



Directorate-General for Education and Culture

EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL (ESSE)

Předmluva

Velmi mne těší, že mohu jako generální tajemník SICl a jménem výkonného výboru SICl připojit tuto předmluvu ke zprávě o projektu efektivní autoevaluace škol (ESSE). Projekt ESSE je po všech stránkách veliký kus práce. Podíleli se na něm inspektoři a učitelé ze 14 školských systémů patřících do sítě SICl. Na dosažení této fáze při dodržení rozpočtu i času mají velkou zásluhu Bill Maxwell, Chris Webb a všichni členové týmu ESSE, kteří v minulosti tento projekt podporovali a stále jej podporují.

Projekt významnou měrou přispívá ke klíčovým cílům SICl. Umožňuje svým členům sdílet zkušenosti a usnadňuje spolupráci mezi členskými inspektoráty. Tím, že se zabývá faktory, které ovlivňují efektivitu autoevaluace ve školách, nás vyzývá k zamyšlení nad způsoby, kterými bychom mohli zlepšit svou profesionální práci, což je nejdůležitější. Zpráva nás nutí přemýšlet o potřebě udržet v rovnováze profesionální autonomii, stupeň externí podpory a rozsah externích podnětů, abychom mládeži zajistili co nejlepší studijní zkušenosti. Zpráva koncipuje dva soubory indikátorů, z nichž pak dále vychází. Věříme, že tyto dva soubory indikátorů jsou relevantní, a že by se měly stát všeobecně platnými pro všechny členy SICl a pro mnohé další, kteří cítí zodpovědnost za podporu kvality vzdělání v Evropě.

Podle názoru výkonného výboru SICl je dokončení této zprávy významným vývojovým krokem či "milníkem" v práci této organizace. Bude důležité, abychom na tuto práci navázali.. Tuto zprávu vám nyní dáváme do rukou.

James Cuthbert
Březen 2003

PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL (ESSE)

PODĚKOVÁNÍ	4
REALIZACE PROJEKTU	10
SHRNUTÍ	13
SYSTÉM EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL	16
INDIKÁTORY KVALITY	25
POKYNY PRO VEDENÍ INSPEKCE ESSE VE ŠKOLÁCH	55
DOSAHOVÁNÍ SPRÁVNÉ ROVNOVÁHY	65
ZPRÁVY Z JEDNOTLIVÝCH ZEMÍ	76
PŘÍPADOVÉ STUDIE	105
ODKAZY NA PŘÍSLUŠNÉ WEBOVÉ STRÁNKY	122
SEZNAM ČLENŮ SICI	123
DODATKY	132

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených informací."

Projekt efektivní autoevaluace škol (ESSE)

Poděkování

Tato zpráva vychází z práce, která probíhala v rámci Projektu efektivní autoevaluace škol od dubna 2001 do března 2003. SICI by ráda poděkovala školám, ředitelům, učitelům, inspektorům, výzkumným a administrativním pracovníkům, kteří se významnou měrou podíleli na projektu a umožnili tak vydání této závěrečné zprávy.

ŠKOLY¹

Rakousko

Volksschule 1, Gallneukirchen*

Sir Karl Popper Schule, Vienna

Gymnasium Wiedner Gürtel, Vienna

Volksschule Eslarngasse, Vienna

Belgie (vlámská oblast)

Heilig-Hartinstituut, Heverlee

Sint Rita College, Kontich

Belgie (francouzsky mluvící oblast)

Athénée Royal de Chimay, Chimay

¹

Případové studie v šesté části této zprávy vycházejí z hospitací uskutečněných ve školách označených *.

Česká republika

Gymnázium Nymburk

Základní škola T. G. Masaryka, Podebrady

Dánsko

Handelsskolen Ishøj og Taastrup, Copenhagen*

Århus Statsgymnasium, Århus

Silkeborg Handelsskole, Silkeborg

Anglie

The John Bentley School, Calne*

Bishop Wordsworth's School, Salisbury

Sutton Veny Church of England Primary School, Wiltshire

Francie

Lycée polyvalent Jean Macé, Vitry sur Seine, Val de Marne

Ecole Valmy à Charenton, Val de Marne

Collège Pierre Mendès France à Arques, Nord-Pas-de-Calais

Lycée Alexandre Ribot à Saint-Omer, Nord-Pas-de-Calais

Hesensko

Osterbachschule, Homberg/Efze

Ohmtalschule, Homberg

Theodor- Heuss Schule, Laubach

Nizozemsko

C.N.B.S. Bloemenhof*

Nijmeegse Scholengemeenschap, Groenewoud

Severní Irsko

St Columb's College, Derry

St Mary's College, Derry

Christian Brothers Grammar School, Omagh*

Portugalsko

Agrupamento Vertical de Escolas de Silgueiros, Viseu

E.B. 2, 3 de Paranhos, Porto

Escola Secundaria/3 Joao da Silva Correia

Irská republika

Ballycragh NS, Firhouse, Dublin

Collinstown Park Community College, Dublin

Sasko

Mittelschule Niederwiesa

Mittelschule Netzschkau

Skotsko

Coltness High School, North Lanarkshire*

Goodlyburn Primary School, Perth and Kinross

St Columba's High School, Perth and Kinross

SICI**Prezident**

Carmo Climaco

Generální tajemník

Richard Page-Jones – Project inception to September 2001

Tim Key – September 2001 to December 2002

James Cuthbert – January 2003 to project completion

Administrativní podpora

Paul Rucki

Jenny McIlwain

Margaret Ming

PROJEKT ESSE

Vedoucí projektu

Bill Maxwell – April 2001 to March 2002

Chris Webb – April 2002 to March 2003

Administrativní podpora

Veronica Thomson

Bianca Polo Del Vecchio

Patricia Graham

KONZULTANTI PROJEKTU Z OBLASTI VÝZKUMU

Bart Maes - Dienst voor Onderwijsontwikkeling (DVO)

Els Ver Eecke - DVO

Martine Zamane - DVO

ZÁSTUPCI ZÚČASTNĚNÝCH INSPEKTORÁTŮ SICI

Rakousko

Henrike Kschwendt-Michel

Belgie (vlámská oblast)

Paul Wouters

Belgie (francouzsky mluvící oblast)

Michel Dumont

Česká republika

Petr Drabek

Dana Janulikova

Jitka Kuncarova

Dánsko

Bodil Noerlem Andersen

Karsten Sielemann

Anglie

Chris Constantine

Francie

Gisèle Dessieux

Michèle Chevalier-Coyot

Hesensko

Elke Siegfried

Heinz Kipp – QPR project

Herbert Schnell – QPR project

Nizozemsko

Gonnie van Amelsvoort

Bert Dobbenberg

Ger van Barneveld

Severní Irsko

Elizabeth Armour

Loretto Watson

Portugalsko

José Maria Azevedo

Augusto Rocha

Irská republika

Margaret Condon

Sasko

Marina Kallbach

Rainer Fuhrmann

Scotland

Stuart Ritchie

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených informací."

Projekt efektivní autoevaluace škol (ESSE)

Realizace projektu

1. PROJEKT

Na návrh Stálé mezinárodní konference ústředních a hlavních školních inspektorátů v Evropě (SICI) schválila Evropská komise (EC) na počátku roku 2001 rozpočet, který umožnil uskutečnit Projekt efektivní autoevaluace škol (ESSE). EC financovala projekt po dobu dvou let, od dubna 2001 do března 2003. Na projektu se podílelo čtrnáct inspektorátů SICI a to: Rakousko, Belgie (vlámská oblast), Belgie (francouzsky mluvící oblast), Česká republika, Dánsko, Anglie, Francie, Hesensko, Nizozemsko, Severní Irsko, Portugalsko, Irská republika, Sasko a Skotsko. Od dubna 2001 do března 2002 řídil projekt Bill Maxwell a od dubna 2002 do jeho dokončení Chris Webb z Her Majesty's Inspectorate of Education ve Skotsku. Bart Maes s kolegy z Dienst voor Onderwijsontwikkeling (DVO) poskytovali k projektu konzultace týkající se výzkumu.

2. CÍLE

Projekt měl pět cílů:

- stanovit klíčové indikátory pro hodnocení kvality a efektivity autoevaluačních procesů ve školách
- vypracovat metodiku kontroly autoevaluace škol v rámci členů SICI
- stanovit klíčové silné a slabé stránky při autoevaluaci škol v různých zemích
- provést analýzu vzájemného vztahu mezi autoevaluací a externí evaluací v různých zemích a zjistit možnost nejefektivnějšího vztahu mezi nimi
- vypracovat případové studie efektivní autoevaluace.

K dosažení těchto cílů byl sestaven realizační plán a projekt probíhal ve čtyřech fázích.

3. PRVNÍ FÁZE

V této fázi byl proveden úvodní průzkum, který zjistil současný stav v evaluaci škol a roli inspektorátů v její podpoře a kontrole v každé ze zúčastněných zemí/regionů. Výsledky byly uveřejněny v následujících dokumentech:

- Autoevaluace škol ve třinácti evropských zemích / regionech (School Evaluation in Thirteen European Countries/Regions)
- Efektivní autoevaluace škol: klíčové problémy ve vztahu k rolím a funkcím inspektorátů (Effective self-evaluation in schools: exploring key issues in relation to the role and functions of the inspectorate)

SICI vydala tyto výsledky jako příležitostné publikace a dala je k dispozici členům SICI a také klíčovými zprostředkovatelům projektu ve zúčastněných zemích/regionech a dalším zainteresovaným stranám. Jsou dostupné také na webových stránkách SICI.

Úvodní seminář projektu SICI se uskutečnil v Amsterdamu v červnu 2001. Na základě dohod, které se tam uzavřely, byl zaveden rámec a metodika hodnocení efektivity autoevaluace škol a byly vypracovány materiály, o které se opíraly společné inspekce prováděné v druhé fázi. Dohodnutý model se zaměřil spíše na posuzování schopnosti školy hodnotit a zlepšovat sebe samou, než na přímou evaluaci její celkové efektivity. Byl vytvořen tak, aby se mohl používat pro metaevaluaci, nikoli k přímé evaluaci řady klíčových aspektů služeb, které školy poskytují. Stanovil indikátory kvality ve čtyřech klíčových oblastech. Jako doplněk k těmto indikátorům byl vytvořen také systém pro analýzu externí podpory autoevaluace škol národními/regionálními orgány.

4. DRUHÁ FÁZE

Ve druhé fázi projektu inspektoři¹ používali tento model ve dvaceti osmi školách, které tvoří součást čtrnácti společných návštěv ve zúčastněných zemích/regionech. Pracovníci DVO provedli analýzu vyhotovených inspekčních zpráv a její závěry prezentovali na semináři, který se konal v únoru 2002 ve Vídni. Návštěvy uskutečněné ve druhé fázi byly po všech stránkách úspěšné a systém ESSE získal podporu a doporučení na semináři i během následného období konzultací o kontrolách systému. Zpráva ze semináře byla vydána v červnu 2002 a distribuována mezi členy SICI, klíčové zprostředkovatele ze zúčastněných zemí a ostatní zainteresované strany. Analýza DVO a zpráva ze semináře byly k dispozici také na webových stránkách SICI. Při přípravě na třetí fázi došlo na základě analýzy DVO a poznámek z různých workshopů, které se konaly během vídeňského semináře, k mnoha vylepšením systému. Jednalo se o vytvoření:

- doplňkového indikátoru kvality, který bude zkoumat, jak dobře školy hodnotí své výsledky;
- nového indikátoru kvality založeného na systému zavedeném v první fázi, který bude hodnotit efektivitu externí podpory autoevaluace škol poskytované zemí/regionem; a
- poradenství pro inspektory, které se týká klíčových charakteristik sledovaných při evaluaci.

Přepracovaný systém byl předán ke konzultaci v květnu 2002. Opravený systém spolu s příslušnou podpůrnou dokumentací dostali v červenci 2002 členové SICI, klíčoví zprostředkovatelé ze zúčastněných zemí a další zainteresované strany. Materiály byly také dostupné na webových stránkách SICI.

5. TŘETÍ FÁZE – NÁVŠTĚVY ŠKOL

Třetí fáze návštěv se konaly v devíti zúčastněných zemích v Rakousku, Belgii (vlámské oblasti), Dánsku, Anglii, Francii, Hesensku, Severním Irsku, Portugalsku a Skotsku. Škola v Nizozemsku, sledovaná již ve druhé fázi projektu, byla navštívena znovu a to z důvodu získání průkazného materiálu pro případovou studii. Vybrané země vykazovaly rozsáhlou a rozmanitou škálu přístupů k rozvoji externí evaluace a autoevaluace v zemi, regionu a stupni školy. Úkolem inspektorů bylo vybrat školy, které se významně zapojily do autoevaluace, a pokud možno, ve kterých v současné době proběhla externí inspekce. Inspektoři téměř ze všech zainteresovaných zemí se zúčastnili nejméně jedné návštěvy. Členové řídicího týmu projektu ve třetí fázi absolvovali sedm návštěv. Mezi navštívenými školami byly čtyři školy přímo zapojené do projektu Partnerství regionů v rozvoji kvality (Quality Partnership of the Regions) (QPR). Na závěr třetí fáze byla provedena analýza zpráv z tohoto období a inspektoři, kteří se projektu účastnili, vyplnili dotazník.

6. ČTVRTÁ FÁZE - ZÁVĚREČNÉ VÝSLEDKY PROJEKTU

Ve čtvrté fázi došlo k dalším zlepšením systému, která plně vycházela ze zkušeností inspektorů ve druhé a třetí fázi projektu. Výsledný systém kladl větší důraz na zhodnocení kvality externí podpory autoevaluace škol, kterou jim země/regiony poskytují. K této změně došlo, protože z návštěv ve školách jasně vyplynulo, že obecně je autoevaluace škol neefektivnější, když má tento proces silnou externí podporu. Také se analyzovalo, do jaké míry autoevaluace škol těží ze své účasti v probíhajících programech externí evaluace/podpory. Průkazný materiál získaný z dotazníků, rozhovorů s řediteli a z analýzy závěrečných zpráv umožnil zjistit silné stránky a navrhnout pro každou partnerskou zemi oblasti, které je nutné zlepšit. Na základě nejlepších postupů zjištěných při návštěvách škol byly napsány případové studie. Přepracovaný systém a příslušné zprávy byly dány ke konzultaci v prosinci 2002 a lednu 2003. Byly připraveny závěrečné zprávy projektu

¹ Role, zodpovědnost a vztah inspektorů zapojených do projektu ke školám, ministrům a zaměstnancům místních školských správ byly ve zúčastněných zemích/regionech různé. V celé této zprávě termín inspektor označuje zástupce inspektorátů SICI, kteří byli zapojeni do projektu.

uveřejněné na semináři, který se konal v Praze, v březnu 2003. Během všech fází projektu byl udržován pravidelný kontakt se dvěma dalšími projekty, které financuje Evropská komise v rámci programu Socrates. Projekt Quality Partnership of the Regions (QPR) zapojil školy z Rakouska, Hesenska, Irska, Portugalska a Skotska do spolupráce založené na cílených autoevaluačních aktivitách. Program Supporting Evaluation of Quality and Learning of Schools (SEQuALS) se soustředil na podporu neustálého zlepšování kvality ve školách prostřednictvím autoevaluačních procedur.

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených informací."

Projekt efektivní autoevaluace škol (ESSE)

SHRNUTÍ

Stálá mezinárodní konference ústředních a hlavních školních inspektorátů v Evropě (The Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Europe (SICI)) obdržela finanční dotaci od EC na realizaci programu efektivní autoevaluace škol (ESSE) od dubna 2001 do března 2003. Následující zpráva vychází z práce inspektorů ze čtrnácti zúčastněných zemí/regionů vykonané v tomto období.

Inspektoři provedli 37 návštěv ve školách, při kterých používali indikátory kvality efektivní autoevaluace škol a inspekční metodiku vytvořenou jako součást projektu. Průkazný materiál potvrdil názor, že autoevaluace sama o sobě není cílem. Nejeftektivnější byla, jestliže vedla k dobře plánované činnosti směřující ke změně a zlepšení. Zpráva potvrzuje, že jeden z neúčinnějších způsobů zlepšování kvality vzdělávání jednotlivých žáků je ten, když školy s průměrnou externí podporou a stimulací samy převezmou zodpovědnost za zabezpečování kvality pomocí hodnocení své činnosti, přičemž vytvoří nezbytné plány ke zlepšení a efektivně tyto plány uplatní v praxi. Efektivní autoevaluace škol, zabezpečování kvality a procesy zlepšování škol staví do středu svého zájmu dítě a možnost uplatnění nároku všech žáků na vysoce kvalitní vzdělání.

Průkazný materiál shromážděný během projektu také ukázal, že úroveň podpory a stimulace poskytnutá národními a regionálními správními orgány byla významným faktorem při zjišťování efektivnosti autoevaluace škol. Prokázala se nutnost vytvoření správné rovnováhy mezi externí evaluací a autoevaluací i zodpovědností za aktuální výsledky a zlepšování uvnitř vzdělávacích institucí a celých systémů. Zjevně však neexistuje jediný nebo jednoduchý způsob vytvoření takové rovnováhy, ale snaha o její dosažení postavila efektivní autoevaluaci škol do centra procesu zlepšování. Z těchto důvodů systém ESSE zdůrazňuje potřebu, aby země/regiony zajistily odpovídající celostátní a místní podmínky k efektivní autoevaluaci a aby hodnotily kvalitu podpory tohoto procesu ve školách. Systém indikátorů ESSE fungoval velmi účinně a spolehlivě, když existovala výrazná externí podpora autoevaluace.

Výsledkem práce inspektorů je vytvoření dvou souborů indikátorů. První část této zprávy vysvětluje princip systému indikátorů kvality ESSE a jeho souborů indikátorů. První soubor tohoto systému nese název *Efektivní externí podpora autoevaluace škol* a zabývá se otázkou *Do jaké míry externí podpora poskytovaná zeměmi/regiony přispívá k efektivní autoevaluaci škol?* Indikátor obsahuje pět klíčových složek efektivní externí podpory. Souvisejí se zajištěním (v rámci zemí/regionů):

- statistických údajů pro srovnávání a stanovení vzdělávacího standardu;
- soubory standardů/indikátorů kvality;
- školení v autoevaluačních metodách;
- pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci;
- a
- legislativního systému.

Interní nebo externí hodnotitelé mohou tento indikátor použít při hodnocení efektivnosti celostátní/regionální podpory autoevaluace škol a provést srovnání jednotlivých zemí. Také umožňuje správním orgánům zjistit relativně silné stránky a oblasti, kde je nutné zlepšit metody a učinit k tomuto zlepšení efektivní kroky.

Druhý soubor indikátorů náležejících k systému tvoří skupina indikátorů, které hodnotí efektivitu a vliv opatření školy k autoevaluaci. Je možné použít je v různém kontextu buď k externí evaluaci, nebo k autoevaluaci. Indikátory převzaly rozlišení běžně používané u modelů zlepšování kvality, a to mezi "**vstupy**", "**procesy**" a "**výstupy**". Jedná se o devět indikátorů uspořádaných do čtyř klíčových oblastí.

- Vize a celková strategie autoevaluace a zlepšování škol
- Evaluace a zlepšování **vstupů**
- Evaluace a zlepšování **procesů**
- Evaluace a vliv na **výstupy**

Indikátory kvality včetně klíčových charakteristik, které je třeba při provádění evaluace sledovat, jsou podrobně vysvětleny ve druhé části této zprávy.

Třetí část zprávy popisuje metodiku shromažďování průkazného materiálu a provádění evaluace. Také obsahuje soubor pokynů k vedení návštěv ve školách s využitím systému, který vznikl jako součást projektu, a používali ho inspektoři během druhé a třetí fáze projektu.

Čtvrtá část zprávy obsahuje analýzu důležitosti rovnováhy mezi autoevaluací a externí evaluací v rámci vzdělávacích systémů a mezi nimi navzájem a analýzu rozsahu přínosu dostupných programů externí podpory pro autoevaluaci škol. Analýzu doplňuje přehled současných silných stránek a oblastí navržených ke zlepšení v každé zúčastněné zemi/regionu. Popisuje je pátá část. Analýzy vycházejí z klíčových komponentů, které vysvětluje indikátor kvality *Efektivní externí podpora autoevaluace škol* doplněný průkazným materiálem získaným z dotazníků, rozhovorů a zpráv z jednotlivých zemí.

Šestá část zprávy uvádí řadu případových studií. Vycházejí z přístupů v mnoha školách navštívených v rámci projektu, kde byl vidět jasný důkaz velmi efektivní autoevaluace.

Závěr zprávy obsahuje soubory důležitých otázek. Čerpají z indikátoru kvality *Efektivní externí podpora autoevaluace škol*. Otázky stanovují jasný program pro budoucí rozvoj autoevaluace škol spolu s externí autoevalucací. Jsou významné na evropské, celostátní a/nebo lokální úrovni. Ministři, inspektoři, místní a národní řídicí pracovníci a školy mohou využívat tyto otázky a systém, na němž jsou založeny k zaměření svých systémů autoevaluace a zabezpečování kvality na zlepšování zkušeností a výsledků každého dítěte v každé škole v Evropě.

PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

ČÁST PRVNÍ

SYSTEM EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených informací."

SYSTÉM EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

1. ÚVOD

Na základě doprovodného výzkumu a shromažďování informací během první fáze projektu ESSE a na základě diskuzí, které proběhly na semináři v Amsterdamu v červnu 2001, byl vytvořen systém hodnocení efektivity autoevaluace škol. Systém obsahoval soubor indikátorů kvality a metodiku vedení návštěv ve školách. Inspektoři tento systém využívali při svých návštěvách škol ve druhé fázi projektu.

Během druhé fáze projektu inspektoři uskutečnili čtrnáct společných návštěv v každé zemi/regionu, které se podílejí na tomto projektu, a celkem navštívili dvacet osm škol. K zapisování a hodnocení průkazného materiálu inspektoři používali záznamový formulář vytvořený za tímto účelem. Na základě shromážděného průkazného materiálu, diskuzí na workshopu ve Vídni v únoru 2002 a dalších konzultací se zúčastněnými zeměmi/regiony, došlo k přepracování systému. Ve třetí fázi projektu inspektoři použili přepracovaný systém při dalších devíti společných návštěvách ve zúčastněných zemích/regionech. Čtyři z navštívených škol se účastní projektu QPR. Systém popsáný v této části zprávy je výsledkem práce inspektorů ve druhé a třetí fázi projektu.

Hlavním účelem systému ESSE je umožnit sběr průkazného materiálu a posoudit efektivitu procesu autoevaluace ve školách a efektivitu externí podpory poskytované zeměmi/regiony na autoevaluaci škol.

2. SYSTÉM ESSE

Systém ESSE obsahuje dva soubory indikátorů kvality. První hodnotí kvalitu externí podpory autoevaluace škol a druhý hodnotí efektivitu autoevaluace škol. Je důležité si uvědomit, že tyto indikátory se soustředí na jinou úroveň, než mnoho souborů indikátorů, které v současné době inspektoři a školy používají. Zatímco soubory indikátorů jsou obvykle vytvořeny tak, aby bylo možné je použít přímo k hodnocení řady klíčových aspektů opatření zaváděných do praxe, indikátory ESSE jsou vytvořeny tak, aby se používaly na úrovni metaevaluace. Jsou zaměřeny na hodnocení efektivity samotného procesu autoevaluace škol a kvality poskytnuté externí podpory. Tyto indikátory ESSE nenahrazují tradičnější soubory indikátorů, spíše je doplňují na jiné úrovni.

Průkazný materiál, který inspektoři během návštěv ve školách shromáždili, ukázal, že celkový kontext a klima vytvořené jednotlivými zeměmi/regiony k autoevaluaci škol ovlivňují efektivitu autoevaluace a procesů zlepšování ve školách. Povaha a rozsah externí podpory určily stupeň rozvoje autoevaluace škol. Bylo však zřejmé, že dostupnost externí podpory není faktorem, který je pod přímou kontrolou škol, ale spíše spadá pod kontrolu státních či regionálních správních orgánů, které v dané oblasti řídí vzdělávací systém. Kvalita externí podpory definovala kontext, v rámci kterého fungovala autoevaluace na úrovni jednotlivých škol, a tak mohly školy více či méně rozvíjet co nejlepší praktické přístupy. Efektivitu autoevaluace škol však v žádném případě neurčovala zcela. Některé školy a jednotliví učitelé rozvinuli velmi dobrou autoevaluační praxi, přestože se jim dostalo jen malé externí podpory nebo vedení.

Recenze doprovodné literatury připravená pro tento projekt ukázala, že stupeň rozvoje autoevaluace škol ve 14 zemích/regionech a úroveň podpory poskytované zeměmi/regiony

po celé Evropě jsou variabilní. To se potvrdilo při návštěvách škol uskutečněných během projektu. Ukázalo se, že je to klíčový problém při všech návštěvách, kde inspektoři při provádění evaluace narazili na určité obtíže v situaci, kdy zjistili, že externí podpora autoevaluace je limitována. Obecně inspektoři zaznamenali, že indikátory efektivní autoevaluace škol a inspekční metodika se účinněji uplatňují v zemích s kulturou autoevaluace a že obtížnější je to tam, kde kultura autoevaluace není pevně zakotvena v každodenní práci škol. Indikátory kvality v systému ESSE však musí tvořit základ pro objektivní hodnocení kvality autoevaluace, aniž by jednotlivé hodnotící subjekty zvyšovaly nebo snižovaly předpoklady či standardy v závislosti na podmínkách, ve kterých se školy nacházejí. Při uplatňování indikátorů kvality efektivní autoevaluace škol je nejdůležitější, aby hodnotící subjekty neměly různé předpoklady podle stupně externí podpory, která je školám poskytována. Evaluační systém ztratí na přesnosti, pokud budou školy hodnoceny mírněji z důvodu, že pracují v podmínkách, kde mají k dispozici jen malou externí podporu. Aby byly indikátory smysluplné, je nutné je uplatňovat spravedlivě a důsledně za jakýchkoli podmínek. Musí stanovit vzdělávací standard pro autoevaluaci škol, aniž by byly přehnaně preskriptivní, ale musí jasně zavést klíčové charakteristiky, které jsou nutné, aby mohla být autoevaluační opatření škol považována za efektivní. Je důležité, aby ti, kteří používají systém, dobře znali jeho obsah a dostalo se jim dalšího příslušného vzdělání.

Výzkum prováděný pro projekt ESSE a zkušenosti získané při návštěvách škol určily pět klíčových témat podpory, jejichž prostřednictvím externí orgány jako jsou ministerstva školství, místní úřady nebo inspektoráty, poskytují efektivní podporu autoevaluace škol. Klíčová témata tvoří základ indikátoru. Klade otázku:

Do jaké míry externí podpora poskytovaná zeměmi/regiony přispívá k efektivní autoevaluaci škol?

Indikátor je možné použít k nejrůznějším účelům. Je možné ho použít na celostátní/místní úrovni k autoevaluaci, která by zjistila silné a slabé stránky a formovala budoucí rozvoj celostátních/místních systémů zabezpečování kvality a zlepšování škol. Také se může využít ke srovnání kvality podpory autoevaluace v jednotlivých zemích/regionech. Průkazný materiál pro analýzu v jednotlivých zemích, který předkládáme v páté části této zprávy, byl získán s využitím tohoto indikátoru. Má-li být autoevaluace škol efektivní, účinná a spravedlivě a důsledně posouzená, je nezbytné, aby země/regiony zajistily co nejnvýhodnější podmínky, za kterých mohou školy rozvíjet procesy autoevaluace a zlepšování.

Druhý soubor indikátorů systému ESSE umožňuje hodnocení efektivity programu autoevaluace školy samotné. Indikátory jsou srdcem systému a inspektoři je používali při každé z třiceti sedmi návštěv škol. 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.

Recenze literatury a průkazný materiál inspekcí shromážděný během projektu ukazují, že určité principy podchycují efektivní autoevaluaci škol. Tyto principy byly začleněny do indikátorů kvality. Například témata a ilustrace 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 zjištěné prostřednictvím výzkumu a návštěv škol 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; a
- 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. Mohou obsahovat i další typy údajů, jako je poměr docházky a absence, procento vyloučených, uplatnění absolventů, náklady na školu a do 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. To zahrnuje opatření, že indikátory používané inspektoráty při inspekcích ve školách jsou sestaveny jako směrnice pro školy, které je použijí při autoevaluaci. Takové indikátory zavádějí jednotný jazyk a obecné chápání standardů kvality v celém vzdělávacím systému. 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. Některé země pracují s programy pravidelné externí inspekce ve školách a jiné podstupují inspekce jednotlivých institucí na méně jednotném či pravidelném základě. Indikátor se vztahuje na příležitostné 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.

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**", jak ukazuje například "Excellence Model", který v současné době European Foundation for Quality Management (EFQM) hodně prosazuje při řízení služeb veřejnosti.

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 celkem devět indikátorů kvality seskupených 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 postoje, 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 - Vize a strategie

Klíčová oblast 1 obsahuje dva indikátory kvality.

IK 1.1 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.

IK 1.2 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?

Obsahuje tři témata, která se soustředí na přiměřenost celkového plánu strategií školy, které mají 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 – Vyhodnocování a zlepšování klíčových vstupů

Klíčová oblast 2 se soustředí na řízení různých aspektů zdrojů dostupných škole. Obsahuje dva indikátory kvality.

IK 2.1 Zaměstnanecké/personální zdroje

Tento indikátor klade otázku:

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

Obsahuje tři 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.

IK 2.2 Finanční a fyzické zdroje

Tento indikátor klade otázku:

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

Obsahuje dvě témata. Jedno se soustředí na obecné programy monitorování a kontroly využití rozpočtu a zdrojů školy, zatímco druhé se zabývá otázkou, jak efektivně škola směřuje flexibilní elementy svého rozpočtu k podpoře klíčových zlepšení, jako nedílné součásti strategie autoevaluace a zlepšování.

Klíčová oblast 3 - Hodnocení a zlepšování klíčových procesů

Třetí klíčová oblast se soustředí na řízení procesů a obsahuje tři indikátory kvality.

Zatímco klíčové procesy vzdělávání ve škole je možné konceptualizovat mnoha různými způsoby, recenze literatury provedená pro tento projekt ukazuje, že společná platforma se objevuje více u toho druhu typologií, které mají tendenci se objevovat.

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; a
- řízení, vedení a zabezpečování kvality.

Tyto tři indikátory kvality samy o sobě jsou generické v tom smyslu, že všechny je možné aplikovat rovnocenně na jakýkoliv z těchto klíčových procesů (nebo jiných, které by mohly být stanoveny). Inspekční model ESSE používá k hodnocení v těchto oblastech sledování (identifikovaného) směru rozvoje. Princip tkví v tom, že ať zvažujeme jakýkoliv klíčový proces v konkrétním případě, který nastane, následující soubor indikátorů kvality by měl pokrýt základní elementy procesů autoevaluace a zlepšování, které by se měly co nejlépe uplatnit v praxi.

IK 3.1 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?

Bez jasného názoru na předpoklady školy, jakožto odrazového bodu pro efektivní kulturu autoevaluace, nemohou mít zaměstnanci spolehlivý základ k monitorování a zlepšování své vlastní praxe nebo k monitorování a hodnocení prováděné jinými subjekty.

Indikátor obsahuje dvě témata. Jedno se soustředí na to, do jaké míry škola uplatňuje vhodné poradenství a politiku, zatímco druhé sleduje, jak aktivně jsou používány jako klíčová hlediska pro autoevaluaci ve škole.

IK 3.2 Plánování a zavádění autoevaluačních aktivit

Tento indikátor se soustředí přímo na to, jak systematicky a pečlivě škola používá průkazný materiál ke získání spolehlivých výsledků o kvalitě jejich procesů. Vzniká otázka:

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

V centru zájmu zde stojí rozsah, přesnost a spolehlivost autoevaluačních aktivit prováděných zaměstnanci. Celkem se jedná o čtyři témata. První dvě témata se vztahují k různým typům průkazného materiálu, který by mohl být shromážděn za účelem informování o autoevaluaci konkrétního aspektu opatření. Třetí téma se vztahuje k přesnosti a spolehlivosti sebraného průkazného materiálu. Sledování určitého směru rozvoje znamená, že pro každý konkrétní případ může být vhodná odlišná vyváženost různých typů průkazného materiálu v závislosti na konkrétním aspektu, který v dané chvíli bereme v úvahu. Pohlédneme-li však na rozsah autoevaluačních aktivit provedených každoročně ve škole jako celku, všechny by měly být zcela patrné při nejlepší praxi. Proto průkazný materiál shromážděný pro tento indikátor kvality je také průkazným materiálem celkového programu školy na hodnocení jejich výsledků a úzce souvisí s IK 4.1.

Čtvrté téma zachycuje, do jaké míry škola těží ze zavedení externí kontroly kvality do svého procesu autoevaluace prostřednictvím podílu člověka z mimoškolního prostředí na poskytování zpětné vazby, jakožto součásti autoevaluačního procesu. Takový člověk je často označován jako "kritický přítel" a v některých případech to může být jiný ředitel, ačkoliv to může být i zaměstnanec místního úřadu nebo poradce, který je v pravidelném kontaktu se školou.

IK 3.3 Plánování a zavádění aktivit vedoucích ke zlepšování

Podíváme-li se na provádění autoevaluace v souvislosti s určitými tématy, třetí indikátor v této klíčové oblasti se zaměřuje na to, 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 zde zlepšování kvality procesů - indikátor v klíčové oblasti 4 se bude zabývat tím, jak následně dochází ke zlepšování spokojenosti partnerů a ke zlepšování výsledků.

Máme zde tři témata. První zkoumá, zda škola vybrala správné priority, které poskytnou výsledky jejích vlastních autoevaluačních procesů. Druhé téma pohlíží na to, jak dobře se provádí podrobné plánování činností, a třetí se zabývá tím, do jaké míry je škola úspěšná v plnění plánů činností, aby v klíčových procesech dosáhla zavedení významných zlepšení.

Klíčová oblast 4 - Hodnocení a vliv na výstupy

Protože jsme se zabývali hodnocením efektivity evaluace školy na úrovni vstupů a procesů, čtvrtá klíčová oblast se soustředí na výstupy školy. Zde máme dva indikátory kvality. První pohlíží na to, jak dobře škola hodnotí své výstupy. Druhý vyhledává měřitelný průkazný materiál týkající se vlivu autoevaluace na zlepšování výstupů.

IK 4.1 Evaluace a zlepšování klíčových výstupů

Tento indikátor klade otázku:

Jak dobře škola monitoruje a hodnotí kvalitu svých klíčových výstupů?

Indikátor obsahuje pět témat. První pohlíží na to, do jaké míry se personál školy podílí na hodnocení klíčových výstupů školy. Druhý se zabývá tím, jak dobře škola využívá řadu statistických a jiných údajů k autoevaluaci. Třetí téma zkoumá, jaké má škola programy k monitorování pokroku a výsledků žáků. Čtvrté téma prověřuje, jak dobře škola používá dohodnuté indikátory kvality k monitorování svých výstupů. Páté téma pohlíží na to, jaké kroky škola podniká ke shromažďování a hodnocení názorů klíčových partnerů jako jsou rodiče, žáci a ostatní, na to, jak dobře škola splňuje jejich potřeby a očekávání. Průkazný materiál shromážděný při sledování určité oblasti, zejména vztahuje-li se k IK 3.2, také ovlivňuje evaluaci 4.1.

IK 4.2 Vliv autoevaluace na zlepšování klíčových výstupů

Tento indikátor klade otázku:

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

Tento indikátor obsahuje tři témata. První 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 se zabývá 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. Souvisí s vlivem programů školy v oblastech zvolených školou jako směry rozvoje

Aby se hodnotící subjekty přesvědčily o plné efektivitě procesů autoevaluace a zlepšování školy, měly by očekávat, že najdou spolehlivé důkazy o dosahování velmi dobrých výstupů školy pro její žáky v poměru ke školám s podobnými charakteristikami. Nebo pokud by současná práce školy byla na nižší úrovni, hodnotící subjekty by očekávaly, že se bude rovnoměrně zlepšovat, když se zaměří na klíčové slabé stránky.

5. SILNÉ STRÁNKY SYSTÉMU ESSE

Inspektoři, kteří se podíleli na projektu, určili řadu silných stránek projektu ESSE. K silným stránkám patří:

- Systém a metodika, které umožňují inspektorům z různých zemí pracovat společně a přitom používat společný jazyk při hodnocení kvality a efektivity.
- 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 ilustrace, které napomohou získat objektivní a srovnatelná hodnocení.
- Zaměření na vstupy a pokračování přes procesy až k výstupům, což dělá vztah mezi autoevaluačními aktivitami a skutečným zlepšením na výstupech jednoznačným.

PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

ČÁST DRUHÁ

INDIKÁTORY KVALITY:

**EFEKTIVNÍ PODPORA AUTOEVALUACE ŠKOLY
a
EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOLY**

INDIKÁTORY KVALITY

1. ÚVOD

Indikátory kvality

Systém ESSE má dva soubory indikátorů kvality. Jeden soubor umožňuje hodnocení efektivity externí podpory autoevaluace školy. V této oblasti je jeden indikátor. Druhý soubor umožňuje hodnotit, jak dobře škola provádí autoevaluaci a zlepšování. Je uspořádán do čtyř klíčových oblastí a obsahuje devět indikátorů. Indikátory kvality pomáhají zjistit klíčové silné stránky a také určují oblasti, kde je potřeba zachovat dobrou kvalitu nebo kde je nutné zlepšování. Indikátory určují obecné aspekty kvality. Témata v rámci každého indikátoru umožňují specifičtější zaměření při evaluaci. Kvalita charakteristik sledovaných v rámci každého indikátoru kvality se posuzuje pomocí čtyř stupňů. K tomu slouží používání názorných příkladů, které popisují kvalitativní vlastnosti na dvou stupních a pomáhají vytvořit jednotné chápání rovnováhy mezi silnými a slabými stránkami. Ilustrace ukazují kvalitu opatření, která odpovídá konkrétním stupňům. Hlavní výhodou takového systému je, že umožňuje přesněji zjistit silné a slabé stránky, a umožňuje výhodnější diferenciaci mezi velmi dobrými a velmi slabými aspekty. Také usnadňuje vyhledání příkladů velmi dobré praxe, z čehož vychází plánování zlepšování kvality.

Níže uvedená tabulka ukazuje strukturu indikátoru kvality.

Témata	Každý indikátor kvality má mnoho témat, které se vztahují ke sledovatelným oblastem činnosti.
Indikátor kvality: 3.1 Politika, pokyny a standardy	Témata: <ul style="list-style-type: none">• politika a pokyny pro klíčové procesy a procedury• využití politiky a pokynů v procesu autoevaluace
Ilustrace	V každém tématu jsou poskytnuty ilustrace dvou stupňů (stupeň 4 <i>velmi dobrý</i> a stupeň 2 <i>uspokojivý</i>), kde jsou určeny specifické charakteristiky, které se mají hledat.
Cílem názorných příkladů je pomoci vytvořit jednotné chápání rovnováhy mezi silnými a slabými stránkami odpovídající každému ze čtyř stupňů.	
Téma: Postupy práce a pokyny pro klíčové procesy a procedury	Ilustrace stupně 4: <ul style="list-style-type: none">• Postupy a pokyny jsou přiměřené, pokrývají aspekty práce školy zjištěné ve sledované oblasti. Jsou jasně formulované a dobře prezentované v rámci systému s určitou vnitřní logikou, který je dává do přímé souvislosti s celkovými cíli a hodnotami školy. Jejich obsah je v souladu s celostátním a regionálním vedením. Jsou stručným a praktickým průvodcem pro zaměstnance, kteří tvoří pevný základ pro zabezpečení důslednosti v kvalitě principů práce na celé škole.
Stupně	Kvalitu pozorované oblasti v rámci každého indikátoru kvality je možné posuzovat pomocí čtyř stupňů.

Stupeň

4	<i>velmi dobrý</i>	- silné stránky dominují
3	<i>dobrý</i>	- silné stránky převažují nad slabými stránkami
2	<i>uspokojivý</i>	- některé důležité slabé stránky
1	<i>neuspokojivý</i>	- slabé stránky dominují

Následující obecné charakteristiky použité pro ilustrace stupňů také pomohou objasnit použitou stupnici.

Velmi dobrý

Hodnocení **velmi dobrý** použijeme pro úroveň služeb, které se celkově vyznačují silnými stránkami. Slabých stránek je velmi málo a ty, které se vyskytnou, nemají významný nepříznivý vliv na efektivitu v hodnocené oblasti. Ilustrace stupně 4 ukazují vysoký standard služeb poskytovaných školou, ale takový, který je možné reálně dosáhnout na všech školách, nikoli který reprezentuje zcela výjimečnou úroveň služeb školy.

Dobrá

Hodnocení **dobrá** použijeme pro úroveň služeb školy, které se vyznačují mnoha silnými stránkami. Objevují se i slabé stránky, ale ani jednotlivě ani společně nezpůsobují závažné problémy týkající se efektivitu ve zkoumané oblasti. Při celkovém pohledu na rozsah silných a slabých stránek a posouzení poměrně důležitosti každé z nich, můžeme říci, že silné stránky převažují nad slabými.

Uspokojivý

Hodnocení **uspokojivý** použijeme pro úroveň služeb školy, které mají určité silné stránky, ale z hlediska celkového vlivu slabé stránky převažují nad silnými. Může se jednat o příklad, kdy jsou úroveň služeb školy po určitých stránkách obecně přijatelné, ale v mnoha významných oblastech jsou méně než uspokojivé. Také se může jednat o takový příklad úrovně služeb školy, které jsou po určitých stránkách dobré, ale které obsahují rovněž podstatné slabé stránky v některých klíčově důležitých oblastech.

Neuspokojivý

Hodnocení **neuspokojivý** použijeme, když v úrovni služeb dominují slabé stránky. Ačkoliv se mohou objevit některé relativně izolované aspekty dobré práce, celkový model je takový, že v širokém spektru důležitých aspektů služeb školy je mnoho slabých stránek.

Průvodce pro používání indikátorů kvality

V celkovém kontextu vzdělávání existuje mnoho způsobů, kterými lze konkrétně ohodnotit úroveň služeb školy. Jak při interní, tak při externí evaluaci je vždy důležité, aby hodnotící subjekt při posuzování celkového stupně jakéhokoli indikátoru kvality rozhodoval vždy profesionálně. K zabezpečení důsledného provádění hodnocení je však nutné, aby vycházela z názorných příkladů, které jsou součástí níže uvedených indikátorů kvality. **Tam, kde se neuplatňují autoevaluační procesy, které jsou uvedeny v tématech nebo názorných příkladech indikátoru kvality, by měla být zapsána 0 s vysvětlením, proč nebylo možné hodnotit úroveň služeb školy pomocí čtyřbodové stupnice.** Kvalita externí podpory autoevaluace škol poskytované zeměmi/regiony je důležitým kontextem pro posuzování efektivitu programů v jednotlivých školách. Další pokyny k provádění inspekcí ve školách s použitím indikátorů kvality obsahuje třetí část této zprávy.

