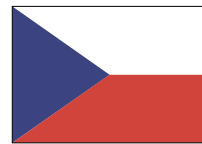




# AUTOEVALUACE ŠKOLY

Karel Starý



# Autoevaluace školy

Zpracoval: Karel Starý



# OBSAH

Co je to evaluace a proč ji máme provádět	4
Vyjasnění pojmů	5
Druhy evaluace	6
Aktuální stav autoevaluace škol	7
Specifické cíle evaluace školy	9
Příloha č. 1 Dotazník klimatu školní třídy	13

## Co je to evaluace a proč ji máme provádět

Slovo evaluace se v poslední době ozývá ze všech stran. Lze ji chápat buď jako jednu z nevyžádaných zásilek globalizujícího se světa a stavět se k tomuto fenoménu odmítavě, nebo se lze zamyslet, proč se stala předmětem zvýšené pozornosti a zda nám nemůže přinést i něco pozitivního. Každý ředitel školy dělá dnes a denně mnoho důležitých rozhodnutí a jedním z předpokladů, aby se rozhodoval správně, je dostatek kvalitních informací. Právě k získání takových informací mohou sloužit různé evaluační procesy. V oblasti podnikového managementu a teorie řízení je evaluaci věnována značná pozornost. I když je škola do jisté míry také podnikem, má jisté odlišnosti, které vyžadují specifický přístup. My se v této publikaci zaměříme na to, jak lze evaluaci využít v aktuální situaci kurikulární reformy.

# Vyjasnění pojmů

## Evaluace

Slovo evaluace použité v názvu si zaslouží trochu osvětlit. Pokusíme se odpovědět na otázky, kde se toto slovo vzalo, jaké může mít významy a jak mu správně rozumět.

Pojem evaluace připutoval podobně jako mnoho dalších z angličtiny. Jak už tomu v procesu obohacování slovní zásoby bývá, žije si takové slovo vlastním životem a v podstatě platí, že v jakém významu jej lidé začnou užívat, v takovém se nejdříve ustálí (jazykový úzus) a později se stane součástí kodifikované normy (např. ve slovníku). Pokusy vytvářet kodifikace bez úzu končí většinou špatně. Jistě si vzpomenete na jazykové „vynálezy“ českých obrozenců kolem Josefa Jungmanna typu „smrkonosoplena“, které byly kodifikovány za účelem nahradit používaný germanismus „šnuptychl“. Většina uměle vymyšlených českých novotvarů se však nikdy nezačala používat. Slovo evaluace si své místo na českém slunci již našlo, tak není zbylí jej používat také, abychom se lépe dorozuměli. Co na tom, že máme v češtině krásné slovo hodnocení, které svým základem odkazuje na hodnoty, o které by při hodnocení i evaluaci mělo jít především. Stručně řečeno jsou slova evaluace a hodnocení v podstatě synonyma, v některých specifických oblastech jsou však mezi nimi drobné rozdíly. Konkrétně v oblasti školství se většinou hovoří o evaluaci školy, ale o hodnocení učebních výsledků žáků nebo žákova výkonu. Protože nás bude převážně zajímat škola jako celek, budeme používat pojem evaluace.

## Druhy evaluace

Na evaluaci se lze dívat z různých úhlů pohledu. Nejprve se zmíníme o evaluaci z hlediska toho, kdo ji provádí (externí a interní), potom se krátce zastavíme u členění evaluace podle účelu, k jakému slouží (sumativní a formativní), a nakonec podle interpretace výsledků evaluace (normativní a kritériální).

### A. Z hlediska hodnotitele

Pro naši potřebu je důležité, kdo evaluaci provádí. Z tohoto hlediska můžeme rozlišovat evaluaci externí a interní.

**Externí** evaluaci provádí např. Česká školní inspekce nebo jiné subjekty, které do školy přicházejí zvenčí, nepodílejí se na jejím životě a zpravidla je jejich zájem pouze jednorázový. Externí evaluace má některé nesporné klady. Tím hlavním je nepochybně nezájatost, jejímž důsledkem je objektivita při srovnávání škol mezi sebou navzájem, a její role je v této rovině nezastupitelná.

**Externí** evaluace však trpí mnohými nedostatky a pro některé oblasti není příliš vhodná.

**Interní** evaluace školy, která je někdy také označována jako vnitřní evaluace nebo vlastní hodnocení školy, se nechá označit jedním slovem – autoevaluace. Jejimi největšími výhodami jsou, že může být „ušitá na míru“ konkrétní škole, může být prováděna průběžně a její výsledky mohou pomáhat v první řadě rozvoji samotné školy. Na druhé straně mohou být výsledky autoevaluace interpretovány výběrově a účelově. Dostatečná míra objektivity je limitována poctivostí realizátorů i jejich schopnostmi.

### B. Z hlediska účelu

Účelem **sumativní** evaluace je zachytit konečný stav výsledků, např. vysvědčení žáka nebo počet absolventů přijatých ke studiu na vysokou školu, aby se mohly výsledky porovnávat s jinými subjekty, např. žáky nebo středními odbornými školami.

