

Pedagogická evaluace

Autor: Danuše Nezvalová

Anotace: Charakteristika pedagogické evaluace a přesné rozlišení jednotlivých pojmů.

Téma příspěvku: Autoevaluace školy

Klíčová slova: [evaluace](#), [autoevaluace](#), [hodnocení](#), [sebehodnocení](#), [sebe-evaluace](#)

Text článku:

V současné době se termín evaluace stal jedním z nejvíce frekventovaných jak v pedagogické teorii, tak i v dokumentech vzdělávací politiky a v pedagogické praxi. Co vlastně tento pojem vyjadřuje?

Výraz evaluace je v češtině poměrně nový. Původ termínu je v latině, sloveso *valere* znamená být silný, mít platnost, závažnost. Z latiny se toto slovo přeneslo do angličtiny, kde anglický výraz pro evaluaci je *evaluation* a znamená obecně určení hodnoty, ocenění.

Evaluace je proces systematického shromažďování a analýzy informací podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování (Bennet a kol., 1994).

Tato definice naznačuje, že evaluace by měla být:

- systematická, tzn. explicitně vymezená oblast a její struktura;
- provedena správně metodicky;
- prováděna pravidelně;
- řízena podle předem stanovených kritérií;
- použitelná pro rozhodování a další plánování.

Současně s pojmem evaluace se vyskytují i další pojmy: ***hodnocení, sebehodnocení a autoevaluace (sebe-evaluace)***. Pokusme se i tyto pojmy velmi stručně objasnit a uspořádat vztahy mezi nimi. Termín evaluace pokrývá širší, komplexní význam. Evaluace vyjadřuje souhrnně teorii, metodologii a praxi veškerého hodnocení nejrůznějších vzdělávacích jevů.

Hodnocení se častěji užívá v širších kontextech běžné školní praxe, např. hovoří se o hodnocení žáků, práce učitelů apod. (Průcha, 1995)

Sebehodnocení je pojímáno jako neplánované a necílené nahodilé hodnocení každodenní praxe, které provádí každý jedinec bez dlouhodobější přípravy.

Pod pojmem autoevaluace (sebe-evaluace) rozumíme systematicky připravené a plánované hodnocení, směřující podle předem stanovených kritérií k předem stanoveným cílům. (Roupec, 1997)

Autoevaluace je proces systematického sběru a analýzy informací za účelem vytvoření soudů o hodnotách založených na spolehlivých důkazech (Rogers a Badham, 1994). Tyto soudy se zaměřují na zjištění stavu dosažených konkrétních cílů. Měly by tedy vést rozhodování v

oblasti rozvoje. Autoevaluace je často stavěna do kontextu cyklu monitorování, analýzy a revizí. (Tipple, 1989):

- Monitorování je proces sběru a prezentování informací ve vztahu ke konkrétním cílům na systematickém základě. Vždy by mělo být vedeno s konkrétním úmyslem, toto úsilí by mělo být něčím zdůvodněno.
- Autoevaluace přivádí tento proces o krok dále tím, že jsou informace analyzovány a vytvořeny soudy o hodnotách.
- Revizí se rozumí reflexe postupu prostřednictvím dat z autoevaluace za účelem vytvoření rozhodnutí pro strategického plánování.

Autoevaluace (sebe-evaluace) školy je systematickým hodnocením dosažených cílů dle předem stanovených kritérií, prováděným pracovníky školy. Je autoregulačním mechanismem vlastní pedagogické práce školy. Poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni dosažených cílů vzhledem k projektovaným cílům. Vzhledem k tomu, že v české pedagogické literatuře je využíváno pojmů sebe-evaluace a autoevaluace ve stejném významu, doporučujeme rovněž využívat těchto pojmů stejným způsobem.

