojů, především pokud jde o její zaměstnance, prostřednictvím hodnocení a zlepšování na základě toho, jak efektivně jsou zdroje řízeny, rozmístěny a přizpůsobeny, aby odpovídaly potřebám školy.

Klíčová oblast 3 souvisí s potřebou školy uplatňovat efektivní programy monitorování a zlepšování kvality klíčových **procesů**, jejichž prostřednictvím poskytují své služby mládeži, rodičům a společnosti. Sem samozřejmě patří nejdůležitější proces ze všech, kvalita vyučování a učení se ve třídě.

Klíčová oblast 4 souvisí s hodnocením vlivu autoevaluačních programů školy na její **výstupy**. Jestliže škola hodnotí a zlepšuje své řízení vstupů a klíčových procesů efektivním způsobem, můžeme očekávat, že se to odrazí na lepší úrovni vykonané práce s trendy zlepšování klíčových výstupů školy. Statistické hodnoty výstupů školy dosažených v oblasti úrovně výsledků, kvalifikace a úspěchů, ale také postojů, hodnot a dispozic, kterými jsou studenti v době odchodu ze školy vybaveni, jsou důležité. Pro hodnocení výstupů jsou také nezbytné pohledy a názory klíčových partnerů, jako jsou žáci, rodiče a zaměstnanci.

Klíčová oblast 1 obsahuje dva indikátory kvality.

Cíle a hodnoty

Tento indikátor klade otázku:

*Do jaké míry lze prokázat existenci dobrého vedení, které svým zaměstnancům ve škole umožňuje sdílet smysl pro společné cíle a záměry a závazek k neustálému zlepšování?*

Obsahuje dvě témata, která se soustředí na přiměřenost a jasnost cílů a hodnot a míru, do jaké tyto cíle a hodnoty tvoří nedílnou součást procesů autoevaluace a zlepšování škol.

20

Strategie a politika autoevaluace a zlepšování

Tento indikátor klade otázku:

*Má škola jednoznačnou a přiměřenou strategii systematické kontroly kvality své práce a zavádění nezbytných zlepšení?*

Obsahuje tři témata, která se soustředí na přiměřenost celkového plánu strategií školy, které mají zajistit, aby autoevaluace a procesy plánování zlepšení byly komplexní a efektivní, a aby byly konzultovány s rodiči, žáky, zaměstnanci a ostatními v průběhu stanovení priorit vývoje a určování směru postupu.

Klíčová oblast 2 se soustředí na řízení různých aspektů zdrojů dostupných škole. Obsahuje dva indikátory kvality.

Zaměstnanecké/personální zdroje

Tento indikátor klade otázku:

*Jak dobře škola hodnotí a zlepšuje efektivitu svých zaměstnanců a způsob, jakým jsou vedeni a rozmístěni?*

Obsahuje tři témata, která se soustředí na programy kontroly zaměstnanců, řízení dalšího vzdělávání zaměstnanců a na míru, do jaké oba tyto aspekty řízení lidských zdrojů tvoří nedílnou součást systémů autoevaluace škol a zlepšování.

Finanční a fyzické zdroje

Tento indikátor klade otázku:

*Jak dobře škola hodnotí a zlepšuje své využívání finančních a fyzických zdrojů?*

Obsahuje dvě témata. Jedno se soustředí na obecné programy monitorování a kontroly využití rozpočtu a zdrojů školy, zatímco druhé se zabývá otázkou, jak efektivně škola směřuje flexibilní elementy svého rozpočtu k podpoře klíčových zlepšení, jako nedílné součásti strategie autoevaluace a zlepšování.

Třetí klíčová oblast se soustředí na řízení procesů a obsahuje tři indikátory kvality.

Zatímco klíčové procesy vzdělávání ve škole je možné konceptualizovat mnoha různými způsoby, recenze literatury provedená pro tento projekt ukazuje, že společná platforma se objevuje více u toho druhu typologií, které mají tendenci se objevovat.

Pro současné účely jsou vybrány klíčové procesy tak, aby obsahovaly alespoň následující:

- udržování a rozvoj étosu školy, klimatu a vztahů;
- udržování vztahů s rodiči a širší veřejností;
- strukturování kurikula a vyučovacích programů;
- učení se a vyučování včetně plánování a testování;
- výchovné poradenství a poradenství;

21

- poskytování podpory pro individuální učební potřeby včetně speciálních vzdělávacích potřeb; a

- řízení, vedení a zabezpečování kvality.

Tyto tři indikátory kvality samy o sobě jsou generické v tom smyslu, že všechny je možné aplikovat rovnocenně na jakýkoliv z těchto klíčových procesů (nebo jiných, které by mohly být stanoveny). Inspekční model ESSE používá k hodnocení v těchto oblastech sledování (identifikovaného) směru rozvoje. Princip tkví v tom, že ať zvažujeme jakýkoliv klíčový proces v konkrétním případě, který nastane, následující soubor indikátorů kvality by měl pokrýt základní elementy procesů autoevaluace a zlepšování, které by se měly co nejlépe uplatnit v praxi.

Politika, pokyny a standardy

První z těchto tří indikátorů v této klíčové oblasti začíná položením otázky:

*Jak efektivně škola komunikuje, aby získala jasný názor na efektivní praxi a standardy, kterých má dosáhnout při zavádění svých klíčových procesů?*

Bez jasného názoru na předpoklady školy, jakožto odrazového bodu pro efektivní kulturu autoevaluace, nemohou mít zaměstnanci spolehlivý základ k monitorování a zlepšování své vlastní praxe nebo k monitorování a hodnocení prováděné jinými subjekty.

Indikátor obsahuje dvě témata. Jedno se soustředí na to, do jaké míry škola uplatňuje vhodné poradenství a politiku, zatímco druhé sleduje, jak aktivně jsou používány jako klíčová hlediska pro autoevaluaci ve škole.

Plánování a zavádění autoevaluačních aktivit

Tento indikátor se soustředí přímo na to, jak systematicky a pečlivě škola používá průkazný materiál ke získání spolehlivých výsledků o kvalitě jejích procesů. Vzniká otázka:

*Jak dobře škola hodnotí efektivitu svých klíčových procesů při jejich uplatňování v praxi?*

V centru zájmu zde stojí rozsah, přesnost a spolehlivost autoevaluačních aktivit prováděných zaměstnanci. Celkem se jedná o čtyři témata. První dvě témata se vztahují k různým typům průkazného materiálu, který by mohl být shromážděn za účelem informování o autoevaluaci konkrétního aspektu opatření. Třetí téma se vztahuje k přesnosti a spolehlivosti sebraného průkazného materiálu. Sledování určitého směru rozvoje znamená, že pro každý konkrétní případ může být vhodná odlišná vyváženost různých typů průkazného materiálu v závislosti na konkrétním aspektu, který v dané chvíli bereme v úvahu. Pohlédneme-li však na rozsah autoevaluačních aktivit provedených každoročně ve škole jako celku, všechny by měly být zcela patrné při nejlepší praxi. Proto průkazný materiál shromážděný pro tento indikátor kvality je také průkazným materiálem celkového programu školy na hodnocení jejích výsledků a úzce souvisí s IK 4.1.

Čtvrté téma zachycuje, do jaké míry škola těží ze zavedení externí kontroly kvality do svého procesu autoevaluace prostřednictvím podílu člověka z mimoškolního prostředí na poskytování zpětné vazby, jakožto součásti autoevaluačního procesu. Takový člověk je často označován jako "kritický přítel" a v některých případech to může být jiný ředitel, ačkoliv to může být i zaměstnanec místního úřadu nebo poradce, který je v pravidelném kontaktu se školou.

22

Plánování a zavádění aktivit vedoucích ke zlepšování

Podíváme-li se na provádění autoevaluace v souvislosti s určitými tématy, třetí indikátor v této klíčové oblasti se zaměřuje na to, jak dobře škola organizuje svou činnost, aby naplňovala zjištěné potřeby rozvoje. Otázka indikátoru zní:

*Jak dobře škola uplatňuje výsledky autoevaluace v plánovaných programech aktivit, které mají klíčový vliv na příslušné procesy?*

V centru zájmu je zde zlepšování kvality procesů - indikátor v klíčové oblasti 4 se bude zabývat tím, jak následně dochází ke zlepšování spokojenosti partnerů a ke zlepšování výsledků.

Máme zde tři témata. První zkoumá, zda škola vybrala správné priority, které poskytnou výsledky jejích vlastní autoevaluačních procesů. Druhé téma pohlíží na to, jak dobře se provádí podrobné plánování činností, a třetí se zabývá tím, do jaké míry je škola úspěšná v plnění plánů činností, aby v klíčových procesech dosáhla zavedení významných zlepšení.

Protože jsme se zabývali hodnocením efektivity evaluace školy na úrovni vstupů a procesů, čtvrtá klíčová oblast se soustředí na výstupy školy. Zde máme dva indikátory kvality. První pohlíží na to, jak dobře škola hodnotí své výstupy. Druhý vyhledává měřitelný průkazný materiál týkající se vlivu autoevaluace na zlepšování výstupů.

Evaluace a zlepšování klíčových výstupů

Tento indikátor klade otázku:

*Jak dobře škola monitoruje a hodnotí kvalitu svých klíčových výstupů?*

Indikátor obsahuje pět témat. První pohlíží na to, do jaké míry se personál školy podílí na hodnocení klíčových výstupů školy. Druhý se zabývá tím, jak dobře škola využívá řadu statistických a jiných údajů k autoevaluaci. Třetí téma zkoumá, jaké má škola programy k

monitorování pokroku a výsledků žáků. Čtvrté téma prověřuje, jak dobře škola používá dohodnuté indikátory kvality k monitorování svých výstupů. Páté téma pohlíží na to, jaké kroky škola podniká ke shromažďování a hodnocení názorů klíčových partnerů jako jsou rodiče, žáci a ostatní, na to, jak dobře škola splňuje jejich potřeby a očekávání. Průkazný materiál shromážděný při sledování určité oblasti, zejména vztahuje-li se k IK 3.2, také ovlivňuje evaluaci 4.1.

Vliv autoevaluace na zlepšování klíčových výstupů

Tento indikátor klade otázku:

*Do jaké míry lze prokázat, že autoevaluace vede k měřitelným zlepšením?*

Tento indikátor obsahuje tři témata. První pohlíží na výstupy, které budou samozřejmě obsahovat měření výsledků a kvalifikace žáků, ale také by mohlo brát v úvahu další údaje, jako například statistiky umístění žáků po škole a další aspekty způsobilosti, dovedností a postojů žáků přesahující rámec školních dovedností.

23

Druhé téma se zabývá průkazným materiálem získaným z průzkumu názorů klíčových partnerů, ke kterým patří žáci, rodiče a zaměstnanci, hledá vzorce a trendy na úrovni jejich spokojenosti s různými aspekty opatření školy.

Třetí téma čerpá z průkazného materiálu sebraného během návštěvy školy. Souvisí s vlivem programů školy v oblastech zvolených školou jako směry rozvoje. Aby se hodnotící subjekty přesvědčily o plné efektivitě procesů autoevaluace a zlepšování školy, měly by očekávat, že najdou spolehlivé důkazy o dosahování velmi dobrých výstupů školy pro její žáky v poměru ke školám s podobnými charakteristikami. Nebo pokud by současná práce školy byla na nižší úrovni, hodnotící subjekty by očekávaly, že se bude rovnoměrně zlepšovat, když se zaměří na klíčové slabé stránky.

