



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

PLÁN EVALUACE ŠKOLY

Mgr. František Eliáš

2020



Obsah

1. ÚVOD.....	3
2. Teoretická část.....	4
3. Praktická část – šablona	11
Příloha: Příklady plánu evaluace	18



1. Úvod

Dokument „Plán evaluace školy“ navazuje na materiál „Manuál strategického řízení a plánování ve školách“ (dále jen Manuál).

Dokument obsahuje teoretické a praktické informace pro **vytvoření plánu evaluace** a dále pro **vlastní evaluaci** v návaznosti na Strategický plán rozvoje školy. Plán evaluace školy slouží vedení školy pro plánované, systematické vyhodnocování pokroku školy ve vybraných oblastech.

Rozsah tohoto dokumentu neumožňuje věnovat se obecně pouze evaluaci školy bez návaznosti na strategický plán rozvoje školy.

Rozšiřující informace

Školy jsou povinny zpracovávat vlastní hodnocení, samy si stanovují, jak často a v jakém rozsahu.

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

Hodnocení škol, školských zařízení a vzdělávací soustavy

§ 12

(1) Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.

(2) Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy.

Mateřské školy zpracovávají svůj evaluační systém v ŠVP PV, jehož kvalita a realizace by v praxi měla být hodnocena ČŠI. RVP PV stanovuje oblasti evaluace, nestanovuje však četnost a rozsah evaluace.

Předkládaný materiál tak může pomoci školám efektivním způsobem tuto povinnost naplnit.

Další podporu v této oblasti nabízí výstupy projektu „Cesta ke kvalitě“ (národní projekt ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy s plným názvem „AUTOEVALUACE – Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení“ (CZ.1.07/4.1.00/06.0014)). Mezi výstupy tohoto projektu jsou například nástroje, které lze velice dobře využít v podmínkách našich škol při evaluaci. Další informace a vytvořené materiály jsou na adrese <http://www.nuv.cz/ae> nebo www.rvp.cz v sekci „evaluační nástroje“.



2. Teoretická část

2.1 Co je evaluace

V praxi se můžeme setkat s více pojmy s podobným významem. Jedná se o pojmy hodnocení, sebehodnocení, evaluace, autoevaluace.

Eger, L. a kol., Strategie rozvoje školy. CECHTUMA s. r. o., 2002, str. 47

Evaluace je proces systematického shromažďování a analýzy informací podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování.

Zjednodušeně bychom mohli evaluaci přirovnat k jízdě řidiče, který průběžně sleduje zpětná zrcátka. Aby mohl bezpečně jet vpřed, musí sledovat situaci za vozidlem, stejně tak při couvání na parkovací místo. Řidič, který jezdí bez zpětných zrcátek, nebo je využívá jednou za deset kilometrů, asi zárukou bezpečné jízdy není. Pro řízení všech procesů ve škole platí velmi podobná pravidla.

Pokud škola provádí **vyhodnocení pokroku** vzhledem k nastaveným strategickým cílům, jedná se o evaluaci. V případě, že jsou tyto činnosti zajištěny vlastními zaměstnanci, lze tento proces nazvat slovem autoevaluace. (Pojem evaluace, používaný dále v textu, se obsahově překrývá s pojmem autoevaluace.)

2.2 Co je cílem? Proč provádíme evaluaci strategického plánu?

Realizace strategie je dlouhodobá záležitost a v procesu jejího plnění je třeba průběžně získávat zpětnou vazbu. Při vytvoření strategického plánu rozvoje školy a stanovení strategických cílů by si škola měla současně určit, **jak pozná, že se (daří) podařilo cíle splnit**. Potřebuje porovnat stav před začátkem plnění stanovených cílů a po jejich splnění, zda vůbec k posunu došlo a o kolik. Evaluační procesy vyžadují bezpečnou atmosféru, která umožňuje bez obav vyjadřovat své názory, upozorňovat na problémy, navrhnout řešení. Zároveň to může být inspirace pro samotné učitele. Evaluace obecně by neměla sloužit ke stanovování výše osobních příplatků nebo odměn.