Schematicky lze tyto rozdíly mezi hodnocením a evaluací shrnout následujícím způsobem:

HODNOCENÍ (neřízené hodnocení)	EVALUACE (řízené hodnocení)
<p>Kritéria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ nejsou vymezena; ○ indikátory výkonu nejsou stanoveny explicitně; ○ nejsou sdílěna mezi partnery. 	<p>Kritéria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ jsou vymezena explicitně a odsouhlasena; ○ jsou stanoveny specifické oblasti priorit založené na vymezených cílech; ○ jsou formulovány indikátory výkonu.
<p>Evaluační plán:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ není přesně stanoven; ○ není jasné, co kdo bude dělat; ○ není konzistentní s cíli; ○ není připravován záměrně, je použit v případě potřeby. 	<p>Evaluační plán:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ je strukturovaný; ○ je daná jasná odpovědnost; ○ jsou definovány explicitní vztahy s cíli; ○ vyžaduje detailní plánování.
<p>Metody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ nejsou předem stanoveny; ○ metody jsou nekonzistentní; ○ nepromyšlená analýza dat. 	<p>Metody:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ systematické; ○ přesně určené zdroje dat; ○ použit reprezentativní vzorek; ○ evaluační nástroje odpovídají metodám použitým pro sběr dat; ○ systematická analýza dat;

	o vypracování zprávy.
--	-----------------------

- [1] - BENNET, N.; GLATTER, R.; LAVARIC, R. London, 1994.
- [2] - NEZVALOVÁ, D. *Kvalita a její řízení ve škole. Učitelství č. 2, roč. 9, s. 6 - 8.* 2001.
- [3] - NEZVALOVÁ, D. *Jak pojmáme kvalitu a řízení kvality ve vzdělávání. Referát na konferenci Řízení kvality ve vzdělávání, Olomouc.* 2001.
- [4] - NEZVALOVÁ, D. *Pedagogická evaluace ve škole. Učitelství č. 4, Příloha pro ředitele, s. I - IV.* 2001.
- [5] - NEZVALOVÁ, D. *Pedagogická evaluace ve škole. In: Eger, L.: Komunikace školy s veřejností, s. 52 - 65.* Plzeň, 2001.
- Citace:** [6] - PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník.* Praha, 1995.
- [7] - PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace.* Brno, 1996.
- [8] - ROGERS, G.; BADHAM, L. *Evaluation in the management cycle. In: Bennett, N. (ed): Improving educational management through research and consultancy.* London, 1994.
- [9] - ROUPEC, P. *Vedení školy. Autoevaluace.* Praha, 1997.
- [10] - RÝDL, K. et al. *Sebehodnocení školy.* Praha : Strom, 1998.
- [11] - TIPPLE, C. *Measuring achievement. Education, 29.* 1989.

Jen bláhový běží dál kupředu a neohlíží se ...
prof. Milan Pol na své přednášce o evaluaci školy

Co nás zejména zajímá? Které oblasti?

Efektivita vyučování

Atmosféra ve škole (ethos školy)

Rizikové formy chování (agresivita, šikana, alkohol, drogy, krádeže)

Příklady otázek, na které si chceme odpovědět:

Učí se ve škole efektivně? (návaznost na ŠVP, dalton)

Aplikujeme řádně ŠVP? (viz zásady uvedené nejen v preambuli ŠVP)

Jaká je kvalita vztahů? (návaznost na ŠVP)

Jaká je možnost uplatnění poznatků v dalším životě? (kompetence v ŠVP, dalton)

Jaká je schopnost žáků (i nás pedagogů) pracovat samostatně? (ŠVP, dalton)

Jaká je schopnost žáků (i nás pedagogů) spolupracovat? (ŠVP, dalton)
Jaký je potenciál vzniku rizikových jevů? (výchovné poradenství, preventivní program a všechny relevantní akce v průběhu roku) atd.

Jaké jsou postoje žáků k průběhu vyučování - otázky, které si klademe s žákem:

Co se rád učím? Kdy se učím? Jak se rád učím? (viz semináře mnohočetná inteligence)
Kolik se naučím? (viz semináře mnohočetná inteligence)
S kým se naučím? (aplikace kooperace - dalton)
Kolikrát jsem chválen, kárán? (poměr, viz nové vztahové hodnocení dle ŠVP)
Jakou roli hraje známka, učím se pro známku? (nové vztahové hodnocení ŠVP)
Atd.