## **5. SILNÉ STRÁNKY SYSTÉMU ESSE**

Inspektoři, kteří se podíleli na projektu, určili řadu silných stránek projektu ESSE. K silným stránkám patří:

- Systém a metodika, které umožňují inspektorům z různých zemí pracovat společně a přitom používat společný jazyk při hodnocení kvality a efektivity.
- Indikátor kvality externí podpory, který stanovuje kontext, v jehož rámci funguje efektivní autoevaluace školy.
- Flexibilita systému, která umožňuje jeho použití jak pro autoevaluaci, tak pro externí evaluaci.
- Srozumitelná a logická struktura systému, která stanoví vzdělávací standard pro hodnocení efektivit autoevaluace školy.
- Indikátory kvality, které školám určují vývojové linie a pomáhají vytvořit klima, kde může externí evaluace podpořit zlepšování školy.
- Klíčové oblasti a indikátory, které slouží jako pomůcky a pomáhají hodnotícím subjektům formulovat otázky a zjišťovat oblasti průzkumu během návštěvy školy.
- Čtyřstupňová bodová stupnice a ilustrace, které napomohou získat objektivní a srovnatelná hodnocení.
- Zaměření na vstupy a pokračování přes procesy až k výstupům, což dělá vztah mezi autoevaluačními aktivitami a skutečným zlepšením na výstupech jednoznačným.

24

## **PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL**

### **ČÁST DRUHÁ**

#### **INDIKÁTORY KVALITY:**

#### **EFEKTIVNÍ PODPORA AUTOEVALUACE ŠKOLY**

**a**

#### **EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOLY**

25

## **INDIKÁTORY KVALITY**

### **1. ÚVOD**

#### **Indikátory kvality**

Systém ESSE má dva soubory indikátorů kvality. Jeden soubor umožňuje hodnocení efektivit externí podpory autoevaluace školy. V této oblasti je jeden indikátor. Druhý soubor

umožňuje hodnotit, jak dobře škola provádí autoevaluaci a zlepšování. Je uspořádán do čtyř klíčových oblastí a obsahuje devět indikátorů. Indikátory kvality pomáhají zjistit klíčové silné stránky a také určují oblasti, kde je potřeba zachovat dobrou kvalitu nebo kde je nutné zlepšování. Indikátory určují obecné aspekty kvality. Témata v rámci každého indikátoru umožňují specifitější zaměření při evaluaci. Kvalita charakteristik sledovaných v rámci každého indikátoru kvality se posuzuje pomocí čtyř stupňů. K tomu slouží používání názorných příkladů, které popisují kvalitativní vlastnosti na dvou stupních a pomáhají vytvořit jednotné chápání rovnováhy mezi silnými a slabými stránkami. Ilustrace ukazují kvalitu opatření, která odpovídá konkrétním stupňům. Hlavní výhodou takového systému je, že umožňuje přesněji zjistit silné a slabé stránky, a umožňuje výhodnější diferenciaci mezi velmi dobrými a velmi slabými aspekty. Také usnadňuje vyhledání příkladů velmi dobré praxe, z čehož vychází plánování zlepšování kvality.

Níže uvedená tabulka ukazuje strukturu indikátoru kvality.

**Témata** Každý indikátor kvality má mnoho témat, které se vztahují ke sledovatelným oblastem činnosti.

Indikátor kvality:

3.1 Politika, pokyny a standardy

Témata:

- politika a pokyny pro klíčové procesy a procedury
- využití politiky a pokynů v procesu autoevaluace

**Ilustrace** V každém tématu jsou poskytnuty ilustrace dvou stupňů (stupeň 4 *velmi dobrý* a stupeň 2 *uspokojivý*), kde jsou určeny specifické charakteristiky, které se mají hledat.

Cílem názorných příkladů je pomoci vytvořit jednotné chápání rovnováhy mezi silnými a slabými stránkami odpovídající každému ze čtyř stupňů.

**Téma:**

Postupy práce a pokyny pro klíčové procesy a procedury

**Ilustrace stupně 4:**

- Postupy a pokyny jsou přiměřené, pokrývají aspekty práce školy zjištěné ve sledované oblasti. Jsou jasně formulované a dobře prezentované v rámci systému s určitou vnitřní logikou, který je dává do přímé souvislosti s celkovými cíli a hodnotami školy. Jejich obsah je v souladu s celostátním a regionálním vedením. Jsou stručným a praktickým průvodcem pro zaměstnance, kteří tvoří pevný základ pro zabezpečení důslednosti v kvalitě principů práce na celé škole.

**Stupně** Kvalitu pozorované oblasti v rámci každého indikátoru kvality je možné posuzovat pomocí čtyř stupňů.

**Stupeň**

4 *velmi dobrý* - silné stránky dominují

3 *dobrá* - silné stránky převažují nad slabými stránkami

2 *uspokojivý* - některé důležité slabé stránky

1 *neuspokojivý* - slabé stránky dominují

26

Následující obecné charakteristiky použité pro ilustrace stupňů také pomohou objasnit použitou stupnici.

**Velmi dobrý**

Hodnocení **velmi dobrý** použijeme pro úroveň služeb, které se celkově vyznačují silnými stránkami. Slabých stránek je velmi málo a ty, které se vyskytnou, nemají významný nepříznivý vliv na efektivitu v hodnocené oblasti. Ilustrace stupně 4 ukazují vysoký standard služeb poskytovaných školou, ale takový, který je možné reálně dosáhnout na všech školách, nikoli který reprezentuje zcela výjimečnou úroveň služeb školy.

**Dobrá**

Hodnocení **dobrá** použijeme pro úroveň služeb školy, které se vyznačují mnoha silnými stránkami. Objevují se i slabé stránky, ale ani jednotlivě ani společně

nezpůsobují závažné problémy týkající se efektivity ve zkoumané oblasti. Při celkovém pohledu na rozsah silných a slabých stránek a posouzení poměrné důležitosti každé z nich, můžeme říci, že silné stránky převažují nad slabými.

#### **Uspokojivý**

Hodnocení **uspokojivý** použijeme pro úroveň služeb školy, které mají určité silné stránky, ale z hlediska celkového vlivu slabé stránky převažují nad silnými. Může se jednat o příklad, kdy jsou úroveň služeb školy po určitých stránkách obecně přijatelné, ale v mnoha významných oblastech jsou méně než uspokojivé. Také se může jednat o takový příklad úrovně služeb školy, které jsou po určitých stránkách dobré, ale které obsahují rovněž podstatné slabé stránky v některých klíčově důležitých oblastech.

#### **Neuspokojivý**

Hodnocení **neuspokojivý** použijeme, když v úrovni služeb dominují slabé stránky. Ačkoliv se mohou objevit některé relativně izolované aspekty dobré práce, celkový model je takový, že v širokém spektru důležitých aspektů služeb školy je mnoho slabých stránek.

#### **Průvodce pro používání indikátorů kvality**

V celkovém kontextu vzdělávání existuje mnoho způsobů, kterými lze konkrétně ohodnotit úroveň služeb školy. Jak při interní, tak při externí evaluaci je vždy důležité, aby hodnotící subjekt při posuzování celkového stupně jakéhokoli indikátoru kvality rozhodoval vždy profesionálně. K zabezpečení důsledného provádění hodnocení je však nutné, aby vycházela z názorných příkladů, které jsou součástí níže uvedených indikátorů kvality. **Tam, kde se neuplatňují autoevaluační procesy, které jsou uvedeny v tématech nebo názorných příkladech indikátoru kvality, by měla být zapsána 0 s vysvětlením, proč nebylo možné hodnotit úroveň služeb školy pomocí čtyřbodové stupnice.** Kvalita externí podpory autoevaluace škol poskytované zeměmi/regiony je důležitým kontextem pro posuzování efektivity programů v jednotlivých školách. Další pokyny k provádění inspekci ve školách s použitím indikátorů kvality obsahuje třetí část této zprávy.

27

## **2. INDIKÁTORY KVALITY**

### **EFEKTIVNÍ EXTERNÍ PODPORA AUTOEVALUACE ŠKOL**

#### **EXTERNÍ PODPORA**

##### **Indikátor kvality Témata 4 3 2 1**

##### **ES1 Externí podpora**

autoevaluace škol

- \* zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality
- \* zajištění souboru indikátorů / standardů kvality
- \* proškolení v autoevaluačních metodách
- \* pravidelná nezávislá externí inspekce nebo moderování autoevaluace
- \* legislativní zajištění

28

##### **ES1 Externí podpora autoevaluace škol**

*Jak dobře přispívá externí podpora poskytovaná zeměmi/regiony k efektivní autoevaluaci škol?*

Tento indikátor kvality obsahuje následující témata:

- \* zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality
- \* zajištění souboru indikátorů / standardů kvality
- \* proškolení v autoevaluačních metodách
- \* pravidelná nezávislá externí inspekce nebo moderování autoevaluace
- legislativní zajištění

#### **Ilustrace stupně 4**

- Škole jsou poskytovány statistické údaje o řadě důležitých výsledků včetně statistik týkajících se výsledků vzdělávání při zkouškách. Údaje poskytují také referenční úroveň výsledků vzdělávání a umožňují školám efektivně porovnávat jejich výsledky s ostatními školami, přičemž berou v úvahu jejich konkrétní podmínky.
- Je zde celostátní, regionální nebo místní vnitřně logický systém indikátorů či standardů kvality, které škola může používat k tomu, aby evaluaci své práce prováděla cíleně a



strukturovaně. Systém obsahuje všechny klíčové oblasti práce školy: etos,; strukturu kurikula a studijní programy; učení se a vyučování; výchovné poradenství, poradenství a podporu poskytované studentům; řízení zaměstnanců a zdrojů; a klíčové indikátory výstupů včetně výsledků žáků a názorů klíčových partnerů jako jsou žáci, rodiče a zaměstnanci.

- Je zde dobře naplánovaný program dalšího vzdělávání zaměstnanců, který poskytuje efektivní školení v autoevaluačních metodách. Existuje jednoznačná státní, regionální nebo místní strategie poskytování vhodného školení, které je dobře přizpůsobeno zjištěným potřebám škol a zaměstnanců.
- Uplatňuje se důsledný a pravidelný systém nezávislé externí evaluace a kontroly, který hodnotí a podává zprávu o kvalitě vzdělání poskytovaného školou a/nebo poskytuje zpětnou vazbu ke spolehlivosti a dopadu činnosti školy v oblasti autoevaluace a rozvoje.
- Existuje státní nebo místní systém legislativy a politiky, který ukládá školám povinnost a zodpovědnost hodnotit úroveň služeb školy, vytvářet nezbytné plány zlepšování a poskytovat zprávy partnerům ve vzdělávání.

*Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4*

#### **Ilustrace stupně 2**

- Školám jsou poskytovány statistické údaje v omezeném rozsahu. Je k dispozici pouze omezená statistika týkající se výkonů žáků při zkouškách nebo o jiných výsledcích vzdělávání. Údaje, které jsou dostupné, neslouží jako jednoznačné vzdělávací standardy výkonu a neumožňují školám efektivně porovnávat svůj výkon s ostatními školami.
- Ačkoli určité indikátory nebo standardy kvality byly vypracovány, neexistuje vnitřně logický jednotný státní, regionální nebo místní systém, který školy mohou používat k tomu, aby evaluaci své práce prováděly cíleně a strukturovaně. Existující systémy nezahrnují všechny klíčové oblasti práce školy.
- Ačkoli probíhají nějaká školení zaměstnanců v používání autoevaluačních metod, neexistuje jednoznačná státní, regionální nebo místní strategie, která by poskytla zaměstnancům další vhodné vzdělávání, které by podpořilo autoevaluaci přizpůsobenou zjištěným potřebám škol a zaměstnanců.
- Uplatňuje se omezený systém externí inspekce poskytovaný školou. Výsledky nejsou systematicky sdělovány zaměstnancům, rodičům, žákům a jiným partnerům ve vzdělávání. Systém věnuje jen malou pozornost poskytování zpětné vazby ke spolehlivosti a dopadu činnosti školy v oblasti autoevaluace a plánování rozvoje

29

- Neexistuje státní systém legislativy a existuje jen omezená místní politika, která ukládá školám povinnost hodnotit opatření, vytvářet nezbytné plány zlepšování a poskytovat zprávy partnerům ve vzdělávání.

*Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2*

#### **Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat**

*Do jaké míry přispívá externí podpora poskytovaná zeměmi/regiony k efektivní autoevaluaci škol?*

#### **Jak to zjistíte? Některé charakteristiky, které můžete hledat**

Jaké statistické údaje umožňující

školám provádět efektivní

srovnávání jejich výkonu jsou

školám poskytovány?

- Centrální nebo místní správní orgány poskytují řadu údajů jako jsou údaje o výsledcích žáků; poměr docházky a absence; poměr vyloučených; uplatnění absolventů školy; a náklady na školu a rozsah, v jakém škola uplatňuje nejlepší zhodnocení finančních prostředků při rozmístění svých zdrojů.

- Údaje jsou k dispozici v takové podobě, která umožňuje škole stanovit úroveň kvality výsledků v porovnání s jinými školami, přičemž se berou patřičně v úvahu konkrétní podmínky dané školy.

Do jaké míry mají zaměstnanci

školy přístup k obecným státním, regionálním nebo místním indikátorům či standardům kvality, aby se mohli strukturovaným způsobem zaměřit na autoevaluaci a plánování zlepšení?

- Existuje jednotný soubor příslušných státních, regionálních nebo místních indikátorů či standardů kvality.
- Systém indikátorů zahrnuje všechny klíčové aspekty práce školy.
- Indikátory je možné použít k autoevaluaci a externí evaluaci.

Jaký státní, regionální či místní program dalšího vzdělávání zaměstnanců v oblasti autoevaluačních metod je k dispozici?

- K dispozici je rozsáhlá řada možností dalšího vzdělávání zaměstnanců v oblasti efektivních přístupů k autoevaluaci školy.
- Na státní, regionální a místní úrovni jsou pro zaměstnance dostupná příslušná školení v autoevaluačních metodách.

Existuje v rámci

státních/regionálních

vzdělávacích systémů efektivní

rovnováha mezi autoevaluací a

externí evaluací?

- Státní, regionální nebo místní systémy jednoznačně stanoví role a zodpovědnost všech partnerů za zabezpečování kvality.
- Státní, regionální nebo místní systémy používají vyvážené externí evaluaci a autoevaluaci s důrazem na zodpovědnost za aktuální výsledky a zlepšování.
- Inspektoři pravidelně hodnotí a posuzují kvalitu vzdělávání poskytovaného školami.
- K výsledkům autoevaluace škol je poskytována zpětná vazba a externí ověření, aby se zajistila objektivita a spolehlivost systémů vnitřní evaluace i jejich vliv na zlepšování služeb poskytovaných školami.

Do jaké míry státní nebo místní

systém legislativy a politiky

ukládá školám povinnost a

zodpovědnost hodnotit úroveň

- Státní nebo místní systém legislativy a politiky ukládá školám jednoznačné povinnosti a zodpovědnost.

- Školy jsou povinny hodnotit kvalitu vzdělávání, které poskytují.

30

služeb školy, sestavovat nezbytné

plány zlepšování a informovat

partnery?

- Školy jsou povinny sestavovat plány rozvoje či zlepšování.
- Od škol se očekává, že budou konzultovat a informovat klíčové partnery jako jsou rodiče, žáci,

učitelé, oblast, zaměstnavatelé, další vzdělávací zařízení a ostatní.

#### **Některé způsoby získávání informací**

Průzkum státních, regionálních a místních dostupných statistických údajů.

Průzkum státních, regionálních a místních systémů indikátorů kvality.

Průzkum státních, regionálních a místních programů dalšího vzdělávání zaměstnanců a školení v evaluačních metodách.

Analýza rovnováhy dosažené mezi autoevaluací a externí evaluací a zodpovědnosti za aktuální výsledky i zlepšováním vnitřních vzdělávacích systémů.

Průzkum příslušné státní, regionální a místní legislativy, politiky a směrnic.

Rozhovory s klíčovými partnery včetně pracovníků ve vzdělávací sféře, inspektorů, ředitelů, zaměstnanců školy, žáků a rodičů a ostatních.

31

### **EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL**

#### **Indikátor kvality Témata 4 3 2 1**

#### **KLÍČOVÁ OBLAST 1 - VIZE A STRATEGIE**

**1.1** Cíle a hodnoty \* přiměřenost a jednoznačnost cílů a hodnot

\* souvislost s procedurami autoevaluace a rozvoje

**1.2** Strategie a systém pro

autoevaluaci a rozvoj

\* strategie provádění autoevaluace klíčových aspektů práce

\* strategie plánování rozvoje školy

\* konzultační a komunikační uspořádání

#### **KLÍČOVÁ OBLAST 2 - EVALUACE A ROZVOJ KLÍČOVÝCH VSTUPŮ**

**2.1** Lidské zdroje \* procedury kontroly zaměstnanců

\* další vzdělávání zaměstnanců

\* souvislost mezi dalším vzděláváním

zaměstnanců a kontrolou a autoevaluací a plánováním

**2.2** Finanční a fyzické zdroje \* zajištění monitorování a kontroly využívání rozpočtu a zdrojů školy

\* cílené využívání financí na podporu rozvoje školy

#### **KLÍČOVÁ OBLAST 3 - EVALUACE A ROZVOJ KLÍČOVÝCH PROCESŮ**

**3.1** Postupy, pokyny a

standardy

\* postupy a pokyny týkající se klíčových procesů a procedur

\* využívání postupů a pokynů v autoevaluačním procesu

**3.2** Plánování a zavádění

autoevaluačních aktivit

\* autoevaluační aktivity

\* evaluace názorů klíčových partnerů

\* důslednost a spolehlivost autoevaluačních aktivit

\* využití externí evaluace k podpoře

autoevaluačního procesu

**3.3** Plánování a zavádění

aktivit vedoucích ke

zlepšování

\* výběr priorit pro rozvoj

\* plánování aktivit

\* zavádění plánovaných zlepšení

#### **KLÍČOVÁ OBLAST 4 - EVALUACE A VLIV NA VÝSTUPY**

**4.1** Evaluace a zlepšování

klíčových výstupů

- \* podíl zaměstnanců na evaluaci klíčových výstupů
- \* využití statistických informací a referenčních úrovní
- \* přímé monitorování pokroku a výsledků žáků
- \* systematické používání souboru indikátorů nebo standardů kvality
- \* využívání zpětné vazby z názorů klíčových partnerů

#### **4.2 Vliv autoevaluace na rozvoj klíčových výstupů**

- \* pokrok ve zlepšování klíčových statistických indikátorů výstupů zaměřených na rozvoj prostřednictvím autoevaluace
- \* pokrok ve zlepšování spokojenosti partnerů s otázkami zaměřenými na rozvoj prostřednictvím autoevaluace
- \* pokrok ve zlepšování aspektů identifikovaných školou jako významné (zasluhující audit)

32

### **KLÍČOVÁ OBLAST 1. VIZE A STRATEGIE**

#### **IK 1.1 Cíle a hodnoty**

*Do jaké míry lze prokázat existenci dobrého vedení, které svým zaměstnancům ve škole umožňuje sdílet smysl pro společné cíle a záměry a závazek k neustálému rozvoji?*

Tento indikátor kvality se zabývá následujícími tématy:

- přiměřenost a jednoznačnost cílů a hodnot
- souvislost s procedurou autoevaluace a rozvoje škol

#### **Ilustrace stupně 4**

- Dobré a efektivní vedení řídicími pracovníky školy směřuje k tomu, že zaměstnanci, žáci a rodiče jasně a shodně chápou cíle školy, její klíčové záměry a hodnoty a jak k nim směřovat. V rámci možností se všichni podílejí na procesu jejich rozvoje. Cíle jsou výstižně stanovené a intenzivně se zaměřují na zlepšování studijních zkušeností žáků a na maximalizaci znalostí a výsledků všech žáků. Jsou dobrým výchozím bodem pro tvorbu politiky a pokynů a poskytují jednoznačné informace pro evaluaci. Cíle mají pozitivní vliv na práci školy. Cíle školy a kolektivu se shodují s cíli místního úřadu nebo jiného řídicího orgánu. Intenzivní práce na rozvoji kultury neustálého zlepšování je výrazným prvkem v rámci uvedených hodnot školy a je velmi patrná v praxi.
- Je zde silná, explicitní souvislost mezi cíli školy a autoevaluací a procesy zlepšování školy. Všechna témata vybraná jako prioritní pro autoevaluaci a rozvoj jsou jednoznačně určena tak, aby přispěla ke zlepšování realizace jednoho nebo více cílů školy.

*Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4*

#### **Názorný příklad stupně 2**

- Cíle poskytují přehled o hodnotách školy v obecném smyslu. V určitých důležitých ohledech není jasné, jak se k tomu bude směřovat. Jejich význam a důležitost nejsou plně sdíleny žáky a rodiči. Cíle se pouze omezeně zaměřují na poskytování studijních zkušeností vysoké kvality a postrádají zřetelný důraz na zlepšování znalostí a umožnění všem žákům dosáhnout nejvyšších standardů. Cíle školy neformují systematicky tvorbu politiky školy ani neposkytují dobré informace pro evaluaci. Mají omezený vliv na práci školy. Cíle školy a kolektivu se částečně překrývají s cíli místního úřadu nebo jiného řídicího orgánu, ale nejsou v dobrém souladu. Bylo vynaloženo určité úsilí na podporu kultury neustálého zlepšování ve škole, ale mělo jen omezený a často povrchní vliv na pracovní činnost ve škole.
- Souvislost mezi cíli školy a autoevaluací a procesy zlepšování školy postrádá některé důležité stránky. Není snadné určit, jak některá z témat vybraných jako prioritní pro autoevaluaci a rozvoj významně přispívají ke zlepšování realizace jednoho nebo více cílů školy.

*Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako*

### **Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat**

*Do jaké míry lze prokázat existenci dobrého vedení, které svým zaměstnancům ve škole umožňuje sdílet smysl pro společné cíle a záměry a závazek k neustálému zlepšování?*

### **Jak to zjistíte? Některé charakteristiky, které můžete hledat**

Jaké má škola programy pro zajištění sdílení a chápání jejich cílů všemi účastníky partnery?

- Cíle školy jsou jasně stanoveny a oznámeny.
- Zaměstnanci, rodiče a žáci sdílejí a chápou cíle školy a podílejí se na jejich odsouhlasení.

Jsou cíle školy vhodně zaměřeny na zlepšování učení se a maximalizaci znalostí a výsledků?

- Cíle školy přiměřeně informují o učení se a vyučování.
- Existuje jasný průkazný materiál o zaměření cílů školy na maximalizaci výsledků a znalostí v celé škole.

Jakými způsoby vedoucí pracovníci školy prosadili cíle a hodnoty školy?

- Cíle školy jsou jasně prezentovány ve školní příručce, jiných dokumentech, při komunikaci a pokud možno i na webových stránkách.
- Představitelé školy směřují ke sdílení cílů a hodnot školy při rodičovských schůzkách a jiných veřejných příležitostech.
- Souhrnné přehledy cílů školy, její politiky a pokynů mají rodiče a žáci k dispozici.
- Představitelé školy poskytují dobré a jednoznačné strategické vedení.

Poskytují cíle školy dobré informace pro evaluaci?

- Politika a pokyny jsou v souladu s cíli a hodnotami školy.
- Poskytují zaměstnancům a pokud možno i žákům a studentům, jasně vodítko a lze je využít k evaluaci kvality principů práce.
- Existuje průkazný materiál o jednoznačném závazku k nepřetržitému zlepšování v celé škole.