Při přípravě a průběhu evaluace se škola zaměřuje na stanovené strategické cíle, tzn. ty oblasti práce školy, na které se v průběhu tvorby strategického plánu rozhodla zaměřit pozornost. Základním předpokladem úspěšné evaluace jsou SMARTované cíle, kde je klíčová jejich měřitelnost.

2.3 Kdo bude dělat evaluaci

Na přípravě evaluačních kritérií a volbě nástrojů by se měli podílet zaměstnanci školy v souladu se základními pravidly, postupy i etickými zásadami evaluace. Budou tak seznámeni se způsoby posuzování plnění strategie. Současně se také mohou, a často budou, podílet na monitoringu, použití evaluačních nástrojů (pojmy kritéria, nástroje a monitoring jsou vysvětleny dále v textu). Nezastupitelné místo však má samotné vedení školy. Vedle toho je vhodné stanovit osobu, která bude zodpovídat za průběh evaluace dle stanoveného plánu. Na menších školách to bude často ředitel nebo zástupce, případně jiný vedoucí pracovník. Pro úspěšné zvládnutí takového úkolu jsou nutné znalosti základních principů evaluace.



2.4 Postup evaluace

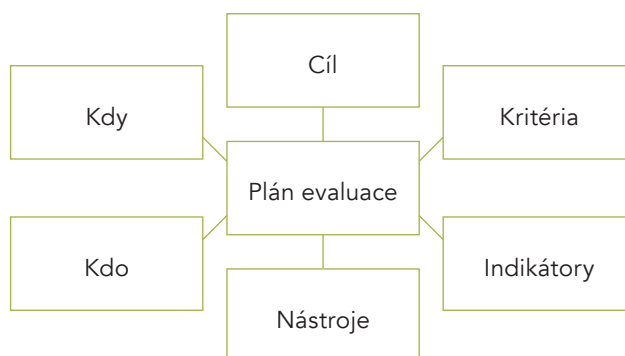
Proces evaluace lze jednoduše rozdělit do těchto částí:

1. Plán evaluace – stanovení kritérií a indikátorů
2. Monitoring – sledování a shromažďování informací
3. Vlastní evaluace – analýza výsledků monitoringu
4. Zpracování evaluační zprávy – vytvoření plánu aktualizace

2.4.1 Plán evaluace – Stanovení evaluačních kritérií a indikátorů

Plán evaluace je poslední součástí Strategického plánu rozvoje školy. Vytváří se tedy před začátkem realizace plánovaných aktivit. Fakticky jeho úspěšnost je dána již při formulaci strategických a dílčích cílů (měřitelnost).

Plán obsahuje následující údaje:



Příklad

Plán evaluace: Koordinátor AE, studijní text pro prezenční formu vzdělávacího programu Cesta ke kvalitě, upraveno

Cíl	Kritérium	Indikátor	Evaluační nástroj	Kdo	Kdy
Zlepšit úroveň spolupráce s rodiči	Účast na třídních schůzkách	Počet rodičů na třídních schůzkách	Analýza prezenční listiny	Třídní učitel	4 x za školní rok 20XX/20YY

Další příklady jsou k dispozici v příloze tohoto dokumentu (Příloha – Příklady plánu evaluace).