Dále nás všechny zajímají:

Postoje učitelů ke škole, postoje učitelů k vlastnímu předmětu
Postoje všech pracovníků ke škole

Klíčovou oblastí našeho zájmu je rovněž:

Komunikace s rodiči a okolím školy (vizualizace školy, nový ŠVP)
Jak se nám daří aplikovat ŠVP v této oblasti? (reakce rodičů na všech úrovních: neformální, formální – pochvaly, stížnosti, reakce na schůzkách, na Školní radě atd.)
Jak komunikujeme s rodiči? Bereme je jako partnery? Rozumí nám rodiče?
Pomáhají nám rodiče v jednotlivých třídách? Ví dobře o naší práci? (vizualizace, hodnocení projektů, e-komunikace učitelů s rodiči, power-pointové prezentace pro rodiče atd.).

Jak budeme hodnotit?

Hodnotí kolegium, do kterého mají přístup všichni pedagogové (viz pravidelně schůzky, hodnocení projektů)
Hodnotí pedagogická rada (viz statistika, průměry ve třídě, reakce na slabý prospěch atd.)
Hodnotí učitelé ve své třídě.
Hodnotí předmětové komise (viz zápisy)
Hodnotíme v daltonském vyučování (viz hodnocení práce žáků, neformální rozhovory, formální zápisy)
Vždy hodnotíme projekty (viz finální evaluace na závěr projektu)
Vyzýváme k hodnocení žáky (dotazníky, rozhovory s žáky, komunikace přes www stránky, e-komunikace jednotlivých učitelů s žáky, menší projekty ve třídách atd.)

Kdo hodnotí nás?

Zejména všichni rodiče, političtí zástupci ve školské komisi, rada a zastupitelstvo radnice.
Rada školy. ČŠI.
Hodnotí nás všechny návštěvy ve škole (studenti, kolegové z ČR i zahraničí, rodiče).
Reakce na mezinárodní úspěchy školy (organizace konferencí, cena Zlatá hvězda v Bruselu atd. Cena města Vídně za spolupráci na poli inovativního vyučování atd.)

Naše zásady vnitřního hodnocení:

Jdeme po míči a ne po hráči (učitel i žák je dobrý, chceme společně napravit chybu).
Optimálním přístupem je laskavá náročnost.
Rozlišujeme co je subjektivní a co je objektivní.
Přiznáme chybu.
Neodháníme „kritického přítele“, který je „nad věcí“ a poradí nám upřímně.
Veřejnost dostane pouze určité informace - jsme k sobě otevření, ale pereme špinavé prádlo

pouze doma. Nikdy nepoškozujeme ostatní kolegy před žáky.
Snažíme se používat rozmanité metody a techniky autoevaluace
Aplikujeme poznatky od partnerů ze zahraničí, poznatky z výjezdů a konferencí.

Literatura, kterou používáme v souvislosti s evaluací

ŠVP „Škola pro všechny“

Daltonské učebnice od autorů dvojice Roehner, Wenke

Prof. Karel Rýdl – Sebehodnocení školy

Prof. Milan Pol – Autoevaluace v Evropě

Přednášky prof. Karla Rýdla a prof. Milana Pola

Together Toward Improvement – A process for Self-Evaluation (materiály z konferencí)

Skotský a holandský systém indikátorů

20 tezí pro školu 2010

Vnitřní evaluace DAP services

Bílá kniha

Učitelství zpravodaj (zejména č.1 „EVALUACE“)

Učitelství noviny, Moderní vyučování, denní tisk

Atd.

Využití formy autoevaluace

[Předchozí kapitola](#)[Zpět na obsah](#) [Následující kapitola](#)

Typickým fenoménem pro vztahy mezi vedením a učiteli je „pohovka“ v pracovně zástupkyně ředitele. Ta slouží k rannímu šálku kávy, který si tady občas vypije každý z učitelů. U něho se hovoří o vzdělávání ve třídě – problémech, ale i úspěších. Tento zvyk začal s příchodem nových mladých učitelů, kdy s nimi především zástupkyně ředitele několikrát neformálně hovořila o jejich představách, názorech na školu a jejich práci a nabídla možnost „konzultací“. Postupně byla tato možnost využívána nejen nově příchozími učiteli, ale také těmi stávajícími.

Často byla učiteli při rozhovorech zmiňována podpora ze strany vedení v podobě *ústního oceňování práce* projevující se v častých diskuzích, *vyvěšováním písemného ocenění* na nástěnce ve sborovně, kde visí týdenní plány pro učitele. Tam se objevuje poděkování za konkrétní práci konkrétním učitelům od vedení školy, ale jsou zde vyvěšovány také poděkování a hodnocení ze strany veřejnosti a rodičů (viz následující tabulka).

