

Autoevaluace v praxi škol s ročníky pouze 1. stupně

MŠMT, 2011
čj. 9526/2011-22

Obsah

Obsah.....	1
1. Úvod	2
2. Právní východiska pro AE činnost školy	4
3. Používané pojmy a jejich specifikace	6
4. Zásady AE procesu.....	8
5. Pohled z praxe – rozpracování AE oblastí	9
A) Podmínky ke vzdělávání	9
B) Obsah a průběh vzdělávání	13
C) Podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání.....	17
D) Výsledky vzdělávání žáků	21
E) Vedení a řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	23
F) Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům	26
6. Nabídka AE nástrojů	29
7. Slovo závěrem	30

1. Úvod

Vážené paní ředitelky, vážení páni ředitelé škol s ročníky pouze 1. stupně,

v roce 2009 jste se mohli seznámit s materiálem „Školní vzdělávací program pro školy s ročníky pouze 1. stupně - Příklady, ukázky, pohledy z praxe“. Materiál Vám mohl pomoci při revizi či úpravách školního vzdělávacího programu jako celku. Nyní Vám předkládáme navazující texty zaměřující se především na jednu z kapitol ŠVP, která má velký dopad na rozvoj Vaší školy – jde o autoevaluaci (dále AE).

Materiál vychází z Vašich zkušeností a potřeb.

Uvědomujeme si, že ředitelé škol s ročníky pouze 1. stupně zastávají ve vlastní škole více funkcí a mají větší počet hodin přímé vyučovací povinnosti. Především proto jim tento materiál hodlá pomoci právě konkrétními náměty, jak AE co nejefektivněji využít ve prospěch rozvoje vlastní školy.

Materiál má ambice předložit ředitelům škol s ročníky pouze 1. stupně návrhy jednotlivých postupů (kroků) vedoucích k vytvoření fungujícího AE systému v podmínkách jejich škol. V materiálu se zabýváme plánováním AE činností, sběrem dat, jejich vyhodnocováním a přijetím vhodných opatření k dalšímu rozvoji školy.

V této souvislosti si dovoluujeme zmínit, že pomoc školám (i malotřídním) nabízí např. národní projekt Cesta ke kvalitě zaměřený na všestrannou podporu škol v oblasti vlastního hodnocení. Jde o národní projekt Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, jehož řešitelem je bývalý Národní ústav odborného vzdělávání - NÚOV, nyní Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků - NÚV) a Národní institut pro další vzdělávání (NIDV), je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. Cílem projektu je podpořit proces vlastního hodnocení (autoevaluace) ve školách, který má být prostředkem ke zkvalitňování jejich práce (dostupný na www.nuov.cz/ae).

Hlavní cíle materiálu:

- ▶ podpořit a motivovat ředitele a učitele ve školách s ročníky pouze 1. stupně při pravidelné AE činnosti (přiblížit proces AE);
- ▶ nabídnout zkušenosti z praxe škol s ročníky pouze 1. stupně.

Dílčí cíle:

- ▶ pomoci analyzovat AE oblasti dané vyhláškou v podmínkách školy s ročníky pouze 1. stupně;
- ▶ ukázat možné formulace cílů;
- ▶ poskytnout možnost výběru kritérií, indikátorů a nástrojů pro jejich aplikaci v praxi;
- ▶ nabídnout možná opatření ke zlepšení zjištěného stavu;
- ▶ nastítnit možnosti zpracování zprávy z vlastního hodnocení školy;
- ▶ upozornit na možná úskalí spojená s procesem AE a nastítnit možnosti jejich řešení.

Materiál si nedělá ambice na to stát se vzorovým podkladem pro AE činnost školy, ale nabízí více příkladů, námětů a možností realizovatelných v praxi škol s ročníky pouze 1. stupně.

Struktura materiálu:

- ▶ právní východiska pro AE činnost školy – jde o přiblížení povinností školy v souvislosti s právními předpisy;
- ▶ používané pojmy související s AE činností školy;
- ▶ zásady AE procesu;
- ▶ pohled z praxe:
 - rizika;
 - doporučení.

2. Právní východiska pro AE činnost školy

a) Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

- ▶ § 12 odst. 1 – Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.
- ▶ § 12 odst. 2 – Vlastní hodnocení je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí. Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem rámcovou strukturu, pravidla a termíny vlastního hodnocení.
- ▶ § 28 odst. 1 písm. e) – Školy a školská zařízení vedou podle povahy své činnosti tuto dokumentaci: výroční zprávy o činnosti školy, zprávy z vlastního hodnocení školy.