CÍLE

- oblasti, které se budou evaluovat
- v případě evaluace strategického plánu rozvoje školy to budou zvolené **strategické cíle** (priority)



KRITÉRIA EVALUACE

- určují kvalitu zvoleného cíle, žádoucí stav po splnění
- říkají nám, **podle čeho, jak se pozná změna**

INDIKÁTORY

- ukazatele, důkazy, jsou to měřitelné údaje, které vypovídají o míře dosažení požadovaného stavu v daném čase
- jsou měřitelným vyjádřením kritéria
- **něco, co se dá přímo dosledovat nebo zjistit**

Odborná literatura (Vašátková, J., Úvod do autoevaluace školy, Univerzita Palackého Olomouc, 2006, str. 122) uvádí **dva principy vytváření kritérií a indikátorů**:

1. využívání a případná úprava stávajících

2. vytváření vlastních originálních indikátorů

Ze stávajících kritérií se nabízí k využití materiál ČŠI: Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání (<http://www.csicr.cz/cz/dokumenty/kriteria-hodnoceni>).

Příklad

Využití formulací z materiálu ČŠI, str. 28, upraveno

Cíl	Kritérium	Indikátor
Zajistit maximální bezpečnost žáků ve škole	Škola je vstřícné a bezpečné místo pro žáky	<i>Ve škole jsou dodržovány právní předpisy</i> <i>Škola má zpracovaný funkční systém úrazové prevence</i> <i>Škola pravidelně seznamuje žáky s nebezpečnými situacemi</i> <i>Jsou stanovena jasná pravidla postupu v případě rizikového chování</i> <i>Vývoj úrazovosti za poslední tři roky...</i>



NÁSTROJE

- konkrétní způsoby, které budou použity ke sběru dat
- evaluační nástroje/metody/ techniky vhodné ke sběru dat, mohou být různého charakteru
- vybrané nástroje je třeba znát a umět je správně použít

Následující seznam byl vybrán z knihy: Vašátková, J., Úvod do autoevaluace školy, Univerzita Palackého Olomouc, 2006.

Přehled vybraných metod, nástrojů a technik vhodných pro autoevaluační procesy

<i>Analýza edukačních produktů</i>	<i>Portfolio</i>
<i>Analýza dokumentů</i>	<i>Poznámky (terénní záznamy)</i>
<i>Analýza silového pole</i>	<i>Pozorování</i>
<i>Anketa</i>	<i>Prezentace</i>
<i>Benchmarking</i>	<i>Projekty</i>
<i>Brainstorming</i>	<i>Průzkum</i>
<i>Časový snímek</i>	<i>Psaní</i>
<i>Dílna – workshop</i>	<i>Případové studie</i>
<i>Deník</i>	<i>Rozhovor (Interview)</i>
<i>Diskuse</i>	<i>Sebehodnocení</i>
<i>Dotazování</i>	<i>Stínování (Shadowing)</i>
<i>Dotazník</i>	<i>Situační metoda</i>
<i>Dramatizace</i>	<i>SWOT analýza</i>
<i>Evaluace pomocí obrazu</i>	<i>STEP analýza</i>
<i>Evaluace pomocí fotografie a videozáznamu</i>	<i>Technika 5P</i>
<i>Hospitace</i>	<i>Teploměr</i>
<i>Měření školních výkonů</i>	<i>Test</i>
<i>Myšlenková mapa</i>	<i>Tvorba školního časopisu</i>
<i>Nástroje sebereflexe</i>	<i>Zápisník</i>
<i>Ohnisková skupina (fokus group)</i>	

V textu dále autorka popisuje **princip triangulace (pravidlo tří)**. Pro získání objektivního pohledu je vhodné používat tři různé principy (okolnosti).



Například:

- tři různé metody: ke zjištění kvality výuky se použije
 - rozbor výsledků
 - hospitace
 - dotazník pro žáky
- tři různé skupiny respondentů: například dotazník vyplní
 - učitelé
 - žáci
 - rodiče
- tři různá časová období sběru dat: data jsou zjišťována
 - na začátku školního roku
 - v pololetí
 - na konci školního roku

Použití tohoto pravidla by mělo zamezit situaci, kdy škola získá a vyhodnotí chybné výsledky a dále s nimi pracuje. Vzhledem k variabilitě školních procesů se pro objektivní posouzení závěrů vyplatí opakovaná evaluace v průběhu několika let, protože odhalí trendy vývoje, čímž se sníží riziko jednorázových vlivů či výkyvů.