Milý pane řediteli, v červnu opustila ZŠ Chalabalova i moje druhá, mladší dcera (odchází na osmileté gymnázium) a já bych ráda za obě vyjádřila svůj dík. Před osmi lety jsme přemýšleli, kterou školu zvolit. Bydlíme v Novém Lískovci, ale na internetu mě zaujal projekt Dalton a po návštěvě a pohovoru s paní zástupkyní Burešovou už nebylo co řešit. Od té doby jsem ani na vteřinu svého rozhodnutí nelitovala. Nemyslím, že by moje děti byly nějak výjimečné nebo měly zvláštní štěstí na učitelky, oni totiž všichni Vaši pedagogové jsou výborní a s dětmi to skvěle umí. Můj dík patří i paní zástupkyni Burešové, kterou považuji za vynikající osobnost v rovině lidské i učitelství. Kloubí vzácný talent autority i laskavosti, nadhledu i přísnosti, humoru a spravedlivého hodnocení. Jsem velice ráda, že jsem měla možnost ji poznat. Dále bych chtěla jmenovitě poděkovat paní uč. Hromádkové (podařilo se jí velmi obratně převést děti z předškolní rozjívenosti k důslednému plnění úkolů - jak se později tento návyk vyplatil!), dále paní uč. Zamazalové (při jejím mládí vrozený pedagogický talent, milá, veselá a inteligentní učitelka s citlivým přístupem k dětem a jejich problémům) a nakonec paní uč. Kaňové, která si dokázala s velkou profesionalitou poradit nejen s přípravou dětí na přijímací

zkoušky a přestup na druhý stupeň, ale taky se začínající pubertou našich ratolestí. Neméně děkuji paní uč. Smolíkové za kroužek keramiky a paní uč. Matouškové za neúnavné budování kontaktů se zahraničními školami a krásný zájezd do Holandska. Moje poděkování patří v neposlední řadě i Vám, pane řediteli, protože jste se dokázal obklopit kvalitními lidmi, skvělými pedagogy, kteří mají rádi děti, učí s nadšením a jsou vstřícní při řešení jakýchkoliv problémů. Jsem ráda, že dcery pokračují na gymnáziu, nicméně po Vaší škole se mi bude upřímně stýskat. Každopádně mým dětem zůstanou na první školní léta ty nejhezčí vzpomínky....

S pozdravem Jana Benešová

Podporu vidí učitelé také ve **finančním ocenění**, jež se promítá do nenárokových složek, ale také v **možnostech dalšího vzdělávání** a **účasti na zahraničních výjezdech spojených s výměnou zkušeností se zahraničními partnery**.

Ředitel školy jako koordinátor pro řízení mezinárodní spolupráce s partnerskými městy Utrecht a Leeds má možnost častých zahraničních kontaktů. To umožňuje stáže mladých učitelů ze zahraničí a výjezdy brněnských učitelů do partnerských škol. Intenzivní je spolupráce především s holandskými školami (viz [příloha č. 13](#)). Po výjezdech do zahraničí jsou vždy realizována tzv. **zpětnovazební sezení**, na kterých se vyhodnocují efekty výjezdu a zvažují další „kroky“.

Jedna z forem práce učitele „na sobě“ je **příprava ukázkových hodin**, které realizují např. v Nizozemí. Jak vyplývá ze zprávy ČŠI „*většina učitelů včetně ředitele lektoruje a prezentuje daltonský plán na národní i mezinárodní úrovni.*“

V březnu proběhla ve škole pod vedením doc. Lazarové z FF MU aktivita zaměřená na evaluaci týmového vnímání cílů školy. Tuto aktivitu chtěl ředitel školy vyzkoušet na základě rozhovoru s prof. Polem z FF MU v Brně. Šlo o tzv. sněhovou kouli. Učitelé vybírali ze 120 položek 20, které odpovídají jejich vlastním názorům. Poté ve dvojici vybrali 10 položek, na kterých se společně shodli. V závěru pak ve skupině sestavovali obrázek, který by charakterizoval, z čeho vyrůstá dobrá atmosféra ve škole. Výsledky přinesly informaci o způsobu řízení školy, její otevřenosti.

