

zmny jako prost edek zavád ní zm n

ZORA SYSLOVÁ

V posledních dvaceti letech prochází celé české školství procesem transformace, který se samozřejmě dotkl i mateřských škol. Změny spojené s kurikulární reformou přinesly mateřským školám **samostatnost a autonomii**, která se promítá do školních vzdělávacích programů. Ty je potřeba **průběžně vyhodnocovat, uvědomovat si nedostatky a následně hledat nové a účinnější postupy**. Neustálý proces plánování a hodnocení by měl školám pomoci **zavádět a přijímat změny**, které s sebou nové politické a ekonomické uspořádání České republiky přineslo.

Výzkumy v oblasti školského managementu uvádí, že zavádění změn se daří především tam, kde lidé mají znalost jejich jednotlivých fází. Je nutné si uvědomit, že pokud nebudou ze strany učitelů tyto změny dobře pochopeny, přijaty a podporovány, vyskytne se při jejím zavádění řada problémů. Jedním z nich je tzv. **princip homeostázy**, nebo-li setrvačnosti zůstávat ve švyjetých kolejích.

Vyvarovat se chyb spojených s principem homeostázy pomáhá neustálá zpětná vazba, tzn. neustálé vyhodnocování jednotlivých kroků a jejich průběžná korekce. Vaňátková (2006, s. 28) uvádí, že opravdová změna jako kontinuální a smysluplný proces, může nastat pouze ve škole, která vyvíjí:

- *systémového myšlení* (vytváření celistvého názoru, pohledu na věci),
- *osobního mistrovství* (každý jedinec je podporován ve svém vlastním rozvoji),
- *mentálních modelů* (včetně otevřenosti k názorům jiných lidí, kreativitě, intuici a nejen racionálnímu a logickému),
- *sdílení vizí* (vytváření vizí ve smyslu společné pozitivní představy o budoucnosti věcí, které tvoří organizaci, jejíž sdílení podněcuje udílatelům co pro společnou věc apod.)
- *týmového učení* (zásadní roli sehrává dialog a spolupráce, která je vnímána stejně důležitá jako práce samotná).

Tím, že si školy vytvářejí vlastní vzdělávací programy, musejí samy hledat vlastní nástroje a mechanismy, jak plánované cíle korigovat, dotvářet, přetvářet a sledovat jejich naplnění.

cení, by m lo pomoci k lep–ímu pochopení toho, ínký vytvá í pro vzd lávání svých d tí a jak kvalitní poskytuje vzd lávání. To v–e by m lo p isp t k strategickému plánování jejího dal–ího rozvoje a vy–í kvalit jak jedince, tak celé organizace.

Pokusíme se tedy podívat na autoevaluaci jako na proces rozpoznávání toho, co je ve –kole kvalitní, jako na schopnost um t svoji kvalitu šdokolovat a sou asn se u it pracovat s šchybou a nedostatky tak, aby je –kola dokázala sama identifikovat a ne ekala na špomoc i zp tnou vazbu zven í. **Autoevaluaci m fíeme ozna it také za tzv. autoregula ní mechanismus, který má –kole pomoci ídit vzd lávací procesy, tedy ídit sv j –kolní vzd lávací program.**

Zákonnými dokumenty vztahujícími se k vlastnímu hodnocení jsou p edev–ím zákon . 561/2004 Sb., o p ed–kolním, základním, st edním, vy–ím odborném a jiném vzd lávání, ve zn ní pozd j–ích p edpis , a Rámcový vzd lávací program pro p ed–kolní vzd lávání. Problematikou vlastního hodnocení se zabývají také Dlouhodobé zám ry vzd lávání a rozvoje výchovn vzd lávací soustavy R (2002, 2005, 2007, 2011). Bylo také vydáno Sd lení MTM k provád ní vlastního hodnocení –koly .j.: 19229/2006-20.

TKolský zákon (zákon . 561/2004 Sb. o p ed–kolním, základním, st edním, vy–ím odborném a jiném vzd lávání) s sebou p inesl v roce 2004, krom jiného, také povinnost hodnotit práci –koly, tedy provád t vlastní hodnocení –koly. V § 12 bylo e eno, fle:

- Hodnocení –koly se uskute uje jako vlastní hodnocení –koly a hodnocení TM.
- Vlastní hodnocení –koly je východiskem pro zpracování výro ní zprávy o innosti –koly
- Hodnocení –koly m fle provád t také z izovatel podle kritérií, která p edem zve ejní.