Dále je třeba v plánu evaluace stanovit:

KDY A KDO = ČASOVÝ PLÁN A ODPOVĚDNÉ OSOBY

- obě položky se vztahují k aplikaci zvolených evaluačních nástrojů, především jejich správné načasování, pořadí použití nebo souběhu (osoby zodpovědné za realizaci akcí jsou určeny v akčním plánu, včetně termínů akcí)

2.4.2 Monitoring

V průběhu realizace strategického plánu rozvoje probíhá průběžné sledování plnění akčního plánu a stanovených kritérií, tzv. monitorování.

Eger, L. a kol., Strategie rozvoje školy. CECHTUMA s. r. o., 2002, str. 48

Monitorování je průběžným procesem, ve kterém shromažďujeme a analyzujeme informace o průběhu realizace plánu rozvoje školy za účelem možnosti přijetí včasné úpravy plánu, pokud to bude potřebné.

Monitoring je vhodné dělat pravidelně, např. ke každému čtvrtletí nebo pololetí zpracovat přehled a seznámit zaměstnance (případně další skupiny) s výsledky. Pro možnou srovnatelnost zjištění bychom měli dodržet stejný postup sběru dat, jejich zpracování i archivaci. Je pravděpodobné, že na základě dílčích zjištění bude potřeba upravit další postup, zpřesnit metody nebo využít ještě další.



Předmětem sledování je

- **stav plnění /neplnění aktivit** stanovených v akčním plánu – splnění akce, termíny, výsledek apod.
- **aplikace vybraných nástrojů** dle plánu evaluace, získávání dat (zadání dotazníků, fotodokumentace, ...)

2.4.3 Analýza výsledků – vlastní evaluace

Další částí procesu evaluace je analýza informací zjištěných monitoringem. Po uplynutí plánované doby (jednoho až dvou roků) vyhodnotíme získané údaje.

Výsledky monitorování a vyhodnocení zjištěných údajů **mají dvojí využití.**

1. Tyto výsledky směřují do minulosti, **ukazují, co se podařilo**, co se ve škole za proběhlé období změnilo, kam se škola posunula.

Pokud se něco nepodařilo splnit, je dále předmětem další práce zjistit důvody proč. Akční plán je plán, a tak je třeba k němu přistupovat. Plán vznikl v určité době a za určitých podmínek. V průběhu realizace strategie může dojít k různým změnám – personální obměna, změna vnějších podmínek apod. Při evaluaci se hledají příčiny nesplnění stanovených úkolů a dále se řeší podmínky jejich dalšího splnění tak, aby došlo ke splnění stanovené priority (změna termínu akce, zodpovědné osoby, úprava obsahu akce apod.).

2. Tyto výsledky jsou následně využity jako **podklad pro další plánování** a úpravu strategie – **aktualizaci strategického plánu rozvoje školy.**

Aktualizace je proces úpravy strategie na základě výsledků zjištěných při evaluaci. Dělá se po skončení akčního plánu. V závislosti na rozsahu plánu je to každý rok nebo jednou za dva roky.

Průběh vlastní evaluace

Do procesu evaluace a následné aktualizace je vhodné zapojit zaměstnance školy, tedy ty, kteří se podílí na realizaci strategie. Různé skupiny pracovníků školy mohou totiž ze stejných zjištění vyvozovat odlišné závěry. Vše je třeba zohlednit při formulaci konečné podoby evaluační zprávy. Postupy práce budou podobné jako při tvorbě strategie, vhodná forma je opět společná schůzka.