Učitelé se při rozhovoru o této aktivitě shodovali v tom, že je udivilo „*jaké máme stejné názory*“, „*že nám jde o stejnou věc*“, „*jak to všechno sedlo na naši školu*“.

Další hodnotící aktivitou ve školním roce 2009/2010 bylo zjišťování názorů rodičů prostřednictvím **dotazníku** ([příloha č. 14](#)). Byl rozdán v únoru 2010 na třídních schůzkách rodičů. Návratnost byla asi 60 %, což považuje vedení za velmi dobré; tuto vysokou návratnost přisuzuje vedení školy tomu, že dotazník byl rozdán na třídních schůzkách a mnoho rodičů vrátilo vyplněný dotazník přímo na schůzce.

Rodiče vyjádřili spokojenost s přátelskou atmosférou ve škole, s vedením školy a hodnocením třídních a celoškolských projektů. Zcela výjimečně byla nižšími známkami hodnocena spolupráce učitelů s rodiči, používání moderních vyučovacích metod a úroveň školního časopisu. Za problematické byly označeny oblast zájmových kroužků, školního stravování a informovanosti rodičů. Tyto problémy byly řešeny na kolegiu.

Kolegium je vnímáno jako neformální setkávání učitelů, zpravidla k danému tématu. Jednání kolegia se účastní „kdo má čas“. Nejde tedy o pravidelně svolávané či realizované „porady“ širšího vedení školy. Na kolegiu 20. 4. 2010 byly projednány výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi rodiči. Bylo dohodnuto, že o problematice zájmových kroužků budou hovořit učitelé s rodiči na třídních schůzkách a výsledky zaznamenají. S vedoucí školního stravování byly řešeny jednotlivé problematické body stravování jako např. úklid rozlitých nápojů, nabídka ovoce a jogurtů apod. Ředitel školy ocenil nabídku jídel (možnost výběru ze dvou jídel) a práci kuchařek a vyzval vedoucí k tlumočení pochvaly ostatním, ale současně požádal o další řešení zkvalitňování práce na úrovni provozu. Učitelé byli vyzváni, aby děti vedli k větší samostatnosti a zodpovědnosti. Závěry z kolegia nejsou vedeny formou zápisů, ale výstupy (např. Daltonská karta, Hodnotící list pro žáky, Pravidla rozhovoru, Pravidla soužití atd.) jsou ihned uplatňovány ve vyučování a jsou zakládány do tzv. *Modrých knih*.

Přestože ředitel školy často opakoval, že „*my nejsme na papíry, my tady děláme věci hned a spíš diskutujeme*“, je možné se setkat se spoustou písemných materiálů, které podávají informace o plánech, ale i realizaci a hodnocení školy. Kromě *Kroniky školy*, která mapuje vzdělávací a kulturní akce školy, má vedení školy právě v *Modrých knihách* zaznamenány a uloženy materiály (viz příloha č. 15) ze seminářů a daltonských konferencí, návštěv v zahraničí, zahraniční materiály (např. kompetence učitele), certifikáty školy i jejího vedení, maily s ohlasy rodičů, ale i dalších návštěvníků školy (např. inspektora ČŠI). Dále jsou v nich založeny jednotlivé nápady z Kolegií atd. První kniha vznikla v roce 2000, takže tyto zdroje slouží jako cenný evaluační materiál. Tyto knihy by bylo možné nazvat kronikami managementu.

Další formou hodnocení jsou **pedagogické rady**. Ty se konají čtyřikrát ročně. Oproti kolegiu mají formálnější organizaci a postupy (např. hlasování). Obsahem jednání bývá prospěch žáků, předpisy, závěry z ředitelských porad apod.

V poslední zprávě o vlastním hodnocení školy za školní rok 2009/2010 byly reflektovány nedostatky předcházejícího období. Byla vytvořena Daltonská karta a v oblasti materiálního vybavení škola konstatuje, že „*výměna oken v roce 2009 téměř v polovině tříd vylepšila značně vzhled i tepelné vlastnosti budovy. V průběhu srpna až října 2010 je dokončována výměna oken a zateplení na celé budově školy.*“ Dále byly zakoupeny digitální projekory a plátna. Přesto škola stále vidí rezervy ve vybavení školy a plánuje vyměnit počítačový server, radikálně zvýšit rychlost internetu, dovybavit učebny dataprojektory, internetem a další technikou. Není spokojena s úrovní toalet.