Oproti tomu účelem **formativního** hodnocení je poskytnout subjektu (žákovi či škole) zpětnou vazbu, aby se mohl dále zlepšovat. V praxi se tyto dva účely zpravidla vyskytují současně. Zda se jedná spíše o sumativní nebo formativní evaluaci lze rozhodnout podle toho, jaký účel převažuje.

### C. Z hlediska interpretace výsledků

Výsledky hodnocených subjektů (žáků nebo škol) můžeme porovnat mezi sebou, pak se jedná o **normativní** evaluaci. Příkladem takové evaluace může být, když při tělocviku učitel nechá běžet celou skupinu 1500 m a klasifikuje tak, že první pětice v cíli dostane jedničku, druhá dvojku atd.

Pojem normativní nesouvisí s pojmem norma jako standard (např. ČSN – česká státní norma), nýbrž je odvozen od tzv. normálního rozložení populace. To bývá nejčastěji znázorněno tzv. Gaussovou křivkou, která má tvar podobný obrysu klobouku – buřinky. Podle této křivky lze do jisté míry předpokládat výskyt jevů v populaci, např. míru inteligence. Malé množství (levý okraj buřinky) představuje skupinu jedinců s mimořádně vysokým IQ a na druhé straně podobně malé množství je jedinců s mimořádně nízkým IQ. Většinu vytváří oblouk průměrných. Předpokládáme-li, že každá školní třída do jisté míry kopíruje tzv. normální rozdělení, lze v případě důsledného normativního hodnocení u třiceti žáků ve třídě očekávat 2 jedničky, 10 dvojek, 6 trojek, 10 čtyřek, 2 pětky.

**Kritériální** hodnocení je naproti tomu vztaženo k předem stanoveným a zpravidla explicitně vyjádřeným kritériím. Klasickým případem kritériálního hodnocení je zkouška v autoškole. Je-li v testu dosaženo určitého množství bodů, zkouška je úspěšná. Splní-li toto kritérium všichni ve skupině, všichni jsou úspěšní.

Současné trendy zvyšují **důraz na evaluaci interní, formativní a kritériální**. V některých evropských zemích je celý systém evaluace vzdělávacího systému založen na autoevaluaci škol. Role inspekce už nespočívá tolik v provádění kontrol, ale v metodickém vedení škol, aby jejich vlastní hodnocení bylo co nejefektivnější. I v ČR byly učiněny první krůčky vedoucí touto cestou.

## Aktuální stav autoevaluace škol

Nový školský zákon a vyhláška č. 15/2005 Sb., která stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, stanovují od 1. 1. 2005 všem základním a středním školám povinnost zpracovat vlastní hodnocení za období jednoho nebo dvou školních roků. Ve školních letech 2003/2004 a 2004/2005 realizovala ČŠI tematicky zaměřenou inspekci (TZI) Vlastní hodnocení základních a středních škol (Autoevaluace). Ze závěru inspekční zprávy vyplývá, že se střední školy zaměřují především na formální stránku výsledků vzdělávání žáků, tj. na jejich úspěšnost v přijímacím řízení na vysoké školy u gymnázií a na uplatnění na pracovním trhu u středních odborných škol. Kritériem úspěšnosti jsou většinou výsledky žáků v jiných školách stejného zaměření a se srovnatelnými podmínkami. Dobré uplatnění absolventů na trhu práce je nepochybně hlavním cílem a samotným smyslem existence každé SOŠ. Možnosti srovnávání výsledků vlastní školy s ostatními školami jsou však v rámci interní evaluace omezené a mohou být i účelově zkreslovány.

### Závažnými zjištěními TZI bylo, že:

1. „školy zpravidla nevyhodnocují výsledky vzhledem ke vzdělávacím programům, tedy neanalyzují efektivitu vzdělávacích strategií vzhledem ke stanoveným cílům;
2. jen v menší míře se autoevaluační zjištění promítají do konkrétních opatření, do stanovování cílů, volby strategií, plánování rozvoje či podpory efektivních přístupů ve vyučování“ (ČŠI ČR 2005).

Zamysleme se nyní nad těmito zjištěními, neboť jednak mapují aktuální stav, jednak naznačují, kterým směrem by se autoevaluace škol měla ubírat. Konstatování, že školy nevyhodnocují výsledky vzhledem ke vzdělávacím programům, má zřejmě příčinu v tom, že vzdělávací programy byly dosud jednotně nařízeny a možnosti škol zasahovat do nich byly značně omezené. Důsledkem bylo, že ve školní praxi se se vzdělávacími programy příliš npracovalo. Někteří učitelé uvádějí, že je po celou dobu své praxe ani neviděli.

Současná kurikulární reforma v tomto bodě přináší významnou změnu. Školy budou vytvářet vlastní školní vzdělávací program (ŠVP), který potom budou realizovat. Současně s realizací ŠVP by bylo velmi žádoucí realizovat takové evaluační postupy, které poskytnou zpětnou vazbu, jak se podařilo ŠVP vytvořit a uvést do života. Podstatou ŠVP není pouhé rozepsání „látky“ do časového harmonogramu, ale příprava žáků na budoucí pracovní i osobní život. Proto je rámcový vzdělávací program (RVP) založen nikoli na tematických oblastech, ale na kompetencích.