Při evaluaci strategického plánu rozvoje školy se sleduje:

1. Zda po splnění akčního plánu došlo k dosažení strategického cíle. Zde jsou možné dvě varianty:

- cíl byl dosažen – bude třeba stanovit nový cíl, novou prioritu
- cíl nebyl dosažen – následuje postup vedoucí k vytvoření dalších vhodných kroků, směřujících ke splnění cíle, vytvoříme nový akční plán

2. Zda to, co škola dělá, ji přibližuje směrem k vizi. Jak daleko je od vize v porovnání s počátečním stavem? Je vize stále aktuální? Nepotřebuje vize upravit? (Pokud je dobře stanovená, určitě by k tomu nemělo dojít po dvou letech. Stanovuje se s výhledem na pět a více let.)



3. Zda je mise, poslání, v souladu s tím, co škola dělá.

Konkrétní postupy jsou uvedeny dále v praktické části.

2.4.4 Zpracování evaluační zprávy

Výsledky evaluace je důležité vhodně zaznamenat. Snažíme se vše přehledně, jednoznačně popsat, používáme odbornou pedagogickou terminologii, jednotnou strukturu popisu pro evaluované strategické cíle. Zpráva bude obsahovat dvě části:

1. Vyhodnocení posunu za uplynulé období

- výsledky monitorovacího procesu a analýzy dat
- popis dosažení stanovených kritérií
- splnění/nesplnění strategických cílů

2. Aktualizaci Strategického plánu rozvoje školy

- (nové) strategické cíle
- nový akční plán na další období (1–2 roky)
- doporučení pro další proces evaluace (kvalita formulovaných cílů, vhodnost použitých metod, časová reálnost jednotlivých činností, kvalita personálního zajištění ...)

2.5 Seznam použitých zdrojů

Česká školní inspekce, Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2017/2018, Praha, červenec 2017.

EGER, Ludvík. Strategie rozvoje školy. Plzeň: Cechtuma, 2002.

POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, Jana. Úvod do autoevaluace školy. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.

STARÝ, Karel a Ivana SHÁNILOVÁ, ed. Koordinátor autoevaluace (studijní text pro prezenční formu vzdělávacího programu). Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2010.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketingové řízení školy. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Řízení školy (Wolters Kluwer).



2. Praktická část

Průvodce

Tato část dokumentu předpokládá znalost předchozí teoretické části. Obsahuje konkrétní pokyny a návody pro

- vytvoření plánu evaluace
- vlastní evaluaci v průběhu realizace akčního plánu a po jeho skončení.

Kapitolu Plán evaluace zpracujete před začátkem realizace akčního plánu. Část „monitoring“ využijete v průběhu jeho realizace. K vlastní evaluaci a zpracování evaluační zprávy přistoupíte po skončení sledovaného období (až zrealizujete akční plán).

Pokyny a návody dále v dokumentu jsou psány kurzívou.



ŠABLONA – DOPLŇTE DLE POKYNŮ, CO NEPOUŽIJETE, VYMAŽTE

Možný návrh titulní strany Vašeho dokumentu. Dle potřeby upravte.

**Zde vložte název a adresu Vaší školy.
místo pro obrázek Vaší školy, logo apod.**

EVALUAČNÍ ZPRÁVA O POKROKU ŠKOLY

DATUM VYDÁNÍ:

ředitel/ka školy
Mgr. Xxx Yyy

Tento plán byl projednán na pedagogické radě dne:



1. Plán evaluace (stanovení kritérií a indikátorů)

Z předchozí tvorby Strategického plánu rozvoje školy máte stanovené strategické cíle. K těm bude třeba vybrat vhodná kritéria a indikátory, tedy stanovit, jak poznáme, že byl cíl splněn.

Přehledně lze tyto údaje uspořádat do tabulky:

Plán evaluace strategických cílů						
Strategický cíl	Aktivity, dílčí cíle	Kritérium	Indikátor	Nástroj	Termín	Zodpovídá

Poznámky k tabulce:

1. *Strategický cíl – sem přepište Vaše strategické cíle.*
2. *Aktivity, dílčí cíle (z akčního plánu). Jejich přehled může napomoci volbě správných kritérií. Můžete je zde vypsát nebo sloupec vymažte.*
3. *Kritéria evaluace – při volbě kritérií se můžete inspirovat kritérii ČŠI (viz tento dokument na straně 6), která si upravíte podle sebe.*

Tip: Někdy již sama formulace může obsahovat vhodné kritérium (viz příklad níže).