2. INDIKÁTORY KVALITY

EFEKTIVNÍ EXTERNÍ PODPORA AUTOEVALUACE ŠKOL

EXTERNÍ PODPORA					
Indikátor kvality	Témata	4	3	2	1
ES1	Externí podpora autoevaluace škol	* zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality * zajištění souboru indikátorů / standardů kvality * proškolení v autoevaluačních metodách * pravidelná nezávislá externí inspekce nebo moderování autoevaluace * legislativní zajištění			

ES1 Externí podpora autoevaluace škol

Jak dobře přispívá externí podpora poskytovaná zeměmi/regiony k efektivní autoevaluaci škol?

Tento indikátor kvality obsahuje následující témata:

- * zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality
- * zajištění souboru indikátorů / standardů kvality
- * proškolení v autoevaluačních metodách
- * pravidelná nezávislá externí inspekce nebo moderování autoevaluace
- legislativní zajištění

Ilustrace stupně 4

- Škole jsou poskytovány statistické údaje o řadě důležitých výsledků včetně statistik týkajících se výsledků vzdělávání při zkouškách. Údaje poskytují také referenční úroveň výsledků vzdělávání a umožňují školám efektivně porovnávat jejich výsledky s ostatními školami, přičemž berou v úvahu jejich konkrétní podmínky.
- Je zde celostátní, regionální nebo místní vnitřně logický systém indikátorů či standardů kvality, které škola může používat k tomu, aby evaluaci své práce prováděla cíleně a strukturovaně. Systém obsahuje všechny klíčové oblasti práce školy: etos,; strukturu kurikula a studijní programy; učení se a vyučování; výchovné poradenství, poradenství a podporu poskytované studentům; řízení zaměstnanců a zdrojů; a klíčové indikátory výstupů včetně výsledků žáků a názorů klíčových partnerů jako jsou žáci, rodiče a zaměstnanci.
- Je zde dobře naplánovaný program dalšího vzdělávání zaměstnanců, který poskytuje efektivní školení v autoevaluačních metodách. Existuje jednoznačná státní, regionální nebo místní strategie poskytování vhodného školení, které je dobře přizpůsobeno zjištěným potřebám škol a zaměstnanců.
- Uplatňuje se důsledný a pravidelný systém nezávislé externí evaluace a kontroly, který hodnotí a podává zprávu o kvalitě vzdělání poskytovaného školou a/nebo poskytuje zpětnou vazbu ke spolehlivosti a dopadu činnosti školy v oblasti autoevaluace a rozvoje.
- Existuje státní nebo místní systém legislativy a politiky, který ukládá školám povinnost a zodpovědnost hodnotit úroveň služeb školy, vytvářet nezbytné plány zlepšování a poskytovat zprávy partnerům ve vzdělávání.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4

Ilustrace stupně 2

- Školám jsou poskytovány statistické údaje v omezeném rozsahu. Je k dispozici pouze omezená statistika týkající se výkonů žáků při zkouškách nebo o jiných výsledcích vzdělávání. Údaje, které jsou dostupné, neslouží jako jednoznačné vzdělávací standardy výkonu a neumožňují školám efektivně porovnávat svůj výkon s ostatními školami.
- Ačkoli určité indikátory nebo standardy kvality byly vypracovány, neexistuje vnitřně logický či jednotný státní, regionální nebo místní systém, který školy mohou používat k tomu, aby evaluaci své práce prováděly cíleně a strukturovaně. Existující systémy nezahrnují všechny klíčové oblasti práce školy.
- Ačkoli probíhají nějaká školení zaměstnanců v používání autoevaluačních metod, neexistuje jednoznačná státní, regionální nebo místní strategie, která by poskytla zaměstnancům další vhodné vzdělávání, které by podpořilo autoevaluaci přizpůsobenou zjištěným potřebám škol a zaměstnanců.
- Uplatňuje se omezený systém externí inspekce poskytovaný školou. Výsledky nejsou systematicky sdělovány zaměstnancům, rodičům, žákům a jiným partnerům ve vzdělávání. Systém věnuje jen malou pozornost poskytování zpětné vazby ke spolehlivosti a dopadu činnosti školy v oblasti autoevaluace a plánování rozvoje

- Neexistuje státní systém legislativy a existuje jen omezená místní politika, která ukládá školám povinnost hodnotit opatření, vytvářet nezbytné plány zlepšování a poskytovat zprávy partnerům ve vzdělávání.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2

Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat

Do jaké míry přispívá externí podpora poskytovaná zeměmi/regiony k efektivní autoevaluaci škol?

Jak to zjistíte?	Některé charakteristiky, které můžete hledat
Jaké statistické údaje umožňující školám provádět efektivní srovnávání jejich výkonu jsou školám poskytovány?	<ul style="list-style-type: none"> • Centrální nebo místní správní orgány poskytují řadu údajů jako jsou údaje o výsledcích žáků; poměr docházky a absence; poměr vyloučených; uplatnění absolventů školy; a náklady na školu a rozsah, v jakém škola uplatňuje nejlepší zhodnocení finančních prostředků při rozmístění svých zdrojů. • Údaje jsou k dispozici v takové podobě, která umožňuje škole stanovit úroveň kvality výsledků v porovnání s jinými školami, přičemž se berou patřičně v úvahu konkrétní podmínky dané školy.
Do jaké míry mají zaměstnanci školy přístup k obecným státním, regionálním nebo místním indikátorům či standardům kvality, aby se mohli strukturovaným způsobem zaměřit na autoevaluaci a plánování zlepšení?	<ul style="list-style-type: none"> • Existuje jednotný soubor příslušných státních, regionálních nebo místních indikátorů či standardů kvality. • Systém indikátorů zahrnuje všechny klíčové aspekty práce školy. • Indikátory je možné použít k autoevaluaci a externí evaluaci.
Jaký státní, regionální či místní program dalšího vzdělávání zaměstnanců v oblasti autoevaluačních metod je k dispozici?	<ul style="list-style-type: none"> • K dispozici je rozsáhlá řada možností dalšího vzdělávání zaměstnanců v oblasti efektivních přístupů k autoevaluaci školy. • Na státní, regionální a místní úrovni jsou pro zaměstnance dostupná příslušná školení v autoevaluačních metodách.
Existuje v rámci státních/regionálních vzdělávacích systémů efektivní rovnováha mezi autoevaluací a externí evaluací?	<ul style="list-style-type: none"> • Státní, regionální nebo místní systémy jednoznačně stanoví role a zodpovědnost všech partnerů za zabezpečování kvality. • Státní, regionální nebo místní systémy používají vyváženě externí evaluaci a autoevaluaci s důrazem na zodpovědnost za aktuální výsledky a zlepšování. • Inspektoři pravidelně hodnotí a posuzují kvalitu vzdělávání poskytovaného školami. • K výsledkům autoevaluace škol je poskytována zpětná vazba a externí ověření, aby se zajistila objektivita a spolehlivost systémů vnitřní evaluace i jejich vliv na zlepšování služeb poskytovaných školami.
Do jaké míry státní nebo místní systém legislativy a politiky ukládá školám povinnost a zodpovědnost hodnotit úroveň	<ul style="list-style-type: none"> • Státní nebo místní systém legislativy a politiky ukládá školám jednoznačné povinnosti a zodpovědnost. • Školy jsou povinny hodnotit kvalitu vzdělávání, které poskytují.

<p>služeb školy, sestavovat nezbytné plány zlepšování a informovat partnery?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Školy jsou povinny sestavovat plány rozvoje či zlepšování. • Od škol se očekává, že budou konzultovat a informovat klíčové partnery jako jsou rodiče, žáci, učitelé, oblast, zaměstnavatelé, další vzdělávací zařízení a ostatní.
--	--

Některé způsoby získávání informací

<p>Průzkum státních, regionálních a místních dostupných statistických údajů. Průzkum státních, regionálních a místních systémů indikátorů kvality. Průzkum státních, regionálních a místních programů dalšího vzdělávání zaměstnanců a školení v evaluačních metodách. Analýza rovnováhy dosažené mezi autoevaluací a externí evaluací a zodpovědnosti za aktuální výsledky i zlepšováním uvnitř vzdělávacích systémů. Průzkum příslušné státní, regionální a místní legislativy, politiky a směrnic. Rozhovory s klíčovými partnery včetně pracovníků ve vzdělávací sféře, inspektorů, ředitelů, zaměstnanců školy, žáků a rodičů a ostatních.</p>
--

EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

Indikátor kvality	Témata	4	3	2	1	
KLÍČOVÁ OBLAST 1 - VIZE A STRATEGIE						
1.1	Cíle a hodnoty	* přiměřenost a jednoznačnost cílů a hodnot * souvislost s procedurami autoevaluace a rozvoje				
1.2	Strategie a systém pro autoevaluaci a rozvoj	* strategie provádění autoevaluace klíčových aspektů práce * strategie plánování rozvoje školy * konzultační a komunikační uspořádání				
KLÍČOVÁ OBLAST 2 - EVALUACE A ROZVOJ KLÍČOVÝCH VSTUPŮ						
2.1	Lidské zdroje	* procedury kontroly zaměstnanců * další vzdělávání zaměstnanců * souvislost mezi dalším vzděláváním zaměstnanců a kontrolou a autoevaluací a plánováním				
2.2	Finanční a fyzické zdroje	* zajištění monitorování a kontroly využívání rozpočtu a zdrojů školy * cílené využívání financí na podporu rozvoje školy				
KLÍČOVÁ OBLAST 3 - EVALUACE A ROZVOJ KLÍČOVÝCH PROCESŮ						
3.1	Postupy, pokyny a standardy	* postupy a pokyny týkající se klíčových procesů a procedur * využívání postupů a pokynů v autoevaluačním procesu				
3.2	Plánování a zavádění autoevaluačních aktivit	* autoevaluační aktivity * evaluace názorů klíčových partnerů * důslednost a spolehlivost autoevaluačních aktivit * využití externí evaluace k podpoře autoevaluačního procesu				
3.3	Plánování a zavádění aktivit vedoucích ke zlepšování	* výběr priorit pro rozvoj * plánování aktivit * zavádění plánovaných zlepšení				
KLÍČOVÁ OBLAST 4 - EVALUACE A VLIV NA VÝSTUPY						
4.1	Evaluace a zlepšování klíčových výstupů	* podíl zaměstnanců na evaluaci klíčových výstupů * využití statistických informací a referenčních úrovní * přímé monitorování pokroku a výsledků žáků * systematické používání souboru indikátorů nebo standardů kvality * využívání zpětné vazby z názorů klíčových partnerů				
4.2	Vliv autoevaluace na rozvoj klíčových výstupů	* pokrok ve zlepšování klíčových statistických indikátorů výstupů zaměřených na rozvoj prostřednictvím autoevaluace * pokrok ve zlepšování spokojenosti partnerů s otázkami zaměřenými na rozvoj prostřednictvím autoevaluace * pokrok ve zlepšování aspektů identifikovaných školou jako významné (zasluhující audit)				

KLÍČOVÁ OBLAST 1. VIZE A STRATEGIE

IK 1.1 Cíle a hodnoty

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 rozvoji?

Tento indikátor kvality se zabývá následujícími tématy:

- přiměřenost a jednoznačnost cílů a hodnot
- souvislost s procedurou autoevaluace a rozvoje škol

Ilustrace stupně 4

- Dobré a efektivní vedení řídicími pracovníky školy směřuje k tomu, že zaměstnanci, žáci a rodiče jasně a shodně chápou cíle školy, její klíčové záměry a hodnoty a jak k nim směřovat. V rámci možností se všichni podílejí na procesu jejich rozvoje. Cíle jsou výstižně stanovené a intenzivně se zaměřují na zlepšování studijních zkušeností žáků a na maximalizaci znalostí a výsledků všech žáků. Jsou dobrým výchozím bodem pro tvorbu politiky a pokynů a poskytují jednoznačné informace pro evaluaci. Cíle mají pozitivní vliv na práci školy. Cíle školy a kolektivu se shodují s cíli místního úřadu nebo jiného řídicího orgánu. Intenzivní práce na rozvoji kultury neustálého zlepšování je výrazným prvkem v rámci uvedených hodnot školy a je velmi patrná v praxi.
- Je zde silná, explicitní souvislost mezi cíli školy a autoevaluací a procesy zlepšování školy. Všechna témata vybraná jako prioritní pro autoevaluaci a rozvoj jsou jednoznačně určena tak, aby přispěla ke zlepšování realizace jednoho nebo více cílů školy.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4

Názorný příklad stupně 2

- Cíle poskytují přehled o hodnotách školy v obecném smyslu. V určitých důležitých ohledech není jasné, jak se k tomu bude směřovat. Jejich význam a důležitost nejsou plně sdíleny žáky a rodiči. Cíle se pouze omezeně zaměřují na poskytování studijních zkušeností vysoké kvality a postrádají zřetelný důraz na zlepšování znalostí a umožnění všem žákům dosáhnout nejvyšších standardů. Cíle školy neformují systematicky tvorbu politiky školy ani neposkytují dobré informace pro evaluaci. Mají omezený vliv na práci školy. Cíle školy a kolektivu se částečně překrývají s cíli místního úřadu nebo jiného řídicího orgánu, ale nejsou v dobrém souladu. Bylo vynaloženo určité úsilí na podporu kultury neustálého zlepšování ve škole, ale mělo jen omezený a často povrchní vliv na pracovní činnost ve škole.
- Souvislost mezi cíli školy a autoevaluací a procesy zlepšování školy postrádá některé důležité stránky. Není snadné určit, jak některá z témat vybraných jako prioritní pro autoevaluaci a rozvoj významně přispívají ke zlepšování realizace jednoho nebo více cílů školy.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2

Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat

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?

Jak to zjistíte?	Některé charakteristiky, které můžete hledat
Jaké má škola programy pro zajištění sdílení a chápání jejích cílů všemi účastníky partnery?	<ul style="list-style-type: none"> • Cíle školy jsou jasně stanoveny a oznámeny. • Zaměstnanci, rodiče a žáci sdílejí a chápou cíle školy a podílejí se na jejich odsouhlasení.
Jsou cíle školy vhodně zaměřeny na zlepšování učení se a maximalizaci znalostí a výsledků?	<ul style="list-style-type: none"> • Cíle školy přiměřeně informují o učení se a vyučování. • Existuje jasný průkazný materiál o zaměření cílů školy na maximalizaci výsledků a znalostí v celé škole.
Jakými způsoby vedoucí pracovníci školy prosadili cíle a hodnoty školy?	<ul style="list-style-type: none"> • Cíle školy jsou jasně prezentovány ve školní příručce, jiných dokumentech, při komunikaci a pokud možno i na webových stránkách. • Představitelé školy směřují ke sdílení cílů a hodnot školy při rodičovských schůzkách a jiných veřejných příležitostech. • Souhrnné přehledy cílů školy, její politiky a pokynů mají rodiče a žáci k dispozici. • Představitelé školy poskytují dobré a jednoznačné strategické vedení.
Poskytují cíle školy dobré informace pro evaluaci?	<ul style="list-style-type: none"> • Politika a pokyny jsou v souladu s cíli a hodnotami školy. • Poskytují zaměstnancům a pokud možno i žákům a studentům, jasné vodítko a lze je využít k evaluaci kvality principů práce. • Existuje průkazný materiál o jednoznačném závazku k nepřetržitému zlepšování v celé škole.
Jaké jsou souvislosti mezi cíli školy a jejími procedurami autoevaluace a zlepšování?	<ul style="list-style-type: none"> • Priority v plánech rozvoje či zlepšování školy jsou ve výrazném souladu s cíli školy. • Priority se zaměřují na zlepšování práce v podstatných a centrálních oblastech práce školy.
Některé způsoby získávání informací	
<p>Rozhovory s klíčovými zaměstnanci včetně vedoucích pracovníků školy, s rodiči, žáky a jinými partnery. Průzkum školní dokumentace včetně příruček, politiky a pokynů. Průzkum programů pro komunikaci s rodiči, žáky a jinými partnery. Průzkum plánů rozvoje či zlepšování školy.</p>	

IK 1.2 Strategie a politika autoevaluace a zlepšování

Má škola jednoznačnou a přiměřenou strategii systematického posuzování kvality své práce a využívání nezbytných zlepšování?

Tento indikátor kvality se zabývá následujícími tématy:

- strategie provádění autoevaluace klíčových aspektů opatření
- strategie plánování zlepšení školy
- konzultační a komunikační programy

Ilustrace stupně 4

- Byla zavedena jednoznačná a systematická strategie k udržení všech klíčových aspektů školy pod kontrolou. Dobře naplánovaný cyklus autoevaluačních aktivit zajišťuje, že všechny klíčové oblasti jsou pod širokou kontrolou na přiměřeně pravidelném základě, zatímco určité cílené aspekty jsou zkoumány důsledněji každý rok, v souladu s potřebami školy.
- Škola má jednoznačný a dobře organizovaný proces plánování rozvoje a zlepšování školy, který přímo souvisí s výstupy jejich autoevaluačních procesů. Výsledný plán rozvoje nebo zlepšování je jednoznačně a efektivně uplatňován na klíčové silné a slabé stránky zjištěné autoevaluací, přičemž je přiměřeně preferuje, z hlediska hlavních cílů školy. Ukazuje dlouhodobější strategii zlepšování v klíčových oblastech po dobu mnoha let spolu s pečlivě vybranými výročními projekty, které jsou prvořadé. Zaměstnanci jsou ve vhodnou dobu plně zainteresováni na vytváření plánu a pravidelné kontrole pokroku v jeho realizaci. Požadavky na zdroje a další vzdělávání učitelů jsou jasně stanoveny.
- Při provádění autoevaluačních aktivit a určování priorit škola efektivně komunikuje s rodiči, aby postupovala v souladu s plánem rozvoje nebo zlepšování. Programy pro podávání zpráv o výsledcích autoevaluačních aktivit jsou založeny na výstižných a přesných hodnoceních vykonané práce v klíčových oblastech a jasně označují silné stránky a oblasti, které je nutné zlepšit. Škola má také efektivní procesy sdělování svých priorit v oblasti rozvoje a dělá pokrok tím, že o nich hovoří. Zaměstnanci jsou plně zainteresováni na každém stupni procesu plánování a jsou zcela oddáni tomuto plánu. Konzultuje se s žáky a rodiči, kteří přesně znají obsah plánu.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4

Ilustrace stupně 2

- Škola provedla několik pokusů o vyzkoušení různých typů autoevaluačních aktivit, ale jednoznačná a systematická strategie k udržení všech klíčových aspektů školy pod kontrolou ještě nebyla zavedena. Pozornost byla věnována pouze hodnocení několika klíčových oblastí. Neexistuje systematický přístup, který by vyvážil relativně široce zaměřenou kontrolní činnost a cílenější aktivity, které blíže zkoumají specifickou oblast.
- Škola vytváří obecný seznam hlavních oblastí, ve kterých usiluje o rozvoj, ale vybrané oblasti v rámci plánu nejsou ve výrazném souladu s výstupy autoevaluačních procesů školy nebo s jejími cíli. Plán má značné mezery a oblasti, kterým není věnován dostatek zájmu. Některé vybrané prvořadé projekty jsou vhodné, ale jiné nejsou vhodně vybrány. Strategie školy pro zlepšování v klíčových oblastech po dobu mnoha let není jednoznačná. Ačkoliv mnoho zaměstnanců je zainteresováno na procesu plánování, mnozí se nepodílejí na jeho realizaci. Požadavky na zdroje a další vzdělávání učitelů jsou stanoveny jen obecně.
- Při provádění autoevaluačních aktivit a určování priorit za účelem postupu v souladu s plánem rozvoje nebo zlepšování, škola jen omezeně komunikuje s rodiči a dalšími stranami. Výsledky některých autoevaluačních aktivit jsou příležitostně sdělovány rodičům, ale tyto zprávy mají tendenci být buď příliš komplexní, nebo příliš povrchní.

Celkově neprezentují výstižná a přesná hodnocení vykonané práce v klíčových oblastech, ani jasně neoznačují silné stránky a oblasti, které je nutné zlepšit.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2

Hodnocení v tomto IK vycházejí z informací v průkazném materiálu sebraném pro IK 3.3.

Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat

Má škola jednoznačnou a přiměřenou strategii systematického posuzování kvality své práce a využívání nezbytných zlepšení?

Jak to zjistíte?	Některé charakteristiky, které můžete hledat
Má škola strategii udržování klíčových oblastí své práce pod kontrolou?	<ul style="list-style-type: none"> • Plány rozvoje či zlepšování ukazují, že klíčové oblasti práce školy jsou udržovány pod pravidelnou kontrolou. • Škola má jednoznačnou strategii řízení autoevaluačních aktivit ve všech oblastech své práce. • Přiměřeně dlouhou dobu existuje jasný a dobře naplánovaný cyklus autoevaluačních aktivit. • Cyklus autoevaluace umožňuje škole široký pohled na úroveň služeb školy i bližší zkoumání cílených aspektů.
Jak dobrý je vztah mezi plánováním zlepšení a autoevaluací?	<ul style="list-style-type: none"> • Škola má stabilně a dobře zavedené procedury plánování rozvoje a zlepšování. • Priority obsažené v plánu rozvoje nebo zlepšování byly zjištěny při autoevaluačních procesech.
Jak škola zainteresuje všechny zaměstnance na autoevaluačních aktivitách a plánování zlepšení?	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci jsou plně zainteresováni na autoevaluačních aktivitách. Patří k nim analýza údajů o výsledcích a sledování zkušeností žáků ve třídě. • Zaměstnanci se podílejí na odsouhlasení priorit rozvoje a zlepšování. • Existuje jednoznačný průkazný materiál o procedurách konzultací se zaměstnanci a jejich plném zainteresování na zavádění priorit a monitorování a kontrole pokroku. • Zdroje a dalšího vzdělávání učitelů požadované k zavedení priorit jsou specificky a jednoznačně uvedené v plánu rozvoje nebo zlepšování.
Jaké má škola programy pro konzultace a komunikaci s rodiči a jinými stranami o svém plánování?	<ul style="list-style-type: none"> • Škola zavedla řadu neformálních a formálních přístupů, které jí umožní konzultovat s rodiči určování priorit rozvoje nebo zlepšování. • Škola jasně komunikuje o svých prioritách rozvoje se všemi partnery, přičemž používá řadu přístupů. • Existují jednoznačné postupy informování rodičů o silných stránkách školy a oblastech vyžadujících zlepšení. • Rodiče dobře chápou, jaké jsou silné stránky školy a její priority zlepšování.
Některé způsoby získávání informací	

Rozhovory s klíčovými zaměstnanci včetně představitelů školy.
Rozhovory s rodiči, žáky a jinými partnery.
Průzkum školní dokumentace včetně příruček, metod a pokynů.
Analýza programů pro konzultaci a komunikaci s rodiči a dalšími stranami o autoevaluačních procesech školy, jejích silných stránkách a prioritách zlepšování.
Průzkum plánů rozvoje či zlepšování školy.
Průkazný materiál pro tento IK pochází z celoškolské dokumentace a může být doplněn či potvrzen průkazným materiálem shromážděným při sledování identifikovaného směru rozvoje Viz IK 3.3.

KLÍČOVÁ OBLAST 2. EVALUACE A ZLEPŠOVÁNÍ KLÍČOVÝCH VSTUPŮ

IK 2.1 Zaměstnanecké/personální zdroje

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

Tento indikátor kvality se zabývá následujícími tématy:

- procedury kontroly zaměstnanců
- další vzdělávání zaměstnanců
- souvislost mezi vzděláváním zaměstnanců a kontrolou a autoevaluací školy a plánováním

Týká se programů dalšího vzdělávání zaměstnanců a kontroly všech zaměstnanců řízených školou.

Ilustrace stupně 4

- Pomocí dobře naplánovaných procedur kontroly včetně vhodných metod kontroly zaměstnanců se zjišťují vzdělávací potřeby všech zaměstnanců v kontextu požadavků školy.
- Vzdělávání zaměstnanců je dobře naplánováno a přizpůsobeno zjištěným potřebám jednotlivců, školy nebo týmu. Realizovaná úroveň služeb školy je zajišťována díky pečlivému vyvažování celoškolských, týmových a individuálních potřeb. Program neustálého profesionálního rozvoje podle možností školy efektivně lidských zdrojů na úrovni školy, na lokální úrovni i na úrovni státu. Provádí se sledování a hodnocení aktivit a zjištěné výsledky se využívají k dalšímu plánování. Noví zaměstnanci včetně nově jmenovaných ředitelů a začínajících učitelů projdou efektivním zácvikem.
- Informace pocházející z kontrol zaměstnanců a dalších zdrojů jako jsou přehledy vzdělávacích potřeb zaměstnanců se využívají k formování autoevaluace škol a procesů plánování. Plánování programu dalšího vzdělávání zaměstnanců zajišťuje poskytování efektivní podpory při zavádění priorit zjištěných v plánu rozvoje či zlepšování školy.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4

Ilustrace stupně 2

- Procedury kontroly zaměstnanců se uplatňují, ale kontroly se neprovádí dostatečně systematickým či efektivním způsobem a/nebo nejsou důsledné.
- Vzdělávání zaměstnanců není dobře naplánováno a ne vždy efektivně uspokojuje potřeby. Podpora k uspokojení potřeb jednotlivých členů personálu a potřeb školy není zcela vyrovnaná nebo dobře přizpůsobená. Program neustálého profesionálního rozvoje zaměstnanců někdy opomíjí koncipovat oblasti expertizy. Hodnocení a sledování aktivit není běžné. Ne vždy mají noví zaměstnanci dobrou podporu.
- Remits??? nejsou zcela jasné nebo správně zaměřené. Souvislost mezi kontrolou zaměstnanců a dalšími zdroji a procesy plánování není dobrá. Zodpovědnost na úrovni řídicích pracovníků není jasně specifikována. Nejsou efektivně určeny vzdělávací potřeby zaměstnanců. Systém zjišťování a reagování na úspěchy a potřeby se neuplatňuje na všech úrovních. Zaměstnanci si plně neuvědomují cíle a priority dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2

Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat

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

Jak to zjistíte?	Některé charakteristiky, které můžete hledat
Jaké procedury kontroly zaměstnanců škola uplatňuje?	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci mají přístup k vhodným programům kontroly zaměstnanců. • Kontrola zaměstnanců je dobře organizována. • Požadavky na další vzdělávání zaměstnanců jsou jasně určené.
Jaké škola nabízí programy dalšího vzdělávání zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none"> • Škola poskytuje rozsáhlou řadu dobře organizovaných aktivit dalšího vzdělávání zaměstnanců, které berou v úvahu vzdělávací potřeby jedince a školy. • Jednotliví zaměstnanci mají možnost výběru školení vhodného pro jejich potřeby • Program dalšího vzdělávání zaměstnanců plně využívá řadu expertiz. • Existují systematické programy hodnocení kvality příležitostí k dalšímu vzdělávání zaměstnanců. • Při plánování vzdělávání zaměstnanců se patřičně berou v úvahu hodnocení předchozích aktivit dalšího vzdělávání zaměstnanců. • Existují dobře organizované programy zácviku nových zaměstnanců.
Jak škola spojuje vzdělávání zaměstnanců a programy plánování zlepšení?	<ul style="list-style-type: none"> • Škola má systematické programy, které při dohadování a stanovování priorit rozvoje školy či plánu zlepšování berou v úvahu potřeby dalšího vzdělávání zaměstnanců. • Další vzdělávání zaměstnanců se plánuje na podporu začlenění priorit do rozvoje školy nebo plánu zlepšování.
Některé způsoby získávání informací	
<p>Rozhovory se zaměstnanci včetně vedoucích představitelů školy a koordinátorů dalšího vzdělávání zaměstnanců. Průzkum příslušné školní dokumentace včetně kontrolních procedur a programu neustálého profesionálního rozvoje. Průzkum plánů rozvoje či zlepšování školy.</p>	

IK 2.2 Finanční a fyzické zdroje

Jak dobře škola hodnotí a zlepšuje využívání svých finančních a fyzických zdrojů?

Tento indikátor kvality se zabývá následujícími tématy:

- zajištění monitorování a kontroly využívání rozpočtu a zdrojů školy
- cílené využívání financí na podporu zlepšování školy

Ilustrace stupně 4

- Tam, kde je zodpovědnost za řízení významných oblastí rozpočtu školy v pravomoci školy, existuje jasný celoroční rozvrh provádění klíčových finančních rozhodnutí, které jsou v souladu s důležitými údaji rozvoje školy nebo procesů plánování zlepšení. Aby byly programy pro řízení rozpočtu školy v praxi úspěšné, musejí být otevřené, spravedlivé a k dispozici k nahlédnutí. Klíčoví zaměstnanci diskutují o informacích o zdrojích, aby byla při všech rozhodnutích týkajících se rozpočtu zajištěna ekonomika, efektivita a rovnoprávnost. Všichni zaměstnanci se přiměřeným způsobem podílejí na konzultaci na vhodném stupni podrobnosti. Systém vycházející z každodenního finančního řízení školy umožňuje řediteli vyvážit čas strávený na finanční řízení s ostatními povinnostmi. Administrativní systémy z mimoškolního prostředí poskytují aktuální a prospěšné informace pro řízení rozpočtu a rozmístění zdrojů. Výdaje ve specifických částech rozpočtu jsou efektivně monitorovány, aby se zajistilo nejlepší zhodnocení finančních prostředků.
- Priority ve vydávání a využívání finančních zdrojů jednoznačně souvisejí s plánováním priorit školy a přesně odrážejí vzdělávací cíle školy. V důsledku toho je zřejmé, jak dostupné fondy směřují k cílovým oblastem, kde byly při autoevaluaci školy zjištěny slabé stránky. Rozpočet se využívá promyšleně a zaměřuje se na zlepšování studia a výsledků žáků prostřednictvím podpory specifického rozvoje. Je-li to možné, reálné a jasné kalkulovatelné, vynaloží se úsilí ke získání externích zdrojů dalšího financování.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4

Ilustrace stupně 2

- Tam, kde je zodpovědnost za řízení významných oblastí rozpočtu školy v pravomoci školy, rozvrh provádění klíčových finančních rozhodnutí není v dobrém souladu s důležitými údaji o rozvoji školy nebo procesech plánování zlepšení. Programy pro řízení rozpočtu školy nejsou v praxi zcela úspěšné, nebo nejsou otevřené a spravedlivé. S mnoha klíčovými zaměstnanci se nedostatečně konzultují finanční programy. Na diskuzích o informacích o zdrojích, aby byla při všech rozhodnutích týkajících rozpočtu zajištěna ekonomika, efektivita a rovnoprávnost, se podílejí klíčoví zaměstnanci. Systém vycházející z každodenního finančního řízení školy je takový, že ředitel a vedoucí pracovníci rozpočtu řeší finanční detaily, aniž by to bylo nutné. Ačkoliv informace z administrativních systémů z mimoškolního prostředí jsou poskytovány, nejsou vždy aktuální, aby je bylo možné využít, nebo ne vždy obsahují všechny nezbytné aspekty pro proces přípravy rozpočtu. Předpokládá se dosažení nejlepšího zhodnocení finančních prostředků, ale není to přesně monitorováno ve specifických částech rozpočtu.
- Využívání finančních zdrojů ve škole nesouvisí vždy s plánováním priorit školy. Objevují se tendence využívat rozpočet ke krátkodobým iniciativám nebo omezenému rozvoji, které mají pouze obecnou souvislost se zlepšováním kvality studia a výsledků žáků nebo zaměřením na klíčové slabé stránky zjištěné v principech práce školy prostřednictvím autoevaluace. Když se vynaloží úsilí k externímu financování, obvykle není promyšlené v dostatečné šíři a následkem je, že kalkulace mohou být nepřesné nebo cíle příliš rozptýlené.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2

Poznámka:

Tento indikátor kvality lze používat při evaluaci efektivity programů takových škol, kde je zodpovědnost za řízení významných oblastí rozpočtu školy v pravomoci školy. V případě, že škola má jen malou nebo žádnou pravomoc k užívání finančních zdrojů, je třeba zapsat "0".

Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat

Jak dobře škola hodnotí a zlepšuje využívání svých finančních a fyzických zdrojů?

Jak to zjistíte?	Některé charakteristiky, které můžete hledat
Jaké má škola programy řízení svých financí	<ul style="list-style-type: none"> • Existuje jasný rozvrh plánovaných výdajů. • Existuje průkazný materiál plánovaného použití financí na podporu zavedení priorit pro rozvoj školy nebo plán zlepšování. • Existují otevřené, jasné a transparentní programy řízení rozpočtu školy. • Existují programy konzultace a rozhodování, na kterých se přiměřeně podílejí všichni zaměstnanci. • Programy řízení finančních zdrojů zajišťují, aby ředitel byl schopen vyvážit tyto závazky s ostatními povinnostmi. • Existují systematické programy poskytování administrativní podpory školám. Tato podpora poskytuje školám prospěšné informace pro rozhodování. • Škola má efektivní programy důkladného monitorování výdajů, aby se zajistilo nejlepší zhodnocení finančních prostředků.
Jak souvisí použití financí s rozvojem školy nebo plánem zlepšení?	<ul style="list-style-type: none"> • Příslušné finanční zdroje jsou zaměřeny na podporu zavádění priorit zjištěných při plánu rozvoje či zlepšování školy a plánech činností s tím souvisejících. • Existuje průkazný materiál, že škola používá zdroje promyšleně a novátorsky na podporu zlepšování studia a výsledků studentů. • Škola dobře promýšlí a vynakládá úsilí na další financování z externích zdrojů.
Některé způsoby získávání informací	
<p>Rozhovory s příslušnými zaměstnanci včetně řídicích pracovníků školy. Analýza programů školy pro řízení jejich finančních a fyzických zdrojů včetně kalendáře plánovaných výdajů. Analýza současného používání financí školy za účelem vyhledání průkazného materiálu podpory zlepšování studia a výsledků. Průzkum plánů rozvoje či zlepšování školy a jakýchkoli plánů činností s tím souvisejících.</p>	

KLÍČOVÁ OBLAST 3 - EVALUACE A ZLEPŠOVÁNÍ KLÍČOVÝCH PROCESŮ⁴

IK 3.1 Politika, pokyny a standardy

Jak efektivně škola komunikuje, aby získala jasný názor na efektivní praxi a standardy, kterých má dosáhnout při zavádění svých klíčových procesů?

Tento indikátor kvality se zabývá následujícími tématy:

- politika a pokyny týkající se klíčových procesů a procedur
- využívání politiky a pokynů v autoevaluačním procesu

Ilustrace stupně 4

- Existuje vhodná politika a pokyny, které obsahují aspekty principů práce školy zjištěné při kontrolní činnosti. Jsou jasně formulované a dobře prezentované v rámci vnitřně logického komplexního systému, který je dává do přímé souvislosti s celkovými cíli a hodnotami školy. Jejich obsah je v souladu s celostátním a regionálním vedením. Jsou stručným a praktickým průvodcem pro zaměstnance, kteří tvoří pevný základ pro zabezpečení důslednosti v kvalitě principů práce na celé škole.
- Příslušné postupy a pokyny jsou aktivně využívány jako referenční body, když škola hodnotí kvalitu principů své práce v konkrétním identifikovaném směru rozvoje. Postupy a pokyny samy o sobě jsou kontrolovány, aby se zajistila jejich vhodnost, aktuálnost a soulad s celostátními a regionálními předpisy.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4

Ilustrace stupně 2

- Ačkoli existují vhodné postupy a/nebo pokyny, které obsahují aspekty práce školy vhodné pro autoevaluaci, jsou v mnoha klíčových oblastech málo kvalitní. Není jasná vzájemná souvislost existujících postupů nebo jejich vztah ke komplexním cílům a hodnotám školy. Existující dokumentace politiky a pokynů je obvykle psána na velmi obecné úrovni a pro zaměstnance není dostatečným praktickým průvodcem pro realizaci v praxi. Následkem toho zaměstnanci často nemají jasno v současných plánech, podle kterých by se měla hodnotit praxe.
- Když škola hodnotí kvalitu principů své práce v konkrétním směru rozvoje, jen málo čerpá z obsahu postupů a pokynů školy. Nedostatek pravidelných kontrol a modernizace postupů a pokynů má za následek, že mnohé z nich jsou v důležitých hlediscích zastaralé a nejsou v souladu s celostátní nebo regionální praxí.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2

Poznámka:

Průkazný materiál pro každý IK v klíčové oblasti 3 by měl být získán průzkumem nejméně tří směrů rozvoje, odsouhlaseným hodnotícími subjekty a školou. Je důležité, aby sledované směry rozvoje byly vybrány pečlivě. Při jejich identifikování by se měly uplatňovat následující principy. Směr rozvoje by měl:

⁴ Klíčové procesy obsahují následující: étos školy, klima a vztahy; vedení vztahů s rodiči a širší veřejností; strukturalizace kurikula a vyučovacích programů; učení se a vyučování včetně plánování a testování; výchovné poradenství a poradenství; poskytování podpory pro individuální učební potřeby; a řízení, vedení a zajišťování kvality.

- souviset spíše s podstatnými a významnými aspekty klíčových procesů, než s těmi méně závažnými a
 - obsáhnout řadu různých klíčových procesů ve škole.
- Kdekoli je to možné, měl by být nejméně jeden sledovaný směr zaměřen na učení se a vyučování a nejméně jednou by se měl zaměřit na aspekt výsledků vzdělávání.

Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat

Jak efektivně škola komunikuje, aby získala jasný názor na efektivní praxi a standardy, kterých má dosáhnout při zavádění svých klíčových procesů?

Jak to zjistíte?	Některé charakteristiky, které můžete hledat
Jaké vypracované postupy a pokyny existují v této oblasti?	<ul style="list-style-type: none"> • Uplatňované postupy a pokyny pro zaměstnance pokrývají příslušný sledovaný směr . • Politika a pokyny jsou jasné, stručné a dobře napsané. • Poradenství obsažené v politice a pokynech je formováno na základě místních a celostátních zpráv o aspektech nejlepší praxe. • Poradenství pro zaměstnance je specifické, praktické a cílené. Používá se k důslednému zajištění vysoce kvalitní praxe různých zaměstnanců a školy jako celku.
Jak se využívá politika a pokyny?	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci využívají poradenství obsažené v politice a pokynech jako vzdělávací standard pro evaluaci kvality principů práce. • Existuje průkazný materiál o pravidelné kontrole této politiky za účelem zabezpečování její aktuálnosti a zvážení nejnovějších zpráv a nejlepší zjištěné praxe.
Některé způsoby získávání informací	
Rozhovory se zaměstnanci včetně vedoucích představitelů školy a vedoucích týmu. Průzkum příslušné politiky a pokynů.	

IK 3.2 Plánování a zavádění autoevaluačních aktivit

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

Tento indikátor kvality se zabývá tím, do jaké míry jsou autoevaluační aktivity komplexní a korektní pokud jde o jejich metodiku, a založené na porovnání a analýze platných a spolehlivých souborů průkazného materiálu. Zabývá se následujícími tématy:

- autoevaluační aktivity
- evaluace názorů partnerů ve vzdělávání
- důslednost a spolehlivost autoevaluačních aktivit
- využití externího hlediska k podpoře autoevaluačního procesu

Ilustrace stupně 4

- V konkrétním sledovaném směru se zaměstnanci se plně podílejí na reflexivní a systematické evaluaci příslušných klíčových procesů. Škola pokud možno efektivně využívá statistické údaje a/nebo výběr příslušných indikátorů k prozkoumání konkrétních témat do hloubky. Vedoucí řídicí pracovníci systematicky monitorují efektivitu školních týmů. Určení zaměstnanci monitorují plány učitelů a pravidelně navštěvují třídy, aby přímo sledovali a hodnotili zkušenosti žáků ve třídě. Kde je to možné, škola porovnává svou činnost s jinými školami, přičemž používá referenční úroveň a bere v úvahu konkrétní kontext školy a její celkovou pozici ve vztahu k národním vzorům.
- V konkrétním sledovaném směru škola při hodnocení silných a slabých stránek a zjišťování priorit pro zlepšování systematicky shromažďuje a hodnotí názory klíčových partnerů.
- Existuje významný průkazný materiál o přesnosti a spolehlivosti procesů autoevaluace školy. Je shromážděn a analyzován značný rozsah příslušného průkazného materiálu na podporu jednoznačných a opodstatněných hodnocení. Existuje podrobná analýza vlivu autoevaluace a plánování na zlepšování principů práce.
- Uplatňují se programy, které umožňují pravidelný přístup k externím zdrojům zpráv a zpětné vazby o autoevaluačním procesu od externího subjektu, a to buď od jiné školy nebo od pracovníka místního úřadu nebo od jiného zdroje. Tento vstup jasně zvyšuje důležitost tím, že je hodnotící a podnětný. Zaměstnanci konstruktivně reagují na vzniklé otázky. Výsledkem je významné posílení důslednosti a přesnosti autoevaluačního procesu.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4

Ilustrace stupně 2

Průkazný materiál shromážděný sledováním konkrétního směru rozvoje ukazuje, že na autoevaluaci se nepodílela majoritní většina zaměstnanců. Škola jen málo či omezeně využívá statistické údaje a/nebo indikátory kvality k monitorování dosažených výsledků nebo zjišťování priorit pro zlepšování. Programy pro monitorování efektivitu školních týmů mají výrazné slabé stránky. Určení zaměstnanci příležitostně prohlédnou plány učitelů, ale nedůsledně. Návštěvy ve třídách s jasným účelem monitorování kvality zkušeností žáků jsou omezené. Pokud se uskuteční návštěvy ve třídách, často nejsou cílené a výsledky nejsou systematicky využity k formování autoevaluačního procesu školy. Existuje jen omezený průkazný materiál o porovnávání činnosti školy s ostatními školami nebo o její celkové pozici ve vztahu k národním vzorům.

- Ve sledovaném směru rozvoje používá škola při hodnocení silných a slabých stránek a zjišťování priorit pro zlepšování pouze omezený rozsah procedur shromažďování a hodnocení názorů klíčových partnerů.

- V oblastech identifikovaných jako sledované směry rozvoje se jasně ukazuje nedostatečná korektnost a spolehlivost procesů autoevaluace školy. Rozsah průkazného materiálu nestačí na podporu jednoznačných a opodstatněných hodnocení. Existuje jen omezená analýza vlivu autoevaluace a plánování na zlepšování služeb školy.
- Zajištění přístupu k externím zdrojům poradenství a zpětné vazby o autoevaluačním procesu je slabé. Získané informace jsou z větší míry nekritickým dokladem vlastních názorů či procesů školy s nedostatečně přesným dotazováním nebo podněty. Jakékoli externí údaje mají malý vliv na procesy nebo výstupy autoevaluace.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2

Poznámka: Zde shromážděný průkazný materiál by měl tvořit také hodnocení IK 4.1. Pro vliv autoevaluace na zlepšování klíčových výstupů využijte prosím IK 4.2.

Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat

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

Jak to zjistíte?	Některé charakteristiky, které můžete hledat
Jak ve sledovaném směru rozvoje zjistíte rozsah autoevaluačních aktivit školy?	<ul style="list-style-type: none">• Zaměstnanci mají hrát jasnou a pochopitelnou úlohu v přispívání k autoevaluačnímu procesu.• Škola využívá dostupné údaje k hodnocení míry uspokojení svých klíčových úkolů a cílů.• Zaměstnanci používají dohodnuté indikátory nebo kritéria k podrobnému průzkumu konkrétních témat.• Vedoucí řídicí pracovníci mají dobře naplánované, pravidelné a systematické přístupy k monitorování celkové efektivitě práce školy. Tyto přístupy zahrnují průzkum práce žáků a úrovně výsledků jejich práce, testů a zkoušení.• Škola podniká proaktivní kroky k porovnání kvality své činnosti s ostatními školami, přičemž bere v úvahu konkrétní kontext školy a národní vzory.
Co škola dělá pro to, aby shromáždila a zhodnotila názory klíčových partnerů?	<ul style="list-style-type: none">• Škola systematicky shromažďuje názory ostatních. K tomu využívá dotazníky, rozhovory, diskuze, cílové skupiny a další vhodné strategie.• Výsledky tohoto procesu využívá k posouzení silných a slabých stránek a zjištění priorit pro zlepšování.• Existuje průkazný materiál, že škola podniká aktivity, které jí umožňují hodnotit dlouhodobý vliv jejich aktivit.
Jaký máme důkaz toho, že autoevaluační aktivity jsou robustní, spolehlivé a mají vliv?	<ul style="list-style-type: none">• Ve zvolených směrech rozvoje se ukazuje, že programy pro autoevaluaci a plánování pokrývají celou oblast a jsou robustní.• Zaměstnanci shromažďují a analyzují řadu důležitých údajů. Postupy jsou důkladné a z nich plynoucí závěry vycházejí ze spolehlivého a významného průkazného materiálu.• Škola analyzuje vliv svých procesů na zlepšování svých výstupů.
Jaké má škola programy ke získání přístupu k externím zprávám a zpětné vazbě?	<ul style="list-style-type: none">• Pravidelný kontakt s jinými školami, místním úřadem nebo jiným orgánem podporuje přístupy školy k autoevaluaci.• Podle možností tento kontakt ústí ve vysoce kvalitní hodnotící zpětnou vazbu s podnětnými komentáři nebo cíli zaměřenými na zlepšování kvality procesů školy.• Zaměstnanci dobře reagují na zprávy poskytované z mimoškolního prostředí.
Některé způsoby získávání informací	

Rozhovory se zaměstnanci (včetně řídících pracovníků školy a vedoucích týmů a těch, kteří se podílejí na řízení a zavádění priorit a rozvoje), žáky, rodiči a ostatními subjekty.

Sledování učení se a vyučování.

Průzkum řady autoevaluačních aktivit uskutečněných zaměstnanci v souvislosti se sledovaným směrem rozvoje. Může zahrnovat poznámky ze sledování učení se a vyučování, záznamy o výsledcích žáků a záznamy o podpoře a podnětech získaných kontaktem školy s ostatními školami, místním úřadem nebo jiným orgánem.

Průzkum činnosti prováděné v souvislosti se sledovaným směrem rozvoje včetně příslušné dokumentace, jako jsou plány rozvoje a činností, evidence zlepšení za určitý časový úsek a programy dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Analýzy dostupných statistických údajů a využití těchto dat školou.

Průzkum procedur školy za účelem shromáždění a hodnocení názorů jejích klíčových partnerů.

IK 3.3 Plánování a zavádění aktivit vedoucích ke zlepšování

Jak dobře škola uplatňuje výsledky autoevaluace v plánovaných programech aktivit, které mají klíčový vliv na příslušné procesy?

Tento indikátor kvality se zabývá a následujícími tématy:

- výběr priorit pro zlepšování
- plánování aktivity
- zavedení plánovaných zlepšení

Ilustrace stupně 4

- Oblasti vybrané jako priority pro zlepšování jsou dobře posouzeny a jsou příslušnou reakcí na vzor silných a slabých stránek, které vyšly najevo během autoevaluace školy. Jsou efektivně zaměřeny na klíčové otázky, které budou mít pravděpodobně přímý vliv na zlepšení zkušeností a výsledků žáků.
- Plány aktivit jasně určují, jakých priorit se budou týkat a jaké cíle budou plnit. Cíle, úkoly a časové rozložení v rámci plánu jsou jednoznačně definovány a kritéria úspěchu jsou stanovená, měřitelná a dosažitelná. Požadavky na zdroje a další vzdělávání zaměstnanců jsou jasně určené.
- Priority stanovené v předchozích plánech aktivit byly velmi efektivně zavedeny. Velmi dobrý pokrok je dosahován v plnění nebo překračování cílů současných plánů. Zavedení plánů zlepšilo kvalitu zkušeností žáků a prokazatelně způsobilo zlepšení v klíčových procesech školy, u kterých bylo dříve zjištěno, že je nutné je zlepšit. Ve sledovaném směru rozvoje nacházíme průkazný materiál o odpovídající úrovni úspěchu ve zlepšování.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4

Ilustrace stupně 2

- Mezi výsledky autoevaluačních aktivit školy a prioritami existuje jen slabá a nepřímá spojitost, která se uplatňuje v projektech zlepšování školy. Některým důležitým oblastem, kde se při autoevaluaci zjistily slabé stránky, se nevěnuje dostatečná pozornost, zatímco značné zdroje jsou věnovány na rozvoj mnohem menšího významu, který pravděpodobně nebude přímo zlepšovat kvalitu zkušeností žáků.
- Plány aktivit nejsou plně efektivní pokud jde o pomoc, která umožňuje škole začlenit své prioritní projekty rozvoje. Cíle, úkoly a časové rozložení v rámci plánu v mnoha případech nejsou jednoznačně definovány. Kritéria, podle kterých se bude posuzovat úspěch projektů, mají tendenci být příliš obecná, než aby poskytla efektivní základ pro monitorování a evaluaci jejich zavádění. Zatímco některé plány aktivit určují požadavky na přidružený zdroj a další vzdělávání zaměstnanců, u jiných tomu tak není.
- Pouze některé z priorit stanovených v předchozích plánech aktivit byly efektivně zavedeny a pokrok směrem k plnění cílů současných plánů je rozporuplný. Přestože se uskutečnilo významné množství aktivit rozvoje, často není jasné, jestli jejich přímým výsledkem bylo zlepšení kvality zkušeností žáků a klíčových procesů školy, u kterých bylo dříve zjištěno, že je nutné je zlepšit. Ukazuje se, že některé předmětové komise či týmy ve škole dosahují efektivity ve sledovaném směru rozvoje, ale mnoho dalších je méně úspěšných.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2

Poznámka: Průkazný materiál pro tento IK ovlivňuje hodnocení IK 1.2.

Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat

Jak dobře škola uplatňuje výsledky autoevaluace v plánovaných programech aktivit, které mají klíčový vliv na příslušné procesy?

Jak to zjistíte?	Některé charakteristiky, které můžete hledat
Jaké jsou programy pro vybírání priorit ke zlepšování?	<ul style="list-style-type: none">• Priority zařazené do plánů rozvoje a zlepšování byly vybrány na základě výsledků autoevaluace.• Vybrané priority jsou podstatné a zaměřují se na hlavní oblasti práce školy. Jasně souvisejí s podporou a zlepšováním kvality zkušeností žáků a s maximalizací úrovně výsledků.
Jaké jsou programy školy pro zavádění aktivit vedoucích ke zlepšování?	<ul style="list-style-type: none">• Pro vybrané priority existují jasně určené plány aktivit• Zaměstnanci provádějí jednoznačně specifikované úkoly s dobře definovanými a specifickými výstupy.• Zaměstnanci jasně chápou účel aktivit prováděných v souvislosti se zaváděním priorit a jsou si vědomi časového plánu, během kterého se musí projekty uskutečnit.• Byly rozděleny dostačující a příslušné zdroje a čas, aby se umožnilo efektivní zavedení projektů.• V případě nutnosti se zaměstnanci se účastnili příslušného vzdělávání zaměstnanců.
Jaký existuje průkazný materiál o efektivním zavedení?	<ul style="list-style-type: none">• Škola zavedla priority pro aktivity určené v předchozích plánech.• Zaměstnanci dělají velmi dobrý pokrok s úkoly spojenými s prioritami určenými v současných plánech.• Ve sledovaném směru rozvoje existuje průkazný materiál o zlepšování klíčových procesů školy a o zlepšování kvality zkušeností žáků díky těmto procesům.• Existuje spolehlivý průkazný materiál o efektivním zavedení priorit.
Některé způsoby získávání informací	
Rozhovory se zaměstnanci (včetně řídicích pracovníků školy a vedoucích týmů a těch, kteří se podílejí na řízení a zavádění priorit a rozvoje), žáky, rodiči a ostatními. Průzkum příslušné dokumentace včetně plánů rozvoje a aktivit, průkazného materiálu o zlepšení během určitého časového úseku a programů dalšího vzdělávání zaměstnanců.	

Klíčová oblast 4 - Hodnocení a vliv na výstupy

IK 4.1 Evaluace a zlepšování klíčových výstupů

Jak dobře škola monitoruje a hodnotí kvalitu svých klíčových výstupů?

Tento indikátor kvality se zabývá následujícími tématy:

- podíl zaměstnanců na evaluaci klíčových výstupů
- využití statistických informací a údajů o vzdělávacím standardu
- přímé monitorování pokroku a úspěchů žáků
- systematické používání souboru indikátorů nebo standardů kvality
- využívání zpětné vazby názorů klíčových partnerů

Ilustrace stupně 4

- Zaměstnanci celé školy se plně podílejí na reflexivním a systematickém hodnocení klíčových výstupních indikátorů.
- Zaměstnanci vhodně využívají statistické údaje⁵ k porovnávání činnosti pomocí přístupů stanovení vzdělávacího standardu. Přístupy berou v úvahu konkrétní kontexty a stupeň dosaženého pokroku a pokud možno také celkovou pozici v souvislosti s národními vzory.
- Zaměstnanci systematicky sledují pokrok žáků v souvislosti s plněním dohodnutých cílů. Výstupy dosažené různými skupinami žáků jsou pečlivě analyzovány takovým způsobem, aby se zajistila podpora dosažení maximálního potenciálu všech žáků. To zahrnuje znalosti, osobnostní a sociální rozvoj a další výsledky jako je úspěch v praxi, pobytových kurzech a činnostech mimo rámec kurikula.
- Zaměstnanci efektivně využívají vnitřně logický systém vhodných indikátorů nebo standardů kvality k tomu, aby evaluaci různých výsledků prováděli cíleně a strukturovaně.
- Provádějí se pozitivní kroky k systematickému posuzování názorů rodičů, žáků a ostatních na kvalitu služeb a na to, jak dobře škola plní jejich potřeby a očekávání. Názory jsou vyhledávány a vhodně zařazovány do autoevaluačního procesu, kdykoli mohou znamenat významný přínos.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4

Ilustrace stupně 2

- Na autoevaluaci klíčových výstupních indikátorů se významněji nepodílí většina zaměstnanců. Přístupy postrádají důkladnost a nejsou dostatečně systematické.
- Zaměstnanci pouze příležitostně či sporadicky využívají statistické údaje a pouze ve vztahu k omezenému rozsahu otázek. Provádějí se sice určitá porovnání vzorů činnosti, ale neprovádějí se způsobem, který by umožňoval brát v úvahu konkrétní kontext školy a stupeň pokroku, který škola dělá, ani celkovou pozici v souvislosti s národními vzory.
- Pokrok jednotlivých žáků je blíže sledován jen v několika případech, u kterých se ví o existenci konkrétních problémů. Podrobnější analýzy údajů, které souvisejí s konkrétními skupinami studentů nebo konkrétními oblastmi včetně znalostí, osobnostního a sociálního rozvoje a úspěchu v praxi, pobytových kurzech a činnostech mimo rámec kurikula se neprovádějí systematicky.

⁵ Statistické údaje mohou obsahovat: údaje o znalostech žáků; poměr docházky a absence; poměr vyloučených; uplatnění absolventů; výstupy personálního a sociálního rozvoje; další dosažené cíle jako je úspěch při pracovní praxi, rezidenční kurzy, extrakurikulární činnost; a náklady na školu a do jaké míry škola uplatňuje nejlepší zhodnocení finančních prostředků v rozmístění svých zdrojů.

Naformátováno: Barva písma: Automatická

Naformátováno: Barva písma: Automatická

- Přestože zaměstnanci příležitostně využívají vnitřně logický systém vhodných indikátorů nebo standardů kvality k tomu, aby evaluaci řady výstupů prováděli cíleně a strukturovaně, nevyužívá se jednoznačný systém indikátorů. Tam, kde se indikátory využívaly, získaná hodnocení měla tendenci silně se opírat o přímočaré ověření názorů zaměstnanců, aniž by se shromáždilo a bralo v úvahu také dostatečné množství jiného průkazného materiálu.
- Vyskytly se určité iniciativy k posuzování názorů rodičů, žáků a ostatních na kvalitu poskytovaných služeb, ale jsou relativně ojedinělé a nejsou plánované na systematickém základě. Názory partnerů nebyly v mnoha uskutečněných evaluačních pokusech brány dostatečně v úvahu.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2

Poznámka: Při používání tohoto IK by se mělo brát v úvahu to, jak dobře škola zařazuje autoevaluaci do procesů zlepšování, jak je popsáno v IK 3.2.

Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat

Jak dobře škola monitoruje a hodnotí kvalitu svých klíčových výstupů?

Jak to zjistíte?	Některé charakteristiky, které můžete hledat
Jaké kroky škola podnikla, aby se zaměstnanci podíleli na autoevaluaci klíčových výstupů?	<ul style="list-style-type: none"> • Škola má systematické přístupy k začlenění personálu do evaluace klíčových výstupů školy. • Příslušné údaje a indikátory kvality jsou volně dostupné a zaměstnanci jsou dobře informováni o trendech v činnosti školy prostřednictvím řady výstupních indikátorů. • Zaměstnanci využívají při hodnocení klíčových výstupů rozsáhlou řadu vhodného průkazného materiálu.
Jaký rozsah údajů je využíván?	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci cíleně využívají příslušné údaje k analýze činnosti. • Kde je to možné, využívají se příslušné údaje o činnosti podobných škol k porovnání činností. • Existují jasné programy stanovení vzdělávacího standardu činnosti přičemž se bere úvahu konkrétní kontext školy. • Kde je to možné, existují programy analýzy a hodnocení výstupů dosažených skupinami žáků v řadě oblastí. • Jestliže se zjistí slabé stránky, uplatní se jasné postupy k zajištění vhodné podpory, aby žáci měli možnost maximalizovat svůj potenciál.
Co škola dělá, aby mohla monitorovat pokrok žáků?	<ul style="list-style-type: none"> • Škola monitoruje pokrok žáků v souvislosti podle individuálních a dohodnutých cílů. • Pokrok skupin žáků směrem k dosahování výsledků je monitorován systematicky a okamžitě se zahájí činnost směřující ke zjištěným slabým stránkám. • Kde je to možné, zaměstnanci systematicky využívají údaje o výsledcích žáků při průběžné práci, testech a zkoušení, aby monitorovali pokrok žáků, stanovili cíle a zhodnotili efektivitu práce, programů, kurikula, učení se a vyučování. • Škola monitoruje výstupy v mnoha oblastech včetně

	výsledků žáků a jejich osobnostního a sociálního rozvoje.
Jak jsou využívány indikátory či standardy kvality?	<ul style="list-style-type: none"> Existující indikátory či standardy kvality zaměstnanci systematicky využívají ke zjišťování silných stránek a oblastí, kde je nutné zlepšení.
Jaké kroky se podnikají k zařazení názorů klíčových partnerů?	<ul style="list-style-type: none"> Zaměstnanci používají různé strategie včetně dotazníků, rozhovorů a cílových skupin, aby zjistili názory partnerů na kvalitu poskytovaných služeb. Zaměstnanci využívají výsledky těchto strategií k ovlivňování a zlepšování práce.
Některé způsoby získávání informací	
<p>Rozhovory se zaměstnanci, školními a týmovými vedoucími pracovníky, rodiči, žáky a dalšími partnery.</p> <p>Sledování učení se a vyučování.</p> <p>Analýza dostupných statistických údajů a využití těchto údajů školou při hodnocení kvality jejich klíčových výstupů.</p> <p>Průzkum postupů školy při konzultacích a hledání názorů jejich klíčových partnerů.</p> <p>Průzkum plánů rozvoje a aktivit, průkazný materiál týkající se zlepšení za určitou dobu a programů dalšího vzdělávání zaměstnanců.</p> <p>Průzkum příslušné dokumentace a záznamů vedených školou. Mohou obsahovat poznámky o pozorováních učení se a vyučování, záznamy o znalostech žáků a záznamy o podpoře a povzbuzení plynoucí z kontaktu školy s ostatními školami, místní správou nebo jiným orgánem.</p>	

IK 4.2 Vliv autoevaluace na zlepšování klíčových výstupů

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

Tento indikátor kvality se zabývá následujícími tématy:

- pokrok ve zlepšování klíčových statistických indikátorů výstupů zaměřených na zlepšování prostřednictvím autoevaluace
- pokrok ve zlepšování spokojenosti klíčových partnerů s otázkami zaměřenými na zlepšování prostřednictvím autoevaluace
- pokrok ve výsledcích ve sledovaných směrech rozvoje

Ilustrace stupně 4

- Výstupní indikátory jako jsou statistiky výsledků žáků při zkouškách nebo jiná měřítka znalostí, ukazují významné pozitivní trendy nebo velmi vysokou úroveň celkového dosaženého výkonu. To platí především v souvislosti se specifickými skupinami žáků, jejichž zlepšení si škola vytyčila za cíl jako odezvu na zjištění získaná prostřednictvím autoevaluačního procesu v předchozích letech.
- Průkazný materiál od klíčových partnerů jako jsou rodiče, žáci, zaměstnanci a další důležité strany ukazují významné pozitivní trendy nebo velmi vysoký stupeň trvalé důvěry v celou školu. To platí především v souvislosti s tím, co se pro školu stalo cílem zlepšování, neboť škola tak reagovala na ty zájmy partnerů, které byly v předchozích letech zjištěny prostřednictvím procesu autoevaluace.
- Oblasti určené jako sledované směry rozvoje poskytují významný průkazný materiál o výrazném vlivu autoevaluačních procesů školy. Ve zjištěných oblastech škola uskutečnila jasná a prokazatelná zlepšení v kvalitě principů práce.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako velmi dobrá - stupeň 4

Ilustrace stupně 2

- Výstupní indikátory jako jsou statistiky výsledků žáků při zkouškách nebo jiná měřítka znalostí, ukazují smíšené a v některých ohledech negativní trendy. Neexistuje žádný jasný průkazný materiál o žádných konkrétních zlepšeních v souvislosti s aspekty nebo specifickými skupinami žáků, jejichž zlepšení si škola vytyčila za cíl jako odezvu na relativně slabé oblasti, které byly zjištěny v předchozích letech prostřednictvím autoevaluačního procesu.
- Přes některá omezená zlepšení v jedné či dvou specifických oblastech zůstává řada oblastí, kvůli kterým rodiče, žáci zaměstnanci a/nebo další důležité strany stále nejsou spokojeni s úrovní služeb školy. Jen málo průkazného materiálu potvrzuje, že názory partnerů ve vzdělávání jsou pozitivně ovlivněny aktivitami, které škola uskutečnila díky autoevaluaci a zlepšování.
- V oblastech i určených jako sledované směry rozvoje se ukazuje, že autoevaluační procesy školy a plánování zlepšení mají jen omezený vliv. Ve zjištěných oblastech škola uskutečnila pouze omezená nebo neuskutečnila žádná zlepšení v kvalitě svých služeb.

Kvalita, která se bude obecně shodovat s výše uvedeným příkladem, bude hodnocena jako uspokojivá - stupeň 2

Klíčové charakteristiky, které je třeba hledat

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

Jak to zjistíte?	Některé charakteristiky, které můžete hledat
Jaký existuje průkazný materiál o zlepšení?	<ul style="list-style-type: none"> • Dostupné statistické údaje ukazují, že existuje průkazný materiál o pravidelném zlepšování za určitou dobu, nebo že byla zachována vysoká úroveň pracovní činnosti daná podmínkami školy. • Existuje jasný průkazný materiál zlepšování výstupů ve specifických oblastech nebo u skupin studentů, na které škola zaměřila proces zlepšování.
Jaký existuje průkazný materiál o vysoké úrovni spokojenosti partnerů?	<ul style="list-style-type: none"> • Průkazný materiál z programů školy týkající se vyhledávání názorů klíčových partnerů ukazuje významný pozitivní trend nebo vysokou spokojenost s úrovní služeb školy. • Existuje jasný průkazný materiál o zlepšení výstupů ve specifických oblastech vybraných školou pro zlepšování.
Jaký průkazný materiál o zlepšení poskytují sledované oblasti rozvoje?	<ul style="list-style-type: none"> • Existuje jasný a prokazatelný materiál o zlepšení důležitých výsledků ve sledovaných směrech . • Škola je schopna prokázat pozitivní vliv činnosti zlepšování v příslušné oblasti.
Některé způsoby získávání informací	
<p>Rozhovory se zaměstnanci (včetně řídicích pracovníků školy a vedoucích týmů a těch, kteří se podílejí na řízení a zavádění priorit a rozvoje), žáky, rodiči a ostatními. Sledování učení se a vyučování. Analýza dostupných statistických údajů za účelem získání průkazného materiálu o trendech nebo udržení vysokých standardů daného podmínkami školy. Analýza průkazného materiálu poskytnutého školou, který se týká zlepšování nebo zachování vysokých standardů výstupů v příslušných oblastech. Průzkum příslušné dokumentace včetně rozvoje a plánů aktivit, průkazného materiálu o zlepšení za určitou dobu obsahující reakce na názory žáků, rodičů a dalších partnerů.</p>	

PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

ČÁST TŘETÍ

POKYNY PRO HOSPITACE VE ŠKOLÁCH

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených informací."

POKYNY PRO VEDENÍ INSPEKČÍ ESSE VE ŠKOLÁCH

1. ÚVOD

Inspekce ve školách, při kterých se používá model ESSE, mohou probíhat v rozmanitých kontextech. Kontext může být jakýkoli, ale účelem je vždy zapojit školu do procesu strukturovaného rozhovoru a posoudit efektivitu jejích autoevaluačních programů. Státní/regionální inspektoráty mohou tento model používat k zapojení se do spolupráce. Státní/regionální inspektoráty mohou model používat jako součást systému evaluace. Pracovníci místní školské správy mohou model používat k řízení a ověřování spolehlivosti a vlivu autoevaluačních procesů. Škola může model používat k autoevaluaci, za účelem hodnocení a zlepšování efektivit svých procesů. Používání modelu ESSE nenutí školu v tradičním smyslu slova přímo ke kontrole, ale spíše poskytuje podporu a podnět k procesům zlepšování školy. Inspekce, které využívají model ESSE jsou zaměřeny na klíčovou otázku: *"Jak efektivní je škola v dosahování neustálého zlepšování prostřednictvím hodnocení kvality principů své práce a činnosti, která vychází z jejích silných stránek a určuje slabé stránky?"*

2. SLEDOVANÉ SMĚRY ROZVOJEREVIZNÍ ZÁZNAMY

Systém indikátorů kvality by měl sloužit jako klíčové hledisko při strukturování výzkumu, tvorbě posudků a zapisování závěrů. Ti, kteří provádějí inspekce ve školách, by měli po konzultaci se školou určit nejméně tři směry jejího rozvoje, které budou během společné návštěvy zkoumat. Sledovaný směr rozvoje je tedy ten aspekt nebo ta oblast práce školy, který (která) je vybrána k podrobnému průzkumu. Měl by poskytnout průkazný materiál o vlivu autoevaluace školy na její procesy a výstupy a umožnit provádět objektivní hodnocení. V systému ESSE jsou sledované směry rozvoje příkladem důležitých aspektů práce školy, které škola:

- a) pro sebe vyhodnotila; a
- b) v nichž následně zahájila činnost podporující rozvoj, který má pozitivní vliv na její procesy a výsledky.

Podrobným průzkumem sledovaných směrů rozvoje mohou ti, kteří vedou inspekce ve školách, hodnotit, jak efektivní byly v praxi konkrétní příklady autoevaluace a plánování rozvoje nebo zlepšování. Budou "testovat" efektivitu programů stálého zlepšování klíčových procesů⁶ školy a jejich vlivu na výsledky. Členové týmu budou shromažďovat průkazný materiál pro každý ze tří IK v klíčové oblasti 3 (Evaluace a zlepšování klíčových procesů) a klíčové oblasti 4 (Evaluace a vliv na výsledky). Takto shromážděný průkazný materiál pro každý IK (získaný z jednotlivých sledovaných směrů rozvoje) by se pak měl využít při provádění celkových hodnocení pro každý z indikátorů IK 3.1, IK 3.2, IK 3.3 a částečně přispět k hodnocením IK 4.1 a 4.2.

Je důležité, aby sledované směry rozvoje byly vybrány pečlivě. Výsledky, které je možné testovat s využitím sledovaných oblastí rozvoje, musí být určitým způsobem měřitelné. Měly

⁶ Klíčové procesy zahrnují následující; étos školy, klima a vztahy; vztahy s rodiči a širší veřejností; strukturalizace kurikula a vyučovacích programů; učení se a vyučování včetně plánování a testování; výchovné poradenství a poradenství; poskytování podpory pro individuální učební potřeby; a řízení, vedení a zabezpečování kvality.

by být vybrány jen takové směry rozvoje, které sledují proces iniciovaný školou jako vědomý pokus o zlepšování. Sledované směry rozvoje by měly:

- souviset spíše s podstatnými a významnými aspekty klíčových procesů školy než s menšinovými, a
- obsáhnout řadu různých klíčových procesů ve škole.
- je-li to možné, měl by se alespoň jeden ze sledovaných směrů rozvoje soustředit na učení se a vyučování ve škole a alespoň jeden by měl nějakým specifickým způsobem souviset s výsledky vzdělávání.

3. SHROMAŽĎOVÁNÍ PRŮKAZNÉHO MATERIÁLU

Při inspekcích ve školách existuje mnoho způsobů sběru průkazného materiálu k hodnocení. Je možné využít řadu strategií včetně zjišťování názorů lidí, průzkumu dokumentace a zdrojů, sledování praxe a analyzování údajů. Při každé inspekci ve škole by se pomocí systému ESSE měly využít všechny strategie.

ZJIŠŤOVÁNÍ

Ptejte se lidí na jejich názor a využijte:

- individuální rozhovory
- diskuze se skupinami zaměstnanců
- setkání s rodiči, studenty a ostatními
- přehledy a dotazníky

PRŮZKUM

Prohlédněte si dokumentaci a zdroje, jako jsou:

- plán rozvoje
- zprávy o pokroku v plánu rozvoje
- zprávy o standardech a kvalitě
- politika a pokyny
- zápisy ze schůzí
- studijní programy nebo plány práce
- materiály studijních předmětů
- termínované plány učitelů
- pracovní deníky nebo záznamy
- práce žáků
- zprávy rodičům
- vytváření profilů reakcí žáků na úkoly

SLEDOVÁNÍ

Zapojte se do přímého sledování praktické činnosti:

- sledujte vyučovací hodiny
- sledujte třídu
- sledujte jednotlivé studenty
- navštěvujte schůze

ANALYZOVÁNÍ

Analyzujte řadu údajů týkajících se například:

- výsledků žáků
- poměru docházky a absence
- uplatnění absolventů
- výsledků osobnostního a sociálního rozvoje
- úspěchu při pracovní praxi, rezidenčních kurzech, extrakurikulární činnosti
- školní náklady
- nejlepší zhodnocení finančních prostředků
- poměry vyloučených

4. VEDENÍ INSPEKČÍ VE ŠKOLÁCH

Návštěvy škol běžně provádí tým dvou lidí. Tým bude navštěvovat školu po dobu dvou nebo tří dní. Jeden člen týmu - vedoucí týmu - zodpovídá za řízení a vedení inspekce. Jestliže se inspekce účastní kolegové z jiné země nebo regionu, vedoucí týmu by měl být z té země/regionu, kde se škola nachází. Vedoucí týmu má hlavní zodpovědnost za organizaci inspekce, ale v každé fázi procesu bude úzce spolupracovat se členy týmu. Jak jsme uvedli již dříve, model ESSE lze také použít k autoevaluaci školy. Škola může chtít využít nástroje k evaluaci efektivity svých procesů a pozvat externí hodnotící subjekt, aby se připojil k týmu a poskytl radu a zpětnou vazbu.

Předinspekční fáze		
	Činnost	Kdy
4.1	<p>Písemné oznámení</p> <p>Škola obdrží standardní písemné oznámení. Tento dopis uvědomuje školu o inspekci a žádá školu, aby obratem poskytla vedoucímu pracovníku týmu kopie několika klíčových dokumentů včetně plánů rozvoje a zlepšování školy a nějakých autoevaluačních nebo autoauditních zpráv. Od školy se neočekává vypracování jakékoli nové dokumentace, ale předloží tu, která již tvoří součást běžných řídicích procesů školy. Vedoucí pracovník týmu si tyto dokumenty předem prohlédne.</p>	<p>Předem, asi 3 týdny před uskutečněním inspekce.</p>

4.2	<p>Identifikace sledovaných směrů rozvoje</p> <p>Vedoucí pracovník týmu by se měl pokusit identifikovat alespoň tři směry rozvoje, což pomůže týmu vytvořit si představu o efektivitě školy v klíčové oblasti 3 (Evaluace a zlepšování klíčových procesů) a klíčové oblasti 4 (Evaluace a vliv na výstupy). Podle okolností si mohou týmy vybrat, že se zaměří spíše na dva směry rozvoje než na tři, ale vždy se musí pokusit, aby se namátkový průzkum činnosti školy v oblasti hodnocení a zlepšování nesoustředil na velmi úzký a celkově nereprezentativní vzorek.</p> <p>Je důležité, aby sledované směry rozvoje byly vybrány pečlivě a aby se škola podílela na výběrovém procesu. Při výběru sledovaných směrů rozvoje by se měly uplatnit následující principy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • všechny by měly souviset spíše s podstatnými a významnými aspekty klíčových procesů než s menšinovými • měly by obsáhnout řadu různých klíčových procesů ve škole. • podle možností by měl být nejméně jeden sledovaný směr rozvoje zaměřen na učení se a vyučování a nejméně jeden by se měl soustředit na aspekt výsledků vzdělávání. 	<p>Před přijetím školní dokumentace a před profilovou návštěvou vedoucího pracovníka týmu.</p>
-----	--	--

4.3	<p>Profilová návštěva vedoucího pracovníka týmu</p> <p>Vedoucí pracovník týmu by měl školu navštívit a uskutečnit podrobný rozhovor s ředitelem školy, během kterého by se měli dohodnout na povaze směrů rozvoje, které budou sledovány. Na základě této dohody by měl vedoucí pracovník týmu určit příslušné klíčové jedince a skupiny ve škole a širší školní oblasti, se kterými budou během společné návštěvy provedeny rozhovory, a další příslušné aktivity, které by mohly být provedeny.</p> <p>Vedoucí pracovník týmu by také měl požádat ředitele o shromáždění souborů/souprav studijních materiálů, aby je tým při návštěvě školy mohl prozkoumat. Měly by obsahovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jakékoli klíčové vypracované postupy a dokumentaci, která souvisí s vybranými směry rozvoje školy • jakýkoli průkazný materiál, který by mohl ukázat rozsah zlepšení, kterých škola dosáhla díky krokům podniknutým za účelem zlepšení konkrétního aspektu svých služeb. <p>Tento průkazný materiál by neměl být týmu poskytován předem, ale měl by ho mít k dispozici ve chvíli příjezdu do školy. Nemělo by to pro školu znamenat vytváření nové dokumentace, ale škola by pouze měla shromáždit již existující dokumentaci.</p> <p>Vedoucí pracovník týmu by také měl informovat ředitele o tom, že bude školu členům týmu v prvním dopoledni inspekce prezentovat.</p> <p>Vedoucí pracovník týmu by měl škole poskytnout kopii indikátorů kvality s vysvětlením logické podstaty struktury těchto indikátorů. Logická podstata systému indikátorů kvality je popsána v první části zprávy ESSE.</p>	Přibližně dva týdny před plánovaným na společnou návštěvu.
4.4	<p>Plánování aktivit</p> <p>Dříve než tým navštíví školu, měl by vedoucí pracovník týmu také shromáždit analýzu jakýchkoli dostupných údajů o výsledcích nebo informace o výsledcích zkoušek a jiné příslušné údaje statistických indikátorů, které má škola k dispozici, a poskytnout je týmu, aby je využili jako pozadí/kontext inspekce ve škole. Vedoucí pracovník týmu by také měl vyhledat a dát členům týmu k dispozici jakékoliv dostupné inspekční zprávy z poslední doby nebo jiné přímo související centrálně dostupné informace. Měl by plánovat činnost v průběhu návštěv, která bude zahrnovat rozhovory, průzkum a analýzu dokumentů, sledování praxe a další aktivity, které umožní týmu dospět k evaluacím IK.</p>	Jeden nebo dva týdny před návštěvou školy.
4.5	<p>Předinspekční briefing</p> <p>Vedoucí pracovník týmu a člen týmu by měli zorganizovat půldenní briefing, kde zkontrolují a prodiskutují dokumentaci školy a vybrané směry rozvoje, které budou sledovány.</p>	Před návštěvou školy.

Inspekce		
	Činnost	Kdy
4.6	<p>Prezentace ředitele</p> <p>Návštěva začne tím, že ředitel školy udělá prezentaci pro inspekční tým. Účelem této prezentace je dát řediteli (někdy i dalším vedoucím pracovníkům školy) příležitost prezentovat přehled silných stránek školy a potřeb rozvoje. Současně by také měl ředitel označit klíčové oblasti, ve kterých podle něho škola v poslední době zlepšila úroveň svých služeb prostřednictvím plánovaného procesu autoevaluace a zlepšování. Ředitel by měl být vyzván k použití čtyř klíčových oblastí popsanych v systému indikátorů kvality ESSE při tvorbě přehledu a hodnocení programů autoevaluace školy. Ředitele je třeba upozornit, že tato úvodní prezentace by neměla trvat déle než 45 minut.</p> <p>Navíc normálně proběhne větší interview s ředitelem za účelem prozkoumání celkové strategie školy týkající se autoevaluace a zlepšování a způsobů rozvoje jasně vize cílů a hodnot školy.</p>	Na začátku prvního dne.
4.7	<p>Další aktivity při návštěvě školy</p> <p>Svou povahou budou flexibilní a různorodé, částečně budou záviset na povaze sledovaných směrů rozvoje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proběhnou rozhovory s řadou různých jedinců a skupin. Měli by to být žáci, rodiče a další mimoškolní subjekty, tak, jak to odpovídá sledovaným směrům rozvoje školy. • Na prohlídku dokumentace včetně analýz údajů, jako jsou například statistiky dosažených výsledků, bude potřeba čas. <p>Měly by se uskutečnit také další rozhovory, schůzky a analýzy, které by shromáždily průkazný materiál jako podklad pro evaluace všech indikátorů kvality. Typy otázek a klíčové charakteristiky, které je třeba hledat při plánování rozhovorů a dalších inspekčních činností, aby se podpořilo shromažďování průkazného materiálu, přehledně uvádějí indikátory kvality.</p>	První a druhý den.
4.8	<p>Sledování učení se a vyučování</p> <p>Součástí činnosti týmů by mělo být přímé sledování praxe ve třídě. Měly by vzniknout možnosti přímého spojení hospitace s aspektem zlepšování školy, vzhledem k tomu, že alespoň jeden ze sledovaných směrů rozvoje by se měl zabývat aspektem učení se a vyučování. Účel každé hospitace ve třídě by měl být jednoznačně chápán jako velice cílená forma "testování skutečnosti" zaměřené na zlepšování, která škola podle jejích slov provedla na základě výsledků autoevaluace. V kontextu takového typu návštěvy školy není účelem hospitací členů týmu ve třídách sestavit celkový, nezávislý posudek kvality učení se a vyučování v určitém vyučovacím předmětu nebo ve škole jako celku, jak by mohlo být při konvenčnější "celoškolní" inspekci, ale spíše ověřit, zda měla uvedená zlepšení procesu skutečně zjistitelný vliv na úroveň výuky.</p>	První a druhý den.

4.9	Zpětná vazba	Na konci druhého dne nebo třetí den.
<p>Inspekce se obvykle zakončí schůzkou, na které tým poskytne řediteli ústní zpětnou vazbu o zjištěných klíčových silných stránkách a oblastech, které je třeba rozvíjet, spolu s určitými náznaky, jak by škola mohla postupovat při dalším rozvoji své činnosti. Za určitých okolností se může vedoucí pracovník týmu dohodnout s ředitelem, že se k nějakému pozdějšímu datu vrátí a poskytne zpětnou vazbu. Tým by měl pečlivě posoudit povahu a způsob zpětné vazby, aby zajistil, že škola cítí pozitivní přínos návštěvy a necítí se ostře posouzena. Zpětná vazba by měla být poskytnuta způsobem, který je vnímavý ke kontextu školy a jejímu stupni rozvoje, pokud jde o přístupy autoevaluace a zlepšování.</p>		

Zaznamenávání průkazného materiálu a hodnocení z inspekce		
	Činnost	Kdy
4.10	<p>Setkání týmu Vedoucí pracovník týmu a členové týmu by se měli setkat, aby prodiskutovali a dokončili bázi průkazného materiálu a dohodli se na závěrečných hodnoceních.</p>	Třetí den
4.11	Během inspekce ve škole by si každý člen týmu měl dělat poznámky, sestavovat průkazný materiál do vhodných sekcí tvořících osnovu průkazného materiálu. To lze provést v písemné nebo elektronické podobě.	Během a ihned po návštěvě školy.
4.12	Tým by se měl dohodnout na jediné společné verzi osnovy průkazného materiálu vytvořené porovnáním průkazného materiálu zapsaného jednotlivými členy týmu. Tento závěrečný záznam z návštěvy ve škole by měl obsahovat jediný soubor komplexních hodnocení a úrovní IK, na kterých se dohodli členové týmu.	Na konci návštěvy nebo krátce po ní.
4.13	Vedoucí pracovník týmu by měl předložit ucelený společný záznam z návštěvy.	Do dvou týdnů po návštěvě.

5. ZÁZNAM Z NÁVŠTĚVY ŠKOLY

Níže uvedený záznam ukazuje časové rozložení činností během návštěvy školy, jak je uvedeno v oddíle 4 předchozích pokynů.

Den	Čas	Úkol - vedoucí týmu	Čas	Úkol - člen týmu
Před návštěvou	2 dny	Kontakt se školou, návštěva školy a příprava materiálů.	0,5 dne	(Mezinárodní návštěvy) Seznámení se s národním vzdělávacím systémem podle možností.
Před návštěvou	0,5 dne	Předinspekční briefing se členy týmu: <ul style="list-style-type: none"> Informace o místním/národním vzdělávacím systému - mezinárodní návštěvy Informovat členy týmu o dokumentaci a aktivitách/úkolech školy 	0,5 dne	Předinspekční briefing pořádaný vedoucím týmu: <ul style="list-style-type: none"> Informace o místním/národním vzdělávacím systému Kontrola dokumentace školy Seznam aktivit/úkolů
Návštěva	1 den	Návštěva školy: <ul style="list-style-type: none"> Prezentace ředitele, rozhovory, průzkum dokumentace a/nebo hospitace ve třídě Schůzka týmu za účelem posouzení 1. dne návštěvy Programy pro 2. den návštěvy 	1 den	Návštěva školy: <ul style="list-style-type: none"> Prezentace ředitele, rozhovory, průzkum dokumentace a/nebo hospitace ve třídě Schůzka týmu a účelem posouzení 1. dne návštěvy Programy pro 2. den návštěvy
Návštěva	1,5 dne	Návštěva školy: <ul style="list-style-type: none"> Aktivity jako během 1. dne Schůzka týmu za účelem odsouhlasení hodnocení Zpětná vazba ze druhého nebo třetího dne řediteli/řídícím pracovníkům školy 	1,5 dne	Návštěva školy: <ul style="list-style-type: none"> Aktivity jako během 1. dne Schůzka týmu za účelem odsouhlasení hodnocení Zpětná vazba ze druhého nebo třetího dne řediteli/řídícím pracovníkům školy
Po návštěvě	1 den	Podání zprávy: <ul style="list-style-type: none"> Sepsání průkazného materiálu Úvaha nad průkazným materiálem Dokončení hodnocení Návrh zprávy 	1 den	Podání zprávy: <ul style="list-style-type: none"> Sepsání průkazného materiálu Úvaha nad průkazným materiálem Dokončení hodnocení
Po návštěvě	1 den	Dokončení zprávy	0,5 dne	Komentář ke zprávě

Výše uvedené údaje nezahrnují čas na dopravu. Celková doba uskutečnění návštěvy školy činí 12 dní. U mezinárodních návštěv v jiných zemích/regionech se musí počítat s 0,5 dnem na seznámení člena týmu s národními vzdělávacími systémy.

6. SILNÉ STRÁNKY POKYNŮ

Inspektoři, kteří se podílejí na projektu, zjistili mnoho silných stránek v pokynech sepsaných v této části zprávy. K silným stránkám patří:

- Přístup týmu a příležitost strukturovat a řídit činnosti a přemýšlet o hodnoceníh společně.
- Profilová návštěva školy vedoucím pracovníkem týmu za účelem prodiskutování návštěv školy a dohodnutí se na sledovaných směrech rozvoje s ředitelem.
- přístup ke sledovaným směrům rozvoje školy a skutečnost, že školy se podílejí na jejich výběru. Inspektoři všeobecně cítí, že toto se ukázalo jako úspěšné a velmi motivující.
- Sdílení indikátorů/kritérií se školou.
- Metaevaluační přístup a dotazování, které školy považují za povzbudivé a motivační, nikoli zastrašující.
- Zařazení hospitací ve třídách, propojení pozorování ve třídě se specifickými výsledky nebo s vlivem sledovaného směru rozvoje školy.
- Rozsáhlá řada vzorové školní práce a celoškolní přístup, který obsahuje strukturované rozhovory a schůzky s klíčovými partnery, vedením školy a učiteli.
- Zpětná vazba, která školám stanovuje jasný pracovní program, kterým se bude řídit v oblastech rozvoje zjištěných během návštěvy.
- Logická, jednoznačná a důkladná metodika, procedury a pokyny, které umožnily velmi efektivní a účinné využití inspekční doby.

Inspektoři zdůrazňují, že tento model fungoval pouze tehdy, kdy byly pečlivě provedeny přípravy.