P vodn byl tento paragraf, p esn ji e eno vlastní hodnocení, podrobn rozpracováno ve vyhlá–ce . 15/2005 Sb., kterou se stanoví nálefitosti dlouhodobých zám r , výro ních zpráv a vlastního hodnocení –koly. Tato vyhlá–ka v–ak byla v ervnu 2012 novelizována a vlastní hodnocení z ní bylo vy–krtnuto.

Nov je podle § 28, odst. 1, písm. e) –kolského zákona zru–ena povinnost psát zprávu o vlastním hodnocení –koly jako povinnou dokumentaci. Z stává povinnost vést výro ní zprávu o innosti –koly základní, st ední a vy–í odborné. Mate ské –koly nemají povinnost vést fládnou dokumentaci o tom, jaká je úrove –koly, jak se v pr b hu –asu její práce zkvalit uje.

ního vzdělávání, CZESHA, ale i například u poskytovatelů
i negativně k tomuto kroku: *š Jakkoliv tyto legislativní
úpravy mohou pro školy znamenat úlevu od byrokracie, znamenají zcela jistě omezení
jejich autonomie a zánik partnerství při hodnocení kvality vzdělávání školou poskytovaného.
Každá úprava školského zákona s cílem zajištění kvality vzdělávání v ČR by měla vycházet z
jasné podoby evaluace svého systému. Ten dosud v České republice propracován není, resp. není
plně funkční. Zavádění a realizace dílčích prvků si však fládá systémové změny, které v
tomto případě chybí.*¹

Zkušenosti z jiných zemí EU však hovoří o tom, že hodnocení je ve školách prováděno i
bez povinnosti danou státem, nebo je vnímána jako součást řídicích procesů.

Předpokládejme tedy, že i když nyní nebude povinností zaznamenávat vlastní hodnocení
písemně, bude i nadále probíhat jako součást řízení změny pro potřeby škol, což má méně
formální, za to s větší zainteresovaností všech účastníků.

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (RVP PV) charakterizuje
autoevaluaci jako *š proces průběžného vyhodnocování vzdělávacích činností, situací i
podmínek vzdělávání, realizovaný uvnitř mateřské školy, který se odehrává v několika na sebe
navazujících a neustále se opakujících fázích. Poznatky získané tímto průběžným
vyhodnocováním poskytují pedagogům zpětnou vazbu o kvalitě vlastní práce a pedagogové by
jí měli cíleně využívat k optimalizaci a zlepšování vzdělávacího procesu i podmínek, za
nichž vzdělávání probíhá. Nejedná se o jednorázové a náhodné zhodnocení určitého jevu na
základě subjektivního dojmu pedagoga, ale o proces, který je realizován systematicky, podle
předem připraveného plánu.*²

Zákonné normy sice používají různé pojmy o autoevaluaci a vlastní hodnocení, ale v podstatě
se pod oběma skrývá totéž - **systematické a plánované hodnocení na základě předem
stanovených kritérií, které směřuje ke zkvalitnění práce školy a je prostředkem pro
zavádění a řízení změny ve škole.**

Oblasti, které by měla mateřská škola sledovat a vyhodnocovat lze odvodit z předvodní
vyhlášky o vlastním hodnocení školy (vyhláška č. 15/2005 Sb.) a RVP PV (tab. 1).

¹ CHVÁL, M. Co by znamenalo vyjmutí vlastního hodnocení školy ze zákona. Na cestě ke kvalitě. 2010/12, č. 3. ISSN 1804-1159 Plně znění stanoviska s aktuálním seznamem osobností, které mu vyjádřily podporu, naleznete na webových stránkách projektu <<http://www.nuov.cz/ae/vyjmuti-vlastniho-hodnoceni-skoly-ze-skolskeho-zakona>>

² Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Věstník MŠMT, sešit 2, Ročník LXI, únor 2005, s. 37.