Pozn. navrhovaná novela školského zákona upravuje odst. 2 § 12; vlastní hodnocení školy zůstane východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy.

b) Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, ve znění vyhlášky č. 225/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

Čtvrtá část – vlastní hodnocení školy – Rámcová struktura vlastního hodnocení

- ▶ § 8 odst. 1 - Vlastní hodnocení školy je vždy zaměřeno na:
 - cíle, které si škola stanovila zejména v koncepčním záměru rozvoje školy a ve školním vzdělávacím programu, jejich reálnost a stupeň důležitosti,
 - posouzení, jakým způsobem škola plní cíle podle písmene a) s přihlédnutím k dalším cílům uvedeným zejména v rámcovém vzdělávacím programu a odpovídajících právních předpisech,
 - oblasti uvedené v odstavci 2, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků, a oblasti, ve kterých je třeba úroveň vzdělávání zlepšit, včetně návrhů příslušných opatření,
 - účinnost opatření podle písmene c) dosažených v předchozím vlastním hodnocení.
- ▶ § 8 odst. 2 - Hlavní oblasti vlastního hodnocení školy jsou vždy:
 - podmínky vzdělávání,

- průběh vzdělávání,
 - podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání,
 - výsledky vzdělávání žáků a studentů, v případě středních škol a vyšších odborných škol také uplatnitelnost absolventů na trhu práce,
 - řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků,
 - úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.
- § 9 – Pravidla a termíny vlastního hodnocení školy:
- § 9 odst. 1 – Vlastní hodnocení školy se zpracovává průběžně za období 3 školních roků.
 - § 9 odst. 2 – Návrh struktury vlastního hodnocení školy projedná ředitel školy s pedagogickou radou nejpozději do konce září školního roku, v němž se má vlastní hodnocení školy uskutečnit.
 - § 9 odst. 3 – Vlastní hodnocení školy se projedná v pedagogické radě do 31. října následujícího školního roku.

c) Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání

Struktura ŠVP pro základní vzdělávání 6. oblast – Hodnocení žáků a autoevaluace školy obsahuje:

- Pravidla pro hodnocení žáků – způsoby hodnocení (klasifikací, slovně, kombinací obou způsobů), kritéria hodnocení.
- Autoevaluace školy (AE) – oblasti AE, cíle a kritéria AE, nástroje AE a časové rozvržení evaluačních činností.

3. Používané pojmy a jejich specifikace

- ▶ Evaluace vzdělávání je proces systematického shromažďování, třídění, analýzy a vyhodnocování údajů za účelem dalšího rozhodování, především pro zvýšení kvality a efektivity. Zdůrazňuje se záměrnost, systematičnost, strukturovanost a plánovitost procesu, zejména jeho propojenost s rozvojem a zlepšováním práce jednotlivých škol i celého systému, slouží jako zpětná vazba pro všechny účastníky (Tým řešitelů národního projektu Cesta ke kvalitě, Koordinátor autoevaluace, Praha 2010).
- ▶ Autoevaluace školy – VLASTNÍ PLÁNOVITÁ HODNOTÍCÍ ČINNOST s pravidelně se opakujícími aktivitami, která je zaměřená na hodnocení práce školy za účelem zajištění kvality vzdělávání v rámci realizovaného vzdělávacího programu (Koordinátor AE, studijní text pro prezenční formu vzdělávacího programu, projekt „Cesta ke kvalitě“, Praha 2010).
 - vlastní hodnocení školy – pojem autoevaluace školy chápeme pro potřeby tohoto dokumentu jako synonymum pojmu vlastní hodnocení školy. Pojem vlastní hodnocení školy je užíván ve školském zákoně a v navazujícím právním předpisu – vyhlášce č. 15/2005 Sb., termín autoevaluace není svázán s právní úpravou a je proto možné jej chápat širěji, zabývat se otázkami realizace, etiky a bezpečnosti;
 - hlavním cílem autoevaluace je zhodnocení stavu, tj. zjištění přinášející informace např. o tom, jak ŠVP podporuje práci učitelů, jaké je prostředí, ve kterém se uskutečňuje výuka. Zjištěné informace slouží jako zpětná vazba, prostřednictvím níž jsou vyvozovány kroky vedoucí k zefektivnění procesu výuky, ke zkvalitnění ŠVP a utváření klíčových kompetencí.
- ▶ Autoevaluační oblast – je vymezena vyhláškou č. 15/2005 Sb.; pro potřeby autoevaluace si tyto oblasti škola dále rozpracovává.
- ▶ Podoblast – specifikace těch částí autoevaluační oblasti, které škola považuje za důležité ve prospěch svého dalšího rozvoje a které hodlá hodnotit.
- ▶ Cíl – stav, kterého chceme dosáhnout.
 - Doporučujeme uvědomit si: kde jsme a kam chceme dojít, čeho chceme dosáhnout. Vhodná formulace cíle usnadňuje motivaci k jeho dosažení – pro stanovení cíle je potřeba vzít v úvahu obsah cíle, podmínky, očekávání výsledku.
 - Pro správné naformulování cílů doporučujeme využití metody SMART:
 - S = specifický (Specific);
 - M = měřitelný (Measurable);
 - A = dosažitelný, reálný (Achievable);
 - R = relevantní, důležitý (Relevant);
 - T = termínovaný, časově vymezený (Timed).

- Cíle AE si škola stanovuje vzhledem k vymezeným oblastem a s nimi souvisejícím otázkám, na něž hledá odpověď (manuál ŠVP).
- Pro potřeby tohoto materiálu rozdělujeme cíle na:
 - Autoevaluační (postihující současný stav v jednotlivých AE oblastech).
 - Rozvojové (vymezující stav, kterého chce škola dosáhnout na základě zjištění daného stavu v AE oblastech).
Rozvojových cílů dosáhneme prostřednictvím zhodnocení AE cílů.
- ▶ Kritérium – jde o rozlišovací znak, který umožňuje posuzovat kvalitu. (Co budeme sledovat?)
- ▶ Indikátor – jde o ukazatel úrovně sledovaného jevu (kvantifikace, míra).
- ▶ Nástroj – prostředek ke zjištění požadovaného stavu. (Čím? Jak?)

