

---

# ***SYSTÉM EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE***

---

## ***ŠKOL***

---

### ***LITERATURA :***

***WWW.MŠMT.CZ***

Svtlík ,J., *Marketing školy. Zlín, EKKA 1996 ISBN 80-902200-8-8*

Havlíková,M., *Jak měnit a rozvíjet vlastní školu?* Praha ,Agentura STROM 1994 ISBN 80-901662-2-9

Feřtek ,T., *Ředitelská kuchařka.* Kladno, AISIS 2002, ISBN : 80-238-8600-2

Adair ,J., *Jak efektivně vést druhé.* Praha , Translation 1993, ISBN 80-U85603-40-3

Projekt ESSE, SEMINÁŘ Amsterodam 2001

Kopřiva ,K.,*Lidský vztah jako součást profese.*Praha, Portál 1997.ISBN 80-7178-150-9

Homola,M., *Psychologie v práci ředitele školy.* SPN 1977

*Národní program rozvoje vzdělávání v České republice – Bílá knihy.*Praha,Taurus 2001,ISBN 80-211-037-2-8

*Svoboda,J., Strategie rozvoje školy.*Praha, UK PdF 1999

*Slavíková.L.,Vedení školy v praxi,*Praha, RAABE 2003

## **1. ÚVOD**

### ***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 autoevaluace

System **autoevaluace** 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
  - 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, sebezpozorování 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".**

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 indikátory kvality seskupené 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.

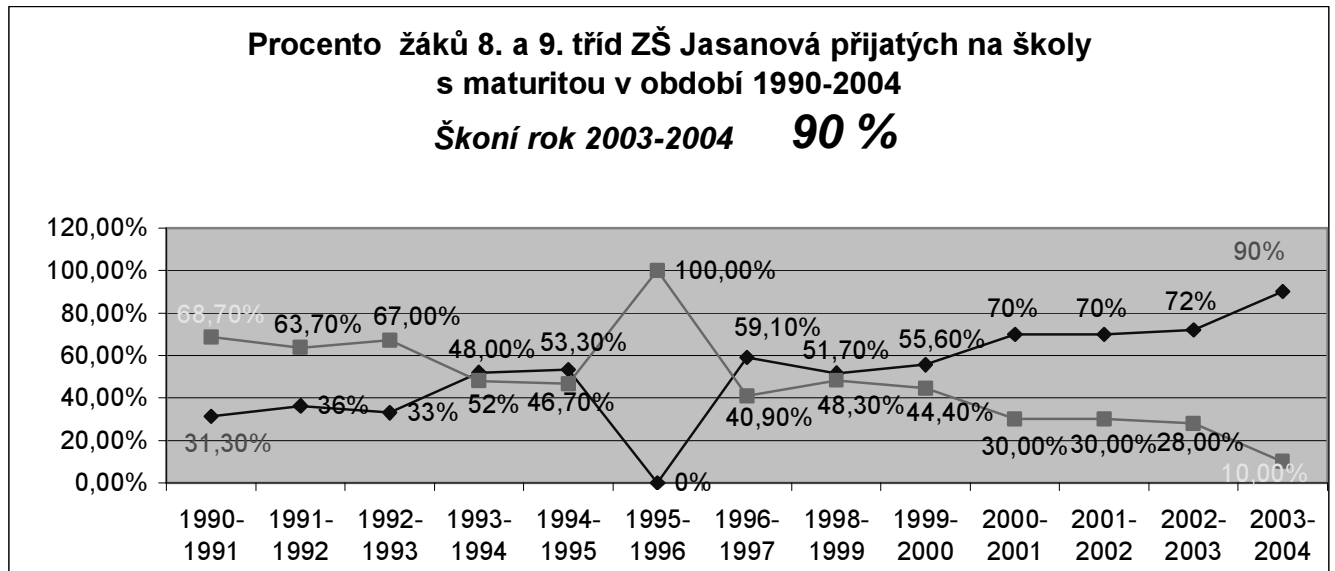
---

---



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.

## 1 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.

---

---

## 2. 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?*

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.

1. Zaměstnanecké/personální zdroje.

Tento indikátor klade otázku:

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

Obsahuje 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.

---

---

2. Finanční a fyzické zdroje

Tento indikátor klade otázku:

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

Monitorování a kontroly využití rozpočtu a zdrojů školy, jak efektivně škola směřuje flexibilní elementy svého rozpočtu k podpoře klíčových zlepšení

---

---

### **3. Třetí klíčová oblast**

- 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
  - • řízení, vedení a zabezpečování kvality.

---

#### **1 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?*

---

## 2. Plánování a zavádění autoevaluačních aktivit

Jak systematicky a pečlivě škola používá průkazný materiál k získání spolehlivých výsledků o kvalitě jejích procesů.

Vzniká otázka:

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

---

---

## 3. Plánování a zavádění aktivit vedoucích ke zlepšování

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 ,jak následně dochází ke zlepšování spokojenosti partnerů a ke zlepšování výsledků.

---

---

**4.klíčová oblast**  
**se soustředí na výstupy školy.**

**1 Evaluace a zlepšování klíčových výstupů**

Tento indikátor klade otázku:

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

- do jaké míry se personál školy podílí na hodnocení klíčových výstupů školy
  - jak dobře škola využívá řadu statistických a jiných údajů k autoevaluaci.
  - jaké má škola programy k monitorování pokroku a výsledků žáků
  - jak dobře škola používá dohodnuté indikátory kvality k monitorování svých výstupů
  - jaké kroky škola podniká ke shromažďování a hodnocení názorů klíčových partnerů, jako jsou rodiče, žáci a ostatní
- 

Tento indikátor klade otázku:

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

Tento indikátor 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 :

- 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 (inspekce).
  - Souvisí s vlivem programů školy v oblastech zvolených školou jako směry rozvoje.
- 
- 

## **5. SILNÉ STRÁNKY SYSTÉMU.**

K silným stránkám patří:

- 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 v **stupy** a pokračování přes **procesy** až k **výstupům**, což dělá jednoznačný vztah mezi autoevaluačními aktivitami a skutečným zlepšením na výstupech .
-