odnocení

Vyhlá-ka .15/2005 Sb.	Rámcový vzdávací program pro p ed-kolní vzdávání
	- napl ování cíl programu
- podmínky ke vzdávání	- kvalita podmínek vzdávání
- pr b h vzdávání	- zp sob zpracování a realizací obsahu vzdávání (zpracování a realizace integrovaných blok)
	- práce pedagog (v etn jejich sebereflexe)
- podpora -koly d tem, spolupráce s rodi i, vliv vzájemných vztah -koly, flák , rodi a dal-ích osob na vzdávání	
- výsledky vzdávání flák a student	- výsledky vzdávání
- ízení -koly, kvalita personální práce, kvalita dal-í vzdávání pedagogických pracovník	
- úrove výsledk práce -koly, zejména vzhledem k podmínkám vzdávání a ekonomickým zdroj m	

Uvedené oblasti hodnocení vyplývající z obou zákonných dokument lze pro mate skou -kolu zúfít pouze na t i **podmínky, procesy (pr b h) a výsledky p ed-kolního vzdávání.**

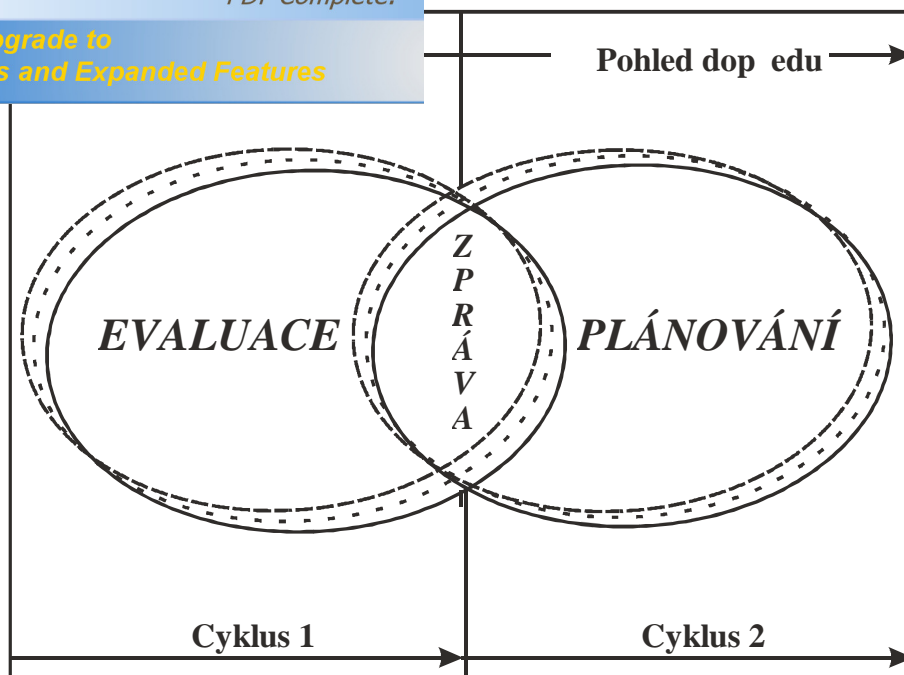
Autoevaluace se pojí nejen s vyhodnocováním **podmínek, pr b hu a výsledk** vzdávání, ale p edev-ím se zavád ním zm n do zab hnutých zp sob práce. Souvisí s v t-í kreativitou, samostatností, ale i zodpov dností u itel a otevírá v t-í mofnosti pro skute n individuální p ístup ve vzdávání d tí p ed-kolního v ku.

Autoevaluace **není jeden z pofadavk** na ízení -koly i vzdávací práci u itel , ale jde o **jeden prvek celého systému** p ed-kolního vzdávání v mate ské -kole. ízení -koly (u u itelek t ídy) je tedy komplexní a systémový proces zahrnující plánování, realizaci a hodnocení.