4. Zásady AE procesu

V kapitole specifikujeme vybrané zásady platné pro AE proces, které usnadní ředitelům škol s ročníky pouze 1. stupně plánování, přípravu, realizaci i vyhodnocení procesu AE.

- ▶ Provázat proces AE s vnitřními dokumenty školy (např. plán práce, plán DVPP, koncepční materiály).
 - Dohlédneme na to, aby vše, co máme uvedené ve vnitřní dokumentaci školy, bylo uplatňováno.
 - Dohlédneme na to, aby vše, co uplatňujeme v praxi, bylo také uvedeno ve vnitřních materiálech školy.
- ▶ Zavést systém ve shromažďování, vyhodnocování a zpracování dat.
 - Zvolme si jednotný postup, který budeme skutečně dodržovat.
 - Vytvořme jednotnou strukturu a požadujeme, aby jí spolupracující subjekty dodržovaly.
- ▶ Naplánovat postup jednotlivých kroků AE.
 - Seřadíme jednotlivé kroky podle jejich sledu v průběhu hodnotícího období (tak, jak je budeme realizovat).
- ▶ Před zahájením AE činnosti si vyjasnit podmínky a stanovit jasná pravidla realizace AE činnosti.
 - Promysleme všechna úskalí, potřeby, koho budeme potřebovat ke sběru dat, k vyhodnocení.
 - Stanovme si priority, zaměříme se maximálně na dvě oblasti AE za jeden školní rok. Není zapotřebí hodnotit všechny oblasti najednou.
- ▶ Zajistit seznámení spolupracujících partnerů s AE nástroji i s celým procesem AE. Partnerem pro AE školy se mohou stát: rodiče žáků, poradenská zařízení, školská rada...
- ▶ Zjistit současný stav pro získání relevantních dat.
- ▶ V průběhu AE zapojit do jednotlivých šetření co největší počet zainteresovaných osob.
 - Delegujeme dílčí úkoly na tým či jednotlivce.
- ▶ Vyhodnocovat průběžně v rámci AE procesu.
- ▶ Zpracovat přehledně a srozumitelně text AE zprávy.
 - Doplníme text o grafy, tabulky.
 - Vymežeme navržená opatření.
 - Mějme na vědomí, že kvalita zprávy se neodvíjí od jejího rozsahu.
- ▶ Využít zprávu o vlastním hodnocení školy pro plánování následných evaluačních aktivit.

5. Pohled z praxe – rozpracování AE oblastí

Hlavními oblastmi vlastního hodnocení školy jsou vždy:

- a) podmínky ke vzdělávání;
- b) obsah a průběh vzdělávání;
- c) podpora školy směrem k žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů pedagogických i nepedagogických pracovníků školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání;
- d) výsledky vzdělávání žáků a studentů a v případě středních škol a vyšších odborných škol také uplatnitelnost absolventů na trhu práce;
- e) řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků;
- f) úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.

Podoblasti uvedené níže nejsou striktně dány žádným předpisem. Uvádíme je pouze jako jednu z mnoha možností rozpracování oblastí vlastního hodnocení školy, každá škola si je však může pojmenovat a vymezit různě – podle konkrétních potřeb a záměrů.

A) Podmínky ke vzdělávání

Oblast A	Podoblast
Podmínky ke vzdělávání	A/1 Materiální podmínky
	A/2 Finanční podmínky
	A/3 Organizační podmínky
	A/4 Demografické podmínky
	A/5 Personální podmínky

Příklady:

Ve škole není nastavitelný nábytek; opadává fasáda školní budovy; nemáme k dispozici vybavení IT technikou; obec neposkytuje dostatečné množství finančních prostředků na zajištění chodu školy; škola zaznamenává odliv žáků do nedaleké školy; v blízkosti obce se staví nové domy; pedagogický sbor není kvalifikovaný – chybí učitel AJ; ...

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
A/1 Materiální podmínky	zlepšit vybavení školy v oblasti ICT	stav výpočetní techniky	v každé učebně je funkční počítač se vzdělávacími programy	pokud je indikátor snadno zjištělný, neuvádíme AE nástroj	ředitel	konec 2. pololetí

- Udržet...(stav materiálních podmínek školy).
- Zlepšit...(vybavení školy).
- Změnit...(nevyhovující uspořádání nábytku v učebně).
- Vybavit...(tělocvičnu novým nářadím).
- Zlepšit ... (podmínky pro ukládání věcí žáků -šatny).
- Vypracovat...(plán dalšího materiálního rozvoje školy).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
A/2 Finanční podmínky	udržet stav finančních podmínek ke vzdělávání na škole	rozpočet školy poskytovaný obcí	úroveň rozpočtu z roku 2009	analýza rozpočtů poskytovaných obcí	ředitel	listopad

- Udržet...(stav finančních podmínek ke vzdělávání na škole).

