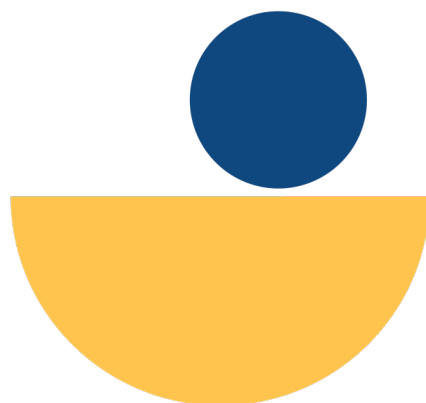




Plán evaluace školy



**Mgr. František Eliáš,
PaedDr. Leoš Tesárek
a Mgr. Vladimíra Chaloupková**

1. Úvod	3
2. Teoretická část.....	4
3. Praktická část – šablona.....	18
Příloha: Příklady plánu evaluace.....	28

1. ÚVOD

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

Dokument obsahuje základní teoretické a praktické informace pro **vytvoření plánu evaluace, který pokrývá tvorbu a realizaci strategického plánu rozvoje školy včetně školních akčních plánů**. Plán evaluace slouží vedení školy pro plánované, systematické zjišťování a vyhodnocování míry úspěšnosti plnění strategického plánu rozvoje školy (školních akčních plánů). Získané zkušenosti, dovednosti i evaluační strategie mohou posloužit také pro evaluaci činnosti školy v širších souvislostech.

Rozsah tohoto dokumentu tedy neumožňuje věnovat se evaluaci školy v celé širší evaluační problematice.

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. Ustálené vymezení obsahu jednotlivých pojmů zatím nemáme, proto je důležitá shoda na jejich vymezení v rámci školy.

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 po předem naplánované trase, 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. Zároveň ovšem je potřeba nakonec zvážit, zda jízda byla efektivní a vůbec nutná. Zda nestačil telefonický kontakt, online jednání... Pro řízení všech evaluačních procesů ve škole platí velmi podobná pravidla.

Pokud škola opakovaně provádí evaluaci formulovaných strategických cílů, je vytvořen předpoklad pro definování pokroku školy. Jedná se o důležitý příklad využití evaluace. V případě, že jsou tyto činnosti zajištěny vlastními zaměstnanci školy, 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 rozvoje školy (akčního plánu školy)?

Realizace strategie rozvoje školy je dlouhodobá záležitost. Děje se pomocí **strategických plánů rozvoje školy** (SPRŠ, doba realizace cca 5 let). Ty jsou podrobně rozpracovány do ročních **školních akčních plánů (ŠAP)**. Úspěšnost všech procesů vyžaduje **pravidelný přísun pravdivých a doložitelných podkladů o míře úspěšnosti plnění stanovených cílů. To je hlavní úkol evaluace (získání kvalitních informací pro další rozhodování).**

Základním předpokladem úspěšné evaluace je **kvalita formulovaných cílů** (naplnění požadavků SMART) s důrazem na **měřitelnost**. Bezpodmínečně to platí **pro dílčí cíle (postupné kroky)** v ŠAP.

Pro evaluaci cílů je rovněž důležité stanovit **kritéria** (potřebná dosažená kvalita, vlastnosti, např. srozumitelnost, jednotnost) a **indikátory** (jednoznačné důkazy, měřitelné údaje, např. 90 % žáků správně postupovalo podle návodu).

Na základě celkové evaluace strategického plánu rozvoje školy je možné porovnat stav před začátkem plnění stanovených strategických cílů a formulovat **míru pokroku školy, míru naplnění stanovené vize** (míru přiblížení se vizi). Evaluační procesy vyžadují bezpečnou atmosféru, která umožňuje bez obav vyjadřovat své názory, upozorňovat na problémy, navrhopvat řešení. Zároveň

to může být inspirace pro samotné učitele. **Jde o vnitřní záležitosti školy.** Evaluace obecně by neměla sloužit ke stanovování výše osobních příplatků nebo odměn.

2.3 Kdo bude dělat evaluaci?

Evaluace je činnost náročná na odbornost. Proto je výhodné, aby byl vytvořen **evaluační tým** proškolených pracovníků (35 lidí), kteří by všechny evaluační procesy prováděli a garantovali požadovanou kvalitu. Je možné využít spolupráci odborníka.

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 všech pracovníků školy, pedagogů především.

Na přípravě evaluačních kritérií a volbě nástrojů by se měli podílet zaměstnanci školy, aby byli seznámeni se způsoby evaluace, oblastmi evaluace, posuzováním plnění strategie... Současně se také mohou, a často budou, podílet na monitoringu, použití evaluačních nástrojů (pojmy kritéria, nástroje a monitoring viz další text).