4. *Indikátory – ukazatele, důkazy, jsou měřitelným vyjádřením kritéria.*
5. *Nástroje – snažte se aplikovat pravidlo tří (viz str. 7), pokud to lze. Přehled možných nástrojů je na straně 7. Vybírejte nástroje, které nejlépe mohou zachytit sledovanou oblast a jste schopni je správně použít. Chyby v tomto případě nenahradí množství použitých nástrojů.*
6. *V případě potřeby se inspiруйте příklady v příloze (Příloha – příklady plánu evaluace), nebo požádejte o názor Vašeho konzultanta (přiděleného v rámci projektu).*

Příklad:

Strategický cíl	Aktivity, dílčí cíle	Kritérium	Indikátor	Nástroj	Termín	Zodpovídá
Zvýšit jazykovou úroveň žáků	Dovybavit jazykovou učebnu Zavést konverzace s rodilým mluvčím	Jazyková úroveň	Zlepšená jazyková úroveň žáků (měřitelný pokrok jazykové úrovně)	Externí komerční testy Externí testy ČŠI Rozbor klasifikace	Říjen Květen Duben Červen	AA BB CC



2. Monitorování

V této fázi budete sledovat plnění akčního plánu a dále, v souladu s plánem evaluace, aplikovat vybrané nástroje.

Stav plnění jednotlivých úkolů a aktivit

Prekopírujte (přepište) Vaši tabulku s akčním plánem. Tabulku si podle potřeby upravte nebo použijte vlastní systém. Plánované akce porovnejte se skutečností a zaznamenejte.

Příklad zápisu:

Strategický cíl	Umožníme žákům podílet se na chodu a organizaci školy			Evaluace – splněno ANO – termín NE – důvod, návrh řešení
Dílčí cíl	Založení školního parlamentu			
Akce 1	Exkurze do škol s fungujícím žákovským parlamentem	Duben 17 Květen 17	Zajistí: XX	ANO, 15. 4., ZŠ ABC, 2 učitelé ANO, 3. 5., ZŠ DEF, 2 učitelé
Akce 2	Plán založení školního parlamentu	Červen 17	XY	NE, o prázdninách se zúčastní školení pro vedoucí školních parlamentů, plán předloží v přípravném týdnu
Akce 3	Volba žáků do školního parlamentu	Září 17	XZ	...

Aplikace vybraných nástrojů

Osoby určené v plánu evaluace strategických cílů použijí zvolené nástroje a získají potřebná data:

- zadají se testy
- udělá se rozhovor
- zajistí fotodokumentace
- nechají se vyplnit dotazníky
- atd., dle použitého nástroje

Přehledně zapište nebo přiložte zjištěné výsledky.



Příklad zápisu:

Strategický cíl	Aktivity, dílčí cíle	Kritérium	Indikátor	Nástroj	Termín	Zodpovídá
Zvýšit jazykovou úroveň žáků	Dovybavit jazykovou učebnu Zavést konverzace s rodilým mluvčím	Jazyková úroveň	Zlepšená jazyková úroveň žáků (měřitelný pokrok jazykové úrovně)	Externí komerční testy Externí testy ČŠI Rozbor klasifikace	Říjen Květen Duben Červen	AA BB CC

Výsledek:

Externí testy byly zadány v říjnu. 15 žáků dosáhlo úrovně A 0, 5 žáků úrovně A 1 (podrobné výsledky uloženy v dokumentaci ZŘ).

...