- Získat...(finanční dotaci z rozpočtu obce).
- Napsat...(projekt).
- Získat...(grant).
- Vypracovat...(plán finančních potřeb pro další rozvoj školy).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
A/3 Organizační podmínky	udržet dvoutřídní organizaci školy	finanční prostředky	dostatečné finanční zabezpečení dvou pedagogických pracovníků ve škole	analýza	ředitel	říjen

- Provést reorganizaci ve škole (např. z „trojtřídní školy“ vytvořit „jednotřídní školu“).
- Delegovat...(organizační záležitosti týkající se AE na všechny členy pedagogického sboru).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
A/4 Demografické podmínky	využít demografické podmínky ve prospěch naplněnosti školy	počet žáků zapsaných do 1. ročníku	poměr přijatých žáků při zápisu k počtu narozených dětí v daném ročníku	analýza záznamu ze zápisu do 1. ročníku	ředitel	únor

- Využít...(rostoucí demografickou křivku regionu).
- Naplnit...(školu v rámci demografických možností regionu).
- Udržet...(počty žáků na škole).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
A/5 Personální podmínky	zajistit kvalifikovaný pedagogický sbor	kvalifikovaný učitel angličtiny; vychovatel ve ŠD	doklad o dosaženém vzdělání	analýza dokladů o vzdělání	ředitel	srpen

- Udržet...(kvalifikovanost pedagogického sboru).
- Zajistit...(metodickou pomocí začínajícím učitelům).
- Zjistit...(efektivitu využití pracovní doby).

Pohled z praxe:

!	Pozor na nereálné finanční a materiální požadavky vzhledem k možnostem zřizovatele a aktuálnímu počtu žáků ve škole.
!	Nesnažit se vždy o zlepšení. Udržení úrovně je mnohdy náročnější cíl.
!	Při naplňování personálních požadavků mít promyšlen plán, jakým budete požadované pracovníky vyhledávat.
!	Zvažte, zda budete vyhledávat kvalifikovaného učitele nebo dáte nekvalifikovaným možnost dalšího vzdělávání, což není v podmínkách školy s ročníky pouze 1. stupně úplně lehké.
!	Zvažte finančně efektivní organizaci školy s ročníky pouze 1. stupně. Přehnaně velké požadavky na udržení vícetřídní školy na zřizovatele mohou vést ke zrušení školy.
+	Dobře promyšlený plán rozvoje školy (koncepte školy) zjednodušuje tvorbu cílů.
+	V podoblasti demografie využít specifické podmínky venkova ve vazbě na organizační strukturu školy s ročníky pouze 1. stupně (počty tříd ve škole).

B) Obsah a průběh vzdělávání

Oblast B	Podoblast
Obsah a průběh vzdělávání	B/1 Pedagogická dokumentace školy
	B/2 Plánování výuky
	B/3 Realizace výuky
	B/4 Hodnocení výuky
	B/5 Mimovýukové aktivity
	B/6 Podpůrné materiály

Příklady:

Nevíme, zda ŠVP je v souladu s RVP ZV; zápisy v třídní knize jsou pouze formální; neumíme formulovat cíle vyučovací hodiny; nemáme vypracované funkční hospitační formuláře; hodnotíme žáky známkou; nabízíme žákům jeden zájmový kroužek; učitelé nespolečně pracují při zajišťování školních projektů...

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
B/1 Pedagogická dokumentace školy	zjistit, zda ŠVP odpovídá aktuálním potřebám školy	soulad vzdělávacího obsahu vyučovacích předmětů ve školním vzdělávacím	obsah vyučovacích předmětů popsaný v ŠVP se skutečně v praxi objevuje (žádné učivo není	hospitace, analýza třídní knihy, sebereflexe vyučujícího	ředitel, učitel	konec školního roku

		programu s jeho realizací v praxi	vynecháno, všechny výstupy se postupně naplňují, realizujeme všechna PT vymezená v ŠVP)			
--	--	-----------------------------------	---	--	--	--

- Zkvalitnit...(zápisy v třídní knize tak, aby byly v souladu s ŠVP).
- Zefektivnit...(způsob vedení školní matriky).
- Zrevidovat...(dokumentaci školy uloženou v archivu).
- Vypracovat... (hospitační záznam vhodný pro podmínky školy s ročníky pouze 1. stupně).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
B/2 Plánování výuky	zlepšit spolupráci pedagogů při přípravě a realizaci celoškolních projektů	přípravná setkávání	tři realizovaná setkání při přípravě jednoho projektu	zápis ze setkání, vytvořené materiály k realizaci projektu	ředitel	vždy po realizaci projektu
		průběh projektu	na projektu participují všichni pedagogové	rozhovor s pedagogy a žáky		

- Sjednotit...(zpracování individuálních vzdělávacích plánů, dále IVP, pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, dále SVP).
- Zlepšit a zefektivnit...(společné plánování akcí školy, vzdělávacích aktivit).
- Zapracovat do ŠVP...(více aktivit k průřezovým tématům do vyučovacích předmětů).
- Monitorovat...(naplňování učebního plánu).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
B/3 realizace výuky	rozvíjet čtenářské dovednosti žáků	uplatňovat metody RWCT	minimálně 4x do měsíce uplatňovat metody RWCT	analýza příprav vyučovacích jednotek; rozbor hospitovaných hodin	ředitel školy	leden, červen