7. MOŽNOSTI BUDOUCÍHO ROZVOJE

Inspektoři zjistili mnoho způsobů, kterými je možné model dále rozvíjet na celostátní nebo místní úrovni. Patří k nim:

- Rozvoj a využívání dotazníků pro rodiče, žáky a zaměstnance.
- Poskytování písemných zpráv školám v podobném formátu, jako je formát popsany v případových studiích v páté části této zprávy.
- Zjišťování hlavních silných stránek autoevaluace a stanovování doporučení ke zlepšování.
- Realizace následných návštěv škol tak, aby se podporovalo zlepšování a kontroloval dosahovaný pokrok.

PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

ČÁST ČTVRTÁ

DOSAHOVÁNÍ SPRÁVNÉ ROVNOVÁHY

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených informací."

DOSAHOVÁNÍ SPRÁVNÉ ROVNOVÁHY

1. ÚVOD

Tato kapitola se soustředí na rovnováhu mezi interní a externí evaluací v zemi a mezi zeměmi navzájem⁷. Čerpá z vlastností, klíčových silných stránek a oblastí pro rozvoj autoevaluace školy a programů externí podpory, které má k dispozici. Projekt ukazuje, že vztah mezi interní a externí evaluací je komplexní. Vztah mezi nimi je určen mnoha faktory včetně národního kontextu a role inspektorů v každém vzdělávacím systému. Návštěvy škol provedené v rámci projektu ukázaly, že autoevaluace je neefektivnější v zemích s nejsilnější externí podporou procesu, čímž se vytvořila kultura a klima pro efektivní autoevaluaci. Klíčovým sdělením však je, že neexistuje jednoduchý nebo konečný model neefektivnějšího vztahu mezi interní a externí evaluací. Spíše záleží na každé zemi, aby si vytvořila takový kontext pro autoevaluaci školy, který bude brát v úvahu státní a místní okolnosti. Jde o vyvážení rolí a zodpovědnosti klíčových hráčů ve vzdělávacích systémech na všech úrovních - učitelů, škol, zaměstnanců ve vzdělávací sféře, inspektorů a poradců, ale také zaměstnavatelských správních orgánů - pro zabezpečování kvality a zlepšování školy. To znamená vytvořit dynamickou rovnováhu mezi zodpovědností za aktuální výsledky a zlepšováním, mezi externími a interními tlaky na provedení změny a podporou i podněty, které jsou škole poskytovány.

Práce prováděná v rámci projektu ESSE usilovala o průzkum hledání rovnováhy mezi těmito silami v každé zúčastněné zemi. Při této práci se členové projektu dohodli na pracovní definici, která vychází z Van Petegem (1998)⁸:

Autoevaluace je proces prováděný školou, při kterém zaměstnanci systematicky sbírají a analyzují průkazný materiál včetně zpětné vazby od řady partnerů a využívají ho k posouzení a zhodnocení aspektů činnosti školy s dohodnutými standardy. Z tohoto procesu by měly pramenit výstupy, které pomohou škole efektivně zaměřit plánování svých iniciativ na zlepšování školy.

Klíčovým bodem této definice je uvědomění si faktu, že autoevaluace není samoúčelná, ale že je nástrojem ke změně a zlepšování.. Projekt bral v úvahu také řadu důležité vědecké literatury, především práci MacBeatha a kol.⁹, který definoval síly tvořící evaluaci a rozvoj školy jako "interní/externí, tlak/podpora a zdola nahoru/shora dolů". Van Bruggen¹⁰ také poznamenal, že "studie o novátorských procesech ve školách ukazují, že určitý typ tlaku na školy je dobrý."

⁷ Některé subjekty účastníci se projektu jsou inspektoráty z určitých evropských regionů. Odkaz "země" by proto měl být chápán jako "země/regiony" a odkaz "národní" by měl být chápán jako "národní/regionální"

⁸ ???

⁹ MacBeath, J., Schratz, M., Meurit, D., Jakobsen, L., *Self-evaluation in European schools. A story of change*. London/New York, Routledge Falmer, 2000, 202

¹⁰ Van Bruggen, J., *Inspection of school as an engine for change. Presentation paper at the International Conference "Designing Education for the Learning Society" November 5 - 8 2000*, Utrecht, SIC

Hargreaves¹¹ podotknul, že je důležité, aby byla externí inspekce součástí procesu zabezpečování kvality, nikoli kontroly kvality. Standaert¹² na to pohlíží jako na otázku "hledání nové rovnováhy mezi hlavní rolí zodpovědnosti inspektorátu a primární roli sebezdokonalení místní školy". Earley¹³ také zjistil, že inspektoráty musí jasně vědět, zda je jejich hlavní funkcí zlepšování nebo zodpovědnost. Učinil závěr, že "klíčová otázka je, zda hlavním zájmem činnosti (externí inspekce) je *zlepšování* nebo *ověřování*".

Pak následuje podrobnější a důkladnější analýza. Čerpá z veškerých zdrojů projektu. K nim patří: studium literatury a studium země v první fázi; návštěvy škol; zprávy a případové studie z druhé a třetí fáze; a dotazníky z první, druhé a třetí fáze. Inspektoři, kteří se podíleli na projektu, poskytli informace každé zemi. Tento oddíl shrnuje klíčové zprávy shromážděné v průběhu projektu. Veškeré podrobnosti studií literatury a studií zemí, na kterých je toto shrnutí založeno, můžeme najít v následujících publikacích na webových stránkách ESSE:

- Autoevaluace škol ve třinácti evropských zemích/regionech
- Efektivní autoevaluace ve školách: průzkum klíčových otázek v souvislosti s rolí a funkcemi inspektorátu
- Dosažení správné rovnováhy: informační článek.

Zprávy z jednotlivých zemí v páté části této zprávy poskytují více podrobností o současných silných stránkách a oblastech navržených na zlepšování v každé zúčastněné zemi. Při tvorbě závěrů bylo důležité vzít v úvahu celý rozsah externí podpory. Následující analýza je specifičtější strukturována kolem pěti témat indikátoru kvality popsanych v systému ESSE.

2. VYVAŽOVÁNÍ INTERNÍ A EXTERNÍ EVALUACE.

2.1 Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

Zatímco rozsáhlejší proces autoevaluace školy ve většině zúčastněných zemí zákon specificky nevyžaduje, obecně se předpokládá, že všechny školy by měly provádět autoevaluaci. V jedenácti zemích se na využití výstupů autoevaluace pohlíží jako na základní prvek efektivního plánování rozvoje, plánování činnosti a zlepšování školy. Cílem integrace autoevaluace do legislativy v jakémkoliv podobě je zlepšování kvality a pozitivní vliv na školy. Výhodou legislativy je, že poskytuje jasně stanovený systém, v rámci kterého autoevaluace škol funguje. Legislativa ve zúčastněných zemích se liší a v současné době má mnoho forem. Ve čtyřech zemích existuje formální povinnost zavést autoevaluaci. Ve francouzsky mluvící části Belgie musí školy každoročně hodnotit zavedení vzdělávacího programu, musí psát zprávu, která popisuje, zda bylo nebo nebylo dosaženo stanovených cílů. V osmi zemích legislativa bezpodmínečně vybízí školy k zavedení určité formy autoevaluace. V těchto zemích lze očekávat, že školy sestaví plány zlepšování a/nebo provedou evaluaci a podají zprávu o pokroku směrem ke stanoveným cílům rozvoje. Požadavek, aby školy tímto způsobem veřejně konzultovaly a podávaly zprávy, činí školy zodpovědnějšími k partnerům ve vzdělávání. Stejně tak lze očekávat, že školy budou organizovat autoevaluační aktivity interně, například tak, že před uskutečněním inspekce vyplní autoevaluační formulář nebo autoevaluační profil, stanoví cíle jako způsob práce směřující ke zlepšování a/nebo budou monitorovat své úspěchy. Ve zúčastněných zemích mnoho škol vytvořilo určitý druh autoevaluace v důsledku legislativních povinností/požadavků/předpokladů. V některých zemích se školy účastnily projektů, které podněcují dobrovolnou autoevaluaci. Také existují

¹¹ Hargreaves, D., *Inspection and school improvement*, Cambridge Journal of Education, Vol.25 Issue 1, 1997

¹² Standaert, R., *Inspectorates of education in Europe - a critical analysis*. Leuven, ACCO, 2001

¹³ ed Earley, P., *School improvement after Inspection*, London, PCP, 1998, 169

školy, které aktivně uplatňují autoevaluaci, přestože neexistuje žádný legislativní požadavek k této činnosti. Některé ze zúčastněných zemí postupně vytvářejí závazné systémy.

V některých případech aspekty autoevaluačního procesu buď přímo, nebo nepřímo kontroluje či hodnotí inspektorát nebo ministerstvo. Tento proces poskytuje evaluaci, ověření nebo zabezpečování kontroly kvality autoevaluačních procesů školy. Současně se některé Inspektoráty a ministerstva v zemích ESSE podílejí na poskytování poradenství a dalšího vzdělávání učitelů a na tvorbě materiálů. Tímto způsobem je větší šance, že externí a interní evaluace budou dobře sladěné a navzájem se budou doplňovat. Povinná externí evaluace autoevaluace školy však není bez rizika. Školy mohou začít provádět autoevaluační aktivity spíše kvůli tomu, aby vyhověly legislativě, než aby zlepšily své služby. Potřebu prokazovat navenek aktuální výsledky lze vnímat jako něco, co ohrožuje vliv autoevaluace na činnosti školy zaměřené k jejímu zlepšování. Existuje riziko, že školy začnou provádět autoevaluaci spíše proto, aby uspokojily potřeby externích hodnotících subjektů, než potřeby školy. Vlastnictví procesu a angažovanost učitelů, žáků a rodičů v autoevaluaci jsou nezbytné, má-li být úspěšná. Ředitel vyjádřil jemnost této rovnováhy velmi jasně:

"Vláda musí podporovat a podněcovat školy k autoevaluaci, ale zákonná povinnost by ke zlepšování nevedla. ... Školy by měly zavést autoevaluaci proto, že tuto potřebu cítí a proto, že bude přínosem pro jejich každodenní práci."

Vzít v úvahu národní a místní tradice, kultury a podmínky, vyvážení interních a externích sil a jednoznačné definování rolí a zodpovědnosti všech partnerů ve vzdělávacím procesu, to jsou klíčové složky dobře systemizované legislativy.

2.2 Zajišťování statistických údajů k porovnávání a stanovování úrovní kvality

Ve zúčastněných zemích je školám poskytována řada statistických údajů, které jim pomáhají posoudit jejich výkon v porovnání s činností ostatních škol a pomáhají jim stanovit vhodné cíle zlepšování. Obecně tyto údaje v mnoha formách externě poskytují státní nebo místní úřady. Národní úrovně kvality používané ve dvanácti zemích umožňují školám porovnávat své výsledky s aktuálními národními výsledky a s národními údaji z předchozích let. Tyto údaje také ukazují rozpětí výsledků v podobných školách, seskupených například na základě procenta žáků, jimž je poskytováno jídlo ve škole zdarma, nebo na základě předchozích výsledků studentů. K dalším údajům patří národní indikátory přidané hodnoty, pomocí nichž lze určit relativní pokrok žáků. Tyto kvantitativní indikátory se používají ve čtyřech zemích k posouzení toho, co školy přidávají k výkonu žáků v porovnání s předpoklady založenými na jejich zázemí a předchozích výsledcích. Ve většině zemí jsou poskytována jednoduchá kvantitativní měřítka a statistiky. Patří k nim například: průměrné náklady na školu, poměr docházky, poměr vyloučených, uplatnění absolventů a poměr počet žáků / učitel. V mnoha zemích hraje inspektorát významnou úlohu při shromažďování, analyzování a/nebo rozšiřování informací o úrovních kvality a statistických údajů. Šest národních inspektorátů také poskytují zprávy o stavu vzdělávacího systému. Ve většině případů tyto zprávy vycházejí z výsledků inspekcí shromážděných během inspekcí ve školách.

Projekt ukázal, že zajištění údajů o vzdělávacím standardu podněcuje a zlepšuje kvalitu autoevaluace, a proto přispívá ke zlepšování školy. Některé školy navštívené ve druhé a třetí fázi chtěly diferencovanější a podrobnější údaje pro lepší analýzu silných stránek a identifikaci oblastí, kde je nutné zlepšení. Ve většině zemí, které poskytují informace o vzdělávacím standardu, jsou tyto údaje považovány za podstatný základ a výchozí bod autoevaluace školy, především pokud jde o analýzu výsledků. Údaje o vzdělávacím standardu poskytují minimální systém pro autoevaluaci. Školy využívají údaje k posouzení svého výkonu, definují podle nich své cíle a monitorují zlepšování výstupů. Analýza zemí v první fázi projektu ukázala, že čím více je autoevaluace začleňována do celkového evaluačního systému země a čím více výsledků vzdělávání je k dispozici na úrovni státu, tím více se na úrovni školy používá stanovení vzdělávacího standardu. Avšak účinnost využití

údajů školami je určena mírou, do jaké se angažují v autoevaluaci a jak jsou v této oblasti kvalifikováni.

Poskytnutí údajů o vzdělávacím standardu školy také motivuje a externě je udržuje zodpovědné za pracovní výkon. To platí obzvláště v kontextu řízení pracovního výkonu. To je také případ zemí, kde jsou školy povinny využívat tyto údaje a kde se přímo zodpovídají externím posluchačům. Například ve Skotsku se od škol očekává, že stanoví cíle a vytvoří standardy a zprávy o kvalitě, které budou obsahovat autoaudit a analýzu statistických údajů včetně výsledků žáků.

Údaje o vzdělávacím standardu slouží jako objektivní výchozí bod jak pro interní, tak pro externí analýzu silných a slabých stránek. Při interpretaci údajů je však nutná pozornost. Hrubé statistiky nejsou vždy spolehlivým průvodcem efektivit školy. Dostupné údaje by měly brát v úvahu momentální kontext a informace školy, míru, do jaké škola přidává hodnotu a její výkon ve vztahu ke školám s podobnými charakteristikami. Poskytování příslušného rozsahu vysoce kvalitních údajů školám je klíčovou součástí efektivní podpory autoevaluace školy. Avšak údaje o národním vzdělávacím standardu založené na centrálních zkouškách nemusí být vždy validní, protože tyto výsledky mohou být kromě jiného ovlivněny naučením se na test, vyloučením méně schopných žáků a tím, že pouze měřitelné výstupy jsou považovány za důležité.

2.3 Zajištění souboru standardů / indikátorů kvality

Mnoho zemí považuje zajištění národního systému indikátorů kvality za způsob podpory škol. Téměř v polovině zemí zapojených do projektu, navštívené školy a zúčastnění inspektoři označili hledání dobrého či lepšího systému za základ autoevaluace školy. V různých zemích mají školy k dispozici řadu národních indikátorů kvality. V pěti zemích jsou, nebo mohou být, současné inspekční systémy evaluace škol využívány školami k monitorování jejich vlastního výkonu. Například HM Inspectorate of Education ve Skotsku vytvořil celostátně uznávaný evaluační systém "Jak dobrá je naše škola?" obsahující 33 indikátorů kvality, který se využívá jak pro interní, tak pro externí evaluaci. Tři země plánují vytvoření dostupného inspekčního systému v blízké budoucnosti. Ve čtyřech zemích mohou školy používat klíčové oblasti plánu rozvoje školy jako informační rámec.

Národní systémy indikátorů jsou často vytvářeny z hlediska potřeby prokazovat navenek aktuální výsledky. To je zřejmé, když se jedná o inspekční systém vytvořený pro externí evaluaci. Nyní dostupné systémy indikátorů vytvořily převážně inspektoráty. Analýza klíčových oblastí a indikátorů v národně stimulovaných systémech podle obecných rysů pojmového systému, který vytvořila Deketelaere¹⁴ a který byl prodiskutován na workshopu SICl, odhalila, že mají mnoho společných klíčových oblastí a indikátorů. Nejběžnější indikátor výstupu se zaměřuje na výsledky a výkony žáků. Téměř všechny systémy mají indikátory procesu v oblastech vyučování a učení se, podpory a poradenství, kurikula a klimatu a/nebo étosu. Indikátory procesu, které se zaměřují na řízení včetně autoevaluačního a organizačního aspektu, jsou také součástí většiny systémů.

Ve většině zemí mají školy svobodu vybrat si či vytvořit svůj vlastní systém indikátorů kvality. Je-li však systém indikátorů inspekce pro externí evaluaci škol k dispozici také pro autoevaluaci školy, většina škol má tendenci používat systém indikátorů inspekce, aby byla na inspekci lépe připravena. Někdy školy kromě inspekčního systému používají navíc alternativní systémy. Výhodou používání inspekčního systému pro autoevaluaci škol je to, že interní a externí evaluace jsou založené na stejné představě o kvalitě vzdělávání. Zprávy

¹⁴ Deketelaere, Ann, *Indicators for good schools: analysis and proposal. Report on the workshop, Feb. 25-26 '99 organised by the Flemish Inspectorate of education for SICl.* Utrecht, SICl, 1999, 129 pp. + annexes

vytvořené interní a externí evaluací jsou zákonitě srovnatelné. Používání stejného hlediska by však mohlo vést k takovému přístupu k autoevaluaci, jehož zaměření je omezené a který brání inovaci. Mezi interní a externí evaluací je méně vzájemného přínosu, protože v obou případech jsou hodnoceny více méně stejné oblasti. Stejně tak podněcování nebo povinnost používat určitý systém může být kontraproduktivní. Když jsou školy povinny používat celostátně vytvořený systém, zaměření na autoevaluaci je určeno převážně externími silami. Školy možná takový systém používají, ale současně cítí, že není přizpůsoben jejich vlastním autoevaluačním potřebám. U zaměstnanců školy se může objevit menší míra ztotožnění se se způsobem autoevaluace a a nižší zaujetí pro autoevaluaci školy.

Přesto však, když jsou poskytovány systémy indikátorů kvality a školy jsou vybízeny k jejich používání, začínají alespoň přemýšlet o autoevaluaci. To bylo zřejmé u některých škol navštívených během projektu, z nichž některé se s tímto typem systému setkaly poprvé. Jeden nadšený ředitel účastníci se projektu ESSE řekl, že po této návštěvě už škola nikdy nebude jako dřív. Další výhodou systému ESSE je, že se zaměřuje na evaluaci kvality autoevaluačního procesu školy, nikoli kvality práce školy jako takové. Systém ESSE školám umožňuje a dokonce je podněcuje, aby si vybraly svůj vlastní evaluační záměr, který vychází z jejich potřeb, a na základě výstupů autoevaluace si určily si své priority pro zlepšování. Kromě toho mají školy své slovo při výběru směru rozvoje sledovaného při společné inspekci ESSE, a tak se mohou podílet na určení záměru externí evaluace. Tímto způsobem systém činí školy zodpovědné vůči externím hodnotitelům za své přístupy k autoevaluaci a zlepšování, když vyvažuje povinnost prokazovat navenek aktuální výsledky s podporou zlepšování školy.

Klíčovou otázkou při vyvažování povinnosti prokazovat navenek aktuální výsledky a zlepšování je, zda autoevaluace zaměřená hlavně na aktuální výsledky je tak důkladná a pravdivá, jako by byla v případě, že by školy prováděly autoevaluaci založenou jejich vlastním pocitem potřeby zlepšování. Vychází-li autoevaluace z logické podstaty zlepšování a systémy/indikátory jsou vytvořeny "na míru" konkrétní škole, šance k účasti partnerů jsou vyšší. V tomto kontextu může být autoevaluace přijata ve větší míře a může vést ke konkrétnějšímu zlepšování. Když bude každá škola hledat nebo vytvářet systém vhodný pro svou identitu, autoevaluační proces bude více zaměřen na ty aspekty, které škola považuje za důležité a/nebo problematické. To nutně neznamená, že používání inspekčních systémů, jsou-li dostatečně otevřené a flexibilní, způsobuje potíže. Tam, kde je prostor pro vlastní priority a představy školy a kde existuje společné chápání a odsouhlasení použitých indikátorů, jsou inspekční indikátory užitečnými nástroji.

Vyřešení výše uvedených tenzí by také mohlo vysvětlovat úspěch mnoha alternativních systémů, které nevytvořila vláda nebo inspektoráty. Také by to mohlo vysvětlit úspěch mnoha autoevaluačních projektů a sítí, ve kterých je vytvořeno velké množství kvalitativních systémů a nástrojů autoevaluace. Zde si školy mohou vybrat nebo vytvořit svůj vlastní systém vycházející z existujících modelů. K dispozici je mnoho alternativních systémů kvality. Nejpopulárnější alternativní autoevaluační systém je The Model of the European Foundation for Quality Management (the EFQM model), také známý jako European Business Excellence Model, který se používá v šesti zemích. Ve VB a Flandrech mohou školy také usilovat o získání ceny za kvalitu specifictější povahy, jako Investors in People, Charter Mark a ISO 9000. Ve čtyřech zemích školy využívají nástroje založené na výzkumu, jako jsou:

- severoirský dotazník SETAQ (vytvořila University of Strathclyde);
- nizozemské nástroje Diagnostic Instrument for School Improvement a SAS Instrument for School Diagnosis;
- systémy rakouských odborníků, jako jsou Schratz a Posch; a
- nástroje a systémy IZES vytvořené vlámskými výzkumnými pracovníky jako je Van Petegem.

V pěti zemích byly systémy a nástroje pro autoevaluaci školy vytvořené v kontextu projektu, například Quality Partnership of the Regions. Tři země podávají zprávu o používání

alternativních systémů vytvořených službami výchovného poradenství a/nebo (soukromými) poradenskými službami nebo firmami. Ať je vybrána jakákoli cesta, průkazný materiál z návštěv škol a dotazníků jednoznačně ukazuje, že použití indikátorů kvality a jednotných standardů je klíčovou součástí efektivní autoevaluace školy.

2.4 Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

Povzbuzování, podpora a poradenství na národní úrovni jsou důležité pro efektivní autoevaluaci škol. Ve většině zemí jsou k dispozici různé druhy poradenství a školení. V zemích se silnou angažovaností a historií autoevaluace existují různé iniciativy na podporu škol. Podpora je poskytována v mnoha oblastech, počínaje poradenstvím v oblasti autoevaluace nebo obecného procesu interního auditu, ke specifitějšímu poradenství v oblasti použití konkrétních autoevaluačních nástrojů a shromažďování průkazného materiálu pro autoevaluační procesy. V devíti zemích je organizováno poradenství týkající se plánování rozvoje školy a/nebo zlepšování školy. Ve čtyřech zemích se poradenství věnuje použití indikátorů étosu při autoevaluaci školy. Některé země účastníci se projektu poskytují také poradenství v oblasti stanovování cílů a analyzování údajů o výkonu. V několika zemích ještě není organizováno systematické poradenství.

Poradenství obecně vytvářejí a poskytují různé národní orgány nebo jiné organizace. Vláda/ministerstvo školství se podílí na poskytování poradenství ve většině zemí. Například v Dánsku Ministerstvo školství zahájilo "program rozvoje" za účelem podnícení autoevaluace škol. Přibližně v polovině zúčastněných zemí poradenství a podporu poskytují místní školské správy. V mnoha zemích se podílejí národní inspektoráty, stejně tak i poradenské služby a poradci. V některých zemích se na rozvoji a poskytování poradenství podílejí organizace školních rad, učitelské ústavy, univerzity a výzkumné ústavy, v mnoha zemích jsou to také odborové svazy učitelů a učitelské organizace a jiné státní organizace. Navíc v některých zemích nakladatelé pedagogické literatury a jiné soukromé organizace podporují systémy autoevaluace a/nebo vytvářejí specifické poradenství týkající se autoevaluace škol.

Poradenství a školení jsou poskytovány různými způsoby. Státní orgány a jiné organizace přispívají k zavedení autoevaluačních procesů:

- vydáváním příruček atd. a rozšiřováním tištěných zpráv a pomocí internetu;
- navrhováním autoevaluačních nástrojů a systémů kvality;
- nabídkou dalšího vzdělávání učitelů a/nebo organizací seminářů, konferencí, schůzek;
- poskytováním rad během diskuzí se zaměstnanci v jednotlivých školách při zavádění autoevaluačního procesu prostřednictvím dalších zaměstnanců, kteří fungují jako "kritický přítel"; a
- vytvořením kvalitních sítí a projektů, které rozšiřují informace, nástroje a nabízejí poradenství a podporu, jak je tomu například u modelového projektu v Sasku, projektu Quality in Schools (QIS) v Rakousku a Networks for quality improvement in primary and secondary education v Nizozemsku.

Inspektoři a ministři ve většině zúčastněných zemí se aktivně podílejí na rozvoji a poskytování poradenství a školení, někdy založených na výsledcích externí evaluace. Tímto způsobem udávají externí hodnotitelé směr autoevaluace. Z toho plyne, že materiály používané jak pro interní, tak pro externí evaluaci vycházejí ze stejných pravidel. Například v Anglii Ofsted vytvořil celostátní balíček ke školení řídicích pracovníků školy v oblasti autoevaluace. Školící výcvik je vytvořen tak, aby pomohl ředitelům a vedoucím pracovníkům školy získat stejnou způsobilost jako nezávislí inspektoři. V těchto případech jsou školy lépe připravené na externí evaluace, protože mají jasný přehled o nástrojích a metodice inspektorátů. Pro inspektoráty je také jednodušší používat výsledky autoevaluace, které vycházejí z podobných metod a nástrojů. Tato interakce je přínosná za předpokladu, že jsou brány v úvahu priority školy. Na druhou stranu zde existuje riziko, že přizpůsobení autoevaluace školy externím procesům a metodám by mohlo vést k menší různorodosti při

autoevaluaci. "Rozšíření horizontu" pokud jde o hledání dalších perspektiv zůstává důležitým bodem. Také existuje riziko, že v rámci poradenství a školení poskytovaných inspektoráty a ministerstvy se škola zaměří na ty problémy, ve kterých musí prokázat svou zodpovědnost. Navíc mohou školy inklinovat k využívání poradenství těch, vůči komu cítí zodpovědnost, i kdyby toto poradenství zcela nevyhovovalo potřebám školy. Poradenství, které se zaměřuje pouze na zodpovědnost školy, by mohlo vyvolat umělé chování a výsledkem by byla menší flexibilita, různorodost a zlepšování. Je důležité zachovat v centru zájmu autoevaluaci, aby se podpořilo zlepšování škol, které je v rovnováze s potřebou prokazovat navenek aktuální výsledky. Tímto způsobem může autoevaluace vést ke stálejším a systematictějšímu přístupům, které jsou pevněji zakotveny v každodenní práci učitelů.

Zajištění poradenství a školení je jasně míněno jako nabídka podpory autoevaluace škol. V některých zemích je využívání poradenství povinné nebo ho úřady či inspektoráty důrazně doporučují. To obvykle vyvolá proces autoevaluace ve školách. Země s velkým podílem na autoevaluaci poskytují rozsáhlou podporu v různých aspektech. Návštěvy ve školách ukázaly, že čím větší autoevaluativní postoj byl ve školách vytvořen, tím více inklinovaly k využívání nabídky poradenství a tím více ji považovaly za užitečnou. Ve většině zemí, ale hlavně v zemích, kde je autoevaluace stále ještě omezená, je poradenství a školení považováno za nezbytný základ a výchozí bod. Školy žádají více podpory a rad. Je-li poradenství iniciováno a vyžadováno školami samotnými a přizpůsobeno účelům škol, je možné pohotověji se zaměřit na potřeby a charakteristiky školy, než v případě obecnějšího přístupu shora dolů. S přihlédnutím k této skutečnosti dostávají školy v některých zemích rozpočet na financování podpory, kterou vyžadují.

2.5 Povaha externí evaluace

Ve zúčastněných zemích je kontext, v rámci kterého školy pracují, velmi různorodý. Patří sem způsob vztahu inspektorátů ke školám v různých zemích. Role inspektorátu významně ovlivňuje povahu externí evaluace prováděné v každé zemi. Ve většině zemí se inspektoři podílejí na komplexních inspekcích, které hodnotí školy jako celek. Ty jsou většinou kombinovány s hodnocením předmětů, oborů studia, konkrétních témat nebo aspektů. Tři inspektoráty kombinují výše uvedené s monitorováním jednotlivých učitelů. Přibližně ve třetině zemí k posouzení učitele dochází v kontextu přijímání zaměstnanců a povýšení, nebo objeví-li se sporné otázky ohledně kompetence učitele. Tento typ inspekce je často spojen s monitorováním zavedení statutárních požadavků do škol. V těchto zemích neexistuje systém celoškolské evaluace. Ve čtyřech zemích je hlavní funkcí inspektorátu poskytovat školám a učitelům rady. Jsou to rady v řadě oblastí, jako jsou konkrétní předměty, plánování rozvoje školy a zavedení národní politiky. Klíčovým zájmem je, jak dobře inspektoráty vyvažují skládání účtů veřejnosti a zlepšování a zda se externí evaluace prováděná inspekcí zaměřuje na zabezpečování kvality nebo na kontrolu kvality.

Role inspektorátů v podpoře autoevaluace škol se různí. Většina podporuje nebo monitoruje zavádění a zlepšování autoevaluačního procesu ve školách. Dělalí to však různými způsoby. Velký počet inspektorátů podporuje autoevaluaci školy zdůrazněním důležitosti autoevaluačního procesu pro zlepšování školy. Polovina inspektorátů má explicitní a někdy veřejný závazek ke vzájemnému doplňování interní a externí evaluace. Deset inspektorátů poskytuje přímou podporu autoevaluačního procesu. V sedmi zemích inspektoráty nepřímou podporují autoevaluační proces škol prostřednictvím monitorování a podpory procesu plánování rozvoje školy (který zahrnuje autoevaluaci). V Irsku a Hesensku poskytují inspektoráty pomoc, radu a poradenství tím, že fungují jako "kritický přítel." Ve třech zemích hraje inspektorát aktivní a důležitou úlohu při budování a podpoře sítí, které podněcují zavedení autoevaluace. Deset inspektorátů vytvořilo evaluační systém, který je možné využívat k autoevaluačním účelům. Šest z těchto inspektorátů také poskytuje další nástroje a materiály, jako jsou příručky a specifické autoevaluační nástroje. Osm inspektorátů věnuje pozornost autoevaluačnímu procesu během externí evaluace a/nebo vyžadují určitý druh

autoevaluačního procesu během externí evaluace. V Severním Irsku, Rakousku a Nizozemsku inspektoráty uskutečňují plán zavedení forem metaevaluace, přičemž využívají výstupů autoevaluace nebo plánu rozvoje školy. Při hledání rovnováhy mezi interní a externí evaluací šest inspektorátů kontroluje svou úlohu.

Projekt ukázal, že vztah mezi interní a externí evaluací je u jednotlivých inspektorátů různorodý. Tento vztah se podrobněji analyzoval zaměřením se na tři široké oblasti:

- externí inspekce kvality nebo efektivity procesu autoevaluace školy;
- využití výstupů autoevaluace při externích inspekcích; a
- zprávy inspektorátu o kvalitě autoevaluace školy.

V sedmi zemích je evaluace kvality a/nebo účinnosti autoevaluačního procesu součástí externí evaluace prováděné inspektorátem. Existují však rozdíly ve způsobu zavádění. Jeden z přístupů k inspekci v Severním Irsku, inspekci zajištění kvality, uplatňuje meta-evaluativní přístup a hodnotí kvalitu a efektivitu autoevaluačního procesu školy externě. V pěti dalších zemích systém komplexních inspekcí zahrnuje externí evaluaci autoevaluace a/nebo procesy zajištění kvality jako klíčové oblasti zaměření. Ve třetině zemí neexistuje externí evaluace kvality a/nebo efektivity autoevaluačního procesu. Více než polovina inspektorátů využívá nebo začíná využívat výstupy autoevaluace jako součást svých inspekčních procesů. To může zahrnovat využívání autoevaluačních zpráv školy, názorů školy na její silné a slabé stránky a/nebo další dokumentace interního auditu jako výchozího bodu pro externí evaluaci. Další inspektoráty žádají školy, aby vyplňovaly předinspekční dotazníky nebo formuláře vyžadující určitý druh autoevaluace. V těchto dotaznících jsou školy vyzvány, aby prezentovaly své názory na jejich pozici ve vztahu ke každé oblasti práce, která je zkoumána. Během externí evaluace je testováno, jak školy vnímají sebe samotné. V devíti zemích inspektoráty podávají zprávu o kvalitě autoevaluace škol. Ve většině zemí neexistuje samostatná specifická inspekční zpráva o autoevaluaci, spíše jsou zařazeny posudky do evaluační zprávy, která obsahuje komplexní inspekci nebo jiný druh externí evaluace. Ve většině zemí, kde inspektorát píše zprávy o kvalitě školy obecně a/nebo o kvalitě autoevaluace školy konkrétně, jsou tyto zprávy veřejně publikovány a v některých případech jsou k dispozici na internetu.

Návštěvy škol ukázaly, že pečlivá pozornost inspektorátů věnovaná autoevaluaci jako součásti externí evaluace významně ovlivňuje interní evaluaci. Výsledkem zapojení inspektorátů je, že zúčastněné školy v mnoha zemích jsou v oblasti autoevaluace více reflexivní a uvědomělé. Toto zapojení také vedlo ke zvyšujícímu se počtu škol, které provádějí autoevaluaci, například v Portugalsku a Francii. Účastníci projektu ze čtyř zemí podali zprávu, že školy přijaly systémy externí evaluace pro účely autoevaluace. Anglický inspektor prohlásil, že většina škol se připravuje na inspekci tím, že sama hodnotí kvalitu. V několika zemích školy dokonce organizují audit prováděný nezávislou organizací nebo soukromou společností, aby zkontrolovaly validitu výstupů své autoevaluace, a tak se plně připravily na návštěvu inspekčního týmu. Ale skutečnost, že externí evaluace probíhá v naprosto odlišném kontextu než autoevaluace, by mohla mít negativní vliv na kvalitu autoevaluačního procesu. V projektu ředitel vyjádřil názor, že "externí evaluace provedená inspektorátem staví organizaci do defenzívy, a proto vůbec nezlepšuje autoevaluaci".

Když je autoevaluace součástí procesu externí evaluace a výsledkem je "veřejná" inspekční zpráva, škola je jednoznačně zodpovědnější za svou interní evaluaci. To je případ proporcionální supervize inspekci, při kterých inspektorát kontroluje validitu a spolehlivost autoevaluace školy, přičemž ji využívá jako výchozí bod inspekce k vytvoření závěrů o kvalitě školy. V tomto smyslu škola přebírá autoevaluaci, aby snížila intenzitu evaluačních aktivit inspekčního týmu během komplexní inspekce. Inspektoři však efektivně "přebírají" nezbytnou část autoevaluace školy tím, že škole určí předměty činnosti a zlepšení, které se zakládají na externí evaluaci silných a slabých stránek školy. Je zde riziko, že školy plně nevyužijí tuto činnost ke zlepšení, ale pouze k dosažení vyhovujícího výsledku před další inspekci. Šest zemí, většina z nich ve prospěch tohoto druhu proporcionální supervize,

informuje o tendenci, aby byly priority zlepšování školy určeny silnými a slabými stránkami, které zjistí inspektoři. Toto riziko je snad nižší při metaevaluativních inspekcích, kdy autoevaluační výsledky nejsou v centru zájmu externí evaluace. Při metaevaluaci - jak je představena v tomto projektu využívajícím systém ESSE - je předmětem externího zajištění kvality samotný proces autoevaluace. Prostřednictvím metaevaluace inspektoři hodnotí efektivitu autoevaluačních procesů školy pro výběr vhodných priorit ke zlepšování a měření vlivu jejich aktivit. V tomto modelu mají školy zodpovědnost za určení aspektů jak interní, tak externí evaluace, která je více přizpůsobena jejich potřebám a kontextu.

Role inspektorátu je nepochybně kritická při určování rovnováhy mezi interní a externí evaluací. Pokud jde o autoevaluaci, ve většině zemí hraje inspektorát jak roli supervisory, tak poradce. Jestliže je však autoevaluace nejefektivnější za plné podpory a účasti škol a jejich zaměstnanců, objevuje se zřetelné napětí, když je autoevaluace předmětem externí evaluace. Tam, kde inspektorát stimuluje využívání svého systému kvality, rozvíjí autoevaluační metody, organizuje další vzdělávání učitelů, věnuje pozornost autoevaluaci během svých aktivit ve školách a/nebo staví na výstupech autoevaluace škol, podnět k autoevaluaci je řízen očividně spíše externě, než interně. To je v rozporu s principem, že autoevaluace je nejuspěšnější, když iniciativu přebírá sama škola a vychází ze svých potřeb. Ve stále decentralizovanějších systémech mají školy větší autonomii a přímější zodpovědnost za kvalitu. Proto by být hnací síla monitorování a zajištění kvality měla vycházet zevnitř. Vzhledem k tomu, že autoevaluace je předmětem většího externího průzkumu, existuje riziko, že se stane více formou zodpovědnosti a méně podnětem ke změně a zlepšování. Ale je zde také nebezpečí, že bez externího průzkumu může interní autoevaluace postrádat přesnost a stane se tak trochu sebeklamem se zaměřením na relativně okrajové aspekty práce školy nebo s představou takového vlivu na zlepšení, který nelze prokázat. Když má autoevaluace tak úzké zaměření, může se stát povrchní a vést k omezené změně a zlepšení. Na druhou stranu, když je autoevaluace předmětem externí evaluace a výsledky jsou publikovány v inspekční zprávě, školy převezmou větší zodpovědnost za kvalitu své vlastní interní evaluace.

3. MOŽNÉ CESTY VPŘED

Systém ESSE poskytuje obecně použitelný systém k hodnocení efektivity autoevaluace a jejího vlivu na zlepšování školy. Analýzy a reflexe ve výše uvedené druhé části byly založeny na situaci, která existovala v době shromažďování údajů a aktualizovány v lednu 2003. Na inspektoře byl vznesen požadavek, aby se vyjádřili o svých zkušenostech s autoevaluací škol jak v rámci, tak mimo rámec projektu a přemýšleli o ideální rovnováze mezi interní a externí evaluací. Také byli požádáni, aby na základě výsledků projektu ESSE zvážili možné cesty vpřed. Jejich odpovědi jsou obsaženy ve zprávách z jednotlivých zemí, které uvádíme dále.

Ve svých odpovědích inspektoři uvádějí řadu přístupů, které vyrovnávají interní a externí evaluaci. Přibližně polovina dala přednost tomu, co Dánové nazývají proporcionální supervize. Tento typ inspekce považuje údaje získané autoevaluací školy za výchozí bod. Čím lepší je autoevaluace školy, tím méně intenzivní je inspekce. Důležitou podmínkou této proporcionální supervize je, že kritéria posuzování autoevaluace jsou velmi dobře sdělována a chápána. Objevil se názor, že tento přístup je flexibilnější a využívá výstupů autoevaluace školy jako odrazového můstku pro externí evaluaci. Někdo navrhol, aby inspektoráty věnovaly větší a systematictější pozornost autoevaluaci školy. Jiní viděli roli inspektorátu hlavně v podpoře autoevaluace jako prostředku, který přinese zlepšení školy, nikoli účast v externí evaluaci. Jeden člověk vyjádřil obavu, že externí evaluace se může stát příliš dominantní, přičemž zdůraznil, že inspekce by měla podpořit a posílit školy, potvrdit kvalitu školy a dále ji motivovat. Téměř všichni cítili, že jak interní, tak externí evaluace by měla vést ke zlepšování. Inspektoři viděli autoevaluaci méně jako způsob, jak mohou být školy zodpovědné za svou kvalitu, ale více jako interní pohon ke zlepšování, monitorování a

zajišťování kvality. Velká většina zdůraznila potřebu, aby externí evaluace činila školy zodpovědné za kvalitu a aby její autoevaluační procesy měly vliv na zlepšování škol.

Obecně zúčastnění inspektoři viděli, že zodpovědnost navenek přispívá pozitivně k autoevaluaci školy. Zastávali názor, že silný vnější vliv je na místě. Zároveň projekt také ukázal velmi úspěšnou autoevaluaci z vlastní iniciativy škol, kdy školy využívaly nebo vytvořily svou autonomii při monitorování a zabezpečování kvality. Tím vznikají určité otázky. Pracovaly by tyto školy se stejným entuziasmem, kdyby jim autoevaluace a snad i přidružené metody a indikátory byly nuceny? Existuje riziko, že se autoevaluace stane formou záclonek, místo aby byla procesem, který vede ke konkrétnímu zlepšování? Nebo budou školy s povděkem přijímat práci v rámci inspekčního systému, protože jim udává směr a stimul? Z projektu jasně vyplynulo, že v mnoha zúčastněných zemích se slabou autoevaluací soustředění pozornosti inspektorátu na autoevaluaci spustilo rozvoj, ke kterému by možná nedošlo, kdyby se škola projektu neúčastnila. Používání systému indikátorů inspektorátu pro autoevaluaci má zřejmé výhody. Udávají jasný standard pro nejlepší praxi a pomáhají zavést a rozšířit obecné a jednotné chápání kvality a standardů. Jsou také důležitým nástrojem komunikace mezi úřady a školami. Musí však být dostatečně flexibilní, aby vyšly vstříc potřebám škol a slučovaly se s národní a místní kulturou, tradicemi a podmínkami. Měly by vznikat na základě mnoha konzultací, aby se zajistilo, že školy a vzdělávací sektor obecně je budou akceptovat a že proto budou považovány za všeobecně uznávané a odpovídající účelu.

Také je důležité, kde je hranice účasti inspektorátu. Poloha této hranice závisí na mnoha kontextuálních faktorech, ale tam, kde inspekce slouží výhradně k tomu, aby prokazovala navenek aktuální výsledky vzdělávání, přebírá inspekce moc nad klíčovými aspekty autoevaluace. Kdyby školy využívaly externí nástroje a indikátory autoevaluace jen pro přípravu na vnější evaluaci, stálé zlepšování by bylo ohroženo. Školy a jejich partneři potřebují založit autoevaluaci na jimi identifikovaných potřebách zlepšování a na jejich pohledu na kvalitu školy. Jedna z podstatných funkcí inspektorátu však je podněcovat školy k poskytování co možná nejvyšší kvality vzdělání. Odborná literatura ukazuje, že úspěšná inovace potřebuje jak podporu, tak povzbuzení; ale kolik podpory a kolik povzbuzení? Jak školy zlepšují své přístupy k autoevaluaci, rovnováha zodpovědnosti za aktuální výsledky na straně jedné a zlepšování na straně druhé se posunuje. S tím, jak školy podávají partnerům ve vzdělávání zprávy o kvalitě a zlepšování založené na vlastní autoevaluaci, stávají se veřejně zodpovědnější. V rámci tohoto kontextu je úlohou inspektorátu zajistit, aby prostřednictvím efektivní autoevaluace školy zlepšovaly kvalitu zkušeností a výsledků žáků tak, že převezmou zodpovědnost za zajišťování kvality, hodnocení své činnosti, vytváření nezbytných plánů zlepšování a efektivní zavádění těchto plánů.

PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

ČÁST PÁTÁ

ZPRÁVY Z JEDNOTLIVÝCH ZEMÍ

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených informací."

ZPRÁVY Z JEDNOTLIVÝCH ZEMÍ

Rakousko

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

Obecně neexistuje formální povinnost zavádět autoevaluaci. Školy jsou však nepřímo podněcovány k tomu, aby tak činily. Pokud jde o rok 1997, autoevaluace škol byla zavedena jako povinná pro druhý stupeň základních škol (5.-8. třída) v regionu Horní Rakousko jako součást projektů pravidelného rozvoje školy. Rozhodnutí bylo založeno na diskuzi o návrhu širšího konceptu "Kurikulum '99". Tento koncept dává jednotlivým školám více svobody a autonomie v plánování vzdělávání a dává jednotlivým školám více zodpovědnosti za celkovou kvalitu vzdělávání, které poskytují svým žákům. Na druhou stranu to od škol vyžaduje, aby měly zlepšenou, intenzivnější a pevnější opatření k zajištění kvality. "Kurikulum '99" vychází vstříc potřebám a říká, že každá škola by měla vytvořit "program školy", který je zvláštní formou plánu rozvoje školy. Z rozsáhlé diskuze, kterou toto kurikulum vyvolalo, vzešly dvě skutečnosti:

- Nová opatření k zajištění kvality jsou efektivním nástrojem nejen pro výše uvedené školy, ale také pro všechny ostatní typy škol.
- Je žádoucí, aby byla tato povinnost stanovena zákonem.

Plánuje se dodatek, který by měl uvést závaznou autoevaluaci krok za krokem. V současné době se vytvářejí celostátní standardy pro klíčové fáze 4 a 8. Mezitím však mnoho škol již zahájilo autoevaluaci v malé míře. Dokumenty školy týkající se autoevaluace a rozvoje školy využívá inspektorát k vedení metaanalýzy, aby kontroloval kvalitu těchto procesů. Tyto dokumenty však zůstávají ve škole a nejsou publikovány.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality

V Rakousku nejsou k dispozici celostátní údaje o vzdělávacím standardu, ale v určitých regionech jsou některé údaje dostupné. Některé regiony například poskytují údaje o výsledcích žáků. Jsou shromažďovány regionální údaje o neprospívajících a dávány na vědomí inspektorům a ředitelům. Používání statistických údajů ke srovnávání a stanovení vzdělávacího standardu není povinné.

Zajištění souboru standardů/indikátorů kvality

Federální ministerstvo školství a kultury podněcuje zavedení cyklu rozvoje kvality ve školách tím, že podporuje plánování rozvoje školy. Školy jsou podněcovány k rozvoji a zavádění programu školy (plánu rozvoje školy). Tento program školy může sloužit jako rámec informací pro autoevaluaci a pro účely skládání účtů veřejnosti. Ještě neexistují národní nebo regionální standardy, příslušné oddělení ministerstva vytvořilo pro školy mnoho klíčových oblastí a indikátorů v projektu Quality in Schools-project (QIS). Klíčové oblasti jsou: vyučování a učení se, prostředí školy/třídy, spolupráce s partnery školy a veřejností, řízení školy a profesionalita/vzdělávání učitelů. Používání indikátorů QIS je dobrovolné. Školy mají také volnost v používání systémů poskytovaných (rakouskými) odborníky na rozvoj školy, jako jsou Strittmater, Dubbs, Posch, Altrichter, a Schratz. Jak je uvedeno výše, v současné době se vytvářejí standardy pro němčinu, matematiku a angličtinu pro klíčové fáze 4 a 8.

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

Pilotní projekt "Quality in Schools" (QIS) je iniciativa Federálního ministerstva školství a kultury na podporu autoevaluace ve školách. Podporu tvoří: obecné pokyny; dotazníky pro učitele, žáky a rodiče jako nástroje pro autoevaluaci; popis metod/nástrojů pro autoevaluaci; a kvalitní síť. Všechny školy, které mají přístup na internet, mohou dobrovolně využívat informace. Používání internetu umožní školám přizpůsobit existující nástroje (např. dotazníky) svým konkrétním potřebám nebo cílům. Školy mohou pomocí internetu také získat odbornou asistenci. Změny již existujících nástrojů jsou dány k dispozici všem ostatním školám. Ministerstvo také nabízí oblastním úřadům další vzdělávání (úvodní

seminář) k zahájení projektu QIS-project v regionech. Místní školní rady plánují speciální aktivity, které se zaměřují na zlepšení efektivity autoevaluace ve školách. Speciálně školení poradci v oblasti rozvoje školy pravidelně poskytují další vzdělávání, semináře a konzultace. Učiteléské organizace uveřejňují dokumenty užitečné pro školy (např. o zpětné vazbě).

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Hlavním cílem rakouského inspektorátu je konzultovat a podporovat rozvoj školy a radit učitelům a ředitelům. Inspekteři také spojují různé partnery ve vzdělávání. Žáci, rodiče a učitelé mohou u inspektorů podávat stížnosti. Pokud jde o evaluaci, inspekteři ve specifických případech monitorují učitele. Příležitostně se také provádí inspekce vedení školy a projektové práce. Inspektorát je také zodpovědný za kontrolu dodržování pravidel a zákonů. Protože autoevaluace není povinná, hodnocení autoevaluace školy ještě není oficiálním úkolem rakouského inspektorátu. Obsah obecných nařízení inspektorátu se přepracovává. Hlavní otázka, která zůstává, je vzájemná souhra autoevaluace škol a externí evaluace prováděné inspektorátem. Inspekteři by měli svým školám poskytovat rady a podporu v projektu rozvoje. Inspektorát také uskuteční určitý druh metaevaluace procesu rozvoje školy s využitím výstupů autoevaluace. Ve větší míře by měly být organizovány regionální pohovory inspektorů a ředitelů týkající se činnosti v předchozím roce, cílů do budoucna atd.. V regionech, kde jsou školy povinny provádět autoevaluaci, jsou hlavní úkoly inspektorátu následující: motivování a opravňování ředitelů a učitelů k rozvoji školy takovými prostředky, jako je další vzdělávání a schůzky; zavedení regionálních sítí pro vzájemnou podporu; vytvoření nových incentív s velmi omezenými zdroji; poradenství školám při vytváření profilu jejich školy a/nebo "programu školy" a kurikula - které školy vytvářejí autonomně.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Přeprocování pracovní doby učitelů národní školskou radou, aby se autoevaluace stala součástí pravidelné činnosti.
- Vytvoření celostátního přístupu k záznamu, validaci a rozšiřování údajů o pracovním výkonu a vzdělávacím standardu.
- Povzbuzování škol ke shromažďování údajů a porovnávání výsledků s národními a/nebo regionálními údaji/standardsy po dobu mnoha let.
- Zajištění celostátních standardů kvality.
- Přizpůsobení systémů kvality místním potřebám a povzbuzení škol v jejich využívání při zavádění za podpory inspektorátu.
- Další vzdělávání pro všechny ředitele a školní týmy ve velké míře.

Francouzsky hovořící oblast v Belgii

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

Ve francouzsky hovořící oblasti v Belgii není autoevaluace přímo povinná. Neexistuje formální povinnost zavádění autoevaluace, ale školy mají zákonnou povinnost mít vzdělávací program. Vzdělávací program definuje celkové vzdělávací možnosti a specifické konkrétní činnosti, které chce tým učitelů školy zavést ve spolupráci se všemi jejími partnery, aby splnil vzdělávací a pedagogické plány. Je aktualizován nejméně každé tři roky. Participating Council, která byla založena na každé škole, je povinna kontrolovat, doplňovat a dokončovat školní plán; rada pravidelně posuzuje zavádění plánu, navrhuje úpravy a doporučení ve (výroční) zprávě o činnosti. V této zprávě o činnosti, tak zvané "projet d'établissement" musí ředitel poskytnout průkazný materiál o plánování aktivit týkajících se cílů a musí informovat o tom, zda tyto cíle (rozhodnutí o vzdělávání) byly dosaženy. Navíc tato zpráva o činnosti obsahuje komplexní řadu aspektů, jako je kulturní a sociální pozadí žáků, očekávání týkající se plánování jejich profesionálního života a dalšího studia, prostředí školy a kurikulum. Státní správa vzdělávání ("Administration Générale de l'Enseignement et de la Recherche Scientifique" - AGERS) poskytuje školám obecného průvodce indikátory (oblastmi) ke psaní zpráv. Ve skutečnosti se na autoevaluaci pohlíží spíše jako na součást externí evaluace AGERS.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality

Statistický odbor Ministerstva školství poskytuje celkové celostátní výsledky "národních" testů a zkoušek. Statistiky výsledků a práce žáků jsou prováděny každý rok ve všech předmětech a ve všech třídách a stupních. Tyto statistiky jsou založeny na zkouškách, které pořádají samy školy. Tyto informace umožňují školám srovnávat své výsledky s nejnovějšími celostátními a regionálními výsledky a s údaji s předchozích let. Statistické oddělení státní vzdělávací správy uveřejňuje každé 2 nebo 3 roky barometr vzdělání. Cílem tohoto uveřejnění je poskytnutí určitých vzdělávacích standardů týkajících se vlastností vzdělávacího systému osobám s rozhodovací pravomocí a také širší veřejnosti. Klíčové oblasti tohoto barometru jsou sociální, ekonomické a demografické prostředí, práce a účast, zdroje a náklady a výsledky včetně výstupů vzdělávacího systému a souvislosti s trhem práce. Školy jsou povzbuzovány k využívání statistických údajů pro srovnávání a stanovení vzdělávacího standardu.

Zajištění souboru standardů/indikátorů kvality

Školy musí každoročně podávat zprávu o svém "Projet d'établissement" tím, že informují o aktivitách, které byly uskutečněny za účelem realizace plánu rozvoje. Státní vzdělávací správa určila 13 kritérií, o kterých musí školy podávat zprávu. Kritéria a skutečnost, že školy musí podávat zprávy o kvalitě plánu rozvoje školy jsou stanoveny rozhodnutím. Projekt určuje všechny pedagogické možnosti a konkrétní činnosti, které pedagogický tým využije k dosažení vzdělávacích (hodnoty, možnosti a posudky stanovené pořádacím orgánem k dosažení cílů) a pedagogických (metodických) plánů pořádacího orgánu. Bere v úvahu:

- kulturní a sociální pozadí žáků; potřeby a zdroje ke získání kompetencí a znalostí;
- očekávání žáků a rodičů týkající se dalšího života a budoucího studia;
- sociální, kulturní a ekonomické prostředí školy;
- přírodní prostředí okraje města, města nebo vesnice, kde se škola nachází.

Rozhodnutí platí pro všechny školy primárního a sekundárního vzdělávání ve francouzsky hovořící oblasti v Belgii.

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

V současné době ve francouzsky hovořící oblasti v Belgii neexistuje pro školy zajištění školení a poradenství týkající se autoevaluace. Shromažďují se pouze statistiky o výsledcích žáků při celostátních textech a zkouškách, které státní vzdělávací správa analyzuje a dává k dispozici školám. V některých případech může státní vzdělávací správa rozhodnout o jmenování podpůrného týmu (inspektorů a ředitelů) na pomoc škole, která má potíže.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Pro komunitní školy inspektorát monitoruje kurikulum a osnovy, učební metody, organizaci školy, výsledky a pokrok žáků, vybavení a infrastrukturu. Pravomoc inspektorátu u státem podporovaných škol je více omezená: kromě jiného se zabývá minimálním počtem předmětů, minimální osnovou a úrovněmi, na kterých žáci pracují. Obecně je centrem zájmu inspekce předmětů, jednotlivých učitelů a statutárních požadavků. Neexistuje žádný formálně schválený proces inspekce ani neexistují dobře definované postupy. Inspektoři radí učitelům a ředitelům komunitních škol. Na národním nebo regionálním základě inspektorát organizuje společné zkoušky k posouzení žáků v různých školních předmětech. Výsledky - včetně analýzy - jsou Inspektorát zpětně sdělí škole, aby v budoucnu zlepšila úroveň činnosti. Inspektorát není zodpovědný za evaluaci efektivity autoevaluace škol a ne využívá výstupy autoevaluaci při provádění externí evaluace. Inspektorát píše na konci každého školního roku zprávu o školách a vzdělání ("Marche des Etudes"). Je založena na inspekčních zprávách všech kontrolovaných škol. Zprávy nejsou uveřejněny.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Školení pro vedoucí představitele škol a nějaká dokumentace poskytovaná státní správou na pomoc školám při procesu autoevaluace.
- Ministerské rozhodnutí, které vyžaduje, aby školy vedly autoevaluaci.
- Zpětná vazba školám o jejich výroční zprávě o činnosti.

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

V České republice neexistuje formální povinnost zavádět autoevaluaci. Autoevaluace ještě není zavedena. Školy, které chápou smysl a účel autoevaluace, používají svůj vlastní systém, nebo si přizpůsobují různé systémy, které považují za důležité. Celkově školy projevují zájem, ale velká většina čeká na rozhodnutí ministerstva. Před třemi lety proběhla živá diskuze týkající se škol a efektivity celého systému. Zabývala se otázkami rozvoje a autoevaluace škol. V důsledku toho Ministerstvo školství vytvořilo Národní program rozvoje vzdělávání a uveřejnilo ho v "Bílé knize". V souvislosti s autoevaluací tento dokument sděluje, že:

- by měl být zaveden systém evaluace založený na společné metodice, která kombinuje interní evaluaci prováděnou školou a externí evaluaci prováděnou Českou školní inspekcí. Důležitým centrem zájmu je "monitorování a evaluace kvality a efektivity vzdělávání".
- Musí být založeno centrum pro evaluaci a monitorování výsledků vzdělávání. Centrum by mělo připravovat nástroje pro evaluaci, organizovat externí evaluaci, případně pracovat s mezinárodní evaluací.

Tento dokument parlament přijal, ale jeho zavedení bude záviset na nové vládě.

Pokud školy prováděly určitou autoevaluaci, podávaly často zprávu především o výstupech. Jiné školy provádějí i autoevaluaci podmínek vzdělávání: sebehodnotí inkluzivní kulturu školy, principy maximální účasti a podporu a rozvoj nediskriminující praxe. Všechny školy musejí psát výroční zprávu, kde popisují specifické informace o škole týkající se ekonomiky, počtu zapsaných žáků, učitelského sboru a činnosti školy. Podle zákona musí školy poskytnout svou výroční zprávu partnerům ve vzdělávání. Výstupy autoevaluace jsou zaznamenány do výroční zprávy obvykle pouze v případě, že výsledky jsou příznivé.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality

Za shromažďování a zpracovávání všech druhů tvrdých dat o vzdělávání je zodpovědný Ústav pro informace ve vzdělávání. Pravidelně uveřejňuje statistickou ročenku o vzdělávání. Na úrovni základního a středního vzdělávání neexistují státní závěrečné zkoušky nebo národní testy. Povinné jsou pouze závěrečné zkoušky na konci střední školy, ale za přípravu těchto závěrečných zkoušek zodpovídají školy. Školy mají možnost koupit testy od soukromých společností. Tyto společnosti nabízejí školám určité porovnání údajů o výsledcích vzdělávání mezi těmi školami, které si tyto testy koupily, což jsou většinou progresivní školy - se zájmem o zlepšování. Jedna společnost například nabízí úkoly s charakteristikou zadání podobnou úlohám projektu PISA. Existují tedy určité kvantitativní indikátory, ale žádné oficiální referenční úrovně výsledků vzdělávání. Plánuje se však vytvoření centra pro evaluaci a monitorování výsledků vzdělávání, které pravděpodobně bude poskytovat údaje o národních vzdělávacích standardech.

Zajišťování souboru standardů/indikátorů kvality

Česká školní inspekce má systém provádění inspekce ve školách, který obsahuje řadu indikátorů kvality. Tento systém je publikován a je dostupný všem školám. Používání tohoto systému vytvořeného inspekcí pro autoevaluaci je nepovinné. Jak je uvedeno výše, Ministerstvo školství nedávno uveřejnilo Bílou knihu (Národní program rozvoje vzdělávání). Jednou z myšlenek Bílé knihy je používání inspekčního systému indikátorů externí evaluace pro autoevaluaci škol. Někteří ředitelé tento systém používají, aby se připravili na inspekci.

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

V tuto chvíli se nerealizují ve velkém rozsahu školení ani poradenská činnost; autoevaluace ve školách je ještě ve velmi počáteční fázi vývoje. Některé školy se v tomto směru aktivizují na základě nějakého podnětu a o další konzultace se pak samy zajímají. Přesto jen několik národních a regionálních orgánů a některé univerzity poskytují určitá školení a/nebo

poradenství týkající se autoevaluace. Nejsou však poskytována systematicky. Většinou školy v tomto směru čekají na rozhodnutí shora.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Při evaluaci škol a jiných institucí se Česká školní inspekce zaměřuje na podmínky, výsledky a procesy vzdělávání vzhledem k platným učebním dokumentům včetně efektivního využití lidských a fyzických zdrojů a fondů přidělených státním rozpočtem.² Aby mohl inspektorát provádět tuto statutární funkci, používá jednak systém povinných indikátorů, jednak diferencované metody. Existuje řada druhů inspekci. Komplexní inspekce poskytují podrobnou a jednotnou evaluaci škol, tematické inspekce, prováděné na žádost Ministerstva školství, jsou speciálně koncipovanými sondami do systému. Protože v tuto chvíli neexistuje ve školách systematická autoevaluace, Česká školní inspekce neprovádí inspekce, které by se zaměřovaly na autoevaluaci.³ Nyní nelze mluvit o nějakém vztahu mezi autoevaluací školy a externí evaluací. V návrhu nového školského zákona se hodnocení školy uskutečňuje jednak jako vlastní hodnocení školy, jednak jako hodnocení Českou školní inspekci. V tomto návrhu má být vlastní hodnocení školy východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekci.

Možné oblasti zlepšení

Některé možnosti zlepšení:

- Uložit školám povinnost psát plán rozvoje školy.
- Zavedení národního centra evaluace výsledků vzdělávání (na úrovni Ministerstva školství), které by mělo vytvořit nástroje k měření výsledků vzdělávání.
- Zajištění více materiálu na pomoc školám při autoevaluaci.
- Zajištění většího rozsahu poradenství, školení a kursů zaměřených na autoevaluaci a rozvoj školy.
- Poskytování rámců, indikátorů kvality, strategií a příkladů dobré praxe.
- Výzkum analyzující situaci a potřeby v zemi v oblasti autoevaluace škol.
- Realizace workshopů o autoevaluaci pro řídicí pracovníky škol, systematická práce v sítích, školení prostřednictvím Regionálních pedagogických center.

² Kromě evaluace provádí ČŠI také státní kontrolu dodržování obecně závazných právních předpisů a veřejnosprávní kontrolu finančních prostředků státního rozpočtu přidělených školám.

³ Tematická inspekce zaměřená na autoevaluaci byla realizována koncem školního roku 2003/2004.

Dánsko

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

Stále vyšší počet škol provádí dobrovolně určitý druh autoevaluace. Povinná je pouze na vyšších obchodních školách. Ředitelé a učitelé obchodních škol jsou povinni zeptat se dvakrát ročně studentů na jejich zkušenosti v oblastech jako je kvalita výuky různých předmětů a vzdělávací organizace školy. Národní/regionální systém legislativy a politiky ukládá těmto školám povinnost a zodpovědnost hodnotit zajištění, dělat nezbytné plány pro zlepšení (které obsahují změnu potřeb, aktivit a operačních cílů kvality) a poskytovat zprávy partnerům ve vzdělávání. Zatímco obsah autoevaluace je stanoven v Departmental Order, aktuální plánování a metodiku provádí ředitelé a učitelé škol za podpory vzdělávacích a národních poradců. Autoevaluaci podporují také centrální iniciativy Ministerstva školství a často je spojována s účastí v programu rozvoje, do kterého se školy mohou dobrovolně zapojit. Podle pravidel jsou školy, které se účastní programu rozvoje, povinny podávat o něm zprávy. Záměrem je inspirovat ostatní školy, aby zahájily projekty autoevaluace a s pomocí externích odborníků pořádaly semináře. V tuto chvíli se objevují snahy vytvořit propracovanější kvalitní systém, který obsahuje proces autoevaluace a rozvoje kvality.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality

Ministerstvo školství shromažďuje údaje, jako jsou výsledky, počty žáků, kteří nedokončili školu, přijatí k následnému studiu, a školy je mají k dispozici při autoevaluačních procesech. Jsou uveřejněny výsledky národních zkoušek jednotlivých zemí. Existují jednotné národní písemné testy, které vypracovávají zkuškové výbory. Externí examinační hodnotí písemné testy a národní poradci hodnotí výsledky studentů. Národní školská správa uveřejňuje na domovských stránkách ministerstva předmětové zprávy, které mohou využít školy, učitelé a ostatní. Výsledky jednotlivých škol nejsou uveřejněny. Ministerstvo uveřejňuje také souhrn výsledků škol, které se účastní programu rozvoje, aby inspirovalo ostatní školy.

Zajištění souboru standardů/indikátorů kvality

V Dánsku mají školy k dispozici velké množství zdrojů indikátorů/standardů kvality. Ministerstvo školství každoročně vydává mnoho příruček o klíčových pedagogických a vzdělávacích otázkách, například o nových metodách, nových způsobech organizace výuky a transkurikulárních aktivitách. Poskytují kritéria, která je možné využít jako průvodce pro autoevaluaci. Navíc ministerstvo uveřejňuje soubor výsledků autoevaluačních aktivit škol, které se účastní programu rozvoje, aby povzbudily školy ve vytvoření vlastního autoevaluačního systému. Příručka "Good practice. Signs of Quality in Upper Secondary Schools", kterou vydal dánský Institute for Educational Training of Vocational Teachers, popisuje "znaky" kvality, které školy mohou používat k monitorování své činnosti. Příručka se pozorně vyhýbá slovům jako "kritérium" nebo "indikátor", ale nyní stále více slouží jako seznam "indikátorů činnosti".

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

NAE (Národní školská správa) podporuje školy různými způsoby. Během tříletého období každou obchodní školu navštíví národní poradce nebo někdo jiný ze zaměstnanců oddělení vyššího vzdělávání. Tyto návštěvy jsou povinné. Účelem je částečně inspekce plánování a organizace výuky a částečně rozhovor o obecnějších problémech, například i o (auto)evaluaci. Následkem decentralizace jsou národní poradci se vzrůstající mírou žádání o rady ve věci rozvoje školy, zlepšení kvality vzdělávání a analýzy škol. Školy, které chtějí zahájit rozsáhlé projekty rozvoje, mohou čerpat ze znaleckého posudku národních poradců a ostatních zaměstnanců NAE, aby prodiskutovaly a zhodnotily plány školy. Dánský Institute for Educational Training of Vocational Teachers je národní organizace, která nabízí kurzy a podporu v oblasti autoevaluace. Učitelé obchodních škol mohou získat teoretickou podporu týkající se vzdělání a autoevaluace. Kontakt bude často spojen s účastí školy v programu rozvoje. Danish Evaluation Institute poskytuje další podporu zajištění kvality a rozvoje

dánského vzdělávání tím, že uveřejňuje zprávy o klíčových oblastech vzdělávání. Tyto zprávy jsou důležitou informací jak pro NAE, tak pro školy, při zlepšování kvality vzdělávání. Externí podporu poskytuje také Association of School Managers at the Commercial Schools a univerzity.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Z hlediska evaluace školy a poradenství jsou důležité tři činitelé: školy a jejich klíčoví partneři, ministerstvo a jeho národní poradci a Danish Evaluation Institute (EVA). Místní komunity organizují "inspekce" pro základní a střední školy. Zaměřují se na poradenství učitelům a školám. Roli ministerstva ve vztahu k vyšším středním školám můžeme popsat částečně jako inspekční a částečně poradenskou v souvislosti s autoevaluací. EVA každoročně provádí evaluace 5-10 aspektů na vzorku škol. Středem zájmu není škola samotná, ale celková kvalita zkoumaného aspektu. Zajištění kvality je v Dánsku ve velkém rozsahu založené na autoevaluaci. Externí a povinná kontrola proto získala velmi nízký profil. Návštěvy národních poradců ve školách jsou však důležitým nástrojem. Každý třetí rok vyšší obchodní školy navštíví zástupci z NAE. Před návštěvou musí školy provést určitý druh autoevaluace a řadu statistik a musí dát poradcům k dispozici informace o široké oblasti života školy. Poradci berou v úvahu názor školy, na těchto informacích stavějí, ale nejsou povinni posuzovat kvalitu autoevaluačního procesu školy; využívají ho pouze jako nástroj inspekčního procesu. V důsledku decentralizovaného školského systému a vzhledem ke skutečnosti, že školy mají legálně velkou svobodu pokud jde o metodiku provádění autoevaluace, poradci musí pečlivě zvážit obsah komentáře o škole.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Explicitnější zaměření na autoevaluaci.
- Stanovit měřitelné cíle pro zlepšení školy včetně názorů partnerů a výsledků.
- Ministerstvo by mohlo uspořádat forum, kde by se sdílely nápady a zkušenosti týkající se autoevaluace.
- Má-li být autoevaluace efektivnější, školy by musely poskytnou výroční zprávy o autoevaluaci partnerům ve vzdělávání.

Anglie

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

Školy nemají formální povinnost zavádět autoevaluační proces. Department for Education and Skills (DfES), Office for Standards in Education (Ofsted) a Qualifications and Curriculum Authority (QCA) stále více zdůrazňují důležitost plánování rozvoje školy a autoevaluace jako klíčových prvků zlepšení školy. Ofsted doporučuje, že autoevaluace školy by měla být prováděna každoročně v době mezi inspekcemi. Řízení výkonu - které implicitně vyžaduje autoevaluaci - je povinné a vyžaduje, aby školské rady každý podzim stanovily cíle pro zlepšování výkonu žáků a monitorovaly jejich výsledky. Rada má povinnost určit strategii pro rozvoj školy prostřednictvím cyklu analýzy výkonu žáka, stanovení cíle, plánování činnosti a evaluace. Školské rady také musí uveřejňovat cíle a aktuální plnění těchto cílů ve svých výročních zprávách pro rodiče. Školy v jejich snahách o zlepšení podporuje a povzbuzuje jejich místní školská správa (LEA), která je zodpovědná za zajištění kvality ve svých školách.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality

Používání statistických údajů je povinné pro řízení výkonu a stanovení cílů. Množství statistických údajů a podrobné analýzy vzdělávacího standardu poskytuje jak stát, tak LEA. DfES, Ofsted a QCA společně vytvářejí výroční Autumn Package of Pupil Performance Information, aby pomohli školám při stanovení cílů a poskytli základ pro srovnávání výkonu a autoevaluaci sledováním výsledků školy a žáků. Uveřejňuje ji DfES. Tento balíček se skládá z National Summary Results, National Value Added Information, National Benchmark Information a Performance and Assessment Report (PANDA). Používání tohoto Autumn Package je považováno za podstatnou část autoevaluace škol. LEA obvykle poskytují extenzivní analýzu školami přidané hodnoty.

Zajištění souboru standardů indikátorů kvality

Školy si mohou svobodně vybrat svůj vlastní systém pro autoevaluaci. Je však velmi doporučován inspekční systém Ofsted, který obsahuje národní kritéria kvality pro školy. Inspekční kritéria jsou uveřejněna v "Framework for Inspecting Schools" a různých "Handbooks for Inspecting Schools". Tento systém používají inspektoři během inspekcí, ale také ho používají školy k monitorování své činnosti. 3. část příručky slouží školám jako průvodce, jak používat "Evaluation Schedule for the inspection of schools" pro účely autoevaluace. Klíčové oblasti inspekčního systému jsou: kvalita vzdělávání poskytovaného školami; vzdělávací standardy dosažené žáky; vedení a řízení školy a zda jsou efektivně řízeny finanční zdroje; a duševní, morální, sociální a kulturní rozvoj žáků. DfES také navrhuje další možné kvalitní systémy, které školy využívají, jako jsou Investors in People, ISO 9000, Charter Mark, The European Business Excellence Model (EFQM).

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

Poradenství týkající se stanovení cílů, analýzy údajů o činnosti školy a žáků, zlepšení a autoevaluace školy poskytují DfES, Ofsted, QCA, LEA, Svazy učitelů a soukromé organizace. Ofsted poskytuje poradenství školám prostřednictvím publikací jako například "School Evaluation Matters" (1998), která byla napsána na pomoc školám při rozvoji strategií autoevaluace. Ofsted také vytvořil národní balíček pro školení o autoevaluaci pro řídicí školní pracovníky "Helping schools to carry out Self-Evaluation"; "National College of School Leadership (NCSL) a Ofsted spolupracuje při "Headfirst", školení o autoevaluaci pro ředitele. LEA podporují své školy v procesech autoevaluace (např. prostřednictvím poradce, který může provádět kontroly poskytovat konzultace). LEA, obvykle pod licenčními programy, poskytují školící modely autoevaluace Ofsted a poradenství v přípravě na externí evaluaci a v provádění autoevaluace založené na inspekčním systému. Některé školy zvou svého poradce, aby zjistil validitu jejich autoevaluace a plánování zlepšení. Školy mohou využívat poradenské služby LEA k provádění kontrol a poskytování nových názorů a perspektiv při evaluaci vlastní kvality školy. Soukromé organizace jako "Investors in People", Hay Group a

další podporují systémy autoevaluace a poskytují školám k využití cílené poradenství a struktury.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Posláním Ofstedu je zlepšit kvalitu a standardy vzdělání a péče o děti prostřednictvím nezávislé inspekce a nařízení. Ofsted nařizuje inspekci ve školách, kterou provádějí nezávislí inspektoři a je založena na zveřejněném systému a příručkách k provádění inspekci ve školách, které obsahují kritéria pro hodnocení efektivity autoevaluace školy. Ve všech školách proběhne inspekce nejméně každých šest let. Krátká forma inspekce se u těchto škol zdá být neefektivnější. Během přípravy na návštěvu Ofsted jednoznačně podporuje a hodnotí kvalitu autoevaluace škol tak, že požádá školy, aby vyplnily čtyři formuláře, které vyžadují autoevaluaci. Inspekční tým bere v úvahu autoevaluaci školy tím, že během návštěvy školy staví a těchto informací a testuje, jak škola sama sebe vnímá. Inspekční tým podává zprávu o autoevaluaci školy jako o klíčové charakteristice vedení a řízení ve škole. Zprávy z inspekce školy jsou uveřejňovány a jsou na webových stránkách; každý rodič obdrží kopii čtyřstránkového shrnutí. Kromě inspekci ve školách Ofsted provádí kontrolu LEA, dohlíží na úvodní kurzy pro učitele, soukromý, dobrovolný a samostatný předškolní sektor, samostatné školy a služby pro vzdělávání dětí a služby pro mládež financované LEA. Ofsted podává zprávy o vlivu vládních iniciativ. Je zodpovědný za inspekci veškerého vzdělávání a školení pro věkovou skupinu 16-19 let v šestém ročníku a následných vyšších školách. Prostřednictvím celooblastních inspekčních zpráv Ofsted kontroluje celkové plánování zajištění vzdělávání a školení pro studenty starší 16 let v celé Anglii. Ofsted provádí inspekci práce pečovateli o děti a poskytovatelů každodenní péče.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Další rozvoj řízení výkonu.
- Lepší spojení mezi autoevaluací školy a plánováním rozvoje školy prostřednictvím řady navržených forem.
- Vybudování společné databáze, aby mohly být před inspekci vyplněny údaje ve formulářích, které musí školy používat. Tato databáze by kombinovala informace získané DfES, Ofsted a údaje z výzkumu.
- Zařazení více údajů o přidané hodnotě na úrovni jednotlivých žáků ve zprávách PANDA.
- Školení pro zaměstnance ve školách musí být pravidelně rozšiřována a aktualizována, aby odpovídala novým inspekčním praktikám.
- V dalších inspekčních programech by měla autoevaluace hrát větší roli. Měla by existovat diferencovaná inspekce škol v závislosti na tom, jak efektivní je jejich autoevaluace.

Flandry

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

V tuto chvíli neexistuje legální systém, který by všem školám ukládal povinnost zavádět systematický proces autoevaluace. Vláda vede hlavně politiku podněcování a podpory autoevaluace škol a plánování zlepšení škol. Pouze školy, které dostávají zvláštní finanční podporu na zlepšení rovnocenných podmínek pro žáky se specifickými potřebami, musí podle současného zákona zavádět autoevaluační aktivity týkající se jejich specifických metod a aktivity v kontextu vytváření rovnocenných podmínek. Ačkoliv v současnosti neexistuje žádný statutární požadavek, během komplexních inspekcí inspektorát kontroluje, zda navštívená škola svou činností směřuje k zavádění procesů zajištění kvality. Tímto způsobem je autoevaluace škol ve Flandrech značně podporována.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality

Oddělení vzdělávání každoročně uveřejňuje (také prostřednictvím internetu) "Statistickou ročenku o vlámském vzdělávacím systému" a "Vlámské vzdělávací indikátory v mezinárodní perspektivě". Druhá publikace je založena na výsledcích z mezinárodních studií (např. PISA, TIMMS) a na vědeckých výzkumech a analýzách databáze prováděných oddělením vzdělávání. Protože Flandry nemají centrální zkoušky, není možné získat regionální statistiky výsledků a vzdělávací standardy. V současné době začalo oddělení vzdělávání s posuzováním namátkovým průzkumem týkajícím se závěrečných cílů a v budoucnu budou k dispozici regionální statistiky. Inspektorát poskytuje pro Flandry údaje o vzdělávacím standardu, které vycházejí z údajů shromážděných během inspekcí. Jsou to údaje o poměrech úspěšnosti, počtech žáků, kteří nedokončili studium a postupech do vyššího vzdělávání nebo do zaměstnání. Školy mohou tyto údaje využít k porovnání s vlámským průměrem. Inspektorát každoročně uveřejňuje zprávu o stavu událostí ve vzdělávacím systému včetně údajů o vzdělávacím standardu, založenou na extrapolaci výsledků externí evaluace za jeden školní rok. Vzdělávací síť také poskytuje svým školám statistické údaje, které jim umožňují porovnání se školami stejné sítě. Někdy dostávají školy účastníci se výzkumného projektu zpětnou vazbu a užitečné statistické údaje výměnou za jejich spolupráci. Několik škol také dostává užitečné statistické údaje, které jsou shromážděny a analyzovány na úrovni clusteru jejich škol - administrativního a finančního seskupení škol v rámci určitého regionu. Přestože to není povinné, je analýza a interpretace statistických a jiných relevantních údajů považována za podstatný aspekt autoevaluace školy.

Zajištění souboru standardů/indikátorů kvality

Nástroje k inspekci škol jsou založeny na modelu CIPO (kontext-vstup-proces-výstup). V tomto systematickém systému musí být jakékoliv chápání účinků vzdělávání formováno použitými vzdělávacími a organizačními procesy a rozmístěnými zdroji (vstup) na pozadí kontextuálních faktorů školy. Výběr indikátorů je založen na hlavních rysech vlámské politiky vzdělávání. V sekundárním vzdělávání v inspekčním systému kvality je výstup výchozím bodem auditu. Výstup udává účinek školy na studium a výsledky žáků a na tělesnou i duševní pohodu a na spokojenost partnerů (např. žáků, zaměstnanců a rodičů). Prostřednictvím indikátorů způsobu vyučování inspektorát kontroluje, jak školy využívají dostupné prostředky k realizaci kvality. Indikátory způsobu vyučování se zabývají kvalitou obecnou, zaměstnanců, vzdělávací a logistické politiky, kvalitou vyučování a učení se, a také se zaměřují na kvalitu kvality systému zajištění. Inspekční systém kvality je vhodný k provádění autoevaluace škol. Školy si mohou svobodně zvolit nebo vytvořit svůj vlastní soubor indikátorů kvality, nebo využít inspekční systém k účelům autoevaluace. Školní poradenské služby vzdělávacích sítí, vědeckých pracovníků a soukromých organizací podporují jejich vlastní systém indikátorů kvality, jako je EFQM, Proza a IZES.

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

Rozsah podpory je značný a vliv této podpory je viditelný a měřitelný. Ministr a oddělení vzdělávání podněcují zavedení a zlepšování autoevaluace škol prostřednictvím různých

kroků. Ministr každoročně zadává specifické výzkumné projekty, z nichž se některé zabývají jedním nebo více aspekty procesů autoevaluace a zlepšení. Oddělení vzdělávání financuje mnoho projektů dalšího vzdělávání učitelů, poskytuje školám rozpočet na cílené vzdělávání zaměstnanců a podporuje využívání autoevaluačních materiálů a nástrojů. Inspektorát a především pracovní skupina zabývající se autoevaluací poskytuje školám školení a semináře týkající se tohoto tématu. V loňském roce tato skupina uveřejnila zprávu vycházející z inspekci ve školách. Školské poradenské služby podporují zavedení autoevaluačních procesů ve svých školách. Flemish Educational Council, univerzity, pedagogické školy a soukromé organizace poskytují řadu cíleného poradenství, dalšího vzdělávání učitelů, informací, autoevaluačních materiálů a systémů.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Klíčové funkce vlámského inspektorátu jsou: evaluace, poradenství, moitorování a podávání zpráv. Evaluace kvality vzdělávání poskytovaného každou školou je hlavním cílem inspektorátu. Prostřednictvím externího auditu tým inspektorů kontroluje nejméně každých šest let, zda škola splňuje potřeby vysoce kvalitního vzdělávání. Při této činnosti je kvalita výsledků žáků (výstup) hodnocena především pomocí metaevaluace školních testů a hodnocení. Také se zkoumá kvalita práce školy (procesy). Při hodnocení výstupu a procesů školy se bere v úvahu kontext školy, prostředky a možnosti (vstup). Inspekce se zaměřuje na zavedení povinného základního učiva, statutární požadavky a kvalitu instruktážního materiálu. Prostřednictvím komplexních inspekci inspektorát silně podněcuje autoevaluaci škol. Mnoho indikátorů kvality inspekčního systému se vztahuje ke kvalitě systému zajištění kvality školy. Před návštěvou komplexní inspekce musí škola vyplnit rozsáhlý dotazník, který vyžaduje určitý druh autoevaluačního procesu. Avšak neexistující nebo slabá autoevaluace ve školách nemůže vést k negativnímu závěru při komplexní inspekci. Komplexní inspekce vede k písemné zprávě pro ministra a zúčastněnou školu, kde se hovoří o kvalitě školy jako celku. Zprávy z komplexních inspekci škol jsou dostupné veřejnosti a je možné na vyžádání je získat.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Zajištění větší externí podpory a legálního základu k vytvoření povinné autoevaluace.
- Lepší dostupnost statistických údajů. Databáze oddělení vzdělávání by měla být propracovanější a měla by se zlepšit možnost přístupu škol k těmto statistickým údajům.
- Začlenění využívání statistických údajů do kultury autoevaluace.
- Vytvoření a poskytování kritérií souvisejících s kvalitou jak procesu, tak produktu autoevaluace škol.
- Vytvoření a poskytnutí systémů indikátorů kvality, které školy mohou aplikovat nebo přizpůsobit a vzít v úvahu situaci a charakteristiky školy.
- Rozšíření systémů kvality vytvořených inspektorátem k hodnocení kvality školy, které mohou být vhodné také pro autoevaluaci.
- Kontinuální zlepšování a další rozvoj autoevaluačních materiálů. Postupné povzbuzování škol ke kompletnímu, cyklickému a systematickému procesu.
- Zajištění poradenství a školení podle poptávky, více přizpůsobených specifickým potřebám škol. Školy by chtěly více podpory a školení na míru.
- Zavedení určitého druhu proporcionální supervize inspektorátem, kde externí evaluační aktivity závisí na rozsahu, v jakém škola již zahájila iniciativy v souvislosti s autoevaluací.

Francie

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

Autoevaluace jako taková není povinná. Avšak od roku 1990 jsou školy povinny dělat projekt školy. Cílem tohoto opatření je prosadit a vytvořit kulturu hodnocení. Proto by se hodnocení mělo stát součástí procesu projektu školy: teoreticky by měla každý rok proběhnout autoevaluace na středním stupni škol. Závěrečná evaluace se uskuteční po dokončení projektu, obvykle po třech letech. Školy podávají školní radě zprávu o svém projektu na jedné z jejich pravidelných porad s ředitelem školy. Také podávají zprávu inspektorům na primární úrovni a akademickým orgánům na sekundární úrovni. Některé školy podávají zprávu prostřednictvím letáku, kde prezentují školu a její charakteristiky a výsledky.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality

Používání údajů o vzdělávacím standardu se považuje za podstatnou část autoevaluace. Školy jsou vybízeny k využívání národních indikátorů k posuzování svého výkonu a podle toho i stanovení cílů. Taky jsou vybízeny k vytváření a přidávání specifických indikátorů k hodnocení pokroku a vlivu svých iniciativ. V ZEP ("zones d'éducation prioritaire": prioritní oblasti ve vzdělávání) je tato procedura nezbytná. Na národní úrovni "Direction de la Programmation et du Développement" poskytuje školám a veřejnosti údaje o zkouškách a národních testech na různých úrovních školy. Zejména na konci základní školy a začátku střední školy a v různých předmětech, především matematice a francouzském jazyce. Na začátku střední úrovně mohou školy přidat k národním testům specifické položky. Navíc jsou zde údaje o hodnotě přidané školami, poměrech retence, poměru žák/učitel, době potřebné k dokončení cyklu a také o poměru studentů, kteří vstoupí do následujícího cyklu. Kombinace tří kritérií - poměry úspěšnosti při "baccalauréat", počet přijatých do "baccalauréat" a přidaná hodnota umožňují měření a porovnání efektivity. Lycea používají tento vzdělávací standard ke zjištění svých slabých stránek a ke stanovení cílů projektu jejich školy. Také se provádějí porovnání mezi "académies" (regionální měřítko) v "La géographie de l'école" s využitím souboru asi 30 kritérií. Od roku 1997 obě Inspections Générales hodnotí vyučování a učení se na úrovni celé académie a pokoušejí se zjistit indikátory kvality.

Zajištění souboru standardů/indikátorů kvality

Školy musí dělat projekt školy. Pokyny k vypracování takového projektu uvádějí příklady indikátorů, které souvisejí se specifickým cílem, kterým může být například prevence násilí nebo lepší docházka nebo stimulace procvičování čtení. Používání indikátorů je v určitém smyslu povinné, ale školy si mohou vybrat indikátory, které se týkají jejich projektu, a přidat své vlastní - obvykle specifičtější a kvalitativnější - indikátory a standardy. Navíc některé státem odsouhlasené kvantitativní indikátory nebo standardy jsou společné pro všechny školy, například výsledky získané z celostátních testů. Ve školách ZEP, které kladou důraz na rozsáhlejší kritéria kvality, Inspección Générale doporučuje dohodnout se na souboru indikátorů. K takovým indikátorům patří poměr docházky u žáků 2. tříd (základní školy), množství času, které má učitel k dispozici na jednoho studenta (rapport heures d'enseignement/effectif des élèves), poměr učitelů s oprávněním a učitelů přidělených do školy na méně než 2 roky. Celostátní testy se považují za indikátor předpokládaného výkonu na různých úrovních škol.