Celý tento systém lze charakterizovat odpov ími na otázky:

- Kde jsme nyní? (výsledky hodnocení, jejich analýza)
- Kde bychom cht li být? Kam sm ujeme? (plánování, stanovení cíl rozvoje)
- Jak se tam dostaneme? (stanovení strategií, které nás k cíli dovedou)
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali? (sb r informací, jejich vyhodnocení)

Schéma 1 Vztah mezi plánováním a hodnocením



Zdroj: NEZVALOVÁ, D. Pedagogická evaluace ve škole. Učitelství listy, 2001-2002, . 4. Příloha pro učitele s. I 6 IV. ISSN 3330-3815

Má-li být evaluace skutečně funkční, je zapotřebí sbírat, zpracovávat a využívat informace **pravidelně a systematicky**. Mateřské školy by si proto v rámci tvorby vlastního vzdělávacího programu měla vytvořit **svůj systém evaluace**, který by jí umožnil odpovídat na otázky: *š Jaká je úroveň (podmínek, prostředí, výsledků) ve vaší škole? š Jak jste to zjistili? š (způsob vlastního hodnocení) nástroje, kritéria, rozsah, frekvence? š Jak využíváte získané informace? š (konkrétní přínos vlastního hodnocení pro školu) návrh, realizace a účinnost patení).*

Pro funkčnost autoevaluačního systému je však nezbytné jeho pochopení, přijetí, ale i **přesvědčení o jeho smyslu**. Nezapomenutelnou roli při vytváření autoevaluačního systému sehrává editel/ka mateřské školy. Je rozhodujícím iniciátorem při vedení lidí a jejich motivaci k práci. Důležitým momentem rodícího se systému autoevaluace je způsob, jakým editelka komunikuje s ostatními, jak umí naslouchat názorům druhých, jaká je úroveň týmové práce v mateřské škole. **Bez porozumění účelu evaluace budou prováděny evaluační procesy formální, bez snahy změnit zaběhnuté způsoby práce.**

To, co jsme si právě popsali je první fází autoevaluačního systému tzv. **motivací**. Další fází je **příprava**, pro kterou je charakteristické promýšlení a zpracovávání autoevaluačního plánu; stanovení cílů, postupů, pravidel a úkolů osob podílejících se na autoevaluaci.

edem promý-let, jakým zp sobem se bude jejich n si -kola tvo í **kritéria**. Kritéria (jako ur itá m ítko,

k nimfl se hodnocení vztahuje) zásadn odli-ují subjektivní hodnocení od evaluace. Pomáhají hodnotit sledované jevy podle ur itých znak kvality, nikoli podle zku-eností, postoj i dojm hodnotitele.

S pojmem kritérium velmi úzce souvisí pojem **indikátor** ó nebo-li ukazatel kvality. *šPro pesn j-í a spolehliv j-í zji-t ní m fle být uflite né tato kritéria více konkretizovat, pop . je rozpracovat do podoby konkrétních ukazatel (indikátor)õ.*⁴ Kritérium je vnímáno jako m ítko, které ur uje fládoucí stav. Indikátor popisuje konkrétní projevy, specifikuje podrobn j-í rysy a vlastnosti daného kritéria. N kte í auto i (Va- atková, 2006; Hausenblas, 2008) ozna ují indikátory jako švodítkaõ, díky nimfl m fleme prokázat úrove kvality sledovaného jevu.

P ÍKLAD

Kritérium	Indikátory
Hra ky a pom cky jsou ulofeny viditeln , aby si je mohly d ti samy brát.	Hra ky a pom cky jsou rozmíst ny v otev ených policích do vý-ky d tských o í.
	D ti se nemusí u itelky ptát, zda si mohou hra ku p j it.
	Týká se to v-ech hra ek i pom cek, tzn. i výtvarného materiálu (barvy, plastelína, n flky), ná iní a ná adí pro cvi ení apod.

D leflité je, aby formulace kritérií a indikátor byla výsledkem týmové práce, nikoli jednotlivce. P i jejich vytvá ení si u itelky vyjas ují a popisují, v em lze kvalitu popisovaného jevu spat it. To pak lépe pomáhá vid t sledované jevy shodn - a ufl se týkají kritéria jednotlivých podmínek v mate ské -kole, práce u itelky, editelky i projev d tí.

fládné dv -koly nejsou stejné, proto není moflné vytvo it univerzální sady kritérií, natofl pak indikátor , které by bylo moflné vyuffít ve v-ech -kolách.

⁴ SMOLÍKOVÁ, K., aj. *Autoevaluace mate ské -koly. Metodická p íru ka k vlastnímu hodnocení*. Praha : VÚP, 2008, s. 10. ISBN 978-80-87000-22-9

uvísí s praktickým získáváním informací a dat podle
k zm nám a úpravám v souvislosti s aktuální situací a

potřebami školy.

