

## Efektivní škola

V souvislosti s povinností škol provádět vlastní hodnocení a se zaváděním standardizovaných testů je stále aktuálnější otázka, podle čeho lze posuzovat kvalitu školy. V tomto příspěvku přinášíme pohled odborníků z Nizozemska a Velké Británie, kteří se dlouhodobě zabývají problematikou efektivity školy.

### Jaké procesy podporují efektivitu školy

Při zkoumání, jaké faktory ovlivňují efektivitu školy, pracují výzkumníci zpravidla s modelem, který připomíná výrobní podnik. Škola pracuje s nějakými vstupy (to je např. kvalita žáků, učitelů, množství finančních prostředků apod.), ve škole se uskutečňují nějaké procesy (vzdělávání) a na konci stojí nějaké výstupy (zpravidla vědomosti a dovednosti žáků). To vše se odehrává v určitém kontextu (prostředí), který škola nemůže ovlivnit.

Výzkumy ukázaly, že zhruba z 90 % se na kvalitě vědomostí a dovedností žáků na výstupu podílejí jejich vstupní vědomosti a dovednosti, intelektové předpoklady a rodinné zázemí. Ty ovšem škola nemůže ovlivnit. Výzkumníci se proto snaží určit faktory, které pozitivně ovlivňují zbývajících 10 %. Zjistili, že ve vzdělávacích systémech rozvinutých zemí už není možno výsledky žáků ovlivňovat vstupy, jako je vzdělání učitelů a zvyšování finančních prostředků. Ty jsou zde, na rozdíl od rozvojových zemí, na dostatečně vysoké úrovni.

V rozvinutých zemích byly identifikovány následující faktory, které pozitivně ovlivňují kvalitu výsledků na úrovni procesů. U každého faktoru uvádíme pro ilustraci některé jeho dílčí součásti

#### 1. Důraz na výkony žáků, vysoká očekávání

Učitelé se snaží, aby všichni žáci maximálně rozvinuli své předpoklady, dávají najevo důvěru ve schopnosti žáků a v jejich potenciál dostát školním požadavkům, nabízejí podporu, všímají si pozorně pokroku každého žáka a oceňují jej.

#### 2. Důraz vedení školy na vedení pedagogického procesu

Rozdělení zodpovědností a rozhodovacích pravomocí ve škole je jasné, informace jsou sdíleny, učitelé se podílejí na rozhodování, vedení školy dobře dělí svůj čas mezi administrativní úkoly a úkoly související s pedagogickým procesem, vedení často hospituje, provádí supervizi učitelů, ředitel registruje a oceňuje kvalitní práci učitelů, pečuje o jejich další vzdělávání.

#### 3. Soudržnost pedagogického sboru

Rozhodující je četnost a kvalita společných setkání sboru a pracovních skupin učitelů a obsah a kvalita vzájemné spolupráce.

#### 4. Kvalita kurikula, příležitost se učit

Cíle vzdělávání jsou dobře vymezeny, výběr výukových metod a učebnic odpovídá cílům, žáci jsou spokojeni s obsahem a metodami vzdělávání, žáci dostávají příležitost se naučit vše, co mají prokázat na výstupu (např. v testech).

#### 5. Klima školy

Ve škole panuje řád a pořádek, pravidla jsou jasná a sdílená, četnost kázeňských prohrěšků je nízká, oceňování žáků převažuje nad tresty, vztahy mezi žáky, žáky a učiteli, učiteli navzájem a učiteli a vedením školy jsou dobré. Práce učitelů je oceňována.

#### 6. Důraz na hodnocení výsledků žáků i práce školy

Práce žáků je podrobně monitorována a zaznamenávána, výsledkům je přikládán velký význam, pravidelně probíhá reflexe, stejná pozornost je věnována i výsledkům práce školy.

#### 7. Zapojení rodičů

Škola je otevřená rodičům a aktivně usiluje o jejich spolupráci, klade velký důraz na získání těch rodičů, kteří se spolupráci brání, učitelé dávají rodičům konkrétní návody, jak mají pracovat se svými dětmi.

#### 8. Klima třídy

Vztahy mezi žáky jsou dobré, ve třídě panuje pořádek, pracovní atmosféra a příjemná nálada.

#### 9. Efektivita využití času

Čas ve škole i ve výuce je organizován efektivně, neztrácí se přesuny, komplikovanými organizačními pokyny, špatnou přípravou atd., učitel cíleně pracuje s domácí přípravou žáků, absence žáků i učitelů jsou nízké.