## Kompetence

Slovo kompetence je v poslední době často používané, ale jeho správný význam není vždy správně chápán. Je to možná tím, že je to slovo dvouznačné. To znamená, že má dva odlišné významy. Dřívější a obecně rozšířený význam slova kompetence znamená **mít právo něco vykonávat**, např. policista má kompetenci – pravomoc zastavovat vozidla na silnici. Druhý ve vzdělávání používaný význam je **mít schopnost něco vykonávat**, např. žák získá schopnost (kompetenci) domluvit se anglicky. Být kompetentní znamená v prvním významu mít právo mluvit anglicky, ve druhém významu umět mluvit anglicky. Zaměňování těchto dvou významů slova kompetence přináší mnoho nedorozumění.

Slovo kompetence (ve druhém uvedeném významu) je pojem důležitý, ale poměrně obecný. V RVP pro odborné vzdělávání slouží k vymezení obecných cílů – kompetence (rozuměj schopnost) učit se, kompetence řešit problémy, komunikativní kompetence atd. Na otázku, co tvoří kompetenci a co nikoli, co je součástí kompetence a co už ne, neexistuje jednoduchá odpověď. Česká pedagogická terminologie se v tomto bodě ještě neustálila. Všechny školy v ČR však budou v následujících letech pracovat s RVP, a tak se lze domnívat, že terminologie zde uvedená bude postupně všeobecně přijata (viz úzus – kodifikace). Pro zpracování ŠVP je nezbytné obecné kompetence rozčlenit na menší součásti. Zde předkládáme naše doporučení. V závorkách jsou uvedena alternativní synonymní pojmenování, se kterými se také můžete setkat.

### Součástí kompetence jsou:

1. **znalosti** (dovednosti, vědomosti) = něco, co vím; jsem schopen si to vybavit z paměti; např. jsem schopen vysvětlit, jak funguje spalovací motor,
2. **dovednosti** (návyky) = něco, co dokážu aktivně vykonávat; např. jsem schopen pomocí diagnostických přístrojů seřadit spalovací motor,
3. **postoje** (přijaté hodnoty) = jsou moje vnitřně ukotvená mínění a přesvědčení ve vztahu k hodnotám (nejčastěji morálním); např. odmítám rasismus, neničím životní prostředí, nekouřím atd.

Někteří autoři řadí mezi součásti kompetence i zkušenost. My se domníváme, že zkušenost není součástí kompetence, ale prostředkem k dosahování kompetence.

Pojem kompetence je pro znalosti, dovednosti a postoje pojmem nadřazeným. Znalosti mají převahu v teoretické oblasti, dovednosti a postoje souvisejí více s praktickým životem. Mezi jednotlivými součástmi existují silné vztahy. Získání nějaké dovednosti většinou předchází pochopení relevantních znalostí.



**Tři součásti kompetence odpovídají třem základním součástem osobnosti žáka:**

**Znalosti** – kognitivní neboli poznávací doména

**Dovednosti** – psychomotorická doména

**Postoje** – afektivní (citová) doména

Úloha školy na formování osobnosti žáka převažuje u znalostí a dovedností, v případě postojů by škola měla respektovat klíčovou úlohu rodiny.

Vzdělávací program založený na kompetencích poskytuje příležitost soustředit se na víc na to, aby se žáci učili souvislostem a nikoli izolovaným faktům, aby učivo chápali a nejen memorovali, aby zaujíмали zdravé postoje k dalšímu životu. Evaluace výsledků vzdělávacího programu musí hodnotit dosažení kompetencí žáky a nesmí se zaměřit pouze na jednu součást kompetence, kterou lze nejnázve měřit – na znalosti. To by se mělo zásadním způsobem projevit v novém pojetí maturitní zkoušky.

# Specifické cíle evaluace školy

## 1. Evaluace požadavků sociálních partnerů

Tvorba vlastního ŠVP umožní citlivěji reagovat na potřeby a požadavky sociálních partnerů školy. Spolupráci se sociálními partnery bude věnován samostatný kurz v rámci projektu Pilot S, proto se u tohoto tématu zastavíme jen telegraficky. Mezi sociálními partnery školy můžeme zahrnout rodiče žáků, zaměstnavatele a v jistém smyslu i veřejnost. S každou z těchto skupin budeme jednat trochu odlišným způsobem.