Jaké jsou souvislosti mezi cíli školy a jejími procedurami autoevaluace a zlepšování?

- Priority v plánech rozvoje či zlepšování školy jsou ve výrazném souladu s cíli školy.
- Priority se zaměřují na zlepšování práce v podstatných a centrálních oblastech práce školy.

### **Některé způsoby získávání informací**

Rozhovory s klíčovými zaměstnanci včetně vedoucích pracovníků školy, s rodiči, žáky a jinými partnery.

Průzkum školní dokumentace včetně příruček, politiky a pokynů.

Průzkum programů pro komunikaci s rodiči, žáky a jinými partnery.

Průzkum plánů rozvoje či zlepšování školy.

### **IK 1.2 Strategie a politika autoevaluace a zlepšování**

*Má škola jednoznačnou a přiměřenou strategii systematického posuzování kvality své práce a využívání nezbytných zlepšování?*

Tento indikátor kvality se zabývá následujícími tématy:

- strategie provádění autoevaluační klíčových aspektů opatření
- strategie plánování zlepšení školy
- konzultační a komunikační programy

#### **Ilustrace stupně 4**

• Byla zavedena jednoznačná a systematická strategie k udržení všech klíčových aspektů školy pod kontrolou. Dobře naplánovaný cyklus autoevaluačních aktivit zajišťuje, že všechny klíčové oblasti jsou pod širokou kontrolou na přiměřeně pravidelném základě, zatímco určité cílené aspekty jsou zkoumány důsledněji každý rok, v souladu s potřebami školy.

• Škola má jednoznačný a dobře organizovaný proces plánování rozvoje a zlepšování školy, který přímo souvisí s výstupy jejích autoevaluačních procesů. Výsledný plán rozvoje nebo zlepšování je jednoznačně a efektivně uplatňován na klíčové silné a slabé stránky zjištěné autoevaluačními, přičemž je přiměřeně preferuje, z hlediska hlavních cílů školy. Ukazuje dlouhodobější strategii zlepšování v klíčových oblastech po dobu mnoha let spolu s pečlivě vybranými výročními projekty, které jsou prvořadé. Zaměstnanci jsou ve vhodnou dobu plně zainteresováni na vytváření plánu a pravidelné kontrole pokroku v jeho realizaci. Požadavky na zdroje a další vzdělávání učitelů jsou jasně stanoveny.

• Při provádění autoevaluačních aktivit a určování priorit škola efektivně komunikuje s rodiči, aby postupovala v souladu s plánem rozvoje nebo zlepšování. Programy pro podávání zpráv o výsledcích autoevaluačních aktivit jsou založeny na výstižných a přesných hodnoceních vykonané práce v klíčových oblastech a jasně označují silné stránky a oblasti, které je nutné zlepšit. Škola má také efektivní procesy sdělování svých priorit v oblasti rozvoje a dělá pokrok tím, že o nich hovoří. Zaměstnanci jsou plně zainteresováni na každém stupni procesu plánování a jsou zcela oddáni tomuto plánu. Konzultuje se s žáky a rodiči, kteří přesně znají obsah plánu.

*Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4*

#### **Ilustrace stupně 2**

• Škola provedla několik pokusů o vyzkoušení různých typů autoevaluačních aktivit, ale jednoznačná a systematická strategie k udržení všech klíčových aspektů školy pod kontrolou ještě nebyla zavedena. Pozornost byla věnována pouze hodnocení několika klíčových oblastí. Neexistuje systematický přístup, který by vyvážil relativně široce zaměřenou kontrolní činnost a cílenější aktivity, které blíže zkoumají specifickou oblast.

• Škola vytváří obecný seznam hlavních oblastí, ve kterých usiluje o rozvoj, ale vybrané oblasti v rámci plánu nejsou ve výrazném souladu s výstupy autoevaluačních procesů školy nebo s jejími cíli. Plán má značné mezery a oblasti, kterým není věnován dostatek zájmu. Některé vybrané prvořadé projekty jsou vhodné, ale jiné nejsou vhodně vybrány. Strategie školy pro zlepšování v klíčových oblastech po dobu mnoha let není jednoznačná. Ačkoliv mnoho zaměstnanců je zainteresováno na procesu plánování, mnozí se nepodílejí na jeho realizaci. Požadavky na zdroje a další vzdělávání učitelů jsou stanoveny jen obecně.

• Při provádění autoevaluačních aktivit a určování priorit za účelem postupu v souladu s plánem rozvoje nebo zlepšování, škola jen omezeně komunikuje s rodiči a dalšími stranami. Výsledky některých autoevaluačních aktivit jsou příležitostně sdělovány rodičům, ale tyto zprávy mají tendenci být buď příliš komplexní, nebo příliš povrchní.

35

Celkově neprezentují výstižná a přesná hodnocení vykonané práce v klíčových oblastech, ani jasně neoznačují silné stránky a oblasti, které je nutné zlepšit.

*Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2*

Hodnocení v tomto IK vycházejí z informací v průkazném materiálu sebraném pro IK 3.3.

#### **Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat**

*Má škola jednoznačnou a přiměřenou strategii systematického posuzování kvality své práce a využívání nezbytných zlepšení?*

#### **Jak to zjistíte? Některé charakteristiky, které můžete hledat**

Má škola strategii udržování klíčových oblastí své práce pod kontrolou?

- Plány rozvoje či zlepšování ukazují, že klíčové oblasti práce školy jsou udržovány pod pravidelnou kontrolou.

- Škola má jednoznačnou strategii řízení autoevaluačních aktivit ve všech oblastech své práce.

- Přiměřeně dlouhou dobu existuje jasný a dobře naplánovaný cyklus autoevaluačních aktivit.

- Cyklus autoevaluace umožňuje škole široký pohled na úroveň služeb školy i bližší zkoumání cílených aspektů.

Jak dobrý je vztah mezi plánováním zlepšení a autoevaluací?

- Škola má stabilně a dobře zavedené procedury plánování rozvoje a zlepšování.

- Priority obsažené v plánu rozvoje nebo zlepšování byly zjištěny při autoevaluačních procesech.

Jak škola zajímá všechny zaměstnance na autoevaluačních aktivitách a plánování zlepšení?

- Zaměstnanci jsou plně zainteresováni na autoevaluačních aktivitách. Patří k nim analýza údajů o výsledcích a sledování zkušeností žáků ve třídě.

- Zaměstnanci se podílejí na odsouhlasení priorit rozvoje a zlepšování.

- Existuje jednoznačný průkazný materiál o procedurách konzultací se zaměstnanci a jejich plném zainteresování na zavádění priorit a monitorování a kontrole pokroku.

- Zdroje a dalšího vzdělávání učitelů požadované k zavedení priorit jsou specificky a jednoznačně uvedené v plánu rozvoje nebo zlepšování.

Jaké má škola programy pro konzultace a komunikaci s rodiči a jinými stranami o svém plánování?

- Škola zavedla řadu neformálních a formálních přístupů, které jí umožní konzultovat s rodiči určování priorit rozvoje nebo zlepšování.

- Škola jasně komunikuje o svých prioritách rozvoje se všemi partnery, přičemž používá řadu přístupů.

- Existují jednoznačné postupy informování rodičů o silných stránkách školy a oblastech vyžadujících zlepšení.

- Rodiče dobře chápou, jaké jsou silné stránky školy a její priority zlepšování.

**Některé způsoby získávání informací**

## **EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL**

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených  
Projekt efektivní autoevaluace škol (ESSE)

---

### **SYSTÉM EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL**

#### **LITERATURA :**

## **1. ÚVOD**

Na základě doprovodného výzkumu a shromažďování informací během první fáze projektu ESSE a na základě diskuzí, které proběhly na semináři v Amsterdamu v červnu 2001, byl vytvořen

### **System hodnocení efektivity autoevaluace škol.**

Hlavním účelem je umožnit sběr průkazného materiálu a posoudit efektivitu procesu autoevaluace ve školách a efektivitu externí podpory poskytované zeměmi/regiony na autoevaluaci škol.

## **2. SYSTÉM ESSE**

System ESSE obsahuje dva soubory indikátorů kvality.  
**První- vnější :** hodnotí kvalitu externí podpory autoevaluace škol a



Druhý - vnitřní: **hodnotí efektivitu autoevaluace škol. (kvalitu)**

Je důležité si uvědomit, že tyto indikátory se soustředí na hodnocení efektivity samotného procesu autoevaluace

Indikátory jsou srdcem systému. Základní otázka, na níž hledají odpověď, je:

*Jak efektivní je škola v dosahování neustálého zlepšování prostřednictvím hodnocení kvality svých vlastních principů práce a tím, že staví na svých silných stránkách a zjišťuje slabé stránky?*

Při hledání odpovědí na tuto otázku slouží jako pomůcky hodnotícím subjektům indikátory kvality, které jsou sestaveny tak, aby si mohly vytvořit systematický obraz řady klíčových aspektů zabezpečování kvality a programů zlepšování ve školách a rozsahu jejich účinku v praxi.

Například témata a lustrace v rámci některých indikátorů předpokládají, že školy:

- mají přístup ke statistickým údajům, aby mohly porovnat své výkony s podobnými školami přičemž berou náležitě v úvahu podmínky;
- mají přístup k dohodnutému souboru indikátorů kvality, aby vedly proces autoevaluace;
- budou konzultovat a komunikovat s klíčovými partnery;

- mají určitou zodpovědnost za užívání finančních a fyzických zdrojů;
- mají významnou zodpovědnost za kontrolu a další vzdělávání zaměstnanců školy; a
- vytvoří plán rozvoje nebo zlepšování a budou pravidelně informovat klíčové partnery.

### 3. EFEKTIVNÍ EXTERNÍ PODPORA AUTOEVALUACE ŠKOL

Za účelem *hodnocení kvality externí podpory* poskytované zeměmi/regiony na autoevaluaci škol byl vytvořen jediný indikátor kvality.

Klíčové komponenty efektivní externí podpory souvisejí se zajištěním:

- statistických údajů k srovnávání a stanovení vzdělávacího standardu;
- souboru standardů/indikátorů kvality;
- proškolení v metodách autoevaluace;
- pravidelné nezávislé externí evaluace či moderování autoevaluace; a
- legislativního systému.

Tyto klíčové složky byly stanoveny jako pět témat indikátoru.

Klade otázku:

*Do jaké míry externí podpora poskytovaná zeměmi/regiony přispívá k efektivní autoevaluaci škol?*

*První téma* se zaměřuje na statistické údaje a analýzu předložené školám v zemi/regionu, které usnadňují provádění příslušných srovnání.

Rozsahu údajů bude obsahovat údaje o

- výkonech, jako jsou výsledky zkoušek.
- poměr docházky a absence,
- procento vyloučených,
- uplatnění absolventů,
- náklady na školu
- jaké míry škola uplatňuje co nejlépe využívá finanční prostředky při rozmístění svých zdrojů.

Takové údaje umožňují škole stanovit vzdělávací standard své činnosti v porovnání s ostatními školami, přičemž bere v úvahu své konkrétní podmínky.

*Druhé téma* se zaměřuje na rozsah indikátorů kvality s využitím dohodnutých kritérií vytvořených zemí/regionem a na míru zpřístupnění tohoto systému k využití ve školách.

Umožňují školám zjistit silné a slabé stránky kvality opatření pro žáky posuzováním nejlepší praxe. Školy mohou využít výsledky cílené autoevaluace prostřednictvím využití indikátorů pro efektivní činnost vedoucí ke zlepšování.

Třetí téma se zabývá tím, do jaké míry celostátní/regionální orgány umožnily školám zvládnutí procesu a metodiky autoevaluace škol.