V průběhu realizace školního vzdělávacího programu uitelky MTM r znými prostředky (nástroji) **sbírají informace a data** z různých oblastí činnosti mateřské školy v souladu s autoevaluačním plánem ve školním vzdělávacím programu. Jí v průběhu této etapy dochází ke zkvalitování práce. Přiznání nedostatků je přirozené, ale se snažíme je co nejdříve odstranit.

Pro co nejvíce objektivizaci **získaných** informací je dobré využívat tzv. štriangulace. Můžeme jít nejen o **ti pohledy** (hodnotitele) o například pohled editelky, uítelek, provozních zaměstnanců a rodičů. Lze využít také tyto nástroje - například analýzu dokumentů, videozáznamy, dotazníky, rozhovory. V průběhu sbírání informací využívají všechny aktéři různé metody a nástroje, které jim pomáhají mapovat sledované jevy z různých pohledů.

Největším potenciálem úspěšné a kvalitní školy, a tedy i autoevaluačního procesu, jsou spolupracující lidé. Pokud je v kolektivu uítelek, i mezi uitelkami a editelkou například, sílí riziko neproduktivnosti vztahů a tím i výsledků vzdělávání. To můžeme ohrozit účelným autoevaluačním procesem, jakým je zkvalitování práce mateřské školy. K problémům, které znesnadňují spolupráci lidí, patří:

- přílišný důraz kladený na byrokratická pravidla a nařízení (hodnotíme, protože musíme a jde spíše o špafírování než o sbírání informací)
- nediskutuje se o výchovu a vzdělávání (hodnotí se spíše materiální podmínky a spolupráce s rodiči)
- nekomunikuje se s druhými (jde o jednotlivé, izolované informace, které se nepropojují tak, aby daly obraz práce celé mateřské školy)

Jednou z důležitých metod, které pomáhají zejména v oblasti hodnocení průběhu vzdělávání, jsou **vzájemné hospitace uítelek**.

Pro hodnocení všech oblastí vzdělávání je možné využít širokou škálu hodnotících metod a nástrojů (Syslová, 2011).⁵ Každá z nich je vhodná pro hodnocení jiné oblasti. V každém případě je dobré vzájemně kombinovat a získávat tak informace z co největšího počtu zdrojů.

⁵ Podrobný přehled metod a nástrojů je uveden v připravované publikaci *Autoevaluační práce mateřské školy jako cesta k zabezpečení její kvality* (Raabe, 2012).

dobré odpovědi si na otázky uvedené v následující

Tabulka 2 Otázky k výběru vhodného nástroje pro autoevaluaci:

Cíl	K čemu daný nástroj potřebujeme?
Dosah	Kdo bude vyvíjet výsledky?
Vedlejší účinky	Jaké nezamýšlené důsledky spojené s jeho užitím mohou nastat?
Proveditelnost	Dokážeme s nástrojem zacházet?
Uplatnitelnost	Je možné nástroj za daných podmínek aplikovat?
čas	Jaké máme za dané situace časové možnosti?
Rozsah	Jde o nástroj zaměřený spíše do šloubky nebo do šířky?
Data	Které údaje odebíráme?
Spoluprást	Koho včetně se bude proces týkat?
časový odstup	Kdy lze odebrat zpětnou vazbu?

Zdroj: MacBeath a kol. (2006, s. 110) In Starý, Šánilová, I. Koordinátor autoevaluace. Praha : NIDV, 2010. ISBN 978-80-86956-57-2

Můžeme zmínit alespoň některé z nich:

ANALÝZA DOKUMENT

ANKETA

BENCHMARKING

DENÍK

DISKUSE (Rozhovor)

DOTAZNÍK

HODNOCENÍ TÉMATICKÉ ČÁSTI (celku, integrovaného bloku)

HODNOCENÍ TÍDNÍHO VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

HOSPITACE

PORTFOLIO

VIDEOZÁZNAM (Videotrenink interakcí)

P edposlední fázi je **evalua ní**. Ta je zam ěna na t ěd ní a vyhodnocování dat a kon í vytvo ěním autoevalua ní zprávy, která by m ěla sloužit jako podklad pro plánování rozvoje –koly a její ěinnosti v dal–ím období. Jen p ěipomínáme, ťe práv ě tvorba zprávy jífl není povinnou sou ěástí vlastního hodnocení nebo-li autoevaluace –koly.