V případě **rodičů** máme možnost je oslovit nepřímo prostřednictvím žáků nebo v přímém osobním kontaktu. Při srovnání našich škol se zahraničními je spolupráce školy s rodiči výrazně nižší. Návštěva rodiče ve škole zpravidla nastává v okamžiku, kdy nastanou nějaké výchovné nebo prospěchové problémy. Takový kontakt je samozřejmě a priori nepříjemný oběma stranám a neposkytuje dobrou příležitost ke zjišťování spokojenosti rodičů s běžným chodem školy. Slabá spolupráce škol s rodiči není pouze vinou školy. Rodiče zpravidla uvádějí, že jsou velmi časově zaneprázdněni a do spolupráce se školou se příliš nehrnou. Nicméně mezi indikátory dobré školy patří i to, do jaké míry se jí daří rodiče vtahovat do života školy. Cílem je přesvědčit rodiče, že škola je kompetentní (ve smyslu „umí to“, ne „má na to právo“) vzdělávat jejich děti pro úspěšné uplatnění v životě pracovním i osobním. Užitečným se z tohoto úhlu pohledu jeví zjišťovat, jak jsou rodiče se školou spokojeni a v jakých oblastech se domnívají, že by se mělo něco zlepšit. To lze nejjednodušeji zjistit vhodným dotazníkem, distribuovaným žáky. Takový dotazník si můžete buď vytvořit sami nebo můžete využít dotazník standardizovaný. Příklady takových dotazníků najdete např. v publikaci *Evaluace a diagnostika pro ředitele na ZŠ, Raabe 2005*.

Kontakt se **zaměstnavateli** je pro celé odborné školství alfou a omegou. Většina škol má také s potenciálními zaměstnavateli svých absolventů dobré kontakty a svou vzdělávací nabídku pružně přizpůsobuje potřebám pracovního trhu. Pro školu není nic horšího, než když její absolventi plní chodby úřadů práce v marném hledání volných pracovních míst. Pro zjišťování požadavků zaměstnavatelů je nejvhodnější přímý rozhovor. Existují i výzkumy, které se zabývají zjišťováním požadavků zaměstnavatelů na absolventy škol. Velmi často se zde objevuje požadavek, aby absolventi dokázali lépe týmově spolupracovat.

Zanedbatelným sociálním partnerem školy však není ani širší **veřejnost** reprezentovaná občany v konkrétní obci, kde škola působí, a jejím okolí. Nakonec jsou to vlastně obecní zastupitelé, kdo o bytí a nebytí školy na úrovni kraje rozhodují. Z těchto důvodů je užitečné věnovat pozornost budování tzv. image školy. Velmi zjednodušeně řečeno se jedná o obraz školy na veřejnosti. V zájmu každé školy je, aby měla dobrou pověst. Pozitivní obraz školy se však nevytváří automaticky, je potřeba věnovat mu intenzivní pozornost a postupně jej budovat prostřednictvím tzv. public relations (systematická činnost, jejímž cílem je vytváření a upevňování důvěry, porozumění a dobrých vztahů školy s veřejností). Více se o budování image školy lze dočíst v publikaci Eger, Egerová: *Image školy, Distanční studijní text*. TU Liberec. Autoři dokonce nabízejí k vyzkoušení dotazník, který najdete na webové adrese [http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes\\_mat/image/pilot\\_zs.htm](http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/image/pilot_zs.htm)

Paradoxně však může nastat situace, že průměrná škola, která věnuje velkou pozornost budování svého pozitivního obrazu na veřejnosti, je vnímána lépe než škola s vynikajícími výsledky, která však o prezentaci svých úspěchů příliš nedbá. Z hlediska evaluace je proto užitečné zjišťovat pravidelně, jak všichni sociální partneři počínají rodiči žáků, přes představitele zaměstnavatelů a obce až po řadové občany hodnotí školu, a využít každé vhodné příležitosti k prezentaci svých výsledků.

## 2. Evaluace sociálního klimatu školy

Sociální klima školy je dlouhodobě působící atmosférou, která ve škole panuje. Školní klima je vytvářeno především vztahy mezi aktéry každodenního života školy od žáků počínaje přes učitele až k řediteli a nebo ke školníkovi či kuchařce ve školní jídelně. Dobré sociální klima je dnes všeobecně považováno za nezbytný předpoklad úspěšného fungování jakékoli sociální skupiny. Atmosféra strachu, pocitu ohrožení, frustrace a stresu brání rozvinutí efektivní lidské činnosti.

Sociální klima školy je možné měřit různými nástroji. My zde nabízíme evaluační nástroj, který je sice zahraničního původu, ale byl úspěšně a rozsáhle „domestikován“ v českém prostředí. Jedná se o dotazník klimatu školní třídy, Classroom Environment Scale (Trickkett, Moos, Fraser) v úpravě J. Laška a J. Mareše, který se zaměřuje na šest proměnných ve třech oblastech:

1. **sociální vztahy** (podpora žákům ze strany učitele; vztahy mezi žáky)
2. **kázeň** (jasnost pravidel; klid na práci)
3. **výuka** (náročnost výuky; zajímavost výuky)

Dotazník najdete v příloze č. 1.

### *Postup zadávání dotazníků:*

Dotazníky vyplňují žáci anonymně podle pokynů v záhlaví. Po vyplnění je potřeba dotazníky okódovat. Buď to provede zadavatel sám nebo využije žáky. Dělá se to tak, že ke každé odpovědi ANO se přidělí 3 body, ke každé odpovědi NE jeden bod. V případě otázky označené R je kódování opačné (reverzní), ANO 1 bod, NE 3 body. Dojde-li k tomu, že je u nějaké otázky označeno ANO a současně NE, kóduje se 2 body. Stejný případ nastane, když není zaškrtnuto ani ANO ani NE.