Čtvrté téma se zabývá rozsahem prováděných programů inspekce a řízení, které umožní škole porovnat svou autoevaluaci s externím názorem na její efektivitu.

Indikátor se vztahuje na externí nezávislé návštěvy státních/regionálních orgánů za účelem vytvoření nezávislého názoru na školu a zajištění jejího řízení. Takové externí hledisko je nezbytné, protože bez něj může autoevaluace vést k sebeklamu, sebepozorování a plošné odchylce.

Páté téma se zabývá státním či místním legislativním systémem, politikou a informacemi, které ukládají školám povinnost a zodpovědnost hodnotit svá opatření. (zák. 561/2004 Sb.)

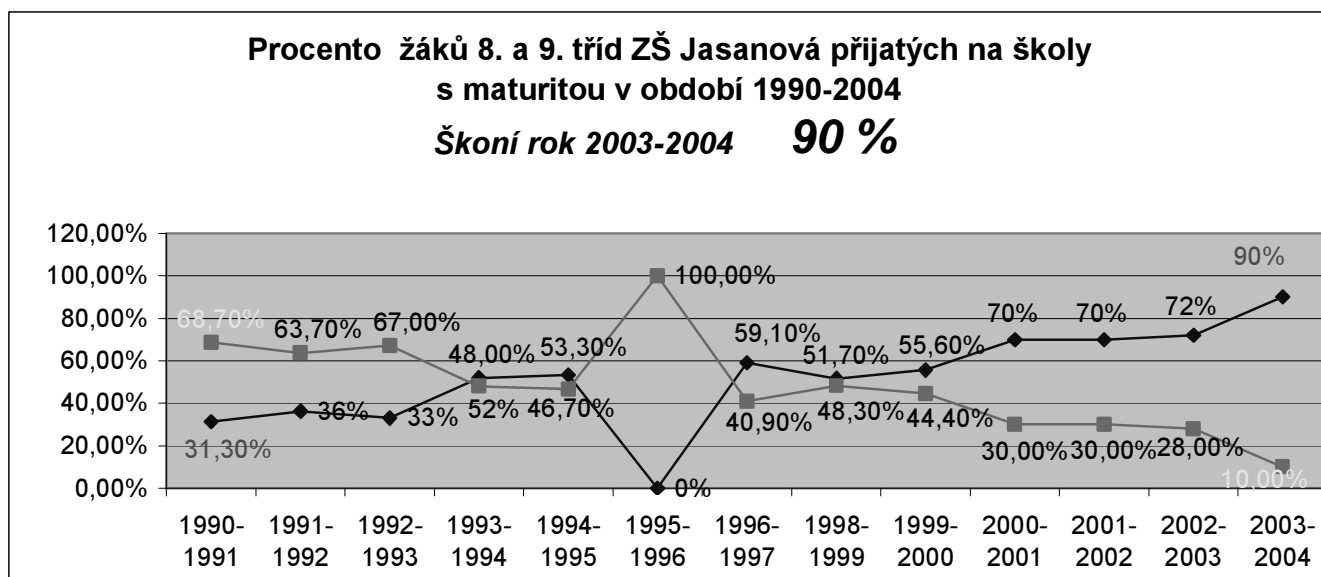
#### **4. EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL**

Soubor indikátorů kvality sestavený k posuzování efektivity programů školy sloužících k autoevaluaci zavádí rozlišení, které se stále více uplatňuje u modelů zlepšování kvality, mezi "**vstupy**", "**procesy**" a "**výstupy**", jak ukazuje Obecně řečeno tento model určuje, že k tomu, aby školy efektivně dosahovaly dokonalosti prostřednictvím neustálého zlepšování, musí věnovat pozornost mnoha klíčovým aspektům. S využitím tohoto rozsáhlého systému model definuje celkem devět indikátorů kvality seskupených do čtyř klíčových oblastí. První dvě z těchto klíčových oblastí se vztahují k různým aspektům "**vstupů**", zatímco třetí klíčová oblast se zabývá "**procesy**" a čtvrtá "**výstupy**".

Škola musí maximalizovat účinnost svých **vstupů**, nejprve prostřednictvím dobrého vedení a řízení, které svým zaměstnancům umožní sdílet smysl pro společné cíle a záměry. Klíčová oblast 1 souvisí s potřebou školy vybudovat společně sdílený závazek k neustálému zlepšování, který se opírá o systematickou strategii posuzování aspektů její práce a plánování zlepšení. Klíčová oblast 2 souvisí s potřebou školy maximalizovat efektivitu dostupných zdrojů, především pokud jde o její zaměstnance, prostřednictvím hodnocení a zlepšování na základě toho, jak efektivně jsou zdroje řízeny, rozmístěny a přizpůsobeny, aby odpovídaly potřebám školy.

Klíčová oblast 3 souvisí s potřebou školy uplatňovat efektivní programy monitorování a zlepšování kvality klíčových **procesů**, jejichž prostřednictvím poskytují své služby mládeži, rodičům a společnosti. Sem samozřejmě patří nejdůležitější proces ze všech, kvalita vyučování a učení se ve třídě.

Klíčová oblast 4 souvisí s hodnocením vlivu autoevaluačních programů školy na její **výstupy**. Jestliže škola hodnotí a zlepšuje své řízení vstupů a klíčových procesů efektivním způsobem, můžeme očekávat, že se to odrazí na lepší úrovni vykonané práce s trendy zlepšování klíčových výstupů školy. Statistické hodnoty výstupů školy dosažených v oblasti úrovně výsledků, kvalifikace a úspěchů, ale také postojů, hodnot a dispozic, kterými jsou studenti v době odchodu ze školy vybaveni, jsou důležité. Pro hodnocení výstupů jsou také nezbytné pohledy a názory klíčových partnerů, jako jsou žáci, rodiče a zaměstnanci.



Klíčová oblast 1 obsahuje dva indikátory kvality.  
Cíle a hodnoty

Tento indikátor klade otázku:

*Do jaké míry lze prokázat existenci dobrého vedení, které svým zaměstnancům ve škole umožňuje sdílet smysl pro společné cíle a záměry a závazek k neustálému zlepšování?*

Obsahuje dvě témata, která se soustředí na přiměřenost a jasnost cílů a hodnot a míru, do jaké tyto cíle a hodnoty tvoří nedílnou součást procesů autoevaluace a zlepšování škol.

20

Strategie a politika autoevaluace a zlepšování

Tento indikátor klade otázku:

*Má škola jednoznačnou a přiměřenou strategii systematické kontroly kvality své práce a zavádění nezbytných zlepšení?*

Obsahuje tři témata, která se soustředí na přiměřenost celkového plánu strategií školy, které mají zajistit, aby autoevaluace a procesy plánování zlepšení byly komplexní a efektivní, a aby byly konzultovány s rodiči, žáky, zaměstnanci a ostatními v průběhu stanovení priorit vývoje a určování směru postupu.

Klíčová oblast 2 se soustředí na řízení různých aspektů zdrojů dostupných škole. Obsahuje dva indikátory kvality.

*Zaměstnanecké/personální zdroje*

Tento indikátor klade otázku:

*Jak dobře škola hodnotí a zlepšuje efektivitu svých zaměstnanců a způsob, jakým jsou vedeni a rozmístěni?*

Obsahuje tři témata, která se soustředí na programy kontroly zaměstnanců, řízení dalšího vzdělávání zaměstnanců a na míru, do jaké oba tyto aspekty řízení lidských zdrojů tvoří nedílnou součást systémů autoevaluace škol a zlepšování.

*Finanční a fyzické zdroje*

Tento indikátor klade otázku:

*Jak dobře škola hodnotí a zlepšuje své využívání finančních a fyzických zdrojů?*



Obsahuje dvě témata. Jedno se soustředí na obecné programy monitorování a kontroly využití rozpočtu a zdrojů školy, zatímco druhé se zabývá otázkou, jak efektivně škola směřuje flexibilní elementy svého rozpočtu k podpoře klíčových zlepšení, jako nedílné součásti strategie autoevaluace a zlepšování.

Třetí klíčová oblast se soustředí na řízení procesů a obsahuje tři indikátory kvality.

Zatímco klíčové procesy vzdělávání ve škole je možné konceptualizovat mnoha různými způsoby, recenze literatury provedená pro tento projekt ukazuje, že společná platforma se objevuje více u toho druhu typologií, které mají tendenci se objevovat.

Pro současné účely jsou vybrány klíčové procesy tak, aby obsahovaly alespoň následující:

- udržování a rozvoj étosu školy, klimatu a vztahů;
- udržování vztahů s rodiči a širší veřejností;
- strukturování kurikula a vyučovacích programů;
- učení se a vyučování včetně plánování a testování;
- výchovné poradenství a poradenství;
- poskytování podpory pro individuální učební potřeby včetně speciálních vzdělávacích potřeb; a
- řízení, vedení a zabezpečování kvality.

Tyto tři indikátory kvality samy o sobě jsou generické v tom smyslu, že všechny je možné aplikovat rovnocenně na jakýkoliv z těchto klíčových procesů (nebo jiných, které by mohly být stanoveny). Inspekční model ESSE používá k hodnocení v těchto oblastech sledování (identifikovaného) směru rozvoje. Princip tkví v tom, že ať zvažujeme jakýkoliv klíčový proces v konkrétním případě, který nastane, následující soubor indikátorů kvality by měl pokrýt základní elementy procesů autoevaluace a zlepšování, které by se měly co nejlépe uplatnit v praxi.

Politika, pokyny a standardy  
První z těchto tří indikátorů v této klíčové oblasti začíná položením otázky:

*Jak efektivně škola komunikuje, aby získala jasný názor na efektivní praxi a standardy, kterých má dosáhnout při zavádění svých klíčových procesů?*

Bez jasného názoru na předpoklady školy, jakožto odrazového bodu pro efektivní kulturu autoevaluace, nemohou mít zaměstnanci spolehlivý základ k monitorování a zlepšování své vlastní praxe nebo k monitorování a hodnocení prováděné jinými subjekty.

Indikátor obsahuje dvě témata. Jedno se soustředí na to, do jaké míry škola uplatňuje vhodné poradenství a politiku, zatímco druhé sleduje, jak aktivně jsou používány jako klíčová hlediska pro autoevaluaci ve škole.

## Plánování a zavádění autoevaluačních aktivit

Tento indikátor se soustředí přímo na to, jak systematicky a pečlivě škola používá

průkazný materiál ke získání spolehlivých výsledků o kvalitě jejích procesů. Vzniká

otázka:

*Jak dobře škola hodnotí efektivitu svých klíčových procesů při jejich uplatňování v praxi?*

V centru zájmu zde stojí rozsah, přesnost a spolehlivost autoevaluačních aktivit prováděných zaměstnanci. Celkem se jedná o čtyři témata. První dvě témata se vztahují k různým typům průkazného materiálu, který by mohl být shromážděn za účelem informování o autoevaluaci konkrétního aspektu opatření. Třetí téma se vztahuje k přesnosti a spolehlivosti sebraného průkazného materiálu. Sledování určitého směru rozvoje znamená, že pro každý konkrétní případ může být vhodná odlišná vyváženost různých typů průkazného materiálu v závislosti na konkrétním aspektu, který v dané chvíli bereme v úvahu. Pohlédneme-li však na rozsah autoevaluačních aktivit provedených každoročně ve škole jako celku, všechny by měly být zcela patrné při nejlepší praxi. Proto průkazný materiál shromážděný pro tento indikátor kvality je také průkazným materiálem celkového programu školy na hodnocení jejích výsledků a úzce souvisí s IK 4.1.

Čtvrté téma zachycuje, do jaké míry škola těží ze zavedení externí kontroly kvality do svého procesu autoevaluace prostřednictvím podílu člověka z mimoškolního prostředí na poskytování zpětné vazby, jakožto součásti autoevaluačního procesu. Takový člověk je často označován jako "kritický přítel" a v některých případech to

může být jiný ředitel, ačkoliv to může být i zaměstnanec místního úřadu nebo poradce, který je v pravidelném kontaktu se školou.