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

Ministerstvo uveřejnilo pokyny pro vypracování projektu školy na primární úrovni. Obsahují také návrh nástrojů hodnocení. Na sekundární úrovni, kde je proces komplexnější, musí školy respektovat "cahier des charges" - knihu hodnocení. Školy musí splňovat pokyny nebo "cahier des charges", ale pokyny nehovoří specificky o procesu autoevaluace. Na místní úrovni inspektoři základních škol dodržují proces. Místní komise včetně ředitelů škol a inspektorů obvykle určuje validitu projektů středních škol. Navíc místní školské správy organizují školení o autoevaluačních metodách a poskytují zpětnou vazbu o kvalitě procesů,

ale pouze pro ředitele. Na stejné místní úrovni byly také zavedeny pokyny pro autoevaluaci a posílány do škol.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Různé inspektoráty na národní a regionální úrovni mají rozlišovací evaluativní úkoly. Obecně mají hodnotit práci učitelů, výuku předmětů, zavádění statutárních cílů a národního kurikula, kvalitu vedení školy, pedagogické klima, administrativu, finanční a účetní záležitosti, zkoušky a vyučovací materiály. Souhrnná nebo komplexní inspekce školy není běžnou praxí, kromě několika académies jako je Lille. Inspektorát také poskytuje rady učitelům a ředitelům. Inspektorát není explicitně zodpovědný za externí evaluaci efektivity autoevaluace školy. Inspektorát shromažďuje informace o výstupech autoevaluace před a během návštěvy školy. Tyto informace však nejsou obecně používány při externí evaluaci, ačkoliv inspektorát se snaží toto zlepšit. V tuto chvíli není ve středu zájmu autoevaluace, ale činnost škol a efektivita projektu škol. Na primární úrovni je inspektorát zodpovědný za dodržování projektů školy. První návrh projektu se konzultuje s inspektorem, který pomáhá definovat indikátory a nástroje autoevaluace, jestliže se to vyžaduje nebo je to nutné. Mezi funkcí inspektora jako evaluátora a poradce současně je obtížné najít rovnováhu. Na sekundární úrovni komisi "académie", která posuzuje validitu projektů, obvykle tvoří dva inspektoři. Při jakékoliv návštěvě inspektorů jim ředitel školy poskytuje informace o projektu školy.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Poskytnutí propracovanějších statistických údajů.
- Poskytnutí pomoci, jak číst a používat údaje jako výchozí bod pro zamyšlení se nad silnými a slabými stránkami.
- Více autonomie školám při navrhování projektu školy.
- Lepší sladění externí inspekce a interní evaluace sdílením společných indikátorů a větším soustředěním inspekce na analýzu silných a slabých stránek a procesu projektu školy.
- Více školení pro zaměstnance škol, aby využívali indikátory efektivně a efektivnější podíl inspektorátu v této oblasti.
- Rozšíření školení a podpory na běžné zaměstnance.

Hesensko

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

Školy provádějí autoevaluaci na základě dobrovolnosti jako součást svého povinného úkolu vytvářet plán rozvoje školy. Hesenský školský zákon z roku 1993/1999 vyžaduje předložení plánu rozvoje školy včetně forem autoevaluace do konce července 2002. Mezitím některé školy již provedly autoevaluaci vytvořením plánu rozvoje školy. Proces vytváření plánu rozvoje školy byl zaveden v roce 1997. Sto padesát pilotních škol okamžitě přijalo plán rozvoje školy jako základ pro autoevaluaci na svých školách. Mnoho z nich používá průzkum pracovního místa ("Arbeitsplatzuntersuchung"), který vytvořil Německý institut mezinárodního vzdělávacího výkumu (DIPF, Frankfurt am Main). Pilotní projekt je nyní dokončen. Zkušenosti a výsledky projektu byly uveřejněny jako zprávy z výběru zúčastněných škol, který zahrnuje všechny typy škol. Na konci roku 2002 zahájily všechny školy autoevaluační projekty.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovně kvality

Neexistuje žádné celostátní zajištění. Příležitostně, pokud je poukázáno na problémy, inspektorát může analyzovat a porovnat údaje, například počet studentů, kteří opouštějí školu bez závěrečného vysvědčení v určité oblasti. Školy samy také příležitostně shromažďují a analyzují údaje. V těchto případech jde o interní údaje sebrané na základě dobrovolnosti. Tyto školy vidí využívání údajů jako nezbytnou součást svého autoevaluačního procesu.

Zajištění souboru standardů/indikátorů kvality

Hesensko je v této oblasti ve fázi vývoje. Ministerstvo školství již poskytuje indikátory kvality. Tyto indikátory se zabývají výsledky žáků na konci primárního vzdělávání, na konci "Hauptschule" (9. třída) a "Realschule" (10. třída). Tyto standardy budou povinné od roku 2003-2004. Navíc budou povinné závěrečné zkoušky. "Gymnasium" - připravující pro studium na univerzitě - již je zakončeno závěrečnou zkouškou - "Abitur". Existují požadavky na to, co by měl obsahovat plán rozvoje školy: celkové záměry a cíle školy, vedení procesu vzdělávání a étos školy, vyučování a učení se, kurikulum, spojení s rodiči a širší veřejností a cíle týkající se dalšího vzdělávání učitelů. Toto můžeme považovat za hrubá kritéria kvality autoevaluace. Jejich používání není povinné. Mnoho škol může používat skotský systém *Jak dobrá je naše škola?* a jiné externí systémy a nástroje.

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

Školy mohou získat podporu od Hessian Institute of In-service training ("HeLP"). Tento institut organizuje na požádání další vzdělávání učitelů pro oddělení škol, ředitele škol, řídicí pracovníky škol a všechny zaměstnance. Také nabízí program pro jednotlivé učitele týkající se všech současných témat školní práce. Důležitou roli hraje také patnáct regionálních inspektorátů. Inspektorát se může účastnit všech aktivit škol. Rozsah a četnost závisí na potřebách škol a na časovém rozvrhu obou organizací. Ministerstvo školství vydalo příručky o plánování rozvoje školy a uveřejnilo evaluační zprávy o plánování rozvoje v pilotních školách. Školy mohou dostat doplňkové poradenství od externích odborníků, například ohledně osvojení si autoevaluačních metod. Navíc se školy navzájem podporují. Využití poradenství není povinné, ale velký počet škol přistupuje k určité formě externího poradenství.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Obecně je inspektorát zodpovědný za evaluaci shody školy se statutárními nařízeními, která se týkají kurikula, řízení, financí, rozvrhu a počtu studentů ve třídách. Další důležitou povinností je hodnocení práce jednotlivých učitelů, za účelem náboru, zaměstnání, jmenování a povýšení zaměstnanců. Inspektoři také radí učitelům a ředitelům ve věcech jejich profesionální činnosti. Navíc inspektorát radí ve všech záležitostech týkajících se

vzdělávací a vývojové práce ve školách. V tomto kontextu je plán rozvoje škola klíčovým nástrojem kooperace mezi školami a inspektory v oblasti autoevaluace. Role inspektorátu týkající se plánu rozvoje školy je přesně popsána v hesenském školském zákoně: inspektorát musí souhlasit s plánem rozvoje školy. Zákon vyžaduje odsouhlasení plánu rozvoje školy, protože školy jsou státní záležitostí. Proto musí existovat zodpovědnost navenek / kontrola, aby se zajistila práce školy v rámci zákona. Úkolem inspektorátu v procesu plánu rozvoje je školy doprovázet, radit jim a podporovat je. Čím více je inspektorát zapojen do procesu plánování, tím méně je nutná kontrola a korekce. Obecně je cílem inspektorátu zapojit se do procesu podpory a poskytování poradenství školám při plánu rozvoje školy a také při procesu autoevaluace pokud to pracovní vytížení umožňuje. Externí evaluace procesů autoevaluace škol bude pravděpodobně zavedena v blízké budoucnosti. Školský zákon hovoří o tom, že "Metody externí evaluace mají být rozvinuty". Inspektorát se na nich má podílet, ale ne exkluzivně. DIPF (Německý institut mezinárodního vzdělávacího výzkumu) nabízí školám na bázi dobrovolnosti externí evaluaci a kontrolu.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Zajištění konkrétních statistických údajů pro školy.
- Další vzdělávání učitelů za účelem pomoci školám pracovat s indikátory kvality a statistickými údaji.
- Školení učitelů v oblasti autoevaluačních metod.
- Externí odborníci na autoevaluaci by mohli na místě pomáhat školám s jejich procesem rozvoje.
- Silnější podpora kooperace mezi školami.

Nizozemsko

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

V Nizozemsku není autoevaluace povinná a neexistuje formální povinnost k jejímu zavedení. Školy jsou však značně povzbuzovány k provádění určitého druhu autoevaluace. Školy mají zákonnou povinnost mít školskou politiku zachování a zlepšování kvality. Školy také musí vytvořit vzdělávací program, prospekt školy a opatření pro stížnosti. Ve svém vzdělávacím programu musí popsat své metody kvality. Tyto metody by měly obsahovat informace o tom, jak školní rada plní svou povinnost zabezpečení dosažení cílů kvality a hodnocení nezbytných opatření pro zlepšení kvality. Prospekt školy obsahuje informace o cílech školy, jejích vzdělávacích aktivitách a dosažených výsledcích. Nový zákon o supervizi (2002) říká, že inspektorát by měl použít údaje školy z autoevaluace jako počáteční bod pro supervizi. To znamená, že "čím lepší je autoevaluace školy, tím méně intenzivní je supervize". Vzhledem k tomuto těsnému svazku mezi autoevaluací školy a supervizí a skutečností, že zajištění kvality je jednou z klíčových oblastí v inspekčním systému, většina škol začala rozvíjet určitou formu autoevaluace nebo systému zajištění kvality, nebo si osvojuvat autoevaluační metody či nástroje. Část inspekčního systému indikátorů kvality se využívá při většině autoevaluačních aktivit škol.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality

Používání údajů o vzdělávacím standardu není povinné, ale je považováno za podstatnou část autoevaluace školy. Pro primární vzdělání poskytuje národní zkušební ústav výsledky testů činnosti žáků uprostřed a na konci primárního vzdělání. Údaje o vzdělávacím standardu umožňují porovnání výsledků školy s výsledky podobných škol a s výsledky předchozích let. Pokud jde o sekundární vzdělání, národní zkušební ústav poskytuje porovnání výsledků národních zkoušek s celostátní úrovní. Inspektorát poskytuje Annual Quality Card pro střední školy, která obsahuje výsledky zkoušek, výsledky školy a informační údaje. Uveřejnění inspekčních zpráv a zajištění údajů o vzdělávacím standardu prostřednictvím výroční inspekční zprávy o stavu Nizozemského vzdělávacího systému poskytuje školám celostátní údaje o vzdělávacím standardu. Také jsou k dispozici výsledky průzkumů tělesné i duševní pohody učitelů.

Zajištění souboru standardů/indikátorů kvality

K zodpovídání otázek týkajících se kvality vzdělávání týmy inspektorů používají standardy, konkretizované do omezeného počtu celkových indikátorů. Tyto indikátory slouží institucím jako ukazatele, jak mohou zlepšit standardy založené na jejich vlastních systémech zajištění kvality. Nový inspekční systém (2003) nabízí dohodnutý soubor klíčových oblastí obsahující indikátory kvality. Zajištění kvality je jedna z klíčových oblastí v systému inspekce. Klíčové oblasti, standardy a indikátory inspekčního systému jsou ve zvyšující se míře využívány školami jako rámec informací pro autoevaluaci školy. Školy postupně začínají využívat autoevaluační nástroje. Školy mají k dispozici více než 70 různých alternativních nástrojů. Ačkoliv se zde objevují společné prvky, existují také velké rozdíly v teorii zpětné vazby a indikátorů. Přehledy existujících nástrojů má škola k dispozici.

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

Organizace školních rad, univerzity a výzkumné ústavy, pedagogická nakladatelství a některé další národní a regionální organizace jako jsou LPC (pedagogická centra), skupina CITO (asociace pro hodnocení vzdělávání) a SLO (Nizozemský institut pro tvorbu kurikula) poskytují školám poradenství týkající se procesu provádění autoevaluace různými způsoby. V současné době je nejslibnější iniciativou zavedení kvalitních projektů a sítí podporujících tyto projekty, které zahájily organizace školních rad. Tyto projekty a sítě se zaměřují na podporu a vedení škol v rozvoji systematické autoevaluace. Například: projekt QPO (kvalitní základní vzdělávání), KWAPO-Network (síť pro zlepšování kvality v základním vzdělávání) a Q(uality)-5-Project v sekundárním vzdělávání. V projektu Q5-project se po určitou dobu prolínaly dva paralelní procesy: rozvoj autoevaluace školy a rozvoj kritérií pro inspekci

autoevaluace. Nabídka školení není organizována centrálně, ale je řízena tržně. Autoevaluace je srdcem mnoha školících kurzů a zaměřuje se na poskytnutí prostředků a nástrojů k autoevaluaci školy. Většinou se však poskytuje jako součást manažerského školení (kde jsou někdy představeny nové manažerské modely sebekontroly). Školy mají svobodnou volbu pozvat si externí klienty, aby provedli kontrolu jejich autoevaluace nebo kvality. Dokonce se kromě externí evaluace prováděné inspektorátem mohou nechat externě hodnotit jinými externími odborníky. Některé školy z vlastní iniciativy zvou jiné externí odborníky, aby provedli externí audit. Není povinné využívat poradenství. Školy mají rozpočet, který mohou použít ke koupi podpory.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Inspektorát vzdělávání je zodpovědný za profesionální a nezávislou evaluaci (inspekci) kvality škol a systému. Intenzita a frekvence inspekci je různá, v závislosti na kvalitě školy a v závislosti na kvalitě autoevaluace škol a zajištění kvality. Inspekce provedená inspektorátem se rozvíjí směrem k proporcionalitě. Vztah mezi autoevaluací školy a externí evaluací provedenou inspektorátem má zákonný základ. Zákon říká, že inspektorát by měl brát údaje o škole získané z autoevaluace jako výchozí bod pro tvorbu inspekčního programu. Vedle toho zákon říká, že inspektorát by měl hodnotit kvalitu aktivit zajištění kvality školy, protože je to důležitý aspekt kvality školy. Existují způsoby, kterými se autoevaluace školy (a zajištění kvality) stane subjektem externí evaluace prováděné inspektorátem:

1. Autoevaluace školy je důležitým písemným zdrojem informací. Využívá se jako výchozí bod pro inspekční program. Validita a spolehlivost údajů autoevaluace školy se kontroluje.
2. Zajištění kvality (včetně autoevaluace školy) jako Klíčové oblasti kvality v inspekčním systému. Kvalita systému zajištění kvality školy se hodnotí prostřednictvím kritérií v současném inspekčním systému.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Rozvoj lépe vypracovaného souboru indikátorů kvality k hodnocení autoevaluace školy.
- Poskytnutí více údajů o přidané hodnotě a vzdělávacím standardu školám.
- Školení řídicích pracovníků škol týkající se efektivního využívání statistiky.
- Informování škol o kritériích, podle kterých se posuzuje jejich autoevaluace.
- Podněcování škol k přebírání zodpovědnosti za zajištění kvality a k přijetí zajištění kvality jako vnitřní cíl. Inspektorát by to mohl podnítit tím, že dá školám jinou roli v inspekci týkající se klíčové oblasti zajištění kvality a autoevaluace školy.
- Další vzdělávání řídicích pracovníků školy a školních týmů v principech systematické a cyklické autoevaluace školy, které se zaměřuje spíše na "cíle" než na "aktivity" a spojení školské politiky a autoevaluace školy.
- Asociace školních rad by mohly v tomto poskytnout více služeb.

Severní Irsko

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

Autoevaluace je nepřímou vyžadována prostřednictvím různých iniciativ. Mnoho inspekci vyžaduje autoevaluační přístup nebo autoevaluační profil. Školy, u kterých byl v rámci Programu podpory škol zjištěn podle předepsaných indikátorů slabý výkon, musí sestavit plán činností a každoročně hodnotit a podávat zprávy o uskutečněných zlepšeních. Navíc musí být plánování rozvoje náležet ke statutárním požadavkům jako způsob práce směřující k autoevaluaci.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovně kvality

Údaje o vzdělávacím standardu jsou považovány za podstatný aspekt autoevaluace. Používání těchto údajů není povinné, ale velmi se doporučuje. V kontextu Programu podpory škol, vydalo oddělení vzdělávání všem školám výroční oběžník týkající se stanovení cílů včetně srovnávacích údajů. Postprimární školy také dostávají každoročně (prostřednictvím počítačového místního administrativního systému pro školy - známého jako CLASS) řadu výstupních údajů, například o svých výkonech při veřejných zkouškách. Během uplynulých tří let vydalo oddělení vzdělávání školám srovnávací údaje o výsledcích externího hodnocení výsledků (závěrečných výsledků z angličtiny, matematiky a přírodovědy, GCSE, A-level) a docházky. Údaje udávají normy podle typu školy, sociálního znevýhodnění, velikosti a fáze, ve které je každá škola pobízena ke zvážení výkonu školy a stanovení příslušných cílů do budoucna. Míra, do které poskytnutí údajů ovlivní autoevaluaci se v každé škole liší, v závislosti na schopnosti školy využívat údaje.

Zajištění souboru standardů/indikátorů kvality

Inspektorát poskytl takové indikátory kvality v "Evaluace škol" a doplňujících dokumentech, jako jsou série "Evaluace předmětů" nebo "Evaluace podpůrné služby školy". Zahrnují následující oblasti: étos školy, kvalita vyučování a učení se, kvalita řízení, kvalita podpůrné služby školy, kvalita zajištění na úrovni předmětů. Použití není povinné, ale velmi se doporučuje. Inspektorát vytváří pilotní autoevaluační dokument "Společně ke zlepšení", který vychází z předchozích dokumentů. Popisuje 20 indikátorů kvality, které obsahují oblasti étosu, učení se a vyučování a řízení. Také poskytuje poradenství a podporu školám při provádění evaluace a používání výstupů k vytváření plánů činností. Dokument má být uveden do všech škol v dubnu 2003 a má ho využívat a podporovat Curriculum Advisory a Support Service v každém Education and Library Board při kurzech řízení autoevaluace. Ve školách roste používání standardizovaného dotazníku "Self-Evaluation Through Attitude Questionnaire" (SETAQ - vytvořený na University of Strathclyde ve Skotsku), který pomáhá jednotlivým školám zjistit postoje žáků k učení a k jejich školám, a pak učinit kroky k zaměření se na oblasti s negativní zpětnou vazbou. Některé školy v Severním Irsku používají European Foundation for Quality Management (EFQM běžně známý jako Excellence Model) podle kterého provádějí autoevaluaci - tuto práci propagovala, podporovala a usnadňovala místní Training Unit, podpůrné a školící centrum pro ředitele, zástupce ředitele a starší učitele. Jiné školy se mohou hodnotit jako organizace kontrolou své činnosti pomocí indikátorů popsanych v iniciativě Charter Mark (nyní Service First) - to je značka kvality, která je centrálně pod kontrolou Cabinet Office. Jen velmi málo škol má "charter mark". Další školy hodnotí vzdělávání svých zaměstnanců a strategii školení zaměstnanců a výcvik podle indikátorů popsanych v iniciativě Investors in People (IIP) UK. Jen málo škol má značku IIP. Míra, do které indikátory ovlivňují autoevaluaci, je v každé škole různá, v závislosti na schopnosti školy je využívat.

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

Hlavní podpora procesu a metodiky přichází z inspektorátu prostřednictvím jeho dokumentace, konferencí a diskuzí s jednotlivými školami. Curriculum Advisory and Support Service (CASS) nabízí pravidelnou podporu, ale zatím se jedná o rozvíjející se prvek. Inspektorát nyní již po dobu mnoha let zapojuje na pilotní bázi zkušené ředitele nebo zástupce ředitele do inspekce v roli spoluhodnotitelů - jejich zapojení jim umožnilo účastnit se inspekce, hodnotit praxi z první ruky v jiných kontextech - také jim pomohlo vést autoevaluaci na jejich vlastních školách. Oddělení vzdělávání uveřejnilo materiály o stanovení cílů, vzdělávacích standardů a plánování rozvoje (v rámci balíčku "School Improvement"), které podporují školy. Také uveřejnilo materiály jako jsou "Promoting Positive Behaviour" a "Pastoral Care in Schools including Child Protection", které poskytují rámcové informace, podle nichž mohou školy posuzovat své metody. Hlavní "externí" iniciativa, která byla zavedena, je ta, v níž Regional Training Unit (RTU) začala podporovat používání modelu EFQM ve školách. Iniciativa dobré praxe nazvaná "Development and Dissemination of Good Practice" (financovaná oddělením vzdělávání z jeho rozpočtu na rozvoj škol) zahájila činnost ve školním roce '99-00 a poskytuje další zdroje školám, které prokázaly úspěch při zvyšování své schopnosti dosáhnout dalšího zlepšení s cílem zvýšení vzdělávacích standardů. Využívání školení a poradenství není povinné, ale doporučuje se.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Education and Training Inspectorate zodpovídá za monitorování, inspekci a podávání zpráv o standardu vzdělávání a školení ve školách a dalších institucích. Existují různé typy inspekce. Například obecná inspekce slouží k hodnocení a podávání zpráv o hlavních aspektech práce školy, cílená inspekce si vybírá jeden nebo více aspektů práce školy, na které se soustředí. Ve vzrůstající míře mají inspekce a průzkumy charakter autoevaluace a vyzývají školy, aby vytvořily profil aspektu své práce nebo svého pokroku za určitý časový úsek. Inspekce zajištění kvality v postprimární fázi nabízí externí posouzení oblasti práce, kterou škola sama pro sebe zhodnotila, a autoevaluačního procesu, který škola použila při kontrole svého zajištění. Cílem inspekce zajištění kvality je pomoci školám dále uplatňovat proces autoevaluace a zlepšení. Tento typ inspekce dokládá angažovanost inspektorátu v podpoře autoevaluace. Podporuje školy, ve kterých proběhla inspekce, a ve kterých si myslí, že by mohlo být užitečné dále postupovat v tomto procesu, aby se v návaznosti na jejich původní inspekci pokračovalo v autoevaluačním procesu. Z těchto škol, které vyžadují návaznost na inspekci, většina z postprimárních škol a mnoho primárních škol přijímá autoevaluační přístup. Považování a rozsah autoevaluace projednává se školou District Inspector nebo Reporting Inspector a záměrem procesu je vybudovat a posílit zkušenosti a odborné schopnosti školy v oblasti monitorování a evaluace za účelem dosažení zlepšení. Inspektorát pak zajišťuje návaznost školy pokud jde o procedury a výsledky.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Potřeba zvýšit sebedůvěru a schopnost škol provádět autoevaluaci pečlivě a zajistit, aby byla založena na důkazech.
- Je třeba věnovat větší pozornost kvalitě autoevaluace škol během inspekce a v rámci zpráv.
- Pomoc školám efektivně využívat dostupné údaje.
- Pomoc školám, aby patřičným tempem reagovaly na informace získané ze školení v autoevaluaci - znát, co je podstatou zlepšování.
- Pomoc školám být spravedlivé a otevřené pokud jde o jejich skutečné postavení - nevidět to jako hrozbu, ale jako cestu vpřed.

Portugalsko

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

Autoevaluace v Portugalsku není povinná. Školské rady (založené v roce 1998) ve funkci řídicích školských orgánů podporují autoevaluaci jako jeden z projektů školy vedoucích ke zlepšení. Autoevaluace školy se vždy rozvíjí na základě dobrovolnosti a její výstupy tvoří diagnostiku pro identifikaci priorit rozvoje plánování školy. Školy obvykle vytvářejí portfolio, které je prezentováno partnerům ve vzdělávání. Ačkoliv plánování školy je povinné, autoevaluace a její vztah k plánování jsou doporučovány, ale nevznikl pro to žádný systém. Nedávno se však kvalita a pravidelnost autoevaluace školy stala součástí politické otázky. Návrh zákona o evaluaci vzdělávání byl schválen parlamentem a vydán v prosinci 2002, kde je autoevaluace školy prohlášena za závaznou a spolu s externí evaluací jsou chápány jako součást globálního procesu zlepšování vzdělávání.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovně kvality

Všem školám je poskytován určitý druh pravidelných údajů o vzdělávacím standardu, konkrétně o výsledcích celostátních testů (primární úroveň) a zkoušek (sekundární úroveň). Inspektorát také poskytuje výroční údaje o vzdělávacím standardu výsledků studentů vzorku škol, ve kterých má proběhnout inspekce a také údaje týkající se evaluace činnosti shromážděné při externích evaluacích uveřejněných v národní zprávě. Další příklady údajů o vzdělávacím standardu, ke kterým je školám umožněn přístup a které hledají, jsou:

1. Indikátory učitelů - fluktuace učitelů; profesní praxe; doba učení.
2. Demografie školy - poměr žák/třída; poměr učitel/žák; poměr nevyučující personál/žák.
3. Vybavenost - kvalita budov, poměr žák/počítač.
4. Finance - náklady na žáka.

Obecně se na používání těchto statistik nepohlíží jako na základní část autoevaluace školy, ale jako na část procesů řízení a kontroly. Na středních je běžné využívat údaje ze zkoušek k sebemonitorování a zlepšování dosažených výsledků.

Zajištění souboru standardů/indikátorů kvality

Nebylo běžnou praxí poskytovat školám informační indikátory, ačkoliv v některých případech mohly být indikátory kvality poskytovány pro informaci v rámci specifických projektů. Přesto se vzrůstající počet škol chce dobrovolně zapojit do analýzy své činnosti při autoinformačním procesu. Inspektorát navrhuje, aby byl jednotný systém evaluace školy a příslušných průvodců a kritérií kvality vytvořených k externí evaluaci využit k sebekontrolě či autoevaluaci. Tyto nástroje mají zahrnovat čtyři rozměry: výsledky studentů; procesy vyučování a učení se; klima školy; a organizace a řízení školy. Používají se i jiné systémy pro autoevaluaci, konkrétně ty, které vytvořil European Foundation for Quality Management (EFQM), European Project on Schooling Quality Evaluation (v Portugalsku dále rozvíjen pod názvem Quality XXI) a Observatory for School Quality zavádění od roku 1992/93 v oblasti působnosti národního programu "Education for all", jehož cílem je zajištění kvality poskytnutého základního vzdělání pro všechny děti.

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

Vzhledem k tomu, že autoevaluace je dobrovolný proces, neexistuje v Portugalsku dosud žádné systematické poradenství a podpora jejího zavádění, ačkoliv existuje enormní poptávka po specifických a technických informacích. Tím se vysvětluje množství kurzů a workshopů na tato témata nabízená jako další vzdělávání učitelů. Některé školy dostaly určitou formu podnětu a jsou pobízeny, aby vyhledávaly poradenství, konkrétně prostřednictvím "kritických přátel". Místně poskytují vedoucí projektu pokyny, aby podpořili evaluační týmy školy. Jiné školy se spojily s institucemi vyššího vzdělávání a získaly poradenství a školení týkající se zavádění svých interních projektů, konkrétně v nejkvalitativnějších dimenzích fungování školy. Měla by být provedena specifická zmínka o roli, kterou hraje bývalý Institute for Educational Innovation, kde byl vytvořen metodický průvodce autoevaluace v rozsahu výše uvedeného projektu "Quality XXI". Chybí-li však

globální normativní systém, většina z těchto projektů rozvoje školy založených na autoevaluaci, ačkoliv z teoretického hlediska bohatých, postrádá technický systém, které by je učinil funkční a efektivní.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Poslání inspektorátu je:

- provádět kontrolu a revizi rozmístění a řízení zdrojů pro vzdělávání;
- hodnotit školy pomocí spojené charakteristik vzdělávacích a výukových procesů s výsledky studentů;
- dohlížet na zákonem požadovanou shodu procedur a chování v souvislosti se zjištěním slabých stránek nebo se stížnostmi rodičů a ostatních.

V tomto kontextu inspektoři také provádějí průzkum a přistupují k disciplinárnímu řízení proti vyučujícímu a nevyučujícímu personálu. Za uplynulé tři roky byl systém jednotné evaluace školy zaveden jako model externí evaluace škol, který se bude měnit směrem k hodnocení autoevaluace škol, jakmile se stane závazným. Jednotná evaluace škol tak, jak ji provádí inspektorát, je zahájena samouvedím školy založeném na dohodnuté formě. Tento krok je považován za první přístup k autoevaluaci školy: jakmile jednou školy podají zprávu o své činnosti, prezentují své vlastní názory na své vzdělávací procesy a efektivitu. Tato prezentace se využívá jako počáteční bod diskuze a inspekce kvality školy. Proces externí evaluace školy končí schůzkou týmu inspektorů a různých partnerů školy za účelem získání zpětné vazby, a doručení inspekční zprávy, která specifikuje soubor doporučení, která mají být využita při budoucím plánování činnosti školy. Navrhuje se, aby inspekční systém evaluace, jeho nástroje a průvodci byly využity při budoucí samokontrolě nebo autoevaluaci školy, jako prostředky k maximalizaci účelů a následků externí evaluace, a tím zvýšení konvergence obou procesů. Některé školy jsou předmětem následné inspekce, která sleduje vliv externí evaluace na jejich fungování, konkrétně zjistit, jak se vypořádaly s doporučeními inspekce: jak byly interně diskutovány, které priority byly zavedeny, jaké kroky byly systematicky uskutečňovány a jaké zisky, byly-li nějaké, byly zjištěny. Následné intervence také směřují k zapojení škol do kultury autoevaluace.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Poskytnutí jasného normativního systému autoevaluace škol.
- Poskytnutí více regionálních a národních indikátorů a informací, které se mají využít při stanovení vzdělávacího standardu.
- Poskytnutí více poradenství, týmových školení a rad prostřednictvím podpůrných struktur a odborníků, aby se z této strategie získalo co nejvíce.
- Posílení rozšiřování dobré praxe.
- Systematické spojování autoevaluace školy s externí evaluací využít monitorovacích dovedností inspektorátu.

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

Od vydání školského zákona (1998) má Board of Management (Správní rada???) povinnost připravit opatření k přípravě plánu rozvoje školy a zajistit, aby byl tento plán pravidelně kontrolován a aktualizován. Zákon také vyžaduje, aby škola zavedla a udržovala systémy, pomocí kterých je možné posoudit výkonnost a efektivitu jejích opatření. Plán rozvoje školy slouží jako základ pro práci školy jako celku a pro hodnocení a podávání zpráv o celém pokroku a rozvoji školy. Department of Education and Science (DES) založilo iniciativu School Development Planning Initiative (SDPI) na podporu škol při plnění jejich statutárních povinností plynoucích ze školského zákona. Autoevaluace je podstatnou součástí procesu plánování rozvoje školy. Výstupy autoevaluace přímo souvisejí s plánováním zlepšení prostřednictvím strategického a akčního plánování.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality

DES uveřejňuje Výroční statistickou zprávu, kde poskytují přehled statistických údajů ve vzdělávání, např. celkový počet zapsaných studentů, náklady, zajištění kurikula. Na *primární úrovni* jsou údaje o vzdělávacím standardu poskytována prostřednictvím výsledků pravidelných celostátních průzkumů znalostí žáků v anglickém čtení a matematice zadaných DES. Testování znalostí žáků není povinné. Většina škol však používá řadu testů relativního výkonu (především pro anglické čtení a matematiku), které nabízejí vzdělávací a výzkumné instituce, pomocí kterých se porovnává výkon jednotlivých žáků. Výsledky takových testů spolu s dalšími hodnotícími nástroji, které navrhnou učitelé, se používají jen v rámci školy ke získání informací o výuce a učení se. Na *sekundární úrovni* DES každoročně analyzuje a uveřejňuje celkové výsledky veřejných zkoušek, čímž umožňuje školám porovnávat výsledky, které dosáhli jejich studenti, s celostátními údaji. Státní zprávy o zkouškách poskytují školám podrobné informace o výkonech studentů v jednotlivých předmětech v každé části zkoušky. Jsou uveřejňovány zprávy National Evaluations o konkrétních aspektech zajištění kurikula ve školách *primární a sekundární úrovně*, které provádí inspektorát. Poskytují užitečné údaje týkající se dosažení cílů kurikula na národní úrovni. Používání hodnotících údajů nebo údajů o zkouškách nebo výstupů jiných hodnocení k porovnání škol není politika.

Zajištění souboru standardů/indikátorů kvality

Inspektorát vytvořil pro externí evaluaci škol evaluační kritéria jako součást vývoje Whole School Evaluation (WSE), ve které byl dokončen pilotní projekt. Klíčové oblasti činnosti školy hodnocené v rámci WSE byly: kvalita učení se a vyučování v oblasti předmětu/kurikula, kvalita řízení školy a kvalita plánování školy. Na základě pilotní zkušenosti byly oblasti evaluace v rámci WSE rozšířeny, aby zahrnovaly kvalitu zajištění kurikula a kvalitu podpůrné služby školy a podpory pro studenty. Evaluační kritéria a nástroje, které vytvořil a používal inspektorát k celostátním evaluacím kurikulárních programů, byly navíc uveřejněny a poskytnuty školám jako součást evaluačních zpráv.

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

DES formálně založilo SDPI (School Development Planning Initiative) National Support Structure v září 1999, aby podnítilo a posílilo kulturu společného rozvoje plánování ve školách s cílem podpořit zlepšení a efektivitu škol. Tato iniciativa poskytuje školám průvodce, školení, zdroje, systémy, příklady dobré praxe a materiály pro plánování rozvoje školy a autoevaluace školy. Školy mohou hledat radu u regionálních koordinátorů a facilitátorů. Rozšíření zprávy o projektu EU o Evaluaci kvality ve školách (1997-98) poskytlo nástroje k autoevaluaci všem školám sekundární úrovně. Před národní podpůrnou strukturou SDPI některá vedení školy a úřední orgány podnikly místní iniciativy na podporu procesů plánování a autoevaluace. Irské školy se účastnily projektu Quality Partnership in the Regions a zapojení škol do vývoje jejich vlastních autoevaluačního procesu bylo cennou studijní zkušeností. Pro vydání do všech škol se připravuje publikace "Díváme se na svou

školu", která určuje témata autoevaluace klíčových aspektů činnosti školy. Témata evaluace poskytnou školám základ pro interní kontrolu a pomohou školám při zjišťování silných stránek a oblastí, které je třeba zlepšit.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Inspektorát DES vytváří výroční programy inspekce a evaluace, které zahrnují inspekce škol, inspekce předmětů, inspekce práce jednotlivých učitelů, evaluace programů a cílené evaluace konkrétních aspektů systému. Jako součást inspekčního procesu inspektoři kontrolují inspekční plán a poskytují školám příležitost, aby popsaly své vlastní výstupy autoevaluace a tím podporují rozvoj samokontroly škol. Na *primární úrovni* se komplexní školní inspekce uskutečňuje na cyklickém základě, přibližně jednou za 7 let. Během evaluace školy inspektoři vyzvou školy, aby přispěly svým vlastním hlediskem na problémy, které vzešly z evaluace. Inspekční zpráva, která je školám předána, označuje silné stránky školy a oblasti, které je nutné zlepšit, čímž slouží jako užitečný průvodce při zjišťování priorit pro zlepšení. Na *sekundární úrovni* inspektoři podporují autoevaluaci na úrovni předmětů, prostřednictvím uvedení silných stránek a určení oblastí, kde je nutné zlepšení v učení se a vyučování, a navržení linií vývoje v předmětové inspekční zprávě.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Zavedení společného a souhlasného chápání principů autoevaluace.
- Rozvoj a zajištění souboru indikátorů kvality pro používání jak při autoevaluaci, tak externí evaluaci. Indikátory kvality by měly zachytit také specifický kontext školy.
- Zajištění exemplárních evaluačních nástrojů pro autoevaluaci školy.
- Zajištění školou vytvářených uživatelsko-přátelských systémů k interpretaci a analýze dostupných národních údajů, aby pomáhaly školám využívat statistické údaje o vzdělávacím standardu efektivněji.
- Zakotvení dvou komplementárních procesů interní a externí evaluace do systému, kde externí evaluace monitoruje a hodnotí autoevaluační procesy školy.
- Zjištění klíčových oblastí údajů zvláštního zájmu a důležitosti pro školu.
- Rozšíření existujícího mechanismu diferenciac studentů na sekundární úrovni, aby se zachytil přesun žáků prostřednictvím systému z primárního k postprimárnímu.
- Rozšíření případových studií a příkladů dobré praxe.
- Zajištění další poradenské podpory za účelem vedení a řízení škol v procesu autoevaluace a plánování rozvoje na probíhajícím základě k zajištění pokračování procesu zlepšování.
- Obecné školení v autoevaluaci a plánování rozvoje školy pro vedení školy a zaměstnance.
- Specifické školení v technických aspektech evaluace: získávání dovedností při tvorbě evaluačních nástrojů, při provádění testů nebo dotazníků a při analyzování a interpretaci údajů s ohledem na potřebu validity a spolehlivosti.
- Evaluace SDPI za účelem přispění k efektivnějšímu rozvoji podpory.

Sasko

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

V Sasku není autoevaluace pro školy povinná. Některé novátorské školy však provádějí autoevaluaci na základě dobrovolnosti. Různé modelové projekty obsahují fáze a části autoevaluace. Navíc byly v jednom modelovém projektu použity články ESSE. V těchto projektech výstupy autoevaluace tvoří základ pro plánování školy a určení a realizaci dalších kroků směrem k rozvoji školy. Výsledky autoevaluace se hlásí školní konferenci (rodiče, studenti, učitelé) a inspektorátu. Ve všech školách začíná být v rostoucí míře běžné používání dotazníků za účelem účasti partnerů v procesu autoevaluace. Zavedení portrétu školy, ve kterém škola musí popsat svou situaci v mnoha oblastech a v elektronické podobě tyto informace poskytnout databance ministerstva školství, podpoří nepřímou povinnost škol hodnotit svou kvalitu.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovně kvality

Používání údajů o vzdělávacím standardu se ještě nepovažuje za nezbytnou součást autoevaluace školy a není povinné. Existují však určité údaje o vzdělávacím standardu týkající se testů a výsledků centrálních zkoušek v Mittelschule a Gymnasium (druhý stupeň a střední škola). Školy se mohou srovnávat s ostatními školami v Sasku a se školami v těsném sousedství. V tuto chvíli probíhají v Sasku přípravy na evaluaci výsledků práce studentů ve formě textů z klíčových předmětů (němčina, matematika a/nebo angličtina) v Mittelschule a Gymnasium. Je zde záměr, že v budoucích letech se testování zavede v celém Sasku. Také jsou k dispozici obecnější údaje, jako počet žáků v různých sektorech nebo zrušené hodiny během školního roku.

Zajištění souboru standardů/indikátorů kvality

V této oblasti probíhá neustálá práce. Kurikulem a centrálními zkouškami ministerstvo v Sasku poskytuje dohodnutý soubor standardů kvality, které školy musí používat k měření svého výkonu. Testy, které jsou založeny na těchto obecných standardech, ukazují výsledek jednotlivého studenta podle těchto daných standardů. Další portréty školy zvýší rozvoj kvality ve školách. Kritéria používaná k vypracování portrétu školy jsou: *Podmínky a zdroje a Procesy a výstupy*. Obsahují program školy, učení se a vyučování, život ve škole, řízení a profesionalita, spolupráce, výsledky žáků a kvalita školy. Tato kritéria poskytují další systém pro autoevaluaci školy.

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

Školy účastníci se modelového projektu mají k dispozici poradenství. Toto poradenství je v rukou manažera projektu, který organizuje schůzky a odborná školení. Také existuje školení pro ředitele a inspektory, týkající se rozvoje školy a řízení školy. Toto povinné školení organizuje ministerstvo ve spolupráci se saskou akademií pro další vzdělávání učitelů (SALF). Spolu se SALF a místními správami ministerstvo vzdělávání podporuje proces rozvoje školy. Podporu autoevaluace poskytují také instruktoři rozvoje školy, konzultanti regionálních správ a předmětoví poradci, kteří jsou odborníky na specifické předměty. Další vzdělávání učitelů poskytuje SALF a regionální "Schulämter" (školní úřady). Podporu poskytují také instituce, jako Saxonian State Institute of Education and School-Development (Comenius-Institut), Landeszentrale für politische Bildung a další instituce. Nedávno byla

v Sasku publikována příručka pro rozvoj školy, která také nabízí každé škole teoretickou podporu v oblasti autoevaluace. Plánuje se zřízení evaluační agentury, což bude mít vliv na autoevaluaci.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

Inspektorát (v Sasku ve formě ministerstva a Regionalschulämter) je zodpovědný jak za kvalitu zajištění a kontroly, tak za kvalitu rozvoje. Inspektoři hodnotí, kromě jiného,

práci učitelů, program školy a vybavení školy. Práce v rámci rozvoje je vykonávána například komunikací se všemi osobami, které mají něco společného se školou, a účastí na školních konferencích. Výsledky žáků je jedno z témat, o kterých inspektorát diskutuje se školou. Další prací inspektorátu je organizování speciálních projektů a školních experimentů. V současné době se inspektorát také podílí na stanovení standardů vzdělávání. Tyto standardy budou budoucím základem pro práci škol, inspektorátu a ostatních účastníků tohoto procesu. Inspektorát neprovádí žádné externí inspekce založené na autoevaluaci. Autoevaluace je dobrovolná a externí evaluace ještě neexistuje ve specifické formě. Neexistují přesné standardy evaluace. Inspektorát však bude používat výstupy práce školy k diskuzím o příštích krocích směrem k rozvoji školy. Inspektorát v tomto projektu pracuje spíše na bázi poradenství než hodnocení. V budoucnu budou školy podle zákona muset vytvářet programy školy. Měly by se stát pracovním nástrojem k autoevaluaci a rozvoji školy a řídicím nástrojem pro ředitele.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Více povinný charakter autoevaluace.
- Více školení pro inspektory v souvislosti s rozvojem školy a autoevaluací školy.
- Další rozvoj vize inspektorátu směřující k evaluaci.
- Více poradenství a školení poskytované školám v souvislosti s rozvojem a autoevaluací školy.
- Více materiálu, který by pomohl školám při autoevaluaci.
- Další využití portrétů školy při vytváření databank se statistickými údaji a údaji o vzdělávacím standardu, při podporování výměny zkušeností škol a při dokumentování projevů zodpovědnosti veřejnosti.