Ve zprávě je pozitivně hodnoceno výrazné zlepšení „*spolupráce výchovné poradkyně s pedagogicko-psychologickou poradnou. Vyučující pravidelně konzultují s psychologem přístup k žákům s vývojovými poruchami, s poruchami chování a k žákům talentovaným a vypracovávají individuální vzdělávací plány pro integrované žáky.*“ Také je zde zmínka o zavedení dyslektického kroužku pro žáky s poruchami učení, kde jim je věnována speciální péče, často za přítomnosti rodičů.

Ke zkvalitnění pracovního prostředí školy došlo vybavením kabinetů a zřízením nových společných sboroven v 1. a ve 2. patře, čímž se zlepšila profesionální komunikace mezi učiteli.

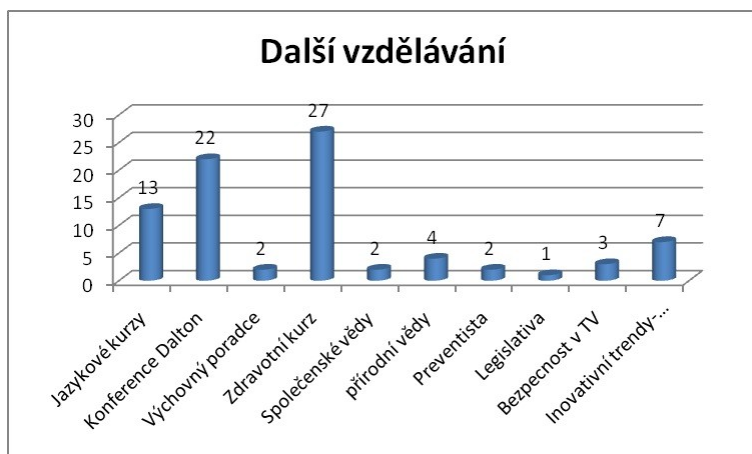
Zpráva o vlastním hodnocení školy má stejné členění jako předcházející z roku 2009. Jednotlivé kapitoly podrobně zpracovávají požadavky vyhlášky č. 15/2005 Sb. Často se však

stává, že některé části se opakují slovo od slova v obou zprávách. Jde např. o kapitulu „Průběh vzdělávání“, či „Metodická podpora kvality výuky, systém vedení pedagogických pracovníků“, kde se píše: „*Vzhledem k aplikaci daltonského vyučování mají učitelé velmi dobrý přístup k materiálům z partnerských českých, slovenských i zahraničních škol.*

Pravidelně také navštěvují akreditované kurzy dle svého profesionálního zaměření nebo zájmu. Neformální konzultace s mladšími kolegyněmi jsou velmi časté „na pohovce“ u paní zástupkyně. Neformální rozhovory jsou velmi efektivní přispívají k vysoké lidské i profesionální úrovni vztahů mezi učiteli.

Roel Roehner a Hans Wenke - uznávaní holandské odborníci na daltonské vyučování - pravidelně navštěvují naši školu a mají školení přímo tzv. „v terénu“.

Nově je zde sledováno další vzdělávání pracovníků (viz graf), v tomto oddíle najdeme informace o preferenci a účasti na jednotlivých seminářích a školeních.



Škola se ve zprávě opět opírá o vnější hodnocení ze strany ČŠI, návštěv, rodičů, ale zmiňuje se např. také o hodnocení významných pedagogických osobností: „*Zejména Profesor Karel Rýdl z PF Pardubice reflektoval spolu s vedením na první výsledky využívání daltonských prvků ve vyučování. Pozitivně hodnotil étos školy a podporoval vedení v dalších aktivitách.*“

K opakujícím se informacím se vedení školy vyjádřilo v tom smyslu, že nevytváří každý rok „novou“ zprávu, ale přidává informace ke stávající autoevaluační zprávě tak, aby po tříletém cyklu dala vypovídající informace za celé toto období. Tomu odpovídá také narůstající počet stran – z 10 stran v roce 2009 na 19 stran v roce 2010.