Plánování a zavádění aktivit vedoucích ke zlepšování

Podíváme-li se na provádění autoevaluace v souvislosti s určitými tématy, třetí

indikátor v této klíčové oblasti se zaměřuje na to, jak dobře škola organizuje svou

činnost, aby naplňovala zjištěné potřeby rozvoje. Otázka indikátoru zní:

*Jak dobře škola uplatňuje výsledky autoevaluace v plánovaných programech aktivit, které mají klíčový vliv na příslušné procesy?*

V centru zájmu je zde zlepšování kvality procesů - indikátor v klíčové oblasti 4 se

bude zabývat tím, jak následně dochází ke zlepšování spokojenosti partnerů a ke zlepšování výsledků.

Máme zde tři témata. První zkoumá, zda škola vybrala správné priority, které

poskytnou výsledky jejich vlastní autoevaluačních procesů.

Druhé téma pohlíží na to, jak dobře se provádí podrobné plánování činností, a třetí se zabývá tím, do jaké míry je škola úspěšná v plnění plánů činností, aby v klíčových procesech dosáhla zavedení významných zlepšení.

Protože jsme se zabývali hodnocením efektivity evaluace školy na úrovni vstupů a procesů, čtvrtá klíčová oblast se soustředí na výstupy školy. Zde máme dva indikátory kvality. První pohlíží na to, jak dobře škola hodnotí své

výstupy. Druhý vyhledává měřitelný průkazný materiál týkající se vlivu autoevaluace na zlepšování výstupů.

### Evaluace a zlepšování klíčových výstupů

Tento indikátor klade otázku:

*Jak dobře škola monitoruje a hodnotí kvalitu svých klíčových výstupů?*

Indikátor obsahuje pět témat. První pohlíží na to, do jaké míry se personál školy podílí na hodnocení klíčových výstupů školy. Druhý se zabývá tím, jak dobře škola využívá řadu statistických a jiných údajů k autoevaluaci. Třetí téma zkoumá, jaké má škola programy k monitorování pokroku a výsledků žáků. Čtvrté téma prověřuje, jak dobře škola používá dohodnuté indikátory kvality k monitorování svých výstupů. Páté téma pohlíží na to, jaké kroky škola podniká ke shromažďování a hodnocení názorů klíčových partnerů, jako jsou rodiče, žáci a ostatní, na to, jak dobře škola splňuje jejich potřeby a očekávání.

Vliv autoevaluace na zlepšování klíčových výstupů

Tento indikátor klade otázku:

*Do jaké míry lze prokázat, že autoevaluace vede k měřitelným zlepšením?*

Tento indikátor obsahuje tři témata. První pohlíží na výstupy, které budou samozřejmě obsahovat měření výsledků a kvalifikace žáků, ale také by mohlo brát v úvahu další údaje, jako například statistiky umístění žáků po škole a další aspekty způsobilosti, dovedností a postojů žáků přesahující rámec školních dovedností.

Druhé téma se zabývá průkazným materiálem získaným z průzkumu názorů klíčových partnerů, ke kterým patří žáci, rodiče a zaměstnanci, hledá vzorce a trendy na úrovni jejich spokojenosti s různými aspekty opatření školy.

Třetí téma čerpá z průkazného materiálu sebraného během návštěvy školy. Souvisí s vlivem programů školy v oblastech zvolených školou jako směry rozvoje

Aby se hodnotící subjekty přesvědčily o plné efektivitě procesů autoevaluace a zlepšování školy, měly by očekávat, že najdou spolehlivé důkazy o dosahování velmi dobrých výstupů školy pro její žáky v poměru ke školám s podobnými charakteristikami. Nebo pokud by současná práce školy byla na nižší úrovni, hodnotící subjekty by očekávaly, že se bude rovnoměrně zlepšovat, když se zaměří na klíčové slabé stránky.

## **5. SILNÉ STRÁNKY SYSTÉMU ESSE**

Inspektoři, kteří se podíleli na projektu, určili řadu silných stránek projektu ESSE. K silným stránkám patří:

- Systém a metodika, které umožňují inspektorům z různých zemí pracovat společně a přitom používat společný jazyk při hodnocení kvality a efektivity.
- Indikátor kvality externí podpory, který stanovuje kontext, v jehož rámci funguje efektivní

autoevaluace školy.

- Flexibilita systému, která umožňuje jeho použití jak pro autoevaluaci, tak pro externí evaluaci.
- Srozumitelná a logická struktura systému, která stanoví vzdělávací standard pro hodnocení efektivity autoevaluace školy.
- Indikátory kvality, které školám určují vývojové linie a pomáhají vytvořit klima, kde může externí evaluace podpořit zlepšování školy.
- Klíčové oblasti a indikátory, které slouží jako pomůcky a pomáhají hodnotícím subjektům formulovat otázky a zjišťovat oblasti průzkumu během návštěvy školy.
- Čtyřstupňová bodová stupnice a lustrace, které napomohou získat objektivní a srovnatelná hodnocení.
- Zaměření na vstupy a pokračování přes procesy až k výstupům, což dělá vztah mezi autoevaluačními aktivitami a skutečným zlepšením na výstupech jednoznačným.

## **PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL**

### **ČÁST DRUHÁ**

#### **INDIKÁTORY KVALITY:**

#### **EFEKTIVNÍ PODPORA AUTOEVALUACE ŠKOLY**

a

#### **EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOLY**

25

### **INDIKÁTORY KVALITY**

#### **1. ÚVOD**

#### **Indikátory kvality**

System ESSE má dva soubory indikátorů kvality. Jeden soubor umožňuje hodnocení efektivity externí podpory autoevaluace školy. V této oblasti je jeden indikátor. Druhý soubor umožňuje hodnotit, jak dobře škola provádí autoevaluaci a zlepšování. Je uspořádán do čtyř klíčových oblastí a obsahuje devět indikátorů. Indikátory kvality pomáhají zjistit klíčové silné stránky a také určují oblasti, kde je potřeba zachovat dobrou kvalitu nebo kde je nutné zlepšování. Indikátory určují obecné aspekty kvality. Témata v rámci každého indikátoru umožňují specifitější zaměření při evaluaci. Kvalita charakteristik sledovaných v rámci každého indikátoru kvality se posuzuje pomocí čtyř stupňů. K tomu slouží používání názorných příkladů, které popisují kvalitativní vlastnosti na dvou stupních a pomáhají vytvořit jednotné chápání rovnováhy mezi silnými a slabými stránkami. Ilustrace ukazují kvalitu opatření, která odpovídá konkrétním stupňům. Hlavní výhodou takového systému je, že umožňuje přesněji zjistit silné a slabé stránky, a umožňuje výhodnější diferenciaci mezi velmi dobrými a velmi slabými aspekty. Také usnadňuje vyhledání příkladů velmi dobré praxe, z čehož vychází plánování zlepšování kvality. Níže uvedená tabulka ukazuje strukturu indikátoru kvality.

**Témata** Každý indikátor kvality má mnoho témat, které se vztahují ke sledovatelným oblastem činnosti.



Indikátor kvality:

3.1 Politika, pokyny a standardy

Témata:

- politika a pokyny pro klíčové procesy a procedury
- využití politiky a pokynů v procesu autoevaluace

**Ilustrace** V každém tématu jsou poskytnuty Ilustrace dvou stupňů

(stupeň 4 *velmi dobrý* a stupeň 2 *uspokojivý*), kde jsou určeny

specifické charakteristiky, které se mají hledat.

Cílem názorných příkladů je pomoci vytvořit jednotné chápání rovnováhy mezi silnými a

slabými stránkami odpovídající každému ze čtyř stupňů.

**Téma:**

Postupy práce a pokyny pro klíčové procesy a procedury

**Ilustrace stupně 4:**

- Postupy a pokyny jsou přiměřené, pokrývají aspekty práce

školy zjištěné ve sledované oblasti. Jsou jasně

formulované a dobře prezentované v rámci systému

s určitou vnitřní logikou, který je dává do přímé souvislosti

s celkovými cíli a hodnotami školy. Jejich obsah je

v souladu s celostátním a regionálním vedením. Jsou

stručným a praktickým průvodcem pro zaměstnance, kteří

tvoří pevný základ pro zabezpečení důslednosti v kvalitě principů práce na celé škole.

**Stupně** Kvalitu pozorované oblasti v rámci každého indikátoru kvality je

možné posuzovat pomocí čtyř stupňů.

## **Stupeň**

4 *velmi dobrý* - silné stránky dominují

3 *dobrá* - silné stránky převažují nad slabými stránkami

2 *uspokojivý* - některé důležité slabé stránky

1 *neuspokojivý* - slabé stránky dominují

26

Následující obecné charakteristiky použité pro ilustrace stupňů také pomohou objasnit použitou stupnici.

### ***Velmi dobrý***

Hodnocení ***velmi dobrý*** použijeme pro úroveň služeb, které se celkově vyznačují

silnými stránkami. Slabých stránek je velmi málo a ty, které se vyskytnou, nemají

významný nepříznivý vliv na efektivitu v hodnocené oblasti.

Ilustrace stupně 4 ukazují

vysoký standard služeb poskytovaných školou, ale takový, který je možné reálně

dosáhnout na všech školách, nikoli který reprezentuje zcela výjimečnou úroveň

služeb školy.

### ***Dobrá***

Hodnocení ***dobrá*** použijeme pro úroveň služeb školy, které se vyznačují mnoha

silnými stránkami. Objevují se i slabé stránky, ale ani jednotlivě ani společně

nezpůsobují závažné problémy týkající se efektivity ve zkoumané oblasti. Při

celkovém pohledu na rozsah silných a slabých stránek a posouzení poměrné

důležitosti každé z nich, můžeme říci, že silné stránky převažují nad slabými.

### ***Uspokojivý***

Hodnocení ***uspokojivý*** použijeme pro úroveň služeb školy, které mají určité silné stránky, ale z hlediska celkového vlivu slabé stránky převažují nad silnými. Může se jednat o příklad, kdy jsou úroveň služeb školy po určitých stránkách obecně přijatelné, ale v mnoha významných oblastech jsou méně než uspokojivé. Také se může jednat o takový příklad úrovně služeb školy, které jsou po určitých stránkách dobré, ale které obsahují rovněž podstatné slabé stránky v některých klíčově důležitých oblastech.

### ***Neuspokojivý***

Hodnocení ***neuspokojivý*** použijeme, když v úrovni služeb dominují slabé stránky.

Ačkoliv se mohou objevit některé relativně izolované aspekty dobré práce, celkový model je takový, že v širokém spektru důležitých aspektů služeb školy je mnoho slabých stránek.

### **Průvodce pro používání indikátorů kvality**

V celkovém kontextu vzdělávání existuje mnoho způsobů, kterými lze konkrétně ohodnotit úroveň služeb školy. Jak při interní, tak při externí evaluaci je vždy důležité, aby hodnotící subjekt při posuzování celkového stupně jakéhokoli indikátoru kvality rozhodoval vždy

profesionálně. K zabezpečení důsledného provádění hodnocení je však nutné, aby vycházela z názorných příkladů, které jsou součástí níže uvedených indikátorů kvality. **Tam, kde se neuplatňují autoevaluační procesy, které jsou uvedeny v tématech nebo názorných příkladech indikátoru kvality, by měla být zapsána 0 s vysvětlením, proč nebylo možné hodnotit úroveň služeb školy pomocí čtyřbodové stupnice.** Kvalita externí podpory autoevaluace škol poskytované zeměmi/regiony je důležitým kontextem pro posuzování efektivity programů v jednotlivých školách. Další pokyny k provádění inspekcí ve školách s použitím indikátorů kvality obsahuje třetí část této zprávy.

