

---

# **SYSTEM 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, 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".**

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**.

---

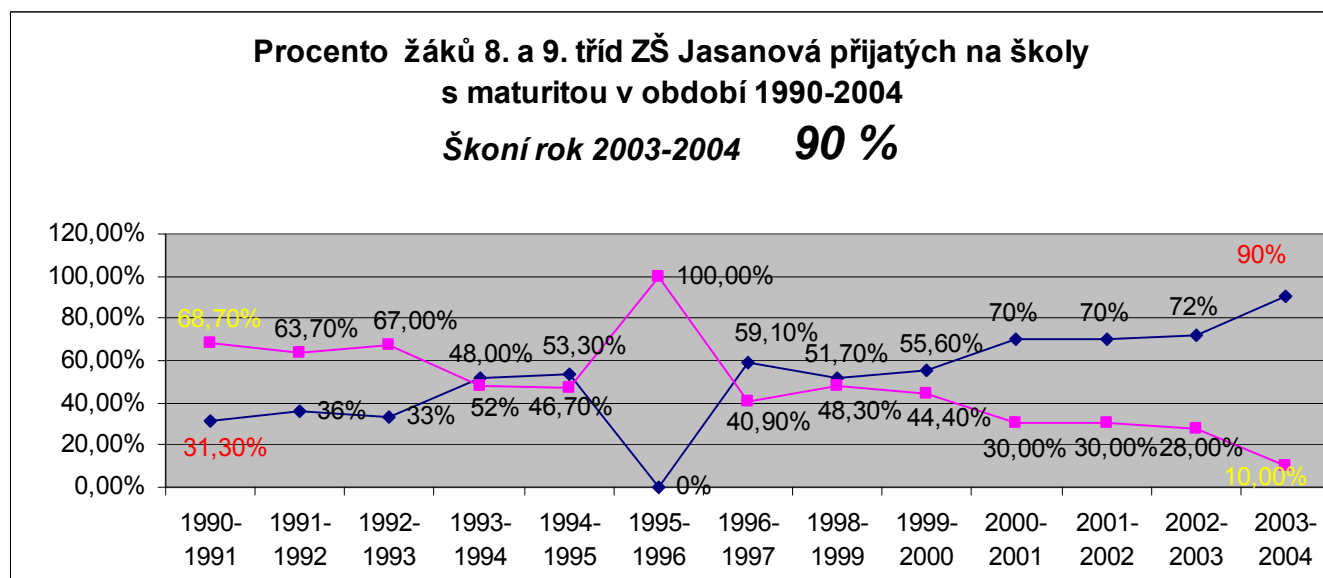
Klíčová oblast 3 souvisí s potřebou **školy** uplatňovat efektivní programy monitorování a zlepšování kvality klíčových **procesů**, jejichž prostřednictvím **poskytují své služby mládeži, rodičům a společnosti**. Sem samozřejmě patří nejdůležitější proces ze všech, kvalita vyučování a učení se ve třídě.

---



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