Dalším krokem je součet bodů pro jednotlivé proměnné podle následující tabulky:

	Podpora učitele žákům	Vztahy mezi žáky	Jasnost pravidel ve třídě	Klid a pořádek ve třídě	Náročnost výuky	Zájem o výuku
Čísla otázek	3, 9, 15, 20	2, 5, 8, 14	6, 18, 23	11, 19, 22	1, 4, 10, 16, 17	7, 12, 13, 21
Součet bodů						

### Interpretace výsledků

#### 1. Porovnání vnímání klimatu učitelem a žáky

V tomto případě se postupuje tak, že dotazník nejdříve vyplní učitel a potom žáci. Spočítá se aritmetický průměr bodových hodnot žáků v jednotlivých proměnných a porovná se s hodnotou učitele. V těch proměnných, kde je výsledek stejný, má učitel dobrý vzhled do sociálního klimatu, tam, kde se výsledky výrazně odlišují, je potřeba hledat příčiny.

#### 2. Srovnání žádoucího a skutečného stavu klimatu

Dotazník je možno použít také ke zjištění, se kterými oblastmi jsou žáci nejméně spokojeni. Dotazník se nejdříve zadá s pokynem, aby žáci odpověděli na otázky, jak by chtěli, aby to bylo. Po určité době (nejméně týden) se dotazník zadá znovu, ale s odlišným zadáním. Tentokrát se žáci vyjadřují k aktuálnímu stavu. Tam, kde se objeví největší rozdíly, je potřeba hledat příčiny a pokusit se stav zlepšit.

#### 3. Porovnání s normou

Vzhledem k tomu, že se jedná o standardizovaný dotazník, lze dosažené výsledky porovnat s výsledky podobných výzkumů na stejném typu školy. Lze je nalézt např. v publikaci J. Mareše: Sociální klima školní třídy, Praha IPPP 1998 (lze objednat na webu Institutu pedagogicko-psychologického poradenství <http://www.ippp.cz>)

## 3. Identifikace vzdělávacích strategií

Smysl identifikace vzdělávacích strategií neboli výukových metod spočívá v tom, že pokud se připravuje změna vzdělávacího obsahu ve ŠVP, nelze opominout ani způsoby, kterými jsou tyto nové obsahy žákům zprostředkovány. Zjednodušeně řečeno si lze jen těžko představit, že by bylo možné vyučovat novým obsahům starými metodami. Mnohé školy v aplikaci „nových“ vyučovacích metod udělaly hodně práce, jiné dosud nikoli. Důležitým východiskem reformy je dobře se seznámit s konkrétním stavem na domácím hřišti.

Nejdříve se ale musíme zastavit u pojmu tradiční a netradiční pojetí výuky. Rozhodně nechceme tvrdit, že co je nové, je automaticky lepší než to, co učitelé používali dosud. Pro označení současné společnosti se užívají různá pojmenování. Hovoří se o společnosti informační, postindustriální, postmoderní apod. Pro oblast vzdělávání má zásadní význam pojetí současnosti jako společnosti vědění (knowledge society), jež staví vzdělanost (odbornost, vědění) na přední místo v životě každého člena společnosti. V duchu tohoto trendu je kladen velký důraz na celoživotní učení člověka jako hodnotu, která se stala nezbytností. Z aktuálních proměn společnosti vyplývají pro školní vzdělávání zásadní determinanty. Jednou z nich je stále větší důraz, který je kladen na schopnosti kooperace. Když se zaměstnavatelé vyjadřují k tomu, co nejvíce postrádají u absolventů škol, uvádějí na prvních místech shodně nízkou úroveň kooperativních dovedností. Zdá se, že školy mají v zavádění kooperativních výukových metod značné rezervy. Nezáleží přitom tolik na konkrétní metodě, ale spíše na tom, zda má učení žáků skutečně kooperativní charakter.

**Kooperativní učení** je založeno na několika zásadách, které by měly být dodrženy:

- Základní kooperativní dovednosti
  - žáci by se měli naučit být vedoucím i nechat se vést, naslouchat, argumentovat, respektovat druhého, psát poznámky, dělat shrnutí atd.
- Spolupráce „tvář v tvář“
  - znamená, že žáci plní společný úkol v malých skupinách (od dvou do cca sedmi)
  - jedná se o skupiny utvořené náhodně nebo záměrně
- Pozitivní vzájemná závislost
  - charakter úlohy by měl být takový, aby k vyřešení byla nutná spolupráce
  - podporovat kooperaci prostřednictvím organizace (např. omezeným množstvím zdrojů)
  - rozdělení rolí členů skupiny (mluvčí, vedoucí, časoměřič, zapisovatel, apod.)
- Rozlišovat individuální a skupinovou odpovědnost
  - výsledky učení žáků by měly být hodnoceny individuálně (každý nese odpovědnost za práci ve skupině)

Pro hodnocení vzdělávacích strategií není příliš vhodné použít dotazníkového šetření. Každá výuková metoda je úzce propojena s obsahem, na jakém je použita, a tak je vhodnější použít pozorování. Návštěvy v hodinách nejsou ničím novým, tzv. hospitace jsou pro ředitele odpovědného za pedagogický proces ve škole dokonce povinností. Důležité je, aby hospitace nebyly vnímány jako hrozba nebo trest, ale jako pomoc či podpora. Takové pojetí vyžaduje vzájemnou důvěru členů pedagogického sboru.