V současné době vedení školy označuje za silnou stránku školy loajální, vstřícné a vysoce kvalitní učitele, pohodovou atmosféru školy, vztahy se žáky i rodiči, dobré jméno školy na veřejnosti. Za slabou stránku považuje vedení školy svoji nedůslednost např. v kontrole zadaných úkolů a jejich plnění v termínu.

Plány vlastního hodnocení má sledovaný subjekt zpracovány zvláště pro mateřskou a základní školu. Mateřská škola má dva plány, z nichž jeden je obecnější a slouží spíše pro informování veřejnosti a druhý slouží přímo učitelům. Jejich nedostatky jsou v oblasti vytyčení zodpovědnosti za sběr a hodnocení jevů.

Plán vlastního hodnocení základní školy taktéž postrádá vymezení zodpovědnosti za hodnocení jednotlivých oblastí, ale také určení nástrojů a metod, kterými bude sběr informací probíhat.

Realizace vlastního hodnocení školy je prováděna spíše neformální formou s důrazem na častou komunikaci mezi vedením školy a učiteli. Neformální je také hospitační činnost. Netradiční je sběr informací prostřednictvím tzv. Modrých knih, o něž se vedení školy opírá při hodnocení uplynulého období. Formálnější úroveň mají setkávání zaměstnanců školy na kolegiu a pedagogických radách. Z účasti na setkáních kolegia i pedagogických rad je zřejmé, že se ihned přijímají opatření při zjištění jakýchkoli nedostatků. Zřejmá je otevřenost školy ve smyslu přijímání nových poznatků (především ze spolupráce se zahraničními partnery), v otevřené komunikaci (neformální setkávání učitelů, kolegium), ale také přímo v otevřenosti tříd – žáci pracují na chodbách apod.

Vysoce pozitivně lze hodnotit přijímání zpětné vazby z vnějšku prostřednictvím hodnocení studentů a častých návštěv, včetně konzultací s odborníky z vysokých škol. Prostřednictvím těchto externích hodnocení se vedení dovídá o možnostech, jak vzdělávat děti efektivněji a jak pracovat na svém profesním růstu.

V kolektivu učitelů je patrné sdílení nejen společných cílů a záměrů školy, ale také zkušeností a názorů mezi učiteli. Jedna z učitelek se vyjádřila: „*My si vždycky řekneme, jak jsme co dělali, co se nám nepovedlo a jak by se to mohlo řešit jinak.*“ Učitelé si dávají zpětnou vazbu navzájem, ale také se od sebe navzájem učí. Např. jedna z učitelek učí další svoje kolegy německému jazyku, pomáhají si při práci s výpočetní technikou apod. Časopis Newsletter připravují žáci, ale konečnou podobu vytvářejí společně s učiteli. Závěrečnou korekci je pověřen pokaždé jiný učitel.

Jednou z nejefektivnějších podpor vlastního hodnocení je kritický přítel v podání zahraničního partnera. Svým nestranným pohledem pomáhal vidět věci, kterých by si škola nemusela všimnout či si je uvědomovat. Hybnou silou autoevaluačních procesů je také ředitel, který byl vnímavý vůči kritickému pohledu zahraničního partnera a svým demokratickým způsobem dokázal nadchnout pro změny ve vzdělávání také své spolupracovníky.

Jeho důvěra a delegování kompetencí na vedoucí předškolního vzdělávání zdánlivě vyvolává dojem samostatné činnosti mateřské školy. Ve skutečnosti je však mateřská škola vysoce kvalitně řízena odborníci na předškolní vzdělávání, avšak s propojením s filozofií a dlouhodobými záměry celého subjektu.

K efektivním nástrojům podpory profesního růstu pedagogů patří především pozitivní motivace ze strany vedení školy, oceňování práce a projevy respektu k osobnosti každého jednotlivého učitele. Dále je to podpora dalšího vzdělávání a možnost výměnných zahraničních stáží, ale především prostor daný demokratickým přístupem (neformální diskuse, naslouchání názorům druhého aj.) pro osobní a profesní rozvoj prostřednictvím sebeřízení (rozhodování o DVPP, zpětná vazba od žáků a reakce na ni, experimentování a ověřování nových metod apod.).