Skotsko

Zajištění legislativy a statutárního postavení autoevaluace školy

Autoevaluace škol není povinná. "Standards in Scotland's School Act 2000" však vyžaduje, aby školy každoročně připravovaly plán rozvoje a výroční zprávu o pokroku při zavádění plánu. Očekává se, že místní úřady a školy stanoví cíle pro zvyšování výsledků a každoročně budou podávat správy o svém pokroku. Existuje další nestatutární směrnice o autoevaluaci a očekává se, že všechny školy se zapojí do autoevaluace a plánování zlepšení. Zvyšují se předpoklady, že školy a školské správy uveřejní své vlastní zprávy o standardech a kvalitě. Her Majesty's Inspectorate of Education (HMIE) vytvořil národní směrnice o způsobu vytváření těchto zpráv.

Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality

Ve Skotsku se používání údajů o vzdělávacím standardu považuje za základní a podstatnou část autoevaluace školy. Díky tomu Scottish Executive, Scottish Qualifications Authority (SQA) a místní správy dodávají školám rozsáhlou řadu vysoce kvalitních statistických údajů na národní, místní a školní úrovni. Scottish Executive vydává každé září "Standard Tables and Charts CD-Rom" všem středním školám. Tak má škola k dispozici velmi podrobnou analýzu výkonu žáka při veřejných zkouškách. Školy obdrží také údaje týkající se národních a místních průměrů výkonu žáků ve čtení, psaní a matematice na prvním stupni a v prvních dvou letech druhého stupně. Také se uskutečňují pravidelné komise na cyklické bázi, které provádějí namátkový průzkum výsledků ve specifických předmětových oblastech, jako je anglický jazyk, matematika a přírodověda. Při vedení inspekci HMIE poskytuje středním školám balíček vzdělávacích standardů, který srovnává úroveň výsledků školy s jinými školami, které mají podobné charakteristiky, a s národními průměry. Každoročně jsou uveřejňovány také údaje národních a místních správ a škol o poměrech docházky žáků, výdajích na provoz školy a uplatnění absolventů. Poměry vyloučených jsou shromážděny a uveřejněny pro každou místní správu. Některé místní školské správy poskytují svým školám podrobnější analýzy.

Zajištění souboru standardů/indikátorů kvality

Publikace "Jak dobrá je naše škola?", kterou vydal HMIE, poskytuje školám národní systém s 33 indikátory kvality k provádění autoevaluace ve školách. Systém se skládá ze 7 klíčových oblastí: kurikulum, výsledky, učení se a vyučování, podpora pro žáky, étos, zdroje, řízení, vedení a zajištění kvality. HMIE používá indikátory kvality při vedení inspekci ve školách. Tím, že standardy používané inspektorátem jsou k dispozici školám při provádění jejich autoevaluace, všichni směřují ke stejnému chápání kvality. Používání indikátorů kvality není povinné, ale bylo univerzálně odsouhlaseno místními školskými správami jako základ pro autoevaluaci ve školách. Příležitostně se školy kromě používání systému indikátorů kvality mohou přihlásit do soutěže o cenu kvality, jako je "Investors in People" nebo "Charter Mark".

Zajištění poradenství a školení v oblasti autoevaluace

Zajištění školení a nestatutárního poradenství pokud jde o autoevaluační metody a procesy, bylo za uplynulých deset let hlavním záměrem. Národní iniciativa zvyšování standardů - stanovování cílů, jejímž prostřednictvím každá škola stanovuje cíl pro zlepšení výsledků, se výrazně soustředila na pomoc školám zlepšit jejich autoevaluaci. Byla nahrazena systémem National Priorities pro zlepšení školy. HMIE je hlavní národní agenturou, která aktivně řídí rozvoj autoevaluace ve školách. To se uskutečnilo ve spolupráci s místními školskými správami a školami během mnoha let. Publikace "Jak dobrá je naše škola?" byla hlavním rysem této spolupráce. Byla uveřejněna řada národních informací školám včetně informací o tom, jak shromažďovat průkazný materiál pro autoevaluaci školy, jak blíže prozkoumat aspekt zajištění a roli plánování rozvoje školy. Školy také dostaly rady týkající se analýzy výsledků žáků od 16-18 let, kteří dělali celostátní zkoušky. Mnoho zkušených ředitelů a ostatních zaměstnanců školy, kteří jsou známí jako velmi efektivní učitelé v praxi, jsou školeni, aby se podíleli na školní inspekci ve funkcích spolutelů. Inspektorát má

prospěch z jejich přispění k inspekcím a spolumhodnotitelé mají prospěch mají prospěch ze zkušenosti práce s inspektory při hodnocení kvality ve školách. Místní správy také poskytují svým školám poradenství, pokyny a školení o autoevaluaci. Mnohé vytvořily společný přístup založený na vypracování obecných pokynů v publikaci "Jak dobrá je naše škola?". Řada národních orgánů, jako například *The Scottish Centro for Studies in School Administration* a soukromých vzdělávacích poradců také poskytují cílené vzdělávání učitelů.

Zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci

HMIE pracuje nezávisle a nestranně. Jeho posláním je podporovat zlepšení standardů, kvality a výsledků skotského vzdělávání. Jeho nezávislé inspekce, kontroly a veřejné podávání zpráv o vzdělávacích organizacích, komunitním učení a vzdělávacích funkcích místních správ významně přispívají k neustálému zlepšování kvality vzdělávání. HMIE provádí inspekci ve všech školách jako součást generačního cyklu a přitom využívá indikátory kvality celostátně uveřejněné v publikaci "Jak dobrá je naše škola?". Tím se zajistil velmi úzký vztah mezi interní a externí evaluací. Inspekční zprávy jsou uveřejňovány a jsou k dispozici na internetu. HMIE posílá komii zprávy každému rodiči a zaměstnanci. HMIE pravidelně uveřejňuje národní zprávy a zprávy o přehledu aspektů založené na inspekčních uskutečněných v jakémkoli daném období. Místní správy v celém Skotsku vytvořily řadu systémů řízení výkonu a zajištění kvality. Některé monitorují a kontrolují programy zajištění kvality velmi důkladně prostřednictvím návštěv spolupracujících vzdělávacích pracovníků, aby řídili plánování rozvoje a autoevaluaci a zjistili validitu standardů školy a zpráv o kvalitě.

Možné oblasti zlepšení

Některé oblasti navržené na zlepšení:

- Zajištění širšího rozsahu údajů o kontextu školy za účelem zajištění spolehlivé korelace a spravedlivého porovnávání vzdělávacího standardu mezi školami.
- Další rozvoj externí evaluace, aby byla flexibilnější a proporcionálnější.
- Více účasti inspektorů na dalším vzdělávání zaměstnanců školy týkajícím se procesů zajištění kvality, autoevaluačních metod a monitorování efektivity vyučování a učení se.
- Větší rozšíření a dostupnost školení pro zaměstnance týkající se používání a analýzy statistických údajů.
- Lepší vzdělávání zaměstnanců školských správ týkající se zajištění kvality.
- Důslednější snaha místních správ.
- Větší zapojení školských správ do tvorby národní politiky, která podpoří větší smysl pro vlastnictví.

PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

ČÁST ŠESTÁ

PŘÍPADOVÉ STUDIE

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených informací."

PŘÍPADOVÉ STUDIE

AUTOEVALUACE V RAKOUSKÉ ZÁKLADNÍ ŠKOLE

Popis

Navštívenou školou byla základní škola v Rakousku s 227 žáky na jmenném seznamu, z toho je 137 chlapců a 90 dívek. Vybraný sledovaný směr rozvoje školy ilustroval rozvoj a zavedení autoregulovaného učení. Účast školy na projektu Quality Partnership of the Regions (QPR) poskytla podporu pro řadu aktivit, na kterých se škola podílela, aby u všech svých studentů podpořila autoregulované učení. Pojetí autoregulovaného učení tak, jak ho doporučovala a rozvíjela škola, bylo založeno na tom, že mezi žáky se vytvářelo uvědomění si vlastního učení a také na vybudování u žáků schopnosti učit se. Toho se dosáhlo pomocí velice základních kroků, jako učit se poslouchat, klást otázky, pracovat nezávisle na učiteli, řídit si svůj vlastní proces učení se, a ještě spolupracovat při učení se. Také to zahrnovalo nárůst otevřené učební činnosti a používání týdenních individuálních pracovních plánů pro žáky. Tímto způsobem si žáci vytvořili strategie, které jim umožnily posoudit své vlastní schopnosti, vybudovat sebedůvěru ve své vlastní schopnosti a převzít zodpovědnost za svůj způsob učení. Kvality jako pozornost, vytrvalost a přesnost se rozvíjely jako součást kooperativního učení, kde se žáci učili brát v úvahu spolužáky a efektivněji komunikovat.

Vize a strategie

Cíle a hodnoty vyjádřené v etickém prohlášení školy se rozvinuly prostřednictvím inkluzivního procesu dvoucestné komunikace založené na potřebách žáků. Vždy bylo společným účelem blaho a tělesná i duševní pohoda všech žáků. Centrem všech autoevaluačních procesů v této škole byla klíčová funkce vyučování a učení se. Jeden z klíčových cílů zajištění školy bylo uspokojit široké spektrum potřeb žáků. V celé škole bylo možné nalézt mnoho příkladů cest, jak toho dosáhnout, jako i pomocí autoregulovaného učení. Autoregulované učení a uvědomění si učení byly explicitními cíli v dokumentech principů práce školy. Manažerské vedení školy charakterizovala inovace, otevřenost a flexibilita, přičemž citlivý přístup k potřebám všech partnerů školy, učitelů, žáků a také rodičů byl předveden a doložen příkladem v tempu aktivit rozvoje školy. Ačkoliv existovalo jasné určení dosáhnout stanovených cílů, tempo, kterým se uskutečňovaly změny a rozvoj, bylo přizpůsobeno schopnostem a vyjádřeným potřebám školní komunity. Pocit sounáležitosti a atmosféra vzájemné důvěry a pochopení charakterizovala všechny interakce ve školní oblasti. Bylo dosaženo rovnováhy mezi inovací a realitou školy. Škola nyní potřebovala zvýšit úroveň dokumentace na záznam, cíle, časový rámec a dosažené výsledky.

Klíčové vstupy

Rozvoj školy šel ruku v ruce s rozvojem personálu školy. Neustálá snaha o uspokojování rozsáhlé řady potřeb žáků vyžadovala neustálé věnování pozornosti vzdělávání zaměstnanců a samokontroly zaměstnanců. Škola vytvořila jasné strategie pro zlepšení a procedury pro kontrolu, včetně pravidelných hospitací ve třídách ze strany ředitele, ale i s využitím hodnocení provedených jinými odborníky, a reflexivní diskuzi za účelem rozvoje individuálních dovedností a posílení společných přístupů. Jak řízení školy, tak zaměstnanci byli reflexivní a předváděli kolektivní angažovanost a účast při konkretizaci svých potřeb a potřeb žáků. Vzdělávání zaměstnanců se soustředilo na výměnu a sdílení nápadů a byla podporována týmová práce. Byly zjištěny potřeby žáků (sociální, emocionální, speciální vzdělávací potřeby) a na pravidelných schůzkách zaměstnanců a diskuzích u kulatého stolu byly stanoveny priority. Sporné otázky byly hodně diskutovány s žáky, aby se zvýšilo jejich

sebeuvědomění, na kterém se stavělo, a byly rozšířeny, aby zahrnuly rodičovskou roli a chování. Fond, který vznikl, aby poskytl další výukové a učební materiály, byl podpořen rodičovskými iniciativami, protože škola neměla přímou rozpočtovou dotaci.

Klíčové procesy

Autoevaluační aktivity byly zaměřeny přímo na žáky a učitele. Protože při příjmu do školy je stanoven rozsah schopností žáka, škola neustále věnuje pozornost potřebám každého individuálního žáka. K podpoření tohoto rozsahu byly organizovány vyučovací hodiny. Vznikly vysoce individualizované plány včetně řady učebních materiálů a aktivit, aby se uspokojily potřeby jednotlivých studentů obsahujících celé spektrum, od žáků se speciálními vzdělávacími potřebami po velmi talentované. Důkazy o různých stylech a tempu učení byly očividné. V poslední době se škola zaměřila na rozvoj dovedností a strategií učení, aby vybavila žáky pro úspěšný přechod a studium na střední škole. Při podpoře autoregulovaného učení se škola podílela na řadě aktivit. Projekt QPR tyto aktivity podporoval. Ve škole byl vytvořen soubor indikátorů kvality pro žáky a učitele za účelem autoregulovaného učení. Proběhl průzkum domácích úkolů a chování žáků ve volném čase a výsledky byly prezentovány na rodičovské schůzce, což bylo zdokumentováno pomocí fotografií a videa. To umožnilo vedení školy, učitelům a rodičům najít, na co se mají zaměřit a rozvíjet.

Klíčové výstupy

V současné době se na aktivitách autoregulovaného učení podílelo 80% učitelů, a proto i žáků, a škola si stanovila za cíl plnou účast učitelů a žáků v iniciativách autoregulovaného učení. Průzkum mezi žáky, po kterém následovala schůzka rodičů, sahal za původní cíl zlepšení, až k zaměření se na chování žáků ve volném čase a způsob domácí práce žáků. Škola odvedla velmi dobrou práci při získání důvěry rodičů a nyní byla ve stádiu, kdy může stavět na dosud dosažených výsledcích, že rodiče se mohou plněji podílet na rozvoji školy. Téměř všichni rodiče se nyní účastní schůzek rodičů s učiteli. Názory partnerů zaznamenané v zápise ze schůzek třídního fora potvrdily pokrok ve zlepšování. Číselné údaje o uplatnění žáků ukázaly, že cíl školy - rozvoj dovedností nezbytných pro nároky sekundárního vzdělávání - byl splněn. Čísla o počtu zapsaných studentů do školy ukázaly rychlý vzestup na úroveň, která je vyšší, než škola může zvládnout.

Externí podpora

Účast a podpora projektu QPR pomohly škole při monitorování výstupů jejích strategií zlepšení. Projekt QPR poskytl podporu tím, že pomohl škole navrhnout její vlastní soubor indikátorů kvality ke zlepšení autoregulovaného učení. Tento soubor indikátorů kvality pro učitele a žáky byl začleněn do portfolia nebo klíčového dokumentu o politice školy. Účast v projektu QPR také vyžadovala, aby škola dokumentovala jak nástroje, tak svůj pokrok. To poskytlo nezbytný první krok ke zlepšení dokumentace a výsledkem byla plodná výměna názorů mezi školními oblastmi. Výměna zkušeností obohatila autoevaluační proces. Neproběhla žádná externí inspekce autoevaluačních aktivit. Škola byla proaktivní ve získávání podpory z venku a hledání vhodného dalšího vzdělávání učitelů. Zlepšení v autoevaluaci by se mohlo dosáhnout rozšířením perspektivy prostřednictvím zajištění údajů o vzdělávacím standardu, což by umožnilo škole porovnat svůj výkon s podobnými školami.

AUTOEVALUACE V NIZOZEMSKÉ ZÁKLADNÍ ŠKOLE

Popis

Navštívenou školou byla základní škola v Nizozemsku s 227 žáky ve věku od 4 do 12 let. Sledován byl vliv rozvoje a zavedení principů práce školy *Building an Adaptive School* (BAS), které znamenaly přizpůsobení výuky a organizace školy. Projekt se zaměřil nejen na vyučování, ale také na to, jak školní vybavenost a struktury uspokojují různorodou řadu potřeb žáků. Konkrétně byla sledována *Předvídatelnost chování učitele*. Hlavní faktory, které motivovaly školu k výběru tohoto principu a projektu zlepšování, byly do značné míry určeny zvnějšku. Obsahovaly celostátní politiku inkluze, zvyšující se počet žáků s problémy s učením a chováním, rostoucí požadavky prokazovat navenek aktuální výsledky škol a zaměření inspektorátu na to, jak dobře školy uspokojují potřeby žáků.

Vize a strategie

Poslání školy zabývat se "efektivně rozdíly mezi žáky" bylo velmi dobře vypracované do příslušných záměrů a cílů. Dlouhodobá strategie projektu obsahovala mnoho cílů kategorizovaných do sedmi vývojových linií. Jednalo se cíle týkající se kontextuálních aspektů a vybavení, až po cíle vyššího nařízení v oblasti adaptivní výuky a organizace školy. Zodpovědnost za dosahování různých cílů v každé vývojové linii byla přenesena na jednotlivé zaměstnance. Probíhaly procesy nepřetržitých diskuzí o aktivitách, cílech a úspěšných indikátorech. Když zaměstnanci dosáhli dohody o cílech, aktivitách a úspěšných indikátorech, připravili referát o kvalitách. Obsah tohoto referátu se stal principem práce. Proběhly procedury k přípravě pravidelného hodnocení všech cílů a aktivit vedoucích ke zlepšení a byly rozvrženy do ročního kalendáře kvality. Evaluace a zlepšení byly velice dobře propojeny. Projekt BAS byl velmi efektivně řízen tak, aby mezi zaměstnanci vedl ke sdílení vize, vlastnictví zájmů a cílů, otevřené atmosféře a používání společného jazyka. Škola nyní potřebovala rozšířit principy BAS/evaluační cyklus na další aspekty výuky. Také zde byl prostor, aby škola zlepšila principy své práce a evaluační strategii větším zaměřením na požadované výstupy.

Klíčové vstupy

Procedury kontroly zaměstnanců a další vzdělávání učitelů byly úzce spojeny s autoevaluací školy, plánováním a zlepšováním. Hospitace ve třídě se uskutečnila prostřednictvím párového kontrolního systému a vedení školy. Projekt BAS hrál důležitou roli při výroční kontrolní schůzce vedení, kde se v diskuzích mezi učitelem a ředitelem hovořilo o osobní práci učitele. Dohodlo se tam použití financí na podporu zlepšování školy. Téměř všechny peníze, které byly k dispozici na školení, byly vydány na povinné týmové školení v adaptivním vyučování.

Klíčové procesy

Po provedení analýzy silných a slabých stránek, možností a ohrožení (SWOT) škola došla k závěru, že v kvalitě vyučování je příliš mnoho odchylek. Při procesu budování adaptivní školy používali učitelé jasně formulované a dobře prodiskutované principy a pokyny, na jejichž tvorbě se podíleli všichni zaměstnanci. Jednou z oblastí zájmu byla *Předvídatelnost chování učitele*. Dokumentace principů v této oblasti vytyčila systém kvality. Obsahoval konkrétní úkoly v úrovni žáků, návrhy na použitelnost a indikátory úspěchu pro chování učitele. Byl rozpracován do pokynů a pravidel pro formování výuky. V každé třídě byly k dispozici pomocné didaktické materiály. Důležitou roli hrálo přímé monitorování a sledování praxe. Příklady obsahovaly monitorování podle skupin kvality v každé vývojové linii a monitorování pomocí videozáznamu a párové kontroly / vedení. Hlavním účelem evaluace bylo zajistit, aby učitelé realizovali daná doporučení a poskytnout budoucím kontrolám kvalitní dokumenty. K dalším formám evaluace patřila měsíční plenární evaluace jednoho vzdělávacího předmětu a roční evaluace všech aktivit vedoucích ke zlepšení. Retrospektivní evaluace rozsáhlejších cílů a vize do budoucna proběhly s podporou kritického přítele.

Klíčové výstupy

Od té doby, co se škola aktivně zapojila do budování adaptivní školy a inkluze se stala prioritou, podstatně se snížil počet žáků posílaných do speciálních škol. K tomuto výsledku přispěly i další kontextuální faktory. Tři roky se škola účastnila národního testování na konci primárního vzdělávání. Tím se však nedosáhlo přesné analýzy údajů. Škola podporovala evaluaci výkonu žáků prostřednictvím systému, který monitoruje jednotlivé žáky, což umožňuje stanovit úroveň kvality. Škola použila dotazníky ke zjištění tělesné i duševní pohody žáků v šesté, sedmé a osmé třídě. Zaměstnanci navštívili rodiče žáků posledních ročníků, aby zjistili jejich obecný názor na školu. Žáci a rodiče byli se školou spokojeni. Učitelé druhého stupně podali zprávu o zlepšení chování žáků a jejich postoje k učení se. Návštěva školy potvrdila příznivé přijetí a použitelnost principů adaptivního vyučování v celé škole. Každá hospitovaná hodina byla velmi dobře strukturována. Učitelé důsledně uplatňovali kritéria kvality a žáci přesně věděli, co se od nich očekává. Studijní atmosféra byla klidná a učitelé používali diferencované přístupy. Škola však neusilovala systematicky o názory partnerů na otázky směřující ke zlepšování. Byl zde prostor ke zlepšování zařazováním specifitějších cílů souvisejících s výsledky žáků a spokojeností partnerů, do principů práce a evaluačního cyklu.

Externí podpora

Škola využila údaje získané z řady externích zdrojů k účelům porovnání a stanovení vzdělávacího standardu. Údaje obsahovaly: národní přehledy týkající se přeposílání žáků do speciálních škol; výsledky národního testování; výsledky výkonu získané systémem monitorování jednotlivých žáků; přehledy absence učitelů z důvodu nemoci; a národní výsledky průzkumu zaměřeného na tělesnou a duševní pohodu učitelů. Projekt BAS měl dobře propracovanou strukturu. Spolu s indikátory kvality a úspěchu, které vytvořili zaměstnanci, a s podporou kritického přítele vytvořil velmi užitečný rámec informací pro školu. Indikátory kvality inspekčního systému byly také oporou principu práce založeného na procesu rozvoje. K evaluaci aspektů vyučování škola využila i tzv. karet kvality (quality cards). Nástroj ESSE byl použitý k vypracování následné autoevaluace školy. Kritický přítel v projektu BAS poskytl klíčovou externí podporu dalšího vzdělávání zaměstnanců, monitorování a evaluace. Nyní škola plánuje omezení role externí podpory a převzetí úkolů monitorování do svých rukou. Vedení školy absolvovalo školení v autoevaluačních technikách. Informace o autoevaluaci včetně těch, které pocházely z národní Quality Network for Primary Education, byly dobře rozšířeny mezi zaměstnance. Školy jsou subjektem pravidelné inspekce, kterou provádí Dutch Inspectorate of Education a která vede k veřejné zprávě o silných a slabých stránkách školy. Zprávy jsou brány v úvahu při tvorbě školské politiky a při evaluaci. Autoevaluace školy má v Nizozemsku právní základ. Školy jsou povinny sestavovat vzdělávací program, školní prospekt a opatření pro stížnosti. Tyto dokumenty poskytují náhled do kvality školy a plní funkci skládání účtů veřejnosti. Nový Zákon o inspekci říká, že inspektorát by měl brát autoevaluační údaje školy jako výchozí bod pro sestavování vhodných inspekčních programů. To podnítilo školy ke zlepšení zabezpečování kvality a autoevaluačních procesů.

AUTOEVALUACE V ANGLICKÉ SEKUNDÁRNÍ ŠKOLE

Popis

Navštívená škola byla smíšená souhrnná škola na jihu Anglie s 1220 žáky na jmenném seznamu ve věku od 11 do 18 let. Sledován byl vliv autoevaluace na postoje k učení se a vyučování, plánování vyučovací hodiny a výsledky žáků a zejména pak vliv autoevaluace na obory humanitních věd a moderních jazyků. Dále bylo sledováno řízení, vedení a management a role autoevaluace v rozvoji inkluze. Externí inspekce, kterou prováděl Office for Standards in Education (Ofsted), potvrdila vysoké standardy, celkové zlepšení výsledků a skutečné dodržování rovnosti přístupu, příležitosti a inkluze pro jedince s velkým rozsahem potřeb. Poslední zpráva také potvrdila, že škola systematicky monitoruje a podporuje práci a výkony žáků a stanovuje jim podnětné cíle. Škola získala dodatečné zdroje a speciální status Languages College (jazyková škola).

Vize a strategie

Ředitelka zajišťovala příkladné vedení, což se potvrdilo v poslední inspekční zprávě. V její vizi se projevovala inkluze a jasná strategie rozvoje učení se a vyučování, kterou sdíleli všichni zaměstnanci. Tato vize vedla k velmi dobrému etosu, který prostoupil celou školu. Zaměstnanci vedli časté diskuze o cílech a úkolech školy. Cíle školy podněcovaly studenty, aby dosáhli "více, než si kdy mysleli, že je možné". Vize a strategie ředitelky si získaly silnou podporu celé školy a místní komunity. Zaměstnanci byli oddáni myšlence dosažení vysokých standardů a ve všech aspektech práce školy velmi dobře spolupracovali, aby těchto cílů dosáhli.

Klíčové vstupy

Bylo zde velmi dobré zajištění kontroly zaměstnanců spojené s řízením výkonu. Všichni zaměstnanci se podíleli na procesu, který zahrnoval pravidelné sledování učení se a vyučování a evaluaci výkonu žáků a kontroly práce předmětových komisí. Velmi dobře se rozvinulo spojení mezi dalším vzděláváním zaměstnanců a kontrolou a autoevaluací a aktivitami vedoucími ke zlepšení. Plán dalšího vzdělávání zaměstnanců byl oporou celého procesu. Zodpovědnost byla jasně stanovena. Využívání priorit a použití finančních zdrojů velmi těsně souviselo s plánováním zlepšení a odráželo strategické priority a vzdělávací úkoly školy. Další vzdělávání zaměstnanců zjevně souviselo s dostupností zdroje a soustředilo se především na učení se a vyučování a zlepšování výsledků. Zaměstnanci byli podněcováni, aby se rozvíjeli jako profese založená na výzkumu. Politika určila další kroky ve školení a oblasti ke zlepšení na základě výsledků autoevaluačních aktivit. Školení a poradenství pro zaměstnance bylo velmi dobré a vzniklo mnoho programů dalšího vzdělávání zaměstnanců. Existovala zde formální souvislost mezi použitím financí ke zvýšení platů prostřednictvím zvýšení mzdy zkušeným učitelům na základě vykonané práce a dosaženými výsledky žáků a celé školy.

Klíčové procesy

Dobré vedení a nápady ředitelky a zástupce silně ovlivnily rozvoj autoevaluace školy. Zaměstnanci uznali, že plán zlepšení školy se stal základem jejich vlastní práce v předmětových komisích a přispěl k celkovému úspěchu školy. Specifické cíle stanovené v plánu zlepšení byly překročeny. Při stanovení cílů, záznamu a analýze výsledků a určení silných a slabých stránek byly pozorně použity podrobné pokyny týkající se principů práce. Zaměstnanci dostali komplexní a podrobné informace a rady o efektivním učení se, vyučování a posuzování.

Školská politika se soustředila na přizpůsobení vyučování a učení se potřebám žáků. Brala v úvahu odchylky v různých předmětech a věnovala pozornost monitorování vstupů žáků do vyučování podle pohlaví. Principy a dobrou praxi škola rozvinula v dohodnutou modelovou strukturu hodiny založenou na nejlepší praxi. Informace byly shrnuty a sepsány na pomocnou kartu velikosti kreditní karty, kde byla zdůrazněna struktura efektivních hodin a

kteřou dostal každý zaměstnanec. Zaměstnanci obdrželi shrnutí nejnovějšího výzkumu mnohočetné inteligence a intenzivních učebních cyklů. Procesy v celé škole byly systematické a zaměstnanci důsledně uplatňovali principy stanovené politikou. V předmětovém plánování byl jasný důkaz přístupu, který se orientuje na studenta, a učitelé ve svých plánech vyučovacích hodin věnovali pozornost rozvoji a využití široké řady výukových a studijních přístupů. Zodpovědnost rodičů za proces učení byla výrazná, například formou podpisů do studentských zápisníků a formou dohod mezi rodinou a školou.

Klíčové výstupy

Škola vypracovala souvislou metodiku k evaluaci a interpretaci výsledků své práce. Zaměstnanci používali řadu přístupů včetně rozhovorů s žáky, hospitací na hodinách a dotazníků. Výsledky autoevaluace a externí evaluace využili při stanovení nových cílů a procesů a pravidelně kontrolovali jejich vliv. Průkazný materiál ukázal nepřetržité zlepšování a vysoký stupeň spokojenosti. Úroveň výsledků byla výborná se zlepšujícím se trendem. Škola pečlivě sledovala pokrok v učení se u každého studenta. Také monitorovala trendy za určitou dobu a srovnávala svůj výkon s ostatními školami, přičemž využila regionální a celostátní údaje. Práce na zlepšení výsledků chlapců ve francouzském jazyce byla velmi dobrým příkladem vlivu autoevaluace na zvýšení standardů. Vedoucí řídicí pracovníci a vedoucí předmětových komisí systematicky monitorovali efektivitu učení se a vyučování pomocí provádění pravidelných hospitací na vyučování, přičemž používali standardní formát založený na dohodnutých, jasných předpokladech. Prováděli podrobné zápisy z hospitací a poskytli zaměstnancům užitečnou zpětnou vazbu. Při hospitacích vykonaných během návštěvy a při poslední inspekci bylo evidentní, že kvalita vyučování je vysoká. Studenti spolupracovali a vedli si sebejistě a byla zde očividná produktivní studijní atmosféra. Studenti byli pyšní na školu a své výsledky a cítili se dobře připraveni do života po ukončení školy. Podle názoru místní školské správy (LEA) škola potřebuje jen minimální intervenci.

Externí podpora

Jak národní, tak místní školské správy poskytly škole bohaté statistické údaje a podrobnou analýzu vzdělávacího standardu, aby jí umožnily porovnat si své výsledky s ostatními školami. Údaje Ofstedu poskytují každý rok všem školám srovnávací pohled na standardy a LEA poskytuje extenzivní analýzu přidané hodnoty. V Anglii jsou všechny školy subjektem pravidelné inspekce, kterou provádí Ofsted. Zaměstnanci posuzovali evaluaci práce školy, kterou nedávno provedl inspekční tým Ofstedu. Inspekční přístupy výrazně prosazují a hodnotí kvalitu autoevaluace při přípravě na návštěvu. Během přípravy na inspekci škola pozvala svého poradce ke spolupráci s předmětovými komisemi na zjištění validity jejich autoevaluace a plánování zlepšení. Školení, kterého se zúčastnila ředitelka v rámci Leadership Programme Serving Heads (LPSH) a inspekční systém Ofstedu sloužily jako zdroje národních indikátorů kvality. Intenzivní spolupráce mezi školou a pracovníky pedagogického výzkumu z místní univerzity byla také přínosem. Členové školních rad používali velmi efektivně pokyny Ofstedu a LEA během přípravy na inspekci a při evaluaci jejich vlastního způsobu práce. Školení v autoevaluaci pořádané Ofstedem je široce dostupné ve formě třídních kurzů s oprávněním LEA. LEA přizpůsobila tyto efektivně a pravidelně pořádaná školení pro potřeby středních manažerů škol při autoevaluačních technikách.

AUTOEVALUACE VE SKOTSKÉ SEKUNDÁRNÍ ŠKOLE

Popis

Navštívenou školou byla sekundární škola ve Skotsku s 840 žáky na jmenném seznamu ve věku od 12 do 18 let. Sledován byl vliv autoevaluace na zavedení a rozvoj postupů učení se a vyučování. Postupy se zaměřily na nedostatky v kvalitě učení se a vyučování, které byly zjištěny autoevaluací. Externí evaluace, kterou provedl Her Majesty's Inspectorate of Education (HMIE), potvrdila existenci nedostatků v učení se a vyučování na celé škole.

Vize a strategie

Škola stanovila vhodné cíle, které přiměly školu ke zlepšení kvality služeb. Cíle měly pozitivní vliv a kultura autoevaluace a neustálé zlepšování byly pevně zakotveny do činnosti školy. Vzájemný respekt a důvěra mezi zaměstnanci byly důležitými faktory pro zabezpečení zavádění autoevaluačních aktivit. Zaměstnanci byli reflexivní a sdíleli silné odhodlání ke zlepšení svých přístupů k učení se a vyučování, aby dosáhli lepších výsledků. Vedoucí pracovníci zjistili, jak je velice přesné hodnocení údajů o výsledcích důležité pro určení vzorů a trendů a provedení patřičných kroků ke stanovení priorit ke zlepšení. Přístupy vycházející ze stanovení cílů prostoupily práci na celé škole. Zaměstnanci a žáci v nich viděli cíl zlepšení výsledků, který je poskytován každému žákovi. Škola si vytvořila jasné přístupy k provádění autoevaluace klíčových aspektů principů práce včetně výsledků, učení se a vyučování, využívání celostátně uveřejňovaných indikátorů kvality. Škola nyní potřebovala vytvořit jasnou dlouhodobou strategii řízení tohoto procesu.

Klíčové vstupy

Procedury kontroly a dalšího vzdělávání zaměstnanců byly systematické a dobře zavedené. Další vzdělávání zaměstnanců úzce souviselo s prioritami státu a školy, které zahrnují zvyšování výkonu a zlepšování učení se a vyučování. Byly tady velmi zřetelné vazby mezi kontrolami jednotlivých zaměstnanců a předměťovými plány rozvoje. Zaměstnanci poznali přínos procesu, který je například podnítil, aby se stali reflexivními praktiky. Bylo zde velmi dobré zaměření na rozmístění rozpočtu přiděleného škole podle celostátních, místních a školních priorit. Dobře sestavený systém nabídky zajistil, že ředitel mohl prosazovat priority školy dodatečnou finanční podporou předmětových komisí nebo vytvářením příležitostí k dalšímu vzdělávání zaměstnanců.

Klíčové procesy

Rozvoj školské politiky učení se a vyučování byl výsledkem řady autoevaluačních aktivit, které probíhaly mnoho let, a dále byl podpořen vlivem externí evaluace prováděné HMIE. Před externí inspekcí v roce 2000 škola shromáždila závažný průkazný materiál o nedostatcích v kvalitě učení se a vyučování a stanovila potřebu rozvoje nové politiky. Externí inspekce potvrdila potřebu této politiky v oblasti učení se a vyučování. Následně škola po konzultaci se zaměstnanci, rodiči a žáky vytvořila novou politiku. Zaměstnanci a žáci prokázali silný smysl pro vlastnictví dohodnutých charakteristik "dobré vyučování" a "dobré učení se". Politika byla dobře prodiskutována se zaměstnanci a žáky a byla posílena pomocí informačních vývěsek v každé třídě. Škola pořádala pro zaměstnance workshopy na téma dobré praxe, aby tak rozšířila co nejlepší praxi efektivních výukových přístupů. Priority rozvoje plánů školy a předmětových komisí byly podstatné a vhodně se soustředily na podporu a zlepšování kvality zkušeností žáků a maximalizaci úrovně výsledků. V celé škole byly přístupy k autoevaluaci učení se a vyučování dobré, s využitím celostátně uveřejněných indikátorů kvality. Škola plánovala důslednější, cílenější a systematictější uskutečňování tohoto procesu tím, že zařadí více přímých hospitací při hodinách. Následná návštěva inspektorů a evaluace názorů žáků potvrdily, že tato zlepšení se realizovala.

Klíčové výstupy

Škola stanovila cíle zlepšování a zhodnotila svůj pokrok v jejich plnění. Jejich analýza údajů o výsledcích žáků při národních zkouškách byla velmi důkladná. Zahrnovala stanovení vzdělávacího standardu výkonu v porovnání se školami s podobnými charakteristikami a průzkum odlišností výkonu chlapců a dívek. Autoevaluační aktivity také zjistily možnost zvýšení výkonu žáků s průměrnými či slabými výsledky. Momentálně škola kontrolovala poměr docházky určitých žáků a u některých žáků zkoumala vztah mezi mírou absence a výsledky. Autoevaluace školy prokazatelně vedla k celkovému zlepšení výkonu při národních zkouškách, ale ještě se neprokázal trvalý trend. Škola se zachovala podle dotazníků a kontroly zaměstnanců a zlepšila výstupy, ale byl zde prostor pro zlepšení zpětné vazby a systematictější zapojení žáků do hodnocení vlivu školské politiky. Prokázalo se však

zlepšení v učení se a vyučování s jasnými příklady zlepšení struktury hodin a větším důrazem na plánování učení se žáků.

Externí podpora

Skotský výkonný výbor a místní úřad zásobují školu rozsáhlou řadou statistických údajů vysoké kvality. Škola mohla tyto údaje využít ke stanovení vzdělávacího standardu svého výkonu v porovnání se školami s podobnými charakteristikami v rámci místního úřadu i celostátně. Indikátory kvality celostátně uveřejněné pod názvem *Jak dobrá je naše škola?* a používané pro inspekci a autoevaluaci školy poskytly komplexní systém pro autoevaluační aktivity. ??? Místní úřad poskytl rozsáhlou řadu aktivit pro další vzdělávání zaměstnanců zaměřené na autoevaluační techniky a plánování zlepšení jako součást programu Continuous Professional Development. Jiné státní orgány a soukromí pedagogičtí konzultanti poskytli také další vzdělávání zaměstnanců. HMIE prováděl inspekci ve škole nejméně jednou za šest let. Úředník místního úřadu zodpovídal za spojení se školou a provádění každoročních kontrol výkonu. Škola sestavila výroční zprávu "Standards and Quality", jejíž platnost potvrdily návštěvy vedoucích pracovníků školského úřadu spolu s kolegy řediteli ve funkci kontrolorů. Byl zde komplexní systém zlepšení státní legislativy a místní politiky. Stanovil národní priority a ministrům, školským úřadům a školám uložil povinnost rozvíjet "do nejvyšší možné míry osobnost, nadání, duševní a fyzické schopnosti jednotlivců (žáků)". Navíc legislativa uložila školám povinnost:

každoročně připravovat plán rozvoje a shrnutí plánu, které bere v úvahu každoroční vyhlášení úřadu o úkolech zlepšování vzdělávání a stanoví škole úkoly;
každoročně připravit zprávu o zavedení plánu a shrnutí této zprávy; a
podle možností konzultovat s rodiči, zaměstnanci a ostatními subjekty.

AUTOEVALUACE NA GYMNÁZIU V SEVERNÍM IRSKU

Popis

Navštívenou školou bylo soukromé gymnázium s 950 chlapci ve věku od 11 do 18 let. Škola cítila, že se dostatečně nezabývala problematickými záležitostmi, které vyšly najevo při všeobecné inspekci v roce 1992. Kultura školy v té době znemožňovala provést potřebnou změnu. Zaměstnanci se neúčastnili diskuze o efektivitě jejich vyučování a jestliže žák propadal, obecně se to pokládalo za jeho chybu. Záměr dalšího vzdělávání zaměstnanců byl řízen zvenku. Existovalo jen málo důkazů o jakémkoli významném přínosu školení zaměstnanců pro kvalitu učení se žáků. Schůze předmětových komisí se téměř výhradně zabývaly rutinními administrativními záležitostmi. Pokud se vůbec vyskytlo zaměření na evaluaci efektivitu učení, nebo kvality studijních zkušeností žáků a stupně jejich výkonu, bylo to velmi ojediněle. Sledovány byly metody a procesy hodnocení, záznamů a hlášení, aby byly zjištěny způsoby dalšího zlepšování metod v těchto oblastech a také aby byly připraveny změny vzdělávacího prostředí.

Vize a strategie

Do roku 1993 byla škola tradičním gymnáziem, kde žáci dosahovali dobrých výsledků při externích zkouškách. Zaměstnanci obecně necítili žádnou potřebu změny. Nově jmenovaný ředitel cítil, že ve světle rozsáhlejších změn probíhajících ve vzdělávání a v důsledku zjištění při všeobecné inspekci je zde potřeba kriticky pohlédnout na práci školy. Škola se rozhodla soustředit na kvalitu vyučování a učení se a zkušeností žáků ve třídě. K usnadnění změn byly provedeny změny ve vedení. Byly objasněny role, včetně rolí pracovníků vedení a ředitelů. Když zaměstnanci dostali příležitost podílet se na změnách a být jejich součástí, objevila se otevřenější kultura. Škola uznala, že je třeba změna, a tvrdě pracovala, aby byla v pozici, kde je změna součástí jejího každodenního myšlení a plánování.

Klíčové vstupy

Zaměstnanci se z důvodu určení hlavních problémů, které je třeba zlepšit, dohodli, že budou dodržovat podobný pracovní program. V tu dobu zde neprobíhaly žádné skutečné kontroly, především v 3. klíčovém stupni (8-10 let), které by zabezpečily důslednost. Jednou z úvodních priorit školy se stalo vytvoření prospektu pro každou věkovou skupinu 3. klíčového stupně. Pro každý předmět stanovil jasný přehled nabízeného kurzu, rozvrh testů a požadavky z předmětu. Tento prospekt dostali učitelé, žáci, rodiče a členové školní rady. Práce na prospektu věkových skupin vedla k další tvůrčí práci. Programy školení učitelů kladly důraz na kvalitu vyučování a učení se. Škola zavedla metodické testování kognitivních schopností. Začal se kladt větší důraz na podporu učení se a škola zkoumala využití opatření přidané hodnoty. Při schůzích vedoucích předmětových komisí se kladl důraz na roli odborného učitele při zajištění efektivní výuky odborných předmětů. Škola také věděla, že je čas zjistit vliv své práce na vyučování a učení se ve třídě. Byla navržena struktura auditu školy. Při výcviku zaměstnanců se zvažovaly faktory, které určovaly efektivitu školy. Tak mohli zaměstnanci určit silné stránky školy a oblasti vyžadující zlepšení. Bylo navrženo provedení auditu jedné z navržených oblastí. Byl sestaven auditorský tým, který navrhnul seznam kritérií úspěchu. Z toho pak tým vytvořil své indikátory výkonu. Dalším krokem bylo zvážit, jak by se daly testovat.

Klíčové procesy

Po mnoha diskuzích o potřebě zlepšení a po zamyšleních nad "status quo" zaměstnanci obecně přijali potřebu užší spolupráce ve škole v otázkách vyučování a učení se. Tuto práci školy podpořily dokument inspektorátu "Evaluating Schools" a novější "School Improvement Package". Zaměstnanci začínali vidět potenciální přínos, který by vhodně zaměřená autoevaluace znamenala pro zlepšení celé školy. Rada shromážděných údajů zahrnovala: dotazníky pro učitele, žáky a rodiče; hospitace ve třídě; průzkum vysvědčení žáků a National Records of Achievement; a průzkum rozvrhů práce předmětových komisí a cvičebních a domácích sešitů žáků. Po dokončení sběru údajů se sepsaly zjištěné skutečnosti a vyvodil

závěr. Byl navržen plán činnosti, který se zaměřuje na zvýšení standardů výsledků a vyučování a učení se. Stal se základem následujícího dne výcviku učitelů.

Tato strategie úspěšně dosáhla či umožnila:

- produktivní klima pro audit ve škole
- navržení protokolu všemi zaměstnanci, aby se usnadnil proces, při kterém by se cítili dobře
- opatření pro provádění autoevaluace.