3. Vlastní evaluace – analýza výsledků monitorovacího procesu

Výsledky zjištěné předchozím monitoringem se podrobí analýze. Vhodná forma je společná schůzka se zaměstnanci, samozřejmě s předem připravenými podklady (výsledky monitoringu, postupy atd.).

Zaměřte se především na stanovení nových strategických cílů a přípravu nového akčního plánu. Dále můžete podrobit analýze Vaší misí a vizi. Není to však nutné, v případě dobře stanovené mise a vize by nemělo být třeba je často měnit.

3.1 Evaluace strategických cílů

Cíl: Zjištění, zda bylo dosaženo strategických cílů, zda plán akcí vedl k jejich splnění

Postup:

1. Seznamte účastníky se stavem plnění akčního plánu Vaší strategie, co se podařilo, co ne (které úkoly a akce se udělaly – výsledek monitorování).
2. S využitím použitých nástrojů zhodnoťte kritéria, která jste si nastavili. Vyhodnoťte, zda byl cíl splněn (porovnání zjištěných výsledků s nastavenými indikátory).

Varianta „Cíle nebylo dosaženo“

Pokud cíl nebyl splněn, vytvořte nový Akční plán, vedoucí k jeho naplnění. Využijte postupy pro tvorbu akčního plánu v Manuálu v kapitole 14 (Implementační část – kroky k dosažení strategických cílů školy). Poučte se z předchozího akčního plánu. Nedělejte akce pro akce, ale akce pro splnění cíle.



Varianta „Cíle bylo dosaženo“

V případě, že jste dosáhli cíle, stanovte si nový cíl. Můžete využít oblasti, které jste odsunuli při minulém stanovení priorit. Nebo udělejte novou SWOT analýzu současného stavu a stanovte nové cíle. Stále mějte na paměti směřování k vizi, zdroje, které máte k dispozici apod. Postupy pro tvorbu priorit jsou v Manuálu v kapitole 13 (Strategické cíle). K nové prioritě vytvořte akční plán dle návodu v Manuálu v kapitole 14 (Implementační část – kroky k dosažení strategických cílů školy).

Výsledek evaluace cílů:

Zapište.

3.2 Evaluace vize

Cíle:

1. Ověření, že je vize aktuální
2. Hodnocení posunu směrem ke stanovené vizi

Postup:

Na evaluaci by se měli podílet minimálně ti zaměstnanci, kteří vizi tvořili.

1. Pomocí vhodného nástroje zkuste posoudit, jak jste daleko od dosažení vize.

Příklad

Možný způsob je nakreslit na flipový papír stupnici 1-10. Na začátku realizace strategie jste byli v bodě 0, dosažení vize je bod 10. Kde se vidíte teď? Každý za sebe udělá tečku (nalepí lepík). Z odpovědí se dá udělat průměr, většinou však stačí odvodit výsledek pouhým okem.

2. Doložte praktickými příklady, které ukazují, že daná formulace ve vizi platí (nebo naopak ještě neplatí). Diskutujte, proč jste tam, kde jste. Co Vám pomůže dostat se dál k vyšší úrovni? Až budete aktualizovat strategické cíle, tuto diskuzi využijete.

Náměty k diskuzi:

- Je vize aktuální? Nebyla už dosažena? (Pokud ano, bude třeba formulovat novou, dle postupů v „Manuálu“ v kapitole 11: Vize školy.)
- Není v rozporu s možnou změnou podmínek? (Např. nová legislativa.) Pokud je některá část vize v rozporu, bude třeba ji upravit.

Závěr:

Zhodnoťte, jak se přibližujete k vizi. Případně uveďte návrhy na doplnění nebo změnu.



3.3 Evaluace mise

Cíl: Ověření, že mise je v souladu s tím, co škola dělá, jakým způsobem pracuje, zda je znění mise aktuální

Postup:

Na evaluaci mise by se měli podílet zaměstnanci, kteří ji tvořili.