27

## **2. INDIKÁTORY KVALITY**

### **EFEKTIVNÍ EXTERNÍ PODPORA AUTOEVALUACE ŠKOL**

#### **EXTERNÍ PODPORA**

##### **Indikátor kvality Témata 4 3 2 1**

##### **ES1 Externí podpora**

autoevaluace škol

- \* zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality
- \* zajištění souboru indikátorů / standardů kvality
- \* proškolení v autoevaluačních metodách
- \* pravidelná nezávislá externí inspekce nebo moderování autoevaluace
- \* legislativní zajištění

**ES1 Externí podpora autoevaluace škol**

*Jak dobře přispívá externí podpora poskytovaná zeměmi/regiony k efektivní autoevaluaci škol?*

Tento indikátor kvality obsahuje následující témata:

- \* zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality
  - \* zajištění souboru indikátorů / standardů kvality
  - \* proškolení v autoevaluačních metodách
  - \* pravidelná nezávislá externí inspekce nebo moderování autoevaluace
- legislativní zajištění

**Ilustrace stupně 4**

- Škole jsou poskytovány statistické údaje o řadě důležitých výsledků včetně statistik týkajících se výsledků vzdělávání při zkouškách. Údaje poskytují také referenční úrovně výsledků vzdělávání a umožňují školám efektivně porovnávat jejich výsledky s ostatními školami, přičemž berou v úvahu jejich konkrétní podmínky.
- Je zde celostátní, regionální nebo místní vnitřně logický systém indikátorů či standardů kvality, které škola může používat k tomu, aby evaluaci své práce prováděla cíleně a strukturovaně. Systém obsahuje všechny klíčové oblasti práce školy: etos,; strukturu kurikula a studijní programy; učení se a vyučování; výchovné poradenství, poradenství a podporu poskytované studentům; řízení zaměstnanců a zdrojů; a klíčové indikátory

výstupů včetně výsledků žáků a názorů klíčových partnerů jako jsou žáci, rodiče a zaměstnanci.

- Je zde dobře naplánovaný program dalšího vzdělávání zaměstnanců, který poskytuje efektivní školení v autoevaluačních metodách. Existuje jednoznačná státní, regionální nebo místní strategie poskytování vhodného školení, které je dobře přizpůsobeno zjištěným potřebám škol a zaměstnanců.

- Uplatňuje se důsledný a pravidelný systém nezávislé externí evaluace a kontroly, který hodnotí a podává zprávu o kvalitě vzdělání poskytovaného školou a/nebo poskytuje zpětnou vazbu ke spolehlivosti a dopadu činnosti školy v oblasti autoevaluace a rozvoje.

- Existuje státní nebo místní systém legislativy a politiky, který ukládá školám povinnost a zodpovědnost hodnotit úroveň služeb školy, vytvářet nezbytné plány zlepšování a poskytovat zprávy partnerům ve vzdělávání.

*Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4*

### **Ilustrace stupně 2**

- Školám jsou poskytovány statistické údaje v omezeném rozsahu. Je k dispozici pouze omezená statistika týkající se výkonů žáků při zkouškách nebo o jiných výsledcích vzdělávání. Údaje, které jsou dostupné, neslouží jako jednoznačné vzdělávací standardy

výkonu a neumožňují školám efektivně porovnávat svůj výkon s ostatními školami.

- Ačkoli určité indikátory nebo standardy kvality byly vypracovány, neexistuje vnitřně logický či jednotný státní, regionální nebo místní systém, který školy mohou používat

k tomu, aby evaluaci své práce prováděly cíleně a strukturovaně. Existující systémy nezahrnují všechny klíčové oblasti práce školy.

- Ačkoli probíhají nějaká školení zaměstnanců v používání autoevaluačních metod, neexistuje jednoznačná státní, regionální nebo místní strategie, která by poskytla zaměstnancům další vhodné vzdělávání, které by podpořilo autoevaluaci přizpůsobenou zjištěným potřebám škol a zaměstnanců.

- Uplatňuje se omezený systém externí inspekce poskytovaný školou. Výsledky nejsou systematicky sdělovány zaměstnancům, rodičům, žákům a jiným partnerům ve vzdělávání.

Systém věnuje jen malou pozornost poskytování zpětné vazby ke spolehlivosti a dopadu

činnosti školy v oblasti autoevaluace a plánování rozvoje

29

- Neexistuje státní systém legislativy a existuje jen omezená místní politika, která ukládá školám povinnost hodnotit opatření, vytvářet nezbytné plány zlepšování a poskytovat zprávy partnerům ve vzdělávání.

*Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako*

*uspokojivá - stupeň 2*

### **Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat**

*Do jaké míry přispívá externí podpora poskytovaná zeměmi/regiony k efektivní autoevaluaci škol?*

### **Jak to zjistíte? Některé charakteristiky, které můžete hledat**

Jaké statistické údaje umožňující školám provádět efektivní srovnávání jejich výkonu jsou školám poskytovány?

- Centrální nebo místní správní orgány poskytují řadu údajů jako jsou údaje o výsledcích žáků; poměr docházky a absence; poměr vyloučených; uplatnění absolventů školy; a náklady na školu a rozsah, v jakém škola uplatňuje nejlepší zhodnocení finančních prostředků při rozmístění svých zdrojů.

- Údaje jsou k dispozici v takové podobě, která umožňuje škole stanovit úroveň kvality výsledků v porovnání s jinými školami, přičemž se berou patřičně v úvahu konkrétní podmínky dané školy.

Do jaké míry mají zaměstnanci školy přístup k obecným státním, regionálním nebo místním indikátorům či standardům kvality, aby se mohli strukturovaným způsobem zaměřit na autoevaluaci a plánování zlepšení?

- Existuje jednotný soubor příslušných státních, regionálních nebo místních indikátorů či standardů



kvality.

- Systém indikátorů zahrnuje všechny klíčové aspekty práce školy.
- Indikátory je možné použít k autoevaluaci a externí evaluaci.

Jaký státní, regionální či místní program dalšího vzdělávání zaměstnanců v oblasti autoevaluačních metod je k dispozici?

- K dispozici je rozsáhlá řada možností dalšího vzdělávání zaměstnanců v oblasti efektivních přístupů k autoevaluaci školy.
- Na státní, regionální a místní úrovni jsou pro zaměstnance dostupná příslušná školení v autoevaluačních metodách.

Existuje v rámci státních/regionálních vzdělávacích systémů efektivní rovnováha mezi autoevaluací a externí evaluací?

- Státní, regionální nebo místní systémy jednoznačně stanoví role a zodpovědnost všech partnerů za zabezpečování kvality.
- Státní, regionální nebo místní systémy používají vyváženě externí evaluaci a autoevaluaci s důrazem na zodpovědnost za aktuální výsledky a zlepšování.
- Inspektoři pravidelně hodnotí a posuzují kvalitu vzdělávání poskytovaného školami.
- K výsledkům autoevaluace škol je poskytována zpětná vazba a externí ověření, aby se zajistila

objektivita a spolehlivost systémů vnitřní evaluace i jejich vliv na zlepšování služeb poskytovaných školami.

Do jaké míry státní nebo místní systém legislativy a politiky ukládá školám povinnost a zodpovědnost hodnotit úroveň

- Státní nebo místní systém legislativy a politiky ukládá školám jednoznačné povinnosti a zodpovědnost.
- Školy jsou povinny hodnotit kvalitu vzdělávání, které poskytují.

30

služeb školy, sestavovat nezbytné plány zlepšování a informovat partnery?

- Školy jsou povinny sestavovat plány rozvoje či zlepšování.
- Od škol se očekává, že budou konzultovat a informovat klíčové partnery jako jsou rodiče, žáci, učitelé, oblast, zaměstnavatelé, další vzdělávací zařízení a ostatní.

### **Některé způsoby získávání informací**

Průzkum státních, regionálních a místních dostupných statistických údajů.

Průzkum státních, regionálních a místních systémů indikátorů kvality.

Průzkum státních, regionálních a místních programů dalšího vzdělávání zaměstnanců a školení v evaluačních metodách.

Analýza rovnováhy dosažené mezi autoevaluací a externí evaluací a zodpovědnosti za

aktuální výsledky i zlepšováním uvnitř vzdělávacích systémů. Průzkum příslušné státní, regionální a místní legislativy, politiky a směrnic.

Rozhovory s klíčovými partnery včetně pracovníků ve vzdělávací sféře, inspektorů, ředitelů, zaměstnanců školy, žáků a rodičů a ostatních.

31

## **EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL**

**Indikátor kvality Témata 4 3 2 1**

### **KLÍČOVÁ OBLAST 1 - VIZE A STRATEGIE**

**1.1** Cíle a hodnoty \* přiměřenost a jednoznačnost cílů a hodnot

\* souvislost s procedurami autoevaluace a rozvoje

**1.2** Strategie a systém pro autoevaluaci a rozvoj

\* strategie provádění autoevaluace klíčových aspektů práce

\* strategie plánování rozvoje školy

\* konzultační a komunikační uspořádání

### **KLÍČOVÁ OBLAST 2 - EVALUACE A ROZVOJ KLÍČOVÝCH VSTUPŮ**

**2.1** Lidské zdroje \* procedury kontroly zaměstnanců

\* další vzdělávání zaměstnanců

\* souvislost mezi dalším vzděláváním zaměstnanců a kontrolou a autoevaluací a plánováním

**2.2** Finanční a fyzické zdroje \* zajištění monitorování a kontroly využívání

rozpočtu a zdrojů školy

\* cílené využívání financí na podporu rozvoje

školy

## **KLÍČOVÁ OBLAST 3 - EVALUACE A ROZVOJ KLÍČOVÝCH PROCESŮ**

**3.1** Postupy, pokyny a  
standardy

- \* postupy a pokyny týkající se klíčových procesů  
a procedur

- \* využívání postupů a pokynů v autoevaluačním  
procesu

**3.2** Plánování a zavádění  
autoevaluačních aktivit

- \* autoevaluační aktivity

- \* evaluace názorů klíčových partnerů

- \* důslednost a spolehlivost autoevaluačních  
aktivit

- \* využití externí evaluace k podpoře  
autoevaluačního procesu

**3.3** Plánování a zavádění  
aktivit vedoucích ke

zlepšování

- \* výběr priorit pro rozvoj

- \* plánování aktivit

- \* zavádění plánovaných zlepšení

## **KLÍČOVÁ OBLAST 4 - EVALUACE A VLIV NA VÝSTUPY**

**4.1** Evaluace a zlepšování  
klíčových výstupů

- \* podíl zaměstnanců na evaluaci klíčových  
výstupů

- \* využití statistických informací a referenčních  
úrovní

- \* přímé monitorování pokroku a výsledků žáků
- \* systematické používání souboru indikátorů nebo standardů kvality
- \* využívání zpětné vazby z názorů klíčových partnerů

#### **4.2 Vliv autoevaluace na rozvoj**

klíčových výstupů

- \* pokrok ve zlepšování klíčových statistických indikátorů výstupů zaměřených na rozvoj prostřednictvím autoevaluace
- \* pokrok ve zlepšování spokojenosti partnerů s otázkami zaměřenými na rozvoj prostřednictvím autoevaluace
- \* pokrok ve zlepšování aspektů identifikovaných školou jako významné (zasluhující audit)

32

## **KLÍČOVÁ OBLAST 1. VIZE A STRATEGIE**

### **IK 1.1 Cíle a hodnoty**

*Do jaké míry lze prokázat existenci dobrého vedení, které svým zaměstnancům ve škole umožňuje sdílet smysl pro společné cíle a záměry a závazek k neustálému rozvoji?*

Tento indikátor kvality se zabývá následujícími tématy:

- přiměřenost a jednoznačnost cílů a hodnot
- souvislost s procedurou autoevaluace a rozvoje škol

#### **Ilustrace stupně 4**

- Dobré a efektivní vedení řídicími pracovníky školy směřuje k tomu, že zaměstnanci, žáci a rodiče jasně a shodně chápou cíle školy, její klíčové záměry a hodnoty a jak k nim

směřovat. V rámci možností se všichni podílejí na procesu jejich rozvoje. Cíle jsou výstižně stanovené a intenzivně se zaměřují na zlepšování studijních zkušeností žáků a na maximalizaci znalostí a výsledků všech žáků. Jsou dobrým výchozím bodem pro tvorbu politiky a pokynů a poskytují jednoznačné informace pro evaluaci. Cíle mají pozitivní vliv na práci školy. Cíle školy a kolektivu se shodují s cíli místního úřadu nebo jiného řídicího orgánu. Intenzivní práce na rozvoji kultury neustálého zlepšování je výrazným prvkem v rámci uvedených hodnot školy a je velmi patrná v praxi.