- Udržet...(nastavený systém zavádění skupinové a týmové práce).
- Zkvalitnit...(práci se žáky se SVP).
- Sjednotit...(náročnost a didaktickou správnost kontrolních prací).
- Změnit...(nevyhovující uspořádání nábytku v učebně).
- Delegovat...(část kompetencí koordinátora ŠVP na vychovatelku ŠD).
- Integrovat...(prvky etické výchovy do výuky).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
B/4 hodnocení výuky	využívat při hodnocení výuky i jiné formy než známky.	slovní hodnocení	využívání slovního hodnocení u žáků se SVP	analýza žákovských knížek, vysvědčení	ředitel školy	leden, červen

- Využít...(možnost tisknout vlastní žákovské knížky).
- Vytvořit a zahájit...(systematické sebehodnocení žáků).
- Pokračovat...(v zařazování komunitních kruhů ve třídách).
- Vyhledat nebo vytvořit...(vhodné srovnávací testy pro 3. a 5. ročník).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
B/5 mimovýukové aktivity	nabízet různorodé zájmové kroužky přímo ve škole	zájmový kroužek	dva naplněné zájmové kroužky	analýza dokumentace, dotazníky, rozhovory	vychovatelka školní družiny	říjen, leden, červen

- Navázat...(spolupráci se ZUŠ).
- Nabídnout...(mimovýukové aktivity i dospělým zájemcům z obce).
- Umožnit...(prezentaci školy formou vystoupení na akcích v obci/okrese/kraji).
- Zapojit se...(do akcí a soutěží nabízených zvenčí).
- Umožnit...(žákům se sociálním znevýhodněním bezplatnou účast v zájmových útvarech).
- Vyhledávat...(organizace, které pořádají výukové aktivity pro školy).
- Rozšířit...(počet mimovýukových akcí pořádaných školou).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
B/6 podpůrné materiály	vytvořit sadu výukových materiálů	sada materiálů pro čtení s porozuměním	32 pracovních listů pro český jazyk a matematiku	analýza, pozorování	učitelé, ředitel	červen

- Zlepšit...(kvalitu výukových materiálů, které jsou vytvářeny ve škole).
- Propracovat...(systém výuky čtení s porozuměním).
- Vyhledávat...(další učebnice a výukové materiály vhodné pro využití ve škole s ročníky pouze 1. stupně).

Pohled z praxe:

!	Neopomenout v souladu s platnou legislativou na sebehodnocení žáka jako součást Pravidel pro hodnocení žáků. Je potřeba
---	---

	popsat, jakou formou, popř. v jakém časovém harmonogramu škola sebehodnocení žáků realizuje.
+	Doporučujeme při provádění aktualizace ŠVP vést evidenci provedených změn, jejich stručné zdůvodnění a datum, kdy byly změny projednány pedagogickou radou školy. Zmenšuje se tak riziko případných nesrovnalostí v budoucnu.

C) Podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání

Oblast C	Podoblast
Podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání	C/1 Podpora žákům
	C/2 Klima školy
	C/3 Spolupráce s rodiči

Příklady:

Ve výuce je poskytován malý prostor pro individuální péči o mimořádně nadané žáky; ve škole panují pozitivní vztahy mezi staršími a mladšími žáky, klima školy je velmi vstřícné; spolupráce s rodiči je založena na dvou třídních schůzkách za školní rok; nefunguje spolupráce se školskou radou – ta pracuje formálně; ...

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
C/1 Podpora žákům	zlepšit účinnost systému individuální podpory žákům	přínos individuálních konzultací pro žáky	výsledky žáků se zlepšují	didaktický test	ředitel, učitel	leden, květen analýza výsledků vzdělávání žáků (didaktických testů)
			rodiče se	anketa mezi	ředitel	anketa – konec

			domnívají, že jejich dětem konzultace pomáhají	rodiči		školního roku
--	--	--	--	--------	--	---------------

- Nabídnout...(nadaným žákům možnost rozšiřujícího vzdělávacího obsahu).
- Realizovat...(vlastní soutěže zaměřené na posuzování vlastního pokroku každého žáka).
- Vyhledávat...(didaktické pomůcky podporující rozvoj dovedností a vědomostí žáků v jednotlivých vzdělávacích oblastech).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
C/2 Klima školy	udržet stávající klima školy	kvalita vztahu učitel-žáci	žáci se nebojí s čímkoliv se obrátit na svého učitele	anketa mezi žáky	ředitel, vychovatelka	duben
			učitelé sami dodržují pravidla, jejichž dodržování vyžadují od svých žáků			
		kvalita vztahu učitel-učitel	učitelé se vzájemně obohacují o nové informace, podněty a zkušenosti	dotazník pro učitele	ředitel	květen
			všichni učitelé se			

			zapojují do přípravy společných projektů			
--	--	--	---	--	--	--

- Zavést...(do výuky prvky osobnostní a sociální výchovy).
- Realizovat....(projekt zaměřený na environmentální výchovu).
- Vyhledat ...(pro vzdělávání žáků spolupráci s organizací zaměřující se na komunikační dovednosti).
- Zlepšit...(spolupráci mezi učiteli a žáky).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
C/3 Spolupráce s rodiči	zefektivnit spolupráci s rodiči	využívání podnětů, které přicházejí od rodičů	rodiče mají možnost kontaktovat školu se svými podněty a o této možnosti vědí	dotazník pro rodiče	ředitel	konec školního roku
			škola se podněty rodičů vážně zabývá	sebereflexe a diskuse v pedagogickém sboru	ředitel	
			rodiče dostávají od školy zpětnou vazbu ohledně „vypořádání“ jejich podnětů	dotazník pro rodiče, rozhovor s rodiči	ředitel	
			rodiče se			

			domnívají, že jejich názory a náměty mají na chod školy reálný vliv			
--	--	--	---	--	--	--

- Vyhledávat...(rodiče ochotné se školou spolupracovat).
- Zapojit...(rodiče do přípravy tradičních akcí školy).
- Zorganizovat...(společnou akci školy, žáků a jejich rodičů).