T ěd ní a analýzou získaných informací se zpravidla zabývá ěeditel/ka mate ské –koly. Údaje t ědí a porovnává z hlediska pohled ě r zných hodnotitel ě. Vyhledává informace, které jsou protich ědné nebo ty, které jsou hodnoceny nejnífl–ími ťznámkami.

Poté je nutné o v–ech zji–t ěních diskutovat, cofl se zpravidla d ěje na pedagogické rad ě. Na ni je dobré p ěizvat v–echny ť astníky vlastního hodnocení, tzn. rodi ě, provozní zam ěstnance a dal–í. Diskuse je cenná p ěi zp ěes ování a korekci ěpohled ě v–ech z ť astn ěných na sledované jevy.

Proces vlastního hodnocení –koly je velmi specifickou a t ěm ť ěintimní ě záleflitostí kaflďé –koly, dotýkající se citlivých míst jednotlivých aktér ě. Nejde pouze o administrativní ěinnost a pouhý sb ěr informací. Smysluplnost evalua ěních proces ě spo ěívá v tom vyuflit získaných informací ke zkvalitn ění práce ť ťitelek a tak i ke zlep–ení podmínek a v kone ěném d ěsledku také ke zkvalitn ění výsledk ě vzd ělávání.

V záv ěre ěné etap ě, tzv. **korektivní**, se tvo ěí autoevalua ní zpráva (nyní nepovinn ě), která slouží jako podklad pro plánování rozvoje –koly a její ěinnosti v dal–ím období. Poslední krok je tedy ťzce svázán s prvním. V podstat ě jde o jakěsí shrnutí výsledk ě autoevaluace.

I kdyfl jde o proces ť ěinterní ě, nemusí a nem ěly by ani být, výsledky interní záleflitostí. Mate ská –kola se stává otev ěnou organizací nejen v ěi rodi ěm, ale také dal–ím partner ěm a –íroké ve ějnosti. Autoevaluace a zpráva o jejích výsledcích tak poskytuje obraz o aktuální úrovni práce mate ské –koly, o rozvoji kvality vzd ělávání. Mylná je p ědstava, ťe odkrýváním slabých stránek m ě ť –kola v pohledu ve ějnosti vypadat jako ť –patná ě. Opak je pravdou ě otev ěnost navozuje d ě v ru v ěi –kole.

P ěesto, ťe zpráva o vlastním hodnocení není povinnou dokumentací –koly, je nemyslitelné, aby výsledky vlastního hodnocení byly uchovávány pouze v ť ěmysli ě vedení –koly.

ích proces a d lat z nich záv ry je neoddlitelnou
lo by mít také písemnou podobu.

Autoevalua ní/hodnotící zpráva se m fle stát také dobrým podkladem pro šskládání ú t ō na konci –estiletého funk ního období editela. editel tak m fle dokladovat, co se mu v ízení –koly poda ilo a na em by cht l v dal–ím období pracovat.

Logickým d sledkem vlastního hodnocení je inovace –kolního vzd lávacího programu. RVP PV o n m íká, fle je *š je otev eným dokumentem umofl ujícím dal–í rozvoj –koly a zkvalitn ní vzd lávání*.⁶ Zji–t né rezervy vyplývající z vlastního hodnocení by se pak m ly stát cíli v inovovaném T^MVP, které povedou k zaji–t ní takových opat ení, která vzd lávání v mate ské –kole zkvalitní.

Pokud se nap . velmi dob e da í spolupráce s rodi í, není nutné se v plánech zam ovat na její rozvoj. Pokud ale mate ská –kola zjistí, fle se jí neda í být d tem partnerem, um t jim naslouchat a uplat ovat metodu profítkového u ení, m li by se velmi podrobn zabývat, jaká konkrétní opat ení pro zkvalitn ní této oblasti p íjmou.