Důvěra se buduje dlouho a velmi snadno se ztrácí. Vybudovat takovou „vnitřní otevřenost“, kterou je míněna otevřenost třídy v průběhu vyučovacího procesu návštěvě kolegy učitele, ředitele nebo rodiče, rozhodně není snadné, ale když se to podaří, významně to pomáhá budování týmové spolupráce. Žádný učitel není rád, když je ve třídě někdo, kdo jej pozoruje a hodnotí. Vzbuzuje to nepříjemné pocity. Proto je důležité postupovat opatrně a citlivě. Doporučuje se začít vzájemnými hospitacemi dvojic kolegů, kteří se dobře znají. Důležité je, aby se zpočátku zpětná vazba (rozhovor po hospitaci) zaměřila výhradně na pozitivní skutečnosti. Vždy se najde něco, co lze pochválit. Teprve později lze přistoupit i ke kritickým připomínkám, ale vyznění by mělo být vždy pozitivní. Dalšími kroky budování vnitřní otevřenosti jsou hospitace náhodně určených dvojic, skupinové hospitace, návštěva rodiče apod. Pokud se podaří prolomit izolovanost třídního prostoru a zbavit učitele strachu, je splněna jedna z důležitých podmínek pro týmovou spolupráci.

## 4. Evaluace týmové spolupráce pedagogického sboru

Tvorba a realizace ŠVP se neobejde bez intenzivní spolupráce pedagogického sboru. Dosud centrálně určované osnovy podporovaly izolovanost jednotlivých školních předmětů i izolovanost jednotlivých učitelů. Dosud je možné, že i učitelé předmětů, které jsou si velice blízké, jako chemie a biologie nebo dějepis a občanská nauka, nevědí, co vyučuje jejich kolega. Pokud je někde praxe odlišná a učitelé věnují tzv. mezipředmětovým vztahům pozornost, vyplynulo to zpravidla z jejich iniciativy a jen málokde je jejich práce náležitě oceňována. Jedním z cílů kurikulární reformy je prolomení dosavadní izolovanosti školních předmětů. Projevuje se tu v zahraničí převažující pojetí, které vnímá žáka jako zásadní integrující prvek vzdělávání. V praxi školního vzdělávání se to projevuje tím, že se školy snaží vzdělávací program i vyučovací proces přizpůsobit komplexním vzdělávacím potřebám žáků. Při tvorbě vzdělávacího programu to znamená mít stále na zřeteli žáka jako cílového adresáta vzdělávacího programu a všude, kde je to možné, propojovat obsah školních předmětů.

Úspěch současné kurikulární reformy záleží v první řadě na tom, jestli ji učitelé přijmou za svou. Pokud bude vnímána většinou učitelů jako další „výmysl těch na ministerstvu“, pak se žádná reforma nekoná. Při hodnocení připravenosti školy na reformu je důležitější o smyslu reformy ve škole mluvit, poskytnout dostatek prostoru na otázky, diskutovat, argumentovat, nechávat učitele domýšlet důsledky. Jedině tak je možné učitele pro reformu získat.

Pro debatu o kurikulární reformě jsou vhodné společné semináře pedagogického sboru. Ve velkých školách je vhodné seminář rozdělit – více než třicet lidí na semináři výrazně omezuje možnosti efektivní komunikace. Pro koordinátora ŠVP je velmi důležité zjistit, jaké mají učitelé o reformě představy, jaká mají očekávání, čeho se obávají apod. K tomu mohou dobře posloužit různé podoby brainstormingu (metoda aktivizace myšlení skupiny lidí za účelem shromáždění dobrých nápadů nebo zjišťování postojů) jako např. SWOT analýza nebo tzv. volné psaní.

Asi nejnámější metodou široce využívanou v podnikovém managementu je tzv. **SWOT analýza**. Název je odvozen od počátečních písmen anglických slov Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, možnosti, Threats – hrozby, rizika. Doporučuje se nejdříve formulovat téma, ke kterému se mají respondenti vyjadřovat. V našem případě by to mohla být otázka: Jak je na tom naše škola vzhledem k tvorbě a realizaci ŠVP? Poté se učitelé vyzvou, aby se nejdříve vyjadřovali k současnému stavu, tj. formulovali slabé a silné stránky, a teprve potom k budoucnosti v podobě příležitostí a rizik. Osvědčilo se zaznamenávat individuální myšlenky heslovitě na tabuli nebo flipchart, a v průběhu brainstormingu je nekomentovat a nehodnotit. Teprve po skončení „myšlenkové bouře“ je dobré začít myšlenky strukturovat a pracovat s nimi jako s východiskem pro řízenou diskusi. SWOT analýzu je vhodné použít na začátku procesu autoevaluace školy k identifikaci oblastí, na které je potřeba se zaměřit.