#### 10. Strukturovanost výuky

Vyučovací hodina je dobře připravená a dobře strukturovaná, učitel má jasné cíle, cíle jsou jasné žákům, dílčí instrukce jsou srozumitelné, hodnocení se vztahuje k cílům, metody jsou vhodně voleny vzhledem k cílům.

#### 11. Míra samostatné práce žáků

Žáci mají dostatečný prostor k tvůrčí činnosti a samostatnému objevování.

#### 12. Diferenciace/individualizace výuky

Žáci cítí zodpovědnost za své učení, učitel stanovuje minimální cíle, které musí naplnit každý žák. Žáci mají příležitost se učit kooperativně, učitel poskytuje žákům odlišné úlohy v závislosti na jejich možnostech a potřebách, speciální péče je věnována dětem s poruchami učení a chování, dětem sociálně či kulturně znevýhodněným, dětem nadaným.

#### 13. Kvalita záznamů o pokroku žáků

O výsledcích žáků jsou vedeny kvalitní a podrobné záznamy, aby bylo možno stanovit úroveň zvládnutí, individuální pokrok, doložit na konkrétních výkonech žáků, monitorovat rozličné aspekty práce žáků.

#### 14. Kvalita a četnost zpětné vazby

Zpětná vazba je poskytována často a je velmi konkrétní, žáci se dozvídají, co mají dělat, aby se zlepšili, zpětná vazba navazuje bezprostředně na zadaný úkol, u slabých žáků je kvalitě a četnosti zpětné vazby věnována zvýšená pozornost

#### Důležité je stanovit si správné cíle

Uvedený model vychází z předpokladu, že výstupem jsou vědomosti a dovednosti žáků.

Odborníci upozorňují na to, že můžeme definovat výstupy další, které budou založeny na jiných kvalitách žáků, než jsou vědomosti a dovednosti. Můžeme například chtít ve škole vychovat žáky vnímavé a angažované, kteří se budou snažit aktivně ovlivňovat dění ve svém okolí a budou ochotni pomáhat jiným. Takové výstupy můžeme považovat za stejně důležité, ba důležitější než výsledky v testech. Budeme je však obtížněji zjišťovat. Procesy, které povedou k takovýmto výstupům, se budou pravděpodobně lišit od těch, které povedou k lepším testovým výsledkům. Při posuzování práce školy bychom měli vždy pečlivě zvažovat

všechny typy výstupů, abychom ve snaze po snadném vyhodnocení důležité aspekty práce školy neopominuli.

#### Přidaná hodnota

Odborníci dále upozorňují, že při posuzování efektivity školy je velmi důležité a zároveň velmi obtížné zohlednit vstupní parametry žáků. Jsou k tomu kromě sofistikovaných statistických procedur zapotřebí detailní údaje o rodinném zázemí žáků, o jejich intelektových předpokladech, o jejich vstupních vědomostech a dovednostech. To je velmi důležitá informace i pro nás. Podle vyhlášky 15/2005 Sb. má škola při hodnocení vlastní práce kromě podmínek a průběhu vzdělání, klimatu, výsledků a řízení hodnotit i Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům. Tato oblast, přestože je ve vyhlášce uvedena na stejné úrovni jako ostatní oblasti, by měla být jejich výsledkem: měla by vztáhnout výsledky k podmínkám a vstupům a zachytit tak jakousi přidanou hodnotu, efektivitu dané školy. Školy tuto efektivitu mohou posoudit jen kvalitativně, na základě znalostí žáků, jejich předpokladů, rodinného zázemí.

O jakési kvantitativní postizení skutečnosti, že úroveň žáků v různých školách se velmi liší, se snaží autoři projektů Kalibro a SCIO. Výsledky testů publikují pro školy městské a venkovské, v závislosti na vzdělání rodičů a podobně. Společnost SCIO se v části své nabídky pokouší zohlednit vstupní vědomosti žáků tak, že provádí testování žáků opakovaně v 1. a 3. ročníku a prezentuje relativní pořadí tříd v obou měřeních. Za přidanou hodnotu pak považuje posun v pořadí. V jiném svém produktu porovnává výsledky v předmětových testech s výsledky v takzvaných testech studijních předpokladů. Přidanou hodnotou zde rozumí rozdíl mezi oběma výsledky. I když tyto pokusy jsou jistě chvályhodné a školy z nich získají řadu informací, není možno informaci z nich získanou přeceňovat. Této skutečnosti by si měly být vědomy školy, aby na základě nedokonalých informací nepodhodnocovaly svoji práci, a zejména zřizovatelé, aby o nich na základě těchto informací nevyvozovaly soudy a nečinily na jejich základě chybná rozhodnutí.