T^Mkolní vzd lávací program v jednotlivých kapitolách popisuje, jaké podmínky pro vzd lávání d tí p ed–kolního v ku mate ská –kola vytvá í a jak je bude zkvalit ovat. Zabývá se tím, jak probíhá vzd lávání d tí a k jakým výsledk m (kompetencím) mate ská –kola sm uje. Popisuje v –echny oblasti vzd lávání, které mají být vyhodnocovány a sou asn , jak bude –kola jednotlivé oblasti zkvalit ovat a rozvíjet.

Mnohdy se stává, fle mate ské –koly mají n kolik rok svoje programy stejné, neinovují je. Mnohé z nich jsou si velmi podobné svou obecností a astému p ejímání formulací RVP PV. Je t ílké z nich vy íst, v em je konkrétní mate ská –kola dobrá a jaké jsou její slabiny, v em je pot eba její práci zkvalit ovat. Propojení záv r z vlastního hodnocení s inovací T^MVP dává –kolním program m p íznak osobitosti, konkrétnosti a odli–nosti od ostatních.

Na záv r m fleme shrnout, fle tvorba T^MVP a jeho inovace je neustále se opakujícím procesem plánování, který vychází z pravidelné analýzy výsledk hodnocení mate ské –koly. Tento proces pomáhá v rozvoji mate ské –koly a zkvalit ování vzd lávání. Sou ástí tohoto procesu je práce u ítelek, v etn editelky, na sob samé, zahrnující postupné zavád ní zm n spojených s humanizací –koly a tím také s osobnostním pojetím vzd lávání d tí p ed–kolního v ku. Je nutné si uv domit, fle vlastní hodnocení je bez inovace T^MVP (jinak m fleme také íci

⁶ *Rámcový program pro p ed–kolní vzd lávání*. V stník M^TMT, se–it 2, Ro ník LXI, únor 2005.

zbyte né. Stejn tak platí, že T^MVP je bez předchozí
pouze zbyte ným špapírem a administrativní zátíží.

Dokladem smysluplného plánování jsou jednoznačné a konkrétní závěry vyplývající
z vlastního hodnocení obsažené v hodnotící zprávě. Oba dokumenty by spolu měly
korespondovat, což znamená, že rezervy pojmenované ve zprávě z vlastního hodnocení
za uplynulé období a závěry obsažené v T^MVP pro následné období by měly být shodné.

Literatura

HAUSENBLAS, O. Co jsou kritéria a indikátory hodnocení. Kritické listy 29/2008. ISSN
1214-5823

HAVLÍNOVÁ, M., VENCÁLKOVÁ, E. a kol. *Kurikulum podpory zdraví v mateřské škole
(aktualizovaný program)*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-061-5

KOPÍVA, P. a kol. *Respektovat a být respektován*. Kroměříž: Spirála, 2008. ISBN 978-80-
9040-30-0-0

NEZVALOVÁ, D. Pedagogická evaluace ve škole. Učitelské listy, 2001-2002, č. 4. Příloha
pro editore s. I a IV. ISSN 3330-3815

NEZVALOVÁ, D. *Kvalita ve škole*. Olomouc: UP, 2003. ISBN 80-244-0452-4

PRŮCHA, J. (ed.) *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-542-2

PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*. Brno: MU, 1996. 80-210-1333-8

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Věstník MŠMT, sešit 2, ročník LXI,
únor 2005.

RÝDL, K., HORSKÁ, V., DVOŘÁKOVÁ, M., ROUPEC, P. *Sebehodnocení školy*. Praha:
Strom, 1998. ISBN 80-86106-04-7

SLAVÍK, J. *Hodnocení v současných školách*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-262-9

SMOLÍKOVÁ, K., aj. *Autoevaluace mateřské školy. Metodická příručka k vlastnímu
hodnocení*. Praha: VÚP, 2008. ISBN 978-80-8700-022-9

SYSLOVÁ, Z. *Vlastní hodnocení mateřské školy jako východisko z kvalitativního vzdělávání*.
Praha: Dr. Josef Raabe s.r.o., 2011. Poradce editelky školy Management školy, duben 2011.
ISSN 1804-59001

VÁTKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Ped. fak. UP, 2006. ISBN 80-
244-1422-8



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

...vá náležitosti dlouhodobých záměrů, výrobních zpráv

Zákon č. 561/2004 Sb., o pedagogických, základních, středních, vyšším odborném a jiném vzdělávání.