**Volné psaní** je metoda, kterou prezentuje program RWCT – Čtením a psaním ke kritickému myšlení (více o programu na <http://www.kritickemysleni.cz>). Účastníci jsou vyzváni, aby si připravili prázdný papír a psací potřeby. Metoda volného psaní může mít různou podobu, ale je dobré dodržet několik zásad – píše se:

- a) bez zastavení
- b) po určenou dobu cca 2 - 4 minuty
- c) bez ohledu na úpravu, pravopis a stylistickou dokonalost
- d) pro sebe (bez svolení nebude nikdo číst, co jsem napsal)

Když jsou pravidla vysvětlena, následuje sdělení tématu. V našem případě třeba formou nedokončené věty: **Pro úspěšnou realizaci kurikulární reformy je nejdůležitější, aby...**

Po uplynutí stanovené doby jsou účastníci rozděleni do dvojic a vyzváni, aby si navzájem sdělili vlastními slovy, co napsali. Současně je dán pokyn, aby pozorně naslouchali, co jim kolegové říkají. Potom sdělují ostatním jednu věc, která je u kolegů zaujala. Výroky účastníků jsou zaznamenávány heslovitě na tabuli. Když se všichni vyjádří, zaměří se jejich pozornost na tabuli a požádají se, aby identifikovali tvrzení, která jsou si podobná nebo k sobě mají blízko. Je možné výroky kategorizovat například podle kritéria: Které skutečnosti může škola ovlivnit přímo a které pouze nepřímo? a odlišovat je barevným podržením nebo jinak graficky. Pak lze zaměřit pozornost účastníků ke kategorii „lze ovlivnit přímo“ a diskutovat jakými metodami apod.

## 5. Evaluace dosavadního vzdělávacího program vzhledem k RVP OV

Důležitým prvkem mapování připravenosti školy na tvorbu ŠVP je zhodnocení, jak se liší dosavadní vzdělávání (co se v současnosti vyučuje) od plánovaného ŠVP, který vychází z RVP pro odborné vzdělávání. Všichni učitelé by se měli zevrubně seznámit s touto částí RVP OV, která se jich bezprostředně týká – odpovídá jejich aprobaci. Potom by měli kriticky zhodnotit učebnice a další výukové materiály, které používají. Trochu odlišná bude situace u učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů a odborných předmětů. Nicméně je žádoucí spolupráce napříč všemi aprobacemi. Koordinátor tvorby ŠVP by měl využít všechny dosavadní systémové složky, jako jsou například předmětové komise. Předsedové těchto komisí mohou shromáždit požadavky a připomínky kolegů a zastupovat je na jednáních o konečné podobě ŠVP. Je třeba zdůraznit, že ŠVP bude jakýmsi ideálním průnikem požadavků jednotlivých vzdělávacích oblastí a že všichni musí být připraveni na to, že všechny požadavky jejich předmětu v ŠVP nelze uspokojit. Předsedové předmětových komisí by se měli snažit hledat přijatelný kompromis a dobře informovat své kolegy, jak postupují práce na ŠVP.

## 6. Celková autoevaluace školy

Jak bylo naznačeno výše, kurikulární reforma je příležitostí, kterou školy mohou využít ke kvalitativní proměně. Většina odpovědnosti a práce spočívá na bedrech učitelů. Platí pravidlo, že kdo nic nedělá, nic nezkazí. Kurikulární reforma určitě rozčeří klidné hladiny mnohých škol a prověří vzájemné vztahy v učitelském sboru. Právě schopnost spolupracovat je pro úspěch reformy klíčová. Mnohé reformy školství v minulosti skončily neúspěchem. Pokud většina učitelů nepřijme za své, že je potřeba něco změnit a vylepšovat, žádná reforma se konat nebude. Centrálně stanovované osnovy nahradí ŠVP, který si nechá ředitel napsat „na klíč“, a ve škole se de facto nic nezmění. V takovém případě však zůstane výzva ke změně nevyslyšena a příležitost zlepšit vzdělávání bude promarněna.

## Autoevaluace škol vzhledem k zavádění ŠVP – závěrečné shrnutí

	Specifický cíl	Doporučený evaluační nástroj	Zdroj
1.	Zjistit požadavky na ŠVP ze strany sociálních partnerů (rodičů, zaměstnavatelů, veřejnosti)	Dotazník pro rodiče Interview se zaměstnavateli Anketa mezi občany Dotazník pro zjišťování image	Evaluace a diagnostika pro ředitele, Raabe 2005 Image školy, TU Liberec 2000
2.	Zjistit sociální klima školy	Dotazník klimatu školní třídy	příloha č. 1
3.	Identifikovat vzdělávací strategie (výukové metody) používané ve škole	Supervize (hospitace)	v textu
4.	Zjistit schopnosti týmové spolupráce pedagogického sboru	Workshopy pedagogického sboru (brainstorming, analýza SWOT)	v textu
5.	Kriticky zhodnotit dosavadní vzdělávací program vzhledem k RVP OV	Komparace vzdělávací oblasti RVP a dosavadního stavu Analýza učebnic	v textu
6.	Celková autoevaluace školy	Jak dobrá je naše škola – dotazník (příklad ze Skotska)	<a href="http://www.csicr.cz">http://www.csicr.cz</a>