Slabými stránkami vlastního hodnocení školy je absence uceleného autoevaluačního plánu, který by obsahoval oblasti vytyčené vyhláškou č.15/2005 Sb., nástroje a metody, které se budou používat, a kým a jak se bude se zjištěnými informacemi nakládat. Toto je ovšem

vyváženo okamžitým řešením zjištěných problémů a důvěrou a přenesením zodpovědnosti na pedagogický sbor.

Při popisu této školy bylo využito analýzy dokumentů (viz seznam), terénních zápisků, strukturovaných rozhovorů nahrávaných na diktafon, dotazníkových šetření, pozorování a skupinových rozhovorů. Zjištění byla doplňována fotodokumentací, informacemi z webových stránek školy a dalších zdrojů, např. Zprávy ČŠI, školního časopisu Newsletter, kronik školy, tzv. Modrých knih, e-mailových zpráv atd.

Seznam dokumentů a evaluačních nástrojů:

- Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání z 1.9.2007
- Plán evaluace mateřské školy
- Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání z 29.9.2009
- Vnitřní evaluace školy (pracovní manuál pro všechny kolegy)
- Hodnotící zpráva z listopadu 2009
- Hodnotící zpráva z října 2010
- Výroční zpráva za školní rok 2008/2009
- Výroční zpráva za školní rok 2008/2009
- Dotazník pro rodiče ZŠ 2010
- Dotazník pro rodiče MŠ 2010
- Záznamy z kolegia (Daltonská karta, Hodnotící list, Pravidla rozhovoru....)
- Modré knihy
- Školní řád
- Klasifikační řád
- Časopis Newsletter
- Dotazník dalton
- Dotazník motivace zaměstnanců
- Dotazník charakteristik vyučování a daltonu
- další

Oblasti kvality školy

1. Podmínky ke vzdělávání

- 1.1. demografické ([motivace žáků](#), [postoje žáků ke škole](#))
- 1.2. personální
- 1.3. bezpečnostní a hygienické
- 1.4. ekonomické
- 1.5. materiální

2. Obsah a průběh vzdělávání

- 2.1. školní vzdělávací program
- 2.2. plánování výuky
- 2.3. podpůrné výukové materiály

2.4. realizace výuky ([interakce učitele a žáků](#), [strategie učení cizímu jazyku](#), [rozvoj kompetencí k učení](#))

2.5. mimovýukové aktivity ([ankety pro rodiče](#))

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

3.1. klima školy ([interakce učitele a žáků](#), [klima učitelského sboru](#))

3.2. systém podpory žákům

3.3. zohlednění individuálních potřeb žáků

3.4. spolupráce s rodiči ([ankety pro rodiče](#))

3.5. spolupráce s odbornými institucemi a zřizovatelem

4. Výsledky vzdělávání žáků

4.1. hodnocení výuky ([interakce učitele a žáků](#))

4.2. klíčové kompetence

4.3. znalosti a dovednosti

4.4. postoje ([postoje žáků ke škole](#))

4.5. motivace ([motivace žáků](#))

4.6. úspěšnost absolventů

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

5.1. strategické řízení

5.2. organizační řízení školy ([Profil škola²¹](#))

5.3. pedagogické řízení školy

5.4. profesionalita a rozvoj lidských zdrojů ([360° zpětná vazba pro střední management školy](#))

5.5. partnerství školy a externí vztahy

6. Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům

6.1. kvantitativní analýza

6.2. kvalitativní analýza

Vedle zde přiřazených nástrojů, které poskytují ukazatele kvality ve specifických oblastech, jsou vytvářeny **nástroje, které pokrývají najednou více oblastí**. Mezi ně patří:

- [rámcové vlastní hodnocení školy](#) pokrývá všechny oblasti a podoblasti,
- [ankety pro rodiče](#) mohou pokrývat všechny oblasti a podoblasti z pohledu rodičů.

Tyto nástroje kvantitativní povahy, jejichž hlavním cílem je poskytnutí spolehlivých informací o aktuálním stavu, jsou doplňovány **nástroji kvalitativními, které pomáhají určit procesy důležité pro vlastní hodnocení školy nastartovat ([dobrá škola](#)), či podpořit ([analýza rizik zavádění změn](#))**.