- Je zde silná, explicitní souvislost mezi cíli školy a autoevaluací a procesy zlepšování školy.

Všechna témata vybraná jako prioritní pro autoevaluaci a rozvoj jsou jednoznačně určena tak, aby přispěla ke zlepšování realizace jednoho nebo více cílů školy.

*Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4*

### **Názorný příklad stupně 2**

- Cíle poskytují přehled o hodnotách školy v obecném smyslu. V určitých důležitých ohledech není jasné, jak se k bude směřovat. Jejich význam a důležitost nejsou plně sdíleny žáky a rodiči. Cíle se pouze omezeně zaměřují na poskytování studijních

zkušeností vysoké kvality a postrádají zřetelný důraz na zlepšování znalostí a umožnění všem žákům dosáhnout nejvyšších standardů. Cíle školy neformují systematicky tvorbu politiky školy ani neposkytují dobré informace pro evaluaci. Mají omezený vliv na práci školy. Cíle školy a kolektivu se částečně překrývají s cíli místního úřadu nebo jiného řídicího orgánu, ale nejsou v dobrém souladu. Bylo vynaloženo určité úsilí na podporu kultury neustálého zlepšování ve škole, ale mělo jen omezený a často povrchní vliv na pracovní činnost ve škole.

- Souvislost mezi cíli školy a autoevaluací a procesy zlepšování školy postrádá některé důležité stránky. Není snadné určit, jak některá z témat vybraných jako prioritní pro autoevaluaci a rozvoj významně přispívají ke zlepšování realizace jednoho nebo více cílů školy.

*Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2*

33

### **Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat**

*Do jaké míry lze prokázat existenci dobrého vedení, které svým zaměstnancům ve škole umožňuje sdílet smysl pro společné cíle a záměry a závazek k neustálému zlepšování?*

**Jak to zjistíte? Některé charakteristiky, které můžete hledat**

Jaké má škola programy pro zajištění sdílení a chápání jejích cílů všemi účastníky partnery?

- Cíle školy jsou jasně stanoveny a oznámeny.
- Zaměstnanci, rodiče a žáci sdílejí a chápou cíle školy a podílejí se na jejich odsouhlasení.

Jsou cíle školy vhodně zaměřeny na zlepšování učení se a maximalizaci znalostí a výsledků?

- Cíle školy přiměřeně informují o učení se a vyučování.
- Existuje jasný průkazný materiál o zaměření cílů školy na maximalizaci výsledků a znalostí v celé škole.

Jakými způsoby vedoucí pracovníci školy prosadili cíle a hodnoty školy?

- Cíle školy jsou jasně prezentovány ve školní příručce, jiných dokumentech, při komunikaci a pokud možno i na webových stránkách.
- Představitelé školy směřují ke sdílení cílů a hodnot školy při rodičovských schůzkách a jiných veřejných příležitostech.
- Souhrnné přehledy cílů školy, její politiky a pokynů mají rodiče a žáci k dispozici.
- Představitelé školy poskytují dobré a jednoznačné strategické vedení.

Poskytují cíle školy dobré informace pro evaluaci?

- Politika a pokyny jsou v souladu s cíli a hodnotami školy.



- Poskytují zaměstnancům a pokud možno i žákům a studentům, jasné vodítko a lze je využít k evaluaci kvality principů práce.
- Existuje průkazný materiál o jednoznačném závazku k nepřetržitému zlepšování v celé škole.

Jaké jsou souvislosti mezi cíli školy a jejími procedurami autoevaluace a zlepšování?

- Priority v plánech rozvoje či zlepšování školy jsou ve výrazném souladu s cíli školy.
- Priority se zaměřují na zlepšování práce v podstatných a centrálních oblastech práce školy.

### **Některé způsoby získávání informací**

Rozhovory s klíčovými zaměstnanci včetně vedoucích pracovníků školy, s rodiči, žáky a jinými partnery.

Průzkum školní dokumentace včetně příruček, politiky a pokynů.

Průzkum programů pro komunikaci s rodiči, žáky a jinými partnery.

Průzkum plánů rozvoje či zlepšování školy.

34

### **IK 1.2 Strategie a politika autoevaluace a zlepšování**

*Má škola jednoznačnou a přiměřenou strategii systematického posuzování kvality své práce a využívání nezbytných zlepšování?*

Tento indikátor kvality se zabývá následujícími tématy:

- strategie provádění autoevaluace klíčových aspektů opatření
- strategie plánování zlepšení školy
- konzultační a komunikační programy

#### **Ilustrace stupně 4**

- Byla zavedena jednoznačná a systematická strategie k udržení všech klíčových aspektů školy pod kontrolou. Dobře naplánovaný cyklus autoevaluačních aktivit zajišťuje, že všechny klíčové oblasti jsou pod širokou kontrolou na přiměřeně pravidelném základě, zatímco určité cílené aspekty jsou zkoumány důsledněji každý rok, v souladu s potřebami školy.
- Škola má jednoznačný a dobře organizovaný proces plánování rozvoje a zlepšování školy, který přímo souvisí s výstupy jejích autoevaluačních procesů. Výsledný plán rozvoje nebo zlepšování je jednoznačně a efektivně uplatňován na klíčové silné a slabé stránky zjištěné autoevaluačí, přičemž je přiměřeně preferuje, z hlediska hlavních cílů školy. Ukazuje dlouhodobější strategii zlepšování v klíčových oblastech po dobu mnoha let spolu s pečlivě vybranými výročními projekty, které jsou prvořadé. Zaměstnanci jsou ve vhodnou dobu plně zainteresováni na vytváření plánu a pravidelné kontrole pokroku v jeho realizaci. Požadavky na zdroje a další vzdělávání učitelů jsou jasně stanoveny.
- Při provádění autoevaluačních aktivit a určování priorit škola efektivně komunikuje s rodiči, aby postupovala v souladu s plánem rozvoje nebo zlepšování. Programy pro

podávání zpráv o výsledcích autoevaluačních aktivit jsou založeny na výstižných a přesných hodnoceních vykonané práce v klíčových oblastech a jasně označují silné stránky a oblasti, které je nutné zlepšit. Škola má také efektivní procesy sdělování svých priorit v oblasti rozvoje a dělá pokrok tím, že o nich hovoří. Zaměstnanci jsou plně zainteresováni na každém stupni procesu plánování a jsou zcela oddáni tomuto plánu.

Konzultuje se s žáky a rodiči, kteří přesně znají obsah plánu.

*Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4*

### **Ilustrace stupně 2**

- Škola provedla několik pokusů o vyzkoušení různých typů autoevaluačních aktivit, ale jednoznačná a systematická strategie k udržení všech klíčových aspektů školy pod kontrolou ještě nebyla zavedena. Pozornost byla věnována pouze hodnocení několika klíčových oblastí. Neexistuje systematický přístup, který by vyvážil relativně široce zaměřenou kontrolní činnost a cílenější aktivity, které blíže zkoumají specifickou oblast.

- Škola vytváří obecný seznam hlavních oblastí, ve kterých usiluje o rozvoj, ale vybrané oblasti v rámci plánu nejsou ve výrazném souladu s výstupy autoevaluačních procesů

školy nebo s jejími cíli. Plán má značné mezery a oblasti, kterým není věnován dostatek zájmu. Některé vybrané prvořadě projekty jsou vhodné, ale jiné nejsou vhodně vybrány.

Strategie školy pro zlepšování v klíčových oblastech po dobu mnoha let není jednoznačná. Ačkoliv mnoho zaměstnanců je zainteresováno na procesu plánování, mnozí se nepodílejí na jeho realizaci. Požadavky na zdroje a další vzdělávání učitelů jsou stanoveny jen obecně.

- Při provádění autoevaluačních aktivit a určování priorit za účelem postupu v souladu s plánem rozvoje nebo zlepšování, škola jen omezeně komunikuje s rodiči a dalšími stranami. Výsledky některých autoevaluačních aktivit jsou příležitostně sdělovány rodičům, ale tyto zprávy mají tendenci být buď příliš komplexní, nebo příliš povrchní.

35

Celkově neprezentují výstižná a přesná hodnocení vykonané práce v klíčových oblastech, ani jasně neoznačují silné stránky a oblasti, které je nutné zlepšit.

*Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2*

Hodnocení v tomto IK vycházejí z informací v průkazném materiálu sebraném pro IK 3.3.

**Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat**

*Má škola jednoznačnou a přiměřenou strategii systematického posuzování kvality své práce a využívání nezbytných zlepšení?*

**Jak to zjistíte? Některé charakteristiky, které můžete hledat**

Má škola strategii udržování klíčových oblastí své práce pod kontrolou?

- Plány rozvoje či zlepšování ukazují, že klíčové oblasti práce školy jsou udržovány pod pravidelnou kontrolou.
- Škola má jednoznačnou strategii řízení autoevaluačních aktivit ve všech oblastech své práce.
- Přiměřeně dlouhou dobu existuje jasný a dobře naplánovaný cyklus autoevaluačních aktivit.
- Cyklus autoevaluace umožňuje škole široký pohled na úroveň služeb školy i bližší zkoumání cílených aspektů.

Jak dobrý je vztah mezi plánováním zlepšení a autoevaluací?

- Škola má stabilně a dobře zavedené procedury plánování rozvoje a zlepšování.
- Priority obsažené v plánu rozvoje nebo zlepšování byly zjištěny při autoevaluačních procesech.

Jak škola zajímá všechny zaměstnance na autoevaluačních aktivitách a plánování zlepšení?

- Zaměstnanci jsou plně zainteresováni na autoevaluačních aktivitách. Patří k nim analýza údajů o výsledcích a sledování zkušeností žáků ve třídě.

- Zaměstnanci se podílejí na odsouhlasení priorit rozvoje a zlepšování.

- Existuje jednoznačný průkazný materiál o procedurách konzultací se zaměstnanci a jejich plném zainteresování na zavádění priorit a monitorování a kontrole pokroku.

- Zdroje a dalšího vzdělávání učitelů požadované k zavedení priorit jsou specificky a jednoznačně uvedené v plánu rozvoje nebo zlepšování.

Jaké má škola programy pro konzultace a komunikaci s rodiči a jinými stranami o svém plánování?

- Škola zavedla řadu neformálních a formálních přístupů, které jí umožní konzultovat s rodiči určování priorit rozvoje nebo zlepšování.

- Škola jasně komunikuje o svých prioritách rozvoje se všemi partnery, přičemž používá řadu přístupů.

- Existují jednoznačné postupy informování rodičů o silných stránkách školy a oblastech vyžadujících zlepšení.

- Rodiče dobře chápou, jaké jsou silné stránky školy a její priority zlepšování.

**Některé způsoby získávání informací**