Postup 1: V podstatě lze využít některou z metod, které byly popsány v Manuálu v kapitole 10 (Mise, poslání školy). Získáme aktuální klíčová slova a porovnáme je se zněním naší mise.

Postup 2: Aktuální misi můžeme podrobit diskuzi. Hledáme příklady naší činnosti, které potvrzují existující misi, hledáme případné doplnění nebo slabá místa.

Zapište, jakou metodou jste pracovali a s jakým výsledkem.

Závěr:

Výsledek potvrdí aktuální misi nebo je výsledkem návrh na úpravu nebo doplnění znění mise.

3.4 Zpracování evaluační zprávy

Část 1. Vyhodnocení posunu za uplynulé období

Tuto část máte zpracovanou na předchozích stranách, pokud jste doplnili kapitoly „Monitoring“ a „Vlastní evaluace“ (části 2 a 3).

Část 2. Aktualizace Strategického plánu rozvoje školy

Zde uveďte:

Misi: (opíšte původní, případně aktualizovanou)

Vizi: (opíšte původní, případně aktualizovanou)

Strategické cíle a Akční plán na další období:



Příloha – Příklady plánu evaluace

Příklady v tabulce byly převzaty z knihy „Úvod do autoevaluace školy“ (Vašátková, 2003) a upraveny.

oblast	cíl	kritérium	indikátor	nástroj
VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ	Zlepšování výuky cizího jazyka	Jazyková úroveň žáků	80 % žáků dosáhne úrovně A2	Externí komerční testy (SCIO, ...) Externí testy ČŠI Vlastní test školy (před, v průběhu a po) Rozbor klasifikace
VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ	Udržet (zvýšit) úspěšnost absolventů školy	Úspěšnost žáků v 1. kole přijímacího řízení je ve stejné výši, případně se zvyšuje	Počet úspěšných žáků (konkrétní procentní vyjádření)	Analýza výročních zpráv Analýza evidence u výchovného poradce
PODPORA ŽÁKŮ PŘI VZDĚLÁVÁNÍ	Škola se stane místem pro všechny	Všichni žáci mají stejné podmínky pro rozvoj	Mezi úspěšnými žáky jsou i žáci ze sociálně slabších rodin	Analýza dokumentace (VP, MP, výsledkové listiny olympiád, ...)
		Každému nově přichozímu žákovi se pomáhá	Je ustaven institut uvádějícího spolužáka	
		Existuje partnerský vztah mezi žáky a učiteli	Žáci se spontánně obražejí na učitele, když potřebují pomoc	



oblast	cíl	kritérium	indikátor	nástroj
KLIMA	Zlepšit (udržet) klima ve všech třídách	Pozitivní klima třídy	Žáci jsou spokojeni s ... (kvalitativní)	Dotazník před a po Rozhovory se žáky Pozorování TU, ŘŠ
			Dojmy učitelů z této třídy jsou pozitivní (kvalitativní)	
			Ve třídě nejsou ničeny lavice ani jiné školní zařízení (kvantitativní)	
			Ve třídě jsou vystaveny žákovské práce (kvantitativní)	
			99 % žáků říká, že by do jiné třídy chodit nechtěli (kvantit.)	
KVALITA VÝUKY	Nastavit společná pravidla pro hodnocení žáků	Hodnocení žáků	Učitel hodnotí vždy konkrétní práci žáka v souladu se zadáním	Dotazník pro učitele a pro žáky Rozbor písemných prací Hospitalace Rozhovory se žáky, učiteli Zadání žákovských úkolů z oblasti hodnocení a sebehodnocení
			Učitel hodnotí vedle výsledků také způsoby/postupy, kterými je žák získal	
			Učitel účinně vede, povzbuzuje žáky k vytváření strategie sebehodnocení	
			Žáci znají předem pravidla hodnocení, kritéria, indikátory	
Učitel žákům poskytuje průběžnou účinnou zpětnou vazbu				