Klíčové výstupy

Celkové zlepšení výsledků žáků při externích zkouškách bylo důkazem vlivu strategie zlepšování školy. Vedoucí předmětových komisí nyní vyjádřili větší pochopení a jednoznačnější zaměření na zlepšování. Během procesu kontroly škola komunikovala s žáky, rodiči a členy školní rady a vhodně reagovala na odpovědi z dotazníků, které všichni obdrželi. Ředitel a jeho zástupci stanovili, jak by mohla probíhat autoevaluace, jejíž součástí jsou hospitace ve třídě. Učitelé řady oborů sledovali vyučování. Poskytli podrobnou zpětnou vazbu a v rámci předmětových komisí byly určeny specifické problémy. Bylo poskytnuto další vzdělávání zaměřené na problémy, které vyšly najevo při hospitacích. Na základě zkušeností školy dospěli zaměstnanci k závěru, jak by mohli docílit co největší produktivity autoevaluace a auditu. To znamenalo zajistit účast zaměstnanců na zlepšování školy a podporu týmové práce. Škola zjistila důležitost toho, že cíle, úkoly a rozsah auditu byly jasně definovány, zaměřeny a se všemi konzultovány, a že procedury a procesy byly důsledné, komplexní a účelné. Také bylo nutné, aby audit zahrnoval všechny zúčastněné včetně řídicích pracovníků a členů školní rady.

Externí podpora

The Education and Training Inspectorate in Northern Ireland (ETI) poskytuje školám řadu vysoce kvalitních údajů, pomocí kterých může každá škola stanovit vzdělávací standard svého výkonu v porovnání s dalšími školami v Severním Irsku s podobnými charakteristikami. ETI také poskytuje školám řadu materiálů, které jim pomáhají hodnotit a docílit zlepšení. Jsou to: *School Improvement Pack* a soubor šesti příruček obsahujících kromě jiného rady a případové studie, které souvisí s rozvojem gramotnosti a schopnosti počítat, stanovením cílů a plánováním rozvoje školy. K dalším publikacím patří edice *Evaluating and Improving* zaměřená na specifické předměty obsahující řadu indikátorů, aby škola mohla poměřovat existující principy své práce s různými indikátory kvality. Za poslední tři roky se škola zúčastnila jednoho pilotního auditu a po něm sledování dvou směrů rozvoje. Také pozvala ETI, aby ve škole provedla inspekci zajišťování kvality poté, co pracovala na integraci a efektivitě domácích úkolů v 9. třídách.

AUTOEVALUACE V DÁNSKÉ VYŠŠÍ EKONOMICKÉ ŠKOLE

Popis

Návštěva proběhla ve vyšší ekonomické škole, která nabízí studentům sekundárního stupně ve věku 16 - 19 let ekonomické vzdělání vedoucí k dalšímu a vyššímu vzdělání a praxi v obchodě a průmyslu. Měla 600 studentů na jmenném seznamu. Škola byla situována v oblasti s malou tradicí postupu na univerzitní vzdělávání a s velkým počtem přistěhovaleckých rodin. Sledovaným směrem rozvoje bylo úsilí školy o lepší přípravu studentů na další a vyšší vzdělávání a zvýšení procenta studentů postupujících na tyto stupně. Zvýšení procenta studentů postupujících ze sekundárního vzdělávání k vyššímu se stalo národní prioritou, především z ekonomických škol, kde je počet postupujících tradičně nízký. V důsledku toho získal projekt rozvoje podporu National Authority of Education (NAE) Ministerstva školství. Při provádění výzkumu sekundárního a vyššího vzdělávání Danis Evaluation Institute (EVA) navštívil také tuto školu. Rozhovor mezi EVA a školou poskytl cenné informace pro tuto iniciativu. Kromě toho ve školním roce 2001 navštívili školu dva národní poradci v rámci inspekčního cyklu NAE.

Vize a strategie

Zaměstnanci a studenti školy byli zainteresováni k většímu uvědomění si hodnoty, potenciálu a poptávky v oblasti vyššího vzdělávání. Škola měla za úkol soubor cílů směřujících ke zlepšení kvality principů práce. Cíle sdíleli a chápali všichni účastníci partneři. Měly jednoznačný vliv na témata a studijní metody v jednotlivých předmětech a vyústily ve větší soustředění na možnosti vyššího vzdělávání. Silné, strategické a zúčastněné vedení zajistilo pozitivní klima k autoevaluaci. Zaměstnanci se aktivně podíleli na stanovení cílů projektu, především klíčových bodů, a na zavedení a evaluaci projektu.

Klíčové vstupy

Škola měla dobře organizované procedury systematické kontroly zaměstnanců, jejichž součástí byly hospitace ve třídách. K dalšímu vzdělávání zaměstnanců se přistupovalo systematicky a cíleně a příprava byla přizpůsobena individuálním potřebám zaměstnanců. Velká pozornost se věnovala metodám přidělení dostupných financí do prioritních oblastí školy. To se stalo předmětem pokračujících rozhovorů mezi zaměstnanci a vedením.

Klíčové procesy

Škola naplánovala, uskutečnila, zhodnotila a zkontrolovala mnoho iniciativ a aktivit. Byly to:

- úvodní informování nových studentů a jejich rodičů před zahájením studia
- styk se zdrojovými školami týkající se vyučovací metodiky
- zajištění studijních materiálů pro všechny studenty
- internetové kavárny s personálem
- navazování spojení s institucemi vyššího vzdělávání a
- rozhovory se studenty před ukončením studia o volbě povolání.

Dobré styky s národními poradci pomohly zajistit zavedení národních priorit. Dobře strukturovaný vzdělávací program určoval plány pro tři týmy organizační struktury školy a byl spolehlivým průvodcem pro poradenské pracovníky. Týmové plány byly pečlivě koordinovány a monitorovány. Zaměstnanci a ředitel pravidelně hodnotili pokrok. Zaměstnanci hodnotili a porovnávali úroveň výsledků studentů s národními údaji. Soustředili se na předměty, kde byl výkon studentů pod národním průměrem. V důsledku evaluace svých procesů škola rozvíjely systematictější přístupy ke sběru, monitorování a hodnocení informací o uplatnění absolventů a postojů studentů k vyššímu vzdělávání. Byl zde prostor pro zlepšování řady národních statistických údajů dostupných jednotlivým školám.

Klíčové výstupy

Škola jasně stanovila cíle svých aktivit a kritéria hodnocení pokroku. Využila techniky stanovení vzdělávacího standardu a spolupracovala s dalšími školami, aby porovнала výkony v klíčových oblastech, jako je počet studentů ve třídě, vybavení výpočetní technikou, poměr učitel/student a některé klíčové rozpočtové náklady. Prováděly se analýzy a stanovení

vzdělávacího standardu všech dostupných údajů - dotazníků, přehledů a zpráv zaměstnanců - v porovnání s národními údaji a údaji partnerských škol a výsledky se využily ke zlepšení výstupů. Naplánoval se další rozvoj přístupů stanovení vzdělávacího standardu. Úspěch či neúspěch úsilí vynaloženého školou se měřil procentem studentů, kteří během svého tříletého studia ve škole změnili názor na vyšší vzdělávání, aktuálními hodnotami o pokroku porovnanými s národním průměrem podobných škol a průzkumy obecné spokojenosti studentů. Plánování, zavádění a evaluace aktivit ve třídě jasně odráželo cíl zlepšení aspektů vyučování a učení se, který souvisí s vyšším vzděláváním, což je v souladu s komplexními cíli a vizí školy. Studenti systematicky hodnotili vyučování a učení se v jednotlivých předmětech a učitelé se svými třídami pak diskutovali o výsledcích a návrzích na zlepšení učení se. Hodnocení byla posuzována jako součást sledování směru rozvoje školy a učitelé i vedení brali vážně odpovědi studentů. Škola však zjistila nutnost ještě specifitějších a měřitelnějších výsledků a výstupů. Takový přístup by zlepšil schopnost školy měřit vliv své činnosti a umožnil by jasnější komunikaci o úspěšnosti se všemi stranami. Z tohoto hlediska hodnoty o pokroku neposkytují dostatečně jasný základ k měření úspěšnosti úsilí školy.

Externí podpora

V Dánsku jsou vyšší ekonomické školy instituce s právní subjektivitou a ředitele jmenuje školní rada. Vzdělávání mládeže financuje Ministerstvo školství na základě systému přidělení grantu od ministerstva každému studentu. V tomto systému mají vyšší školy podstatnou svobodu v zavádění svých priorit a v rozhodování o přesném rozdělování financí na výplaty, výukové materiály, studijní cesty, školení a další podobné záležitosti. National Authority of Education (NAE) podporuje školy a vyšší školy různými způsoby. Zajišťuje národní kurikulum obsahující všechny předměty a stanovuje národní cíle, které podle očekávání budou dodržovat všechny školy a vyšší školy. Nejen, že specifikuje počet hodin, cíle v jednotlivých předmětech a formu a obsah zkoušek, ale také transkurikulární projekty a dovednosti. Poskytuje společné pokyny a uveřejňuje materiály týkající se dobré praxe v zavádění kurikula. Každý předmět má v kurikulu své vlastní předmětové pokyny. Zkouškové komise stanoví jednotné, národní zkoušky. Externí zkoušející a národní poradci hodnotí zkouškové testy a výsledky studentů. Výsledky jsou uveřejněny na domovské stránce Ministerstva školství. V rámci inspekčního cyklu NAE navštíví národní poradci během tří let všech 62 vyšších ekonomických škol v Dánsku. Účelem je částečně inspekce plánování a organizace výuky a částečně rozhovory o obecnějších otázkách, jako je evaluace, zavedení výpočetní techniky a mezinárodní aktivity. Danish Evaluation Institute (EVA) je nezávislým orgánem Ministerstva školství, který poskytuje další podporu zabezpečování kvality a rozvoje dánského vzdělávání tím, že uveřejňuje zprávy o klíčových oblastech vzdělávání. Zprávy jsou důležitým informačním zdrojem zlepšování kvality vzdělávání jak pro NAE, tak pro školy. Dalším možným pramenem příslušného dalšího vzdělávání zaměstnanců je Danisch Institute for Educational Training of Vocational Teachers.

PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

ZÁVĚR

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených informací."

ZÁVĚR

Efektivní autoevaluace školy je klíčovou součástí celostátního nebo místního systému zabezpečování kvality a zlepšování. Systém vytvořený v rámci projektu vychází ze společné vize efektivity školy. První, druhá a třetí část zprávy projektu ESSE určuje dva soubory indikátorů kvality a metodiku řízení evaluačních návštěv s využitím nástrojů vytvořených během projektu. Byly vyzkoušeny a testovány při návštěvách třiceti osmi škol ve čtrnácti zemích/regionech. Prokázaly flexibilitu a možnost využití k různým účelům. Inspektoři z různých zemí/regionů je mohou používat při zapojení se do společné práce hodnocení autoevaluace ve školách sahající za národní a regionální hranice. Inspektoráty mohou tento model používat jako součást plánovaného programu celostátní/regionální evaluace. Zaměstnanci místních školských správ mohou model využít k řízení a ověření spolehlivosti a vlivu autoevaluačních procesů. Škola může model využívat ke zjištění silných a slabých stránek svého autoevaluačního procesu a tyto poznatky uplatnit při zlepšování efektivity školy.

Návštěvy škol uskutečněné v rámci projektu pomohly vytvořit model do podoby současného systému. Celkově velmi dobře fungoval, především tam, kde autoevaluace byla již dobře zakotvena v klimatu a kultuře země, regionu nebo školy. Některé inspekční zprávy však ukázaly, že shromážděný průkazný materiál a provedené evaluace nebyly vždy stejně obsažné. To poukazuje na důležitost školit inspektory v používání systému, aby si vybudovali společně a jednotně předpoklady a standardy, a aby se plně orientovali v indikátorech kvality a metodice. Indikátory ESSE také tvoří systém pro porovnání celkové kvality autoevaluace v rámci země i mezi zeměmi. Vzorek škol navštívených v každé zemi během projektu byl však příliš malý, aby mohla být provedena platná porovnání kvality autoevaluace ve školách mezi jednotlivými zeměmi. Kdyby se návštěvy škol využívající indikátory uskutečnily jako součást rozsáhlejšího výzkumného projektu, bylo by možné takové porovnání udělat. V tom případě by velikost vzorku byla dostatečně velká, aby umožnila hodnotícím subjektům udělat porovnání a dojít k platným závěrům.

Při práci na projektu se objevila další skutečnost. Jasně se ukázalo, že externí podpora, poradenství a školení poskytované na podporu autoevaluace byly klíčové při vytváření co nejlepší celostátní/regionální kultury a klimatu, aby mohla být efektivní. Z tohoto důvodu byl vytvořen indikátor externí podpory. Tento indikátor lze použít k různým účelům. Hodnotící subjekty mohou indikátor využívat ke zjištění celkové evaluace kvality podpory poskytované různými zeměmi/regiony. Indikátor mohou země/regiony použít také k účelům autoevaluace: je možné zjistit silné a slabé stránky a podniknout kroky ke zlepšení. Části zprávy ESSE pojednávající o jednotlivých zemích byly napsány podle témat indikátoru. Zprávy ze zemí podrobně popisují u každé země/regionu momentální silné stránky státní/regionální podpory autoevaluace a určují oblasti navržené na zlepšení.

Indikátor lze použít také k vytvoření mnoha klíčových otázek, které mohou využít ministerstva, inspektoři, zaměstnanci místních a státních úřadů a školy. Otázky nabízejí jasný program dalšího rozvoje efektivní externí podpory autoevaluace školy. Jsou významné na evropské, státní a/nebo místní úrovni. Otázky souvisejí s každým tématem indikátoru. Jsou to:

- Jaké statistické údaje týkající se důležitých otázek jsou škole poskytovány? Do jaké míry tyto údaje umožňují školám efektivně porovnávat svůj výkon s ostatními školami s přihlédnutím k jejich konkrétním podmínkám?
- Jaké společné celostátní, regionální nebo místní indikátory či standardy kvality umožňující evaluaci celkové efektivity má škola k dispozici? Do jaké míry mohou zaměstnanci školy využívat indikátory ke strukturování a zaměření svého plánu autoevaluace a zlepšení?
- Jaký celostátní, regionální nebo místní program dalšího vzdělávání zaměstnanců a poradenství v oblasti autoevaluačních metod je k dispozici? Do jaké míry je školení vhodné a efektivně zaměřeno?
- Jaká je rovnováha autoevaluace a externí evaluace v celostátních/regionálních vzdělávacích systémech? Jaká je role inspektorů v celostátních systémech? Jaké systémy se uplatňují při řízení spolehlivosti a vlivu procesů školy na autoevaluaci a plánování zlepšení?
- Do jaké míry celostátní nebo místní legislativní systém a politika ukládají školám povinnost a zodpovědnost za hodnocení principů práce, tvorbu potřebných plánů zlepšení a poskytování zpráv partnerům ve vzdělávání? Do jaké míry jsou školy v tomto kontextu zodpovědné za využívání finančních a fyzických zdrojů, za kontrolu a výkon vedení? Do jaké míry se od škol očekává, že budou pravidelně a efektivně konzultovat a komunikovat s partnery, jako jsou rodiče, žáci a další?

Čtvrtá část projektu ESSE také objasňuje, že vytvoření správné rovnováhy mezi interní a externí evaluací je důležité, ale složité. Jde o vytvoření rovnováhy mezi skládáním účtů veřejnosti a zlepšením, interními a externími tlaky na provádění změn a podporou a podněty, které jsou škole poskytovány. Také jde o to, aby funkce inspektorátu spočívala v zabezpečování kvality a ne jen v kontrole kvality. Je zřejmé, že neexistuje jediná správná odpověď. Každá země/region musí vytvořit struktury, které vycházejí z její charakteristické historie, tradice a kultury a mají schopnost uspokojovat její současné potřeby. Společným tématem však je potřeba, aby inspektorát, jak samostatně, tak ve spolupráci se SICI splňoval roli, kterou by inspektoráty v národních systémech měly hrát. Během projektu někteří ředitelé a inspektoři poznamenali, že školy shledaly model ESSE neohrožující a podporující vývoj. Umožňuje externím hodnotícím subjektům hodnotit kvalitu a stupeň rozvoje autoevaluace školy. Pomáhá školám zjišťovat silné a slabé stránky jejich přístupu a převzít zodpovědnost za své zlepšování. To činí školy zodpovědné vůči externím hodnotitelům za kvalitu jejich autoevaluace a její vliv na zlepšení kvality zkušeností a výsledků žáků. Uveřejňování zpráv o návštěvách školy a jejich dostupnost pro rodiče, žáky a jiné partnery vytváří větší zodpovědnost školy vůči veřejnosti.

Z oblastí navržených na zlepšení popsaných v zprávách z jednotlivých zemí, které tvoří pátou část této zprávy, vzešlo mnoho klíčových myšlenek. Všechny zprávy z jednotlivých zemí určují potřebu dále zlepšovat nebo rozvíjet kvalitu školení pro ředitele a zaměstnance školy v oblasti autoevaluačních technik, počínaje školením v používání indikátorů kvality a konče lepším využíváním statistických údajů o vzdělávacím standardu. Devět zpráv ze zemí píše o potřebě zlepšit kvalitu, rozsah a dostupnost údajů, aby je škola mohla využívat k autoevaluaci. Osm zpráv ze zemí píše o potřebě vytvořit proporcionálnější inspekční modely a potřebě více využívat vlastní názor školy na sebe samu při externí evaluaci. Osm zpráv ze zemí se zmiňuje o potřebě zlepšit nebo vytvořit místní indikátory či standardy kvality. Zprávy z jednotlivých zemí jasně stanoví pracovní program pro každou zemi/region, společně také stanoví program možné budoucí spolupráce mezi členy SICI. Snad nyní nastal správný čas například na uskutečnění návrhů obsažených v SICI zprávě Ann Deketelaere z roku 1999 - *Indicators for good schools: analysis and a proposal*. Závěrečné poznámky Johan van Bruggena, které obsahuje tato zpráva, podávají přehled možného systému indikátorů, který by mohly používat při inspekci a autoevaluaci všechny inspektoráty a školy v Evropě za účelem zodpovězení otázky "Jak dobrá je tato škola?". Navržený systém stanoví čtyři oblasti kvality a obsahuje 25 indikátorů.

Příkladové studie v šesté části vycházejí z příkladů dobré praxe při autoevaluaci zjištěných během návštěv uskutečněných v rámci projektu. Ve školách s velmi efektivní autoevaluací se objevilo mnoho společných témat. Jsou to:

- Dobré vedení
- Cíle školy, které sdílely a jednoznačně chápaly všechny klíčové partnery
- Zapojení klíčových partnerů do aktivit autoevaluace a zlepšování
- Dobře popsaná a srozumitelně objasněná politika a pokyny
- Autoevaluační aktivity, které se soustředily na učení se, vyučování a zlepšování výstupů
- Významné zapojení zaměstnanců do autoevaluace
- Monitorování evaluačních procesů, které byly systematické, důsledné a rozsáhlé
- Dobře plánovaný krok k rozvoji a zlepšení principů práce
- Užitečná rovnováha mezi externí podporou a podnětem od místních úřadů a/nebo státních inspektorátů a interním zabezpečováním kvality
- Obecně silná infrastruktura státní nebo místní podpory autoevaluace jako procesu

Zpráva ESSE je komplexní syntézou výzkumu, inspekčního průkazného materiálu a názorů shromážděných v průběhu projektu. Bere v úvahu rozsáhlou řadu provedené práce: studium literatury a studium země v první fázi; návštěvy škol; zprávy a případové studie z druhé a třetí fáze; a dotazníky z první, druhé a třetí fáze. Stanoví jasný program pro budoucí rozvoj autoevaluace školy doplněné externí evaluací ve všech státech a regionech Evropy.

PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

**ODKAZY NA PŘÍSLUŠNÉ WEBOVÉ STRÁNKY
SEZNAM ČLENŮ SICI**

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených informací."

Odkazy na příslušné webové stránky

Austria – Qualität in Schulen - <http://www.qis.at/start.htm>

England - School inspection frameworks, handbooks and their use for self evaluation - <http://www.ofsted.gov.uk/howwework/index.cfm?fuseaction=howwework.inspections&id=10#whatis>

European Union – Education - http://europa.eu.int/pol/educ/index_en.htm

Eurydice database www.eurydice.org/Eurybase/frameset_eurybase.html

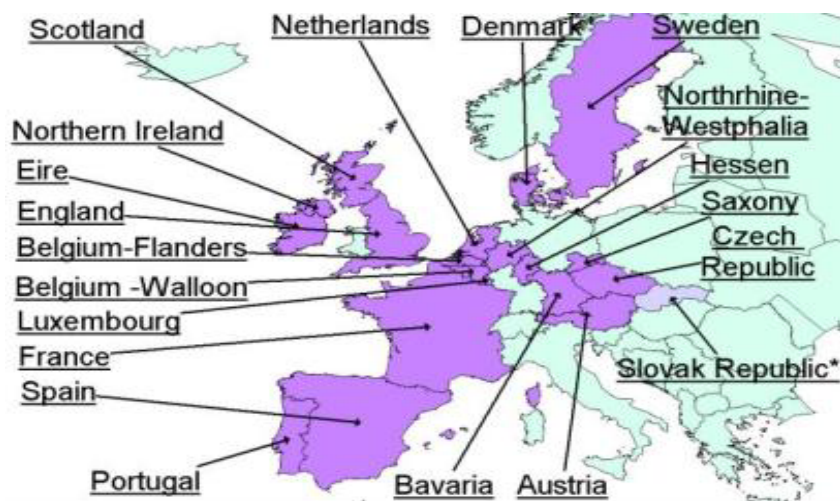
Northern Ireland - www.deni.gov.uk/inspection_services/index.htm

Scotland - How good is our school? – 2002 edition:
<http://www.hmie.gov.uk/documents/publication/index.htm>

Socrates website - <http://www.europa.eu.int/comm/education/socrates.html>

Sweden - www.skolverket.se/SIRIS

Seznam členů SICI



Níže jsou uvedení současní členové SICI a zástupce z každého členského státu spolu s oficiální webovou stránkou každého člena.



Rakousko

www.schulaufsicht.at/aps/

Dr. E. Schmidinger
Landesschulrat für Oberösterreich
Sonnensteinstrasse 20
A-4040 Linz
Austria

e-mail: Elfriede.schmidinger@lsr-ooe.gv.at

LSI HR Mag. Henrike Kschwendt-Michel
Stadtschulrat für Wien
Wipplingerstr. 28
A 1010 Wien
Austria

e-mail: henrike.kschwendt-michel@ssr-wien.gv.at



Bavorsko

www.stmukwk.bayern.de

Mrs.B. Loos
Headmistress of the Max-Born-Gymnasium
Johann-Sebastian Bachstrasse 8
Johann-Sebastian-Bach-Strasse 8
82110 GERMERING
GERMANY

e-mail: **barbara.loos@mbg-germering.de**



Belgie – vlámská oblast

www.ond.vlaanderen.be

Mr P. Michielsens
Coördinerend Inspecteur-Generaal
Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Onderwijs
H. Consciencegebouw
E. Jacqmainlaan 165-Toren C-niv. 5
1210 BRUSSEL

e-mail: **peter.michielsens@ond.vlaanderen.be**

Jean-Marie Marchand
Co-ordinating Inspector SE
H. Consciencegebouw 2B27
Kon. Albert II-laan 15
1210 BRUSSEL

e-mail: **jeanmarie.marchand@ond.vlaanderen.be**



Belgie – francouzsky mluvící oblast

www.cfwb.be

Maurice Bustin
Inspecteur général
C.A.E.
3ème Arcades F - B.3026
Bd Pachéco 19 Bte 0
1010 Bruxelles
Belgium

e-mail: **maurice.bustin@cfwb.be**

Michel Dumont
Inspecteur
Av. D'Azebois 57
6041 Gosselies
Belgium

e-mail: **michel.dumont@cfwb.be**



Česká republika

www.csicr.cz

Vlastimila Kozelska
CSI CR
Frani Sramka 37
150 21 Praha
Czech Republic

e-mail: **kozelska@csicr.cz**

Pavla Polechova
CSI CR
Frani Sramka 37
150 21 Praha
Czech Republic

e-mail: **polechova@csicr.cz**

Dánsko

www.uvm.dk

Erik Nexelmann
Head of Division
Ministry of Education
National Education Authority
H.C. Andersens Boulevard 43
1553 COPENHAGEN V

e-mail: **Erik.Nexelmann@uvm.dk**



Irsko

www.education.ie

Mr. E. Stack
Chief Inspector
Department of Education and Science
Marlborough Street
DUBLIN 1

e-mail: **stacke@educ.irlgov.ie**



Anglie

www.ofsted.gov.uk/

Mr Tim Key
Office for Standards in Education
Alexandra House
29 - 33 Kingsway
LONDON WC2B 6SE
England

e-mail: **tkey@ofsted.gov.uk**



Francie

www.education.gouv.fr

Ms Gisèle Dessieux
143 Boulevard Raspail
75006
Paris
France

e-mail: **gisele.dessieux@education.gouv.fr**



Hesensko

www.hessen.de

Frau Schulamtsdirektorin
Irmtraut Hars
Staatliches Schulamt für den
Landkreis Darmstadt-Dieburg
und die Stadt Darmstadt
Marienstraße 31
64807 DIEBURG
GERMANY

e-mail: **i.hars@di.ssa.hessen.de**

Herr Leitender Ministerialrat
Herbert Schnell
Hessisches Kultusministerium
Luisenplatz 10
65185 WIESBADEN
Germany

e-mail: **h.schnell@hkm.hessen.de**

Lucembursko

Mr aul Rieff
Inspector
15, Bd de Verdun
L-2670
Luxembourg

e-mail: Prieff@pt.lu



Nizozemsko

www.owinsp.nl

Mr Ferry de Rijcke
Staff Inspector
Inspectie van het Onderwijs
Postbus 2707
3500 GS Utrecht
The Netherlands

e-mail: f.derijcke@owinsp.nl



The Education and Training Inspectorate

Promoting Improvement

Severní Irsko

www.deni.gov.uk

Miss Marion Matchett
Chief Inspector
The Education and Training Inspectorate
Rathgael House
43 Balloo Road
BANGOR

County Down

BT19 7PR

Northern Ireland

e-mail: marion.matchett@deni.gov.uk

Porýní - Westfálsko

www.mswf.nrw.de

Heribert Brabeck
Ministerium für Schule, Jugend und Kinder
Völklinger Straße 49
40221 DÜSSELDORF

e-mail: **heribert.brabeck@mswf.nrw.de**



Portugalsko

www.ige.min-edu.pt/

Ms Carmo Climaco
Subinspectora-Geral da Educação
Ministério da Educação
Av. 24 de Julho, 136
1350-346 LISBOA

e-mail: **carmo.climaco@ige.min-edu.pt**



Sasko

www.sn.schule.de

Saechsisches Staatministerium für Kultus
Abteilung 2 Grundsatzangelegenheiten
Carolaplatz 1
01097 DRESDEN
GERMANY

e-mail: **info@sachsen-macht-schule.de** or **Marina.Kallbach@ci.smk.sachsen.de**



Skotsko

www.scotland.gov.uk/hmie

Mr. Graham Donaldson
HM Inspectorate of Education
Saughton House
Broomhouse Drive
EDINBURGH
EH11 3XD SCOTLAND
e-mail: graham.donaldson@scotland.hmie.gov.uk



Slovenská republika

Ass. prof. Dr. Vladislav Rosa, Phd
Senior Chief Inspector
State School Inspection
Stare grunty 52
842 44 Bratisava
Slovak Republic

e-mail: rosa@uips.sk



Španělsko

www.mec.es

M^a Soledad Iglesias Jiménez
Inspectora Central de Educación
P^o del Prado, 28
28014 Madrid

e-mail: soledad.iglesias@educ.mec.es

Skolverket

Švédsko

www.skolverket.se

Ms Gunilla Olsson
Division for Quality Reviews
Skolverket
Kungsgatan 53
SE-106 20 Stockholm
Sweden

e-mail: **gunilla.olsson@skolverket.se**

PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL

DODATKY

Osnova záznamu průkazného materiálu

Písenné oznámení škoie

Děkovný dopis škoie

"Na financování tohoto projektu se podílela Evropská komise. Publikace vyjadřuje pouze názory autora a komise není zodpovědná za jakékoli možné využití zde uvedených informací."

**PŘÍLOHA 1: SICI PROJEKT EFEKTIVNÍ AUTOEVALUACE ŠKOL
OSNOVA ZÁZNAMU PRŮKAZNÉHO MATERIÁLU**

Země/Region:

Název školy:

Typ školy:

Počet žáků školy:

Data návštěv:

Jména inspektorů:

SOUHRNNÁ TABULKA IK

KLÍČOVÁ OBLAST 1 - VIZE A STRATEGIE	
1.1 Cíle a hodnoty	
1.2 Strategie a politika autoevaluace a zlepšování	
KLÍČOVÁ OBLAST 2 - EVALUACE A ZLEPŠOVÁNÍ KLÍČOVÝCH VSTUPŮ	
2.1 Zaměstnanecké/personální zdroje	
2.2 Finanční a fyzické zdroje	
KLÍČOVÁ OBLAST 3 - EVALUACE A ZLEPŠOVÁNÍ KLÍČOVÝCH PROCESŮ	
3.1 Politika, pokyny a standardy	
3.2 Plánování a zavádění autoevaluačních aktivit	
3.3 Plánování a zavádění aktivit vedoucích ke zlepšení	
KLÍČOVÁ OBLAST 4 - EVALUACE A VLIV NA VÝSTUPY	
4.1 Evaluace a zlepšení klíčových výstupů	
4.2 Vliv autoevaluace na zlepšování klíčových výstupů	

Pokyny k používání indikátorů kvality

K zabezpečení důsledného používání indikátorů kvality ve školách a zemích/regionech je nutné, aby se evaluace zakládaly na názorných příkladech obsažených v indikátorech kvality. Systém indikátorů efektivní autoevaluace škol je metaevaluativní model. Hodnotí spíše, jak dobrá je škola při evaluaci a zlepšování sebe samé, než aby přímo hodnotila úroveň služeb školy školy. **Tam, kde se neuplatňují autoevaluační procesy, které jsou uvedeny v tématech nebo názorných příkladech indikátoru kvality, by měla být zapsána 0 s vysvětlením, proč nebylo možné hodnotit úroveň služeb školy pomocí čtyřbodové stupnice.** V klíčové oblasti 3 by měl být průkazný materiál pro každý z těchto tří IK sebrán z průzkumu nejméně tří směrů rozvoje určených školou. Sledované směry rozvoje je důležité vybrat pečlivě. Měly by:

- souviset spíše s podstatnými a významnými aspekty klíčových procesů, než s aspekty nepodstatnými a
- obsáhnout řadu různých klíčových procesů ve škole.

Kdekoli je to možné, měl by být nejméně jeden sledovaný směr rozvoje zaměřen na učení se a vyučování a nejméně jednou by se měl zaměřit na aspekt výsledků.

DOKUMENTACE

Záznam hlavních provedených inspekčních aktivit, rozhovorů se zaměstnanci atd.

Popis podstaty "sledovaných směrů rozvoje " použitých během inspekce

**EFEKTIVITA PROGRAMŮ AUTOEVALUACE A
ZLEPŠOVÁNÍ ŠKOLY POZOROVANÁ V PRAXI**

KLÍČOVÁ OBLAST 1 - VIZE A STRATEGIE

IK 1.1 Cíle a hodnoty

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?

- přiměřenost a jednoznačnost cílů a hodnot
- souvislost s procedurou autoevaluace a zlepšování škol

IK stupeň (4,3,2 nebo 1)

Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace

Zdroje průkazného materiálu

IK 1.2 Strategie a politika autoevaluace a zlepšování

Má škola jednoznačnou a přiměřenou strategii systematického posuzování kvality své práce a využívání nezbytných zlepšení?

- strategie provádění autoevaluace klíčových aspektů opatření

IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		
<p><i>Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace</i></p>		
<p><i>Zdroje průkazného materiálu</i></p>		

<p>IK 2.2 Finanční a fyzické zdroje</p>		
<p><i>Jak dobře škola hodnotí a zlepšuje využívání svých finančních a fyzických zdrojů?</i></p>		
<ul style="list-style-type: none"> • zajištění monitorování a kontroly využívání rozpočtu a zdrojů školy 		
<p><i>cílené využívání financí na podporu zlepšení školy</i></p>		
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		
<p><i>Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace</i></p>		

--

Zdroje průkazného materiálu

--

KLÍČOVÁ OBLAST 3 - EVALUACE A ZLEPŠOVÁNÍ KLÍČOVÝCH PROCESŮ

IK 3.1 Metody, pokyny a standardy

Jak efektivně škola komunikuje, aby získala jasný názor na efektivní praxi a standardy, kterých má dosáhnout při zavádění svých klíčových procesů?

- politika a pokyny týkající se klíčových procesů a procedur využívání politiky a pokynů v autoevaluačním procesu

IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		1. sledovaný směr rozvoje:
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		2. sledovaný směr rozvoje:
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		3. sledovaný směr rozvoje:
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		Celková evaluace

1. sledovaný směr rozvoje:

Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace

--

<i>Zdroje průkazného materiálu</i>

2. sledovaný směr rozvoje: <i>Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace</i>

<i>Zdroje průkazného materiálu</i>

3. sledovaný směr rozvoje: <i>Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace</i>

--

Zdroje průkazného materiálu

IK 3.2 Plánování a zavádění autoevaluačních aktivit
Jak se škole daří hodnotit, jak se efektivita jejích klíčových procesů uplatňuje v praxi?
 Tento indikátor kvality se zabývá tím, do jaké míry jsou autoevaluační aktivity komplexní a přesné pokud jde o jejich metodiku, a založené na porovnání a analýze platných a spolehlivých souborů průkazného materiálu.

- autoevaluační aktivity
- evaluace názorů partnerů ve vzdělávání
- korektnost a spolehlivost autoevaluačních aktivit
- využití externího hlediska k podpoře autoevaluačního procesu

IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		1. sledovaný směr rozvoje:
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		2. sledovaný směr rozvoje:
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		3. sledovaný směr rozvoje:
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		Celková evaluace

1. sledovaný směr rozvoje:
Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace

--

Zdroje průkazného materiálu

2. sledovaný směr rozvoje:

Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace

--

<i>Zdroje průkazného materiálu</i>

3. sledovaný směr rozvoje:
<i>Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace</i>

Zdroje průkazného materiálu

IK 3.3 Plánování a zavádění aktivit vedoucích ke zlepšení

Jak dobře škola uplatňuje výsledky autoevaluace v plánovaných programech aktivit, které mají klíčový vliv na příslušné procesy?

- výběr priorit pro zlepšení
- plánování aktivity

zavedení plánovaných zlepšení

IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		1. sledovaný směr rozvoje:
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		2. sledovaný směr rozvoje:
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		3. sledovaný směr rozvoje:
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		Celková evaluace

1. sledovaný směr rozvoje:

Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace

Zdroje průkazného materiálu

--

2. sledovaný směr rozvoje:

Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace

Zdroje průkazného materiálu

3. sledovaný směr rozvoje:

Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace

Zdroje průkazného materiálu

KLÍČOVÁ OBLAST 4 - EVALUACE A VLIV NA VÝSTUPY**Evaluace a zlepšení klíčových výstupů**

Jak dobře škola monitoruje a hodnotí kvalitu svých klíčových výstupů?

<ul style="list-style-type: none"> • podíl zaměstnanců na evaluaci klíčových výstupů • využití statistických informací a údajů o vzdělávacím standardu • přímé monitorování pokroku a úspěchů žáků • systematické používání souboru indikátorů nebo standardů kvality 		
využívání zpětné vazby názorů klíčových partnerů		
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		
<i>Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace</i>		
<i>Zdroje průkazného materiálu</i>		

IK 4.2 Vliv autoevaluace na zlepšování klíčových výstupů		
<i>Do jaké míry lze prokázat, že autoevaluace vede k měřitelným zlepšením?</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • pokrok ve zlepšování klíčových statistických indikátorů výsledků, na které se škola zaměřila v důsledku autoevaluace • pokrok ve zlepšování spokojenosti partnerů ve vzdělávání v oblastech, na které se škola zaměřila v důsledku autoevaluace • pokrok ve zlepšování ve sledovaných směrech rozvoje 		
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		

Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace

Zdroje průkazného materiálu

**EFEKTIVITA PODPORY AUTOEVALUACE ŠKOL
STÁTními NEBO REGIONÁLNÍMI ORGÁNY**

EXOERNÍ PODPORA

ES1 Externí podpora autoevaluace školy

Evaluace externí podpory autoevaluace škol poskytované zeměmi/regiony je zdrojem důležitého kontextu pro evaluace efektivity programů v jednotlivých školách.

EXTERNÍ PODPORA

ES1 Externí podpora autoevaluace škol

Jak dobří přispívá externí podpora poskytovaná zeměmi/regiony k efektivní autoevaluaci

<p>škol?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zajišťování statistických dat k porovnávání a stanovování úrovní kvality • zajištění souboru indikátorů/standardů kvality • zajištění proškolení v autoevaluačních metodách • zajištění pravidelné nezávislé externí inspekce nebo poskytování zpětné vazby k autoevaluaci • zajištění legislativy 		
IK stupeň (4,3,2 nebo 1)		
<p><i>Specifický průkazný materiál obsahující klíčové aspekty silných a slabých stránek na podporu celkové evaluace</i></p>		
<p><i>Zdroje průkazného materiálu</i></p>		

Projekt efektivní autoevaluace škol (ESSE)

--vložit adresu--

--vložit datum--

Vážený --vložit jméno--

Velice mě těší, že souhlasíte s přijetím jedné z návštěv školy, které organizujeme pod záštitou projektu efektivní autoevaluace škol (ESSE), abychom se podívali na příklady autoevaluační praxe škol po celé Evropě.

Účast vaší školy v aktivitách tohoto projektu sehraje důležitou roli, protože nám, inspektorům, pomůžete vytvořit si povědomí o tomto klíčovém aspektu řízení školy a o nejlepší možnosti podpory ze strany státních a regionálních úřadů.

Kromě toho, že nám návštěva pomůže vytvořit systém projektu hodnocení programů autoevaluace škol, věřím, že bude mít také přímý přínos pro vaši školu tím, že je příležitostí k diskuzi a kontrole vašich programů autoevaluace a zlepšování. Členové týmu, kteří navštíví vaši školu, s vámi rádi prodiskutují způsoby, kterými byste v budoucnu mohli dále rozvíjet a zlepšovat své procedury.

Jak víte, tým, který vás navštíví, bude tvořit inspektor z jiné evropské země a já. Plánujeme strávit ve škole dva dny. Datum, na kterém jsme se dohodli, je --vložit datum--. **Vložte jméno**, člen řídicího týmu projektu, také bude členem týmu.

Nemusíte předem vyplňovat žádnou specifickou dokumentaci projektu. Máte-li však jakoukoli z následujících nebo podobných typů dokumentace k dispozici ve škole, byl bych velmi rád, kdybyste mi mohl zaslat jejich kopie:

- Klíčové dokumenty školské politiky podávající přehled o strategii autoevaluace a rozvoje nebo plánování zlepšení.
- Pokud možno současný plán rozvoje či zlepšování školy a jakékoli plány z předchozích let.
- Jakékoli autoevaluační dokumenty z poslední doby, které zachycují výstupy autoevaluačních aktivit školy.

Ještě jednou zdůrazňuji, že tyto dokumenty očekávám pouze v případě, jestliže již existují. Není-li tomu tak, zjistíme příslušné otázky při diskuzi.

Zašlete prosím jakékoli dokumenty tohoto typu, které máte k dispozici, do **--vložit datum--**.

Jakmile si prohlédnu dokumenty, které jste mi zaslal, budu vás kontaktovat, abychom se dohodli na rozsáhlejší diskuzi nebo schůzce, která proběhne před návštěvou týmu. Na této schůzce můžeme hovořit o konkrétních oblastech, na které bychom se mohli zaměřit během návštěvy školy, z nichž jedna se obvykle týká aspektu učení se a vyučování. Záměrem je určit dvě nebo tři oblasti, ve kterých škola uskutečnila nějaké autoevaluační aktivity, které následně měly zřetelný vliv na zlepšení kvality principů práce školy.

Také by nám velmi pomohlo, jestliže si pro nás připravíte krátkou prezentaci, kterou přednesete první den naší návštěvy ve škole, a poskytnete nám tak přehled o hlavních silných stránkách a potřebách rozvoje školy a označíte oblasti, ve kterých jste podle vašeho názoru v poslední době dosáhli zlepšení. K podání přehledu a hodnocení autoevaluačních programů školy také můžete využít čtyři klíčové oblasti popsané v systému indikátorů kvality ESSE. O povaze a obsahu této schůzky můžeme dále hovořit během dalších diskuzí či schůzí předcházejících návštěvě týmu. Prezentace slouží jako obecný přehled a neměla by trvat déle než 45 minut.

K aktivitám, které se svými kolegy uskutečnám během návštěvy, budou patřit rozhovory z řadou různých jedinců a skupin. Mohou to být učitelé, vedoucí pracovníci, žáci, rodiče a zástupci místní komunity a další mimoškolní subjekty. Také provedeme analýzu dokumentace a nějaké přímé sledování praxe ve třídě.

Na konci návštěvy vám poskytneme zpětnou vazbu týkající se klíčových zjištění návštěvy. Bude obsahovat podrobnosti o silných stránkách a oblastech vyžadujících rozvoj a určité návrhy, jak by škola dále mohla rozvíjet svou praxi.

Závěrem bych vám ještě jednou rád poděkoval za spolupráci. Oceníte, že vaše škola byla vybrána jako jedna z těch, které již ukázaly pozitivní přístup k úvahám nad svou profesionální prací s cílem neustálého zlepšování. Doufám, že naše návštěva pro vás bude určitou pomocí v dalším rozvoji tohoto chvályhodného přístupu.

Se srdečným pozdravem

vložit jméno

Příloha 3
Text děkovného dopisu řediteli používaný v projektu ESSE

Projekt efektivní autoevaluace škol (ESSE)

--vložit adresu--

--vložit datum--

Vážený --vložit jméno--

Tímto dopisem bych vám i celé škole chtěl oficiálně poděkovat za přijetí návštěvy školy, kterou jsem ve vaší škole uskutečnil s kolegou z jiného evropského inspektorátu pod záštitou projektu Efektivní autoevaluace škol (ESSE).

Tato návštěva pro nás byla velice hodnotná, protože svými informacemi nám pomohla vytvořit si názor na způsob evaluace tohoto důležitého aspektu rozvoje školy. Doufám, že byl tento proces pro vás také přínosem. Velice mne těšily profesionální diskuze na téma autoevaluace škol, které jsme vedli během návštěvy.

Velice si vážím úsilí, které vynaložili všichni, kteří se podíleli na našem přijetí ve škole a pomáhali nám pochopit, jak ve škole probíhá hodnocení a zlepšování principů její práce.

Chcete-li dále hovořit o jakémkoli aspektu naší návštěvy, neváhejte přímo se se mnou spojit.

Se srdečným pozdravem

vložit jméno