Pohled z praxe:

!	Nevymezovat mnoho indikátorů v rámci jednotlivých kritérií.
!	„Nezatěžovat“ rodiče příliš dotazníkovými šetřeními, vhodnější je osobní setkávání s určitými skupinami rodičů či nad předem stanoveným tématem.
+	Doporučujeme zapojit rodiče žáků do procesu AE: • seznámit je s povinnostmi školy, které vyplývají z právních předpisů; • představit plán AE činností v rámci této oblasti; • seznamovat rodiče žáků s průběžnými výsledky; • zapojit je do přípravy opatření ke zlepšení situace; • pro prezentaci či představení AE záměrů veřejnosti používat méně odborných termínů (pro větší srozumitelnost).
+	Doporučujeme zpracovat indikátory tak podrobně, aby je tzv. bylo možné „vidět“ na vlastní oči – tzn. tak, aby byly hodnotitelné (snadno zjiitelné).
+	Doporučujeme zřídit zvláštní e- mailovou adresu určenou pouze rodičům žáků – pro zjišťování jejich potřeb, problémů, námětů apod.
+	Pravidelně podávat rodičům žáků zpětnou vazbu o přijetí opatření apod.

D) Výsledky vzdělávání žáků

Oblast D	Podoblast
Výsledky vzdělávání žáků	D/1 úspěšnost žáků a absolventů
	D/2 kognitivní znalosti a dovednosti
	D/3 motivace

Příklady:

Při přestupu na 2. stupeň mají žáci naší školy problémy v oblasti matematiky a dosahují výborných výsledků v oblasti cizích jazyků; žáci se SVP často selhávají při didaktických testech v oblasti českého jazyka; žáci dosahují dobrých sportovních výsledků; žáci 1. ročníku mají problémy se psaním; v obou třídách si žáci s učiteli vypracovali společná pravidla a dodržují je; ...

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
D/1 úspěšnost žáků a absolventů	sledovat prospěch žáků po přestupu na 2. stupeň, resp. primu	prospěch	udržitelnost výsledků vzdělávání v českém jazyce a v matematice	získání dat ze škol, kam žáci odcházejí (rozhovor), anketa pro bývalé žáky	ředitel školy	konec školního roku

- Udržet...(zapojení žáků v předmětových soutěžích).
- Zlepšit...(podmínky pro vzdělávání žáků ze sociálně znevýhodněného prostředí).
- Udržet...(prospěch žáků na dosavadní úrovni).
- Vypracovat...(školní srovnávací testy pro 3. a 5. ročník).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
D/2 kognitivní znalosti a dovednosti	objektivně posoudit znalosti a dovednosti žáků	výběr využitelného nástroje	využití nástroje (testů vytvořených školou) pro 3. a 5. ročník v praxi	didaktická analýza vytvořených nástrojů, rozhovor s pedagogy-tvůrci	ředitel	listopad

- Zajistit...(využívání výukových ICT programů přímo ve škole).
- Zajistit...(exkurze a besedy v rámci vzdělávací oblasti Člověk a jeho svět).
- Zlepšit...(práci s nadanými žáky).
- Zavést...(didaktické postupy využívající ICT ve výuce).
- Upravit...(didaktické postupy v podmínkách školy s ročníky pouze 1. stupně).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
D/3 motivace	motivovat žáky k práci s knihou	zaměření výuky na čtení s porozuměním	žáci sami vyhledávají vhodnou literaturu, zapojují se do čtení dobrovolné četby	pozorování, hospitace	ředitel	průběžně

- Zařazovat...(skupinovou práci).
- Zjistit...(příčiny úspěšnosti/neúspěšnosti žáků ve škole).
- Zavést...(metody a formy práce umožňující žákovo aktivní spoluvytváření vzdělávacího procesu).

Pohled z praxe:

!	Neunáhlit se v hodnocení výsledků srovnávacích testů. V současnosti mají srovnávací testy tato rizika: • zohledňují žáky se specifickými vzdělávacími potřebami (SVP) nanejvýše pouze zvýšením časového limitu určeného pro vypracování testu nebo úpravou textu v ČJ, • při vypracování testů mohou žáci používat jen část pomůcek doporučených odbornými pracovišti, • při vyšším zastoupení žáků se SVP proto doporučujeme souborné výsledky školy posuzovat velmi citlivě.
+	U případů školní neúspěšnosti některých žáků doporučujeme brát v úvahu jejich možné sociální znevýhodnění (nepatří sem pouze cizinci nebo etnické skupiny).
+	Možnosti vedoucí ke zlepšení neúspěšných žáků: • ve spolupráci s poradenským zařízením provádět cílenou depistáž takto ohrožených žáků a podporovat jejich aktivní zapojení ve školní práci, • využít i možností „Programu financování asistentů pedagoga pro děti, žáky a studenty se sociálním znevýhodněním“, vyhlášeného MŠMT. Tato péče může být jedním z dalších faktorů, které bude v rámci této AE oblasti škola průběžně vyhodnocovat.