## Použitá a doporučená literatura:

- HAVLÍNOVÁ, M. A KOL.: Jak měnit a rozvíjet vlastní školu? Praha: NEMES, 1994  
 MAREŠ, J.: Sociální klima školní třídy. Praha: IPPP, 1998.  
 STRAKOVÁ, J. A KOL.: Vědomosti a dovednosti pro život. Praha: UIV, 2002  
 EVALUACE A DIAGNOSTIKA PRO ŘEDITELE NA ZŠ, Praha: Raabe, 2005  
 EGER, L., EGEROVÁ, D.: Image školy. Liberec: TU, 2000  
 KASÍKOVÁ, H.: Kooperativní učení, kooperativní škola. Praha: Portál, 1997

## Příloha č. 1 Dotazník klimatu školní třídy

Nejedná se o žádný inteligenční test, ani o zkoušení vašich znalostí. Jedná se o dotazník, který zjišťuje, jaká je vaše třída. Neexistují zde dobré nebo špatné odpovědi. Budete odpovídat anonymně, aby vám nic nebránilo svobodně projevit, co si skutečně myslíte. Odpovězte na každou otázku. **Pokud souhlasíte** s tvrzením uvedeným v dotazníku, zakroužkujte **Ano**, pokud nesouhlasíte, zakroužkujte **Ne**. (Pokud se nemůžete rozhodnout, všimněte si zvýrazněného slova, které zpravidla vyjadřuje míru, nebo si v duchu položte dané tvrzení jako otázku a zaškrtněte odpověď.) **Když se spletete**, nebo si odpověď rozmyslíte a budete ji chtít změnit, **přeškrtněte křížkem** to, co neplatí, a zakroužkujte to, co platí. (Pravý sloupec „Skóre“ slouží pro vyhodnocování, prosíme nevyplňovat!)

Uvedte nejdříve tyto základní údaje:

Datum: ..... Třída: .....

Škola: .....

Jsem: Chlapec – Dívka (zakroužkujte)

1.	Žáci z naší třídy vkládají do školní práce poměrně dost úsilí, energie.	Ano - Ne	
2.	Žáci se v naší třídě navzájem dobře znají, vědí o sobě dost věcí.	Ano - Ne	
3.	Třídní učitel/ka s námi málokdy diskutuje o věcech, v nichž bychom potřebovali poradit, pomoci.	Ano - Ne	R
4.	V naší třídě věnují žáci více času debatování o mimoškolních věcech, než debatám o učivu a učení.	Ano - Ne	R
5.	Naše třída je velmi dobře organizovaná.	Ano - Ne	
6.	Naší třídě byla jasně řečena pravidla, která se mají dodržovat během hodiny (při zkoušení, při písemkách atd.).	Ano - Ne	
7.	Žáci v naší třídě při vyučování rádi sní, přemýšlejí o úplně jiných věcech.	Ano - Ne	R
8.	Žáci z naší třídy nemají moc chuti se víc zajímat o ty druhé.	Ano - Ne	R
9.	Třídní učitel/ka se nás snaží poznat hlouběji, než ostatní vyučující.	Ano - Ne	
10.	Žáci z naší třídy se snaží, aby za nimi byl po hodině vidět kus práce.	Ano - Ne	
11.	V naší třídě jsou žáci téměř stále potichu.	Ano - Ne	
12.	V naší třídě se příliš často mění pravidla hry a pak nevíme, co se může a nemůže.	Ano - Ne	R
13.	Žáci naší třídy se obvykle nemohou dočkat konce hodiny; to, co se učí, je moc nezajímá.	Ano - Ne	R
14.	V naší třídě se žáci mezi sebou dost kamarádí.	Ano - Ne	
15.	Třídní učitel/ka se k nám chová víc kamarádsky než autoritativně.	Ano - Ne	
16.	V naší třídě se žáci při vyučování příliš nenamáhají.	Ano - Ne	R
17.	V naší třídě se žáci při vyučování mohou dokonce i flinkat.	Ano - Ne	R
18.	Třídní učitel/ka nám vysvětlil/a co se stane, když porušíme „pravidla hry“.	Ano - Ne	
19.	Většina třídy dává při vyučování pozor.	Ano - Ne	
20.	Třídní učitel/ka dokáže žákům, kteří mají nějaké problémy, skutečně pomoci.	Ano - Ne	
21.	Naše třída je spíš zábavným prostředím než místem, kde se člověk něčemu naučí.	Ano - Ne	R
22.	Naše třída je při vyučování velmi často hlučná.	Ano - Ne	R
23.	Třídní učitel/ka nám jasně řekl/a, za jakých podmínek s ním (ní) budeme dobře vycházet.	Ano - Ne	