E) Vedení a řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Oblast E	Podoblast
Vedení a řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	E/1 Pedagogické řízení školy
	E/2 Organizační řízení školy
	E/3 Spolupráce se sociálními partnery
	E/4 Systém DVPP

Příklady:

Nemáme vnitřní směrnice; hospitační záznamy nejsou zavedeny; vnitřní kontrolní systém se začíná utvářet; DVPP není cíleně zaměřeno na společnou oblast; je vybíráno náhodně; veřejnost je aktuálně informovaná o dění ve škole; ...

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
E/1 Pedagogické řízení školy	zkvalitnit hospitační činnost	nově zpracovaná kritéria hospitací	nový hospitační záznam poskytující objektivní zpětnou vazbu vyučujícím	analýza kritérií v záznamovém listu; rozhovor s učiteli, následné hospitace	ředitel	září

- Vypracovat/uplatňovat...(srozumitelnou a přitažlivou/dosažitelnou vizi).
- Vypracovat/naplňovat/ uplatňovat...(strategický plán rozvoje školy).
- Poskytovat...(zpětnou vazbu kolegům).
- Vést...(podpůrnou a metodickou činnost/supervize).
- Podporovat...(kvalitní a smysluplnou výuku, kvalitní interní komunikaci, učitele při zavádění změn, týmovou práci pedagogického sboru).
- Kontrolovat...(kvalitu a smysluplnost výuky).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
E/2 Organizační řízení školy	efektivně kontrolovat	dodržovat kontrolní systém	naplňování vnitřní směrnice o kontrole	analýza dodržování stávajícího dokumentu	ředitel	srpen

- Vést efektivně...(vnitřní dokumentaci školy).

- Vypracovat/zpřehlednit ...(organizační strukturu školy).
- Delegovat...(pravomoci na vychovatelku ŠD).
- Vytvořit...(kvalitní systém odměňování a hodnocení pracovníků).
- Efektivně řídit...(porady).
- Efektivně/funkčně zpracovávat...(data školy).
- Stabilizovat...(sbor).
- Podporovat...(neformální akce pro pedagogický sbor a nepedagogické pracovníky).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
E/3 Spolupráce se sociálními partnery	kvalitně informovat veřejnost o činnostech školy	pravidelná uveřejňování informací o škole	2 krát v roce zpravodaj, 4 krát článek v obecních novinách	analýza tiskovin	pověřený učitel, vychovatel	průběžně

- Zkvalitnit...(spolupráci se školskou radou).
- Zlepšit /udržet...(spolupráci se zřizovatelem).
- Získávat...(prostředky od sponzorů).
- Propagovat...(školu v médiích).
- Rozvíjet...(zahraniční spolupráci).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
E/4 Systém DVPP	Vzdělávat sbor v oblasti průřezových témat	Účast na seminářích	2 kurzy pro sbor	Prezenční listina	ředitel	říjen, únor

- Smysluplně vzdělávat...(pedagogický sbor v oblasti komunikačních dovedností).

- Zabezpečit DVPP...(formou – e-learning, nabídkou odborných časopisů).
- Zkvalitnit...(systém individuální podpory učitele).
- Zlepšit...(využití poznatků, získaných pedagogy v rámci DVPP, ve školní praxi).

Pohled z praxe:

!	Doporučujeme plánovat cíle s výhledem na vývoj personální situace (odchody do důchodu atp.).
!	Doporučujeme sdělovat výsledky AE školské radě či zřizovateli promyšleně.
!	Při propagaci (uveřejňování fotografií žáků, videozáznamů atp.) ošetřit tuto problematiku souhlasem zákonného zástupce (zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů).
+	Doporučujeme do interní komunikace k AE zapojit i rodiče (poradní sbor, školská rada).
+	Při vytváření vnitřní dokumentace, směrnic, záznamových archů, atp. spolupracovat s jinými školami (získávat vzory dokumentů).
+	S cíli AE seznámit i nepedagogické zaměstnance.
+	Doporučujeme vytvářet vnitřní směrnice (např. Plán DVPP) s pedagogickým sborem.
+	Doporučujeme delegovat úkoly rovnoměrně na kolegy.
+	Do zpracování dat AE zapojit kolegy, příp. zástupce obce.
+	Doporučujeme plán AE prodiskutovat s partnery (školská rada, zřizovatel).

F) Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům

Jako východisko pro AE činnost v rámci této oblasti slouží analýza současného stavu.

Oblast F	Podoblast
Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám	F/1 Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání

vzdělávání a ekonomickým zdrojům	F/2 Výsledky práce školy vzhledem k ekonomickým zdrojům
----------------------------------	---

Příklady:

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
F/1 Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání	zjistit, zda počet žáků školy odpovídá demografické křivce regionu	počet žáků ve škole	všichni žáci narození ve spádové oblasti se vzdělávají ve škole; Ve škole se vzdělávají žáci z jiných spádových oblastí	analýza školní matriky	pověřený učitel	září
	zjistit, zda využíváme nově pořízené vybavení ICT (interaktivní tabuli)	využívání ICT techniky a interaktivní tabule	ICT technika se využívá 3x v týdnu v rámci jedné třídy; interaktivní tabuli využívá každá třída 1x v týdnu	hospitace, rozhovor s učitelem	ředitel	listopad, březen

- Zjistit...(zda využíváme při výuce specifik našeho regionu).

Podoblast	Cíle	Kritéria	Indikátory	Nástroje	Personální zajištění	Časové rozložení
-----------	------	----------	------------	----------	----------------------	------------------

F/2 Výsledky práce školy vzhledem k ekonomickým zdrojům	zjistit, zda přidělené finanční prostředky účelně vynakládáme – ve prospěch vybavení pomůckami	nově pořízené pomůcky	1 počítač na tří žáky	pokud je indikátor snadno zjistitelný, neuvádíme AE nástroj	učitel	červen
	zjistit, zda využíváme nabídky zapojení se do grantů a projektů	podání grantových žádostí	škola podala 1 – 2 grantové žádosti za jeden školní rok; škola se zapojila do projektu „EU Peníze do škol“	analýza nabídky a využití	ředitel	červen

Pohled z praxe:

!	Dát pozor na specifika čerpání finančních prostředků v rámci realizace jednotlivých projektů nebo grantů.
+	Zaměřit se na jednotlivost, která je pro školy specifická, nezaleknout se šíře oblasti (vybrat nejdůležitější výsledky práce školy).
+	Vybrat takové výsledky, které bezprostředně souvisejí /jsou ovlivnitelné/ s ekonomickými zdroji a s podmínkami vzdělávání.
+	Předpokladem pro úspěšné hodnocení v této oblasti je znát podmínky vlastní školy (viz např. výsledky SWOT analýzy).

6. Nabídka AE nástrojů

- ▶ Analýza dokumentace školy (výroční zprávy, zprávy o hospodaření, protokoly a záznamy o kontrolách)
- ▶ Analýza a vyhodnocení finančních podkladů (zpráv z projektů)
- ▶ Kontrola finančních podkladů
- ▶ Statistické vyhodnocení
- ▶ Škálování výroků týkajících se kvality
- ▶ Rozhovory s partnery školy
- ▶ Dotazníky pro rodiče a další partnery školy (např. školskou radu, zřizovatele)
- ▶ Externí nástroje
- ▶ Anketa (učitelé, rodiče žáků, žáci)
- ▶ Řízený rozhovor
- ▶ Přímá účast ředitele školy na přípravě projektů školy
- ▶ Rozbory náslechnů (hospitací) s učiteli
- ▶ Rozbory náslechnů ve výuce se žáky
- ▶ Srovnávací testy znalostí a dovedností žáků
- ▶ Videozáznam
- ▶ Pozorování
- ▶ Analýza dokumentů
- ▶ SWOT analýza
- ▶ Brainstorming
- ▶ Řízená diskuse
- ▶ Motivačně hodnotící rozhovor
- ▶ Dotazník
- ▶ Hospitace, vzájemné hospitace
- ▶ Myšlenková mapa
- ▶ Portfolio
- ▶ Nástroje sebereflexe (vyhodnocovací listy, Plán osobního rozvoje učitele)

7. Slovo závěrem

Pokud jste se v průběhu čtení tohoto materiálu několikrát zastavili a řekli si: „Tak to bychom mohli také zkusit... Tento nástroj je zajímavý... Toto je i cíl naší školy...“, Na tuto radu nesmíme zapomenout...“, pak byl naplněn záměr, s nímž jsme my, autoři, vstupovali do procesu tvorby těchto řádek.

Ani tento ani jiný materiál vám však nebude tak užitečný, jako vlastní zkušenost, a proto je důležité pro nastavení dlouhodobě platného a funkčního systému vlastního hodnocení školy vyzkoušet více možností, více nástrojů, více kritérií, více postupů, než si vyberete ty, které budou v podmínkách vaší školy nejvhodnější, které vám poskytnou co nejvíce pravdivých informací o Vaší škole.

Teprve tehdy se můžete pokusit všechny osvědčené postupy, nástroje a činnosti shrnout do jednoho systému a s pravidelností nastavit dlouhodoběji platné AE činnosti.

Zmíněné pravdivosti se není třeba obávat, pokud ji budete hledět zpříma do očí a prodiskutujete pravdivé skutečnosti v rámci pedagogického sboru, budou se Vám lépe hledat opatření (možnosti, návrhy změn apod.) pro zlepšení či pro „pouhé“ udržení výborných výsledků.

S jistou diplomacií je potřeba přicházet před rodiče žáků, školskou radu a další spolupracovníky školy – v tomto případě je vždy vhodné popsat zjištěný stav – již zmíněnou pravdu – a současně návrh na přijetí nových opatření, případně požádat o spolupráci při zajišťování nových podmínek, zařazování nových aktivit a činností.

Jedna zásada je ale opravdu stěžejní: neberte výsledek vlastního hodnocení školy jako nepřítele, ale jako pomocníka na dlouhé cestě k budování vitální školy.

Kolektiv autorů
PhDr. Romana Lisnerová
Mgr. Miloš Novotný
PaedDr. Jana Pavlová, PhD.
PaedDr. Danuše Pytelová
Mgr. Pavel Škramlík
Mgr. Jitka Topičová