2.4 Postup evaluace tvorby a realizace strategického plánu rozvoje školy (SPRŠ) včetně ŠAP

Proces evaluace lze jednoduše rozdělit do těchto částí:

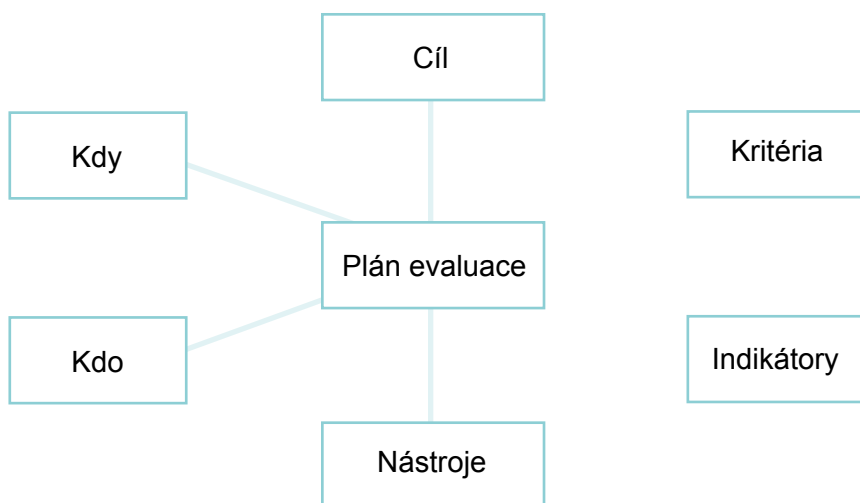
1. Plán evaluace – evaluované cíle (SPRŠ, ŠAP) a stanovení kritérií a indikátorů
2. Monitoring – sledování a shromažďování informací v průběhu realizace vytyčených cílů
3. Analýza výsledků monitoringu a jejich interpretace
4. Zpracování evaluační zprávy – souhrnné závěry, řešení částečně splněných a nesplněných cílů, formulace doporučení...
5. Zpracování závěrů, návrhů, změn, cílů ... do dalšího ŠAP, SPRŠ (viz bod č. 1)
6. Archivace všech důležitých materiálů, dohoda o případném dalším využití získaných zkušeností, dosažených výsledků ...

2.4.1 Plán evaluace – evaluované cíle (SPRŠ, ŠAP) a stanovení kritérií a indikátorů

Plán evaluace je důležitou součástí strategického plánu rozvoje školy. Jeho tvorba by se měla začít uskutečňovat nejlépe v průběhu tvorby SPRŠ. **Základní podmínka pro úspěšnou evaluaci** je totiž dána již při formulaci **strategických cílů** (SMART s důrazem na **měřitelnost**). **Stejný vztah platí pro tvorbu ŠAP – dílčí cíle (postupné kroky) bezpodmínečně musí splňovat požadavky SMART, především měřitelnost.** Efektivnější pro rozvoj školy je menší počet kvalitně formulovaných cílů, které je možné správně evaluovat a získat tak věrohodné **podklady pro další rozhodování** (viz definice evaluace).

Závazná forma a struktura není dána. Důležité části obsahují následující příklady.

Plán obsahuje následující údaje:



Příklad

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

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

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

CÍLE

- formulace zamýšlené změny v oblasti, která se bude realizovat, poté evaluovat
- v případě evaluace strategického plánu rozvoje školy to budou zvolené **strategické cíle** (priority), v případě školního akčního plánu to budou dílčí cíle (postupné kroky)

Následující příklad vznikl ve III. vlně IP v procesu tvorby SPRŠ

Možný příklad strategického cíle	Příklady možných dílčích cílů (postupných kroků)
1. Vytvořit a využívat systém zjišťování efektivnosti vyučovacího procesu	<ol style="list-style-type: none">1.1 Analyzovat kvalitu očekávaných výstupů jednotlivých předmětů ŠVP (požadavky SMART), odstranit nedostatky.1.2 Systematicky ve vyučování pracovat se SMARTovanými cíli se zaměřením na měřitelnost.1.3 V průběhu hospitační činnosti sledovat úroveň práce s cíli (SMART, soulad cíle s očekávanými výstupy ŠVP a s následujícím průběhem hodiny, hodnocení úspěšnosti naplnění stanoveného cíle...).1.4 Plánovitě formou kreslicího testu zjišťovat míru úspěšnosti žáků získávat informace z textu.1.5 V 5. a 9. ročníku využívat testů Kalibro, porovnat výsledky s ostatními školami, aktuální výsledky školy srovnat s výsledky minimálně předchozích dvou let.

KRITÉRIA EVALUACE

Kritéria jsou charakteristiky nebo znaky, kterých by mělo být dosaženo při splnění cíle – vyhledáváme je v rámci sledované oblasti jevu nebo procesu (např. srozumitelnost, jednotnost postupu, zvýšení efektivity...).

- určují požadovanou kvalitu zvoleného cíle, požadovanou úroveň, žádoucí stav po splnění
- říkají nám, **podle** čeho, **jak se pozná dosažení požadované změny**

INDIKÁTORY

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

Odborná literatura (Vašátková, J. *Úvod do autoevaluace školy*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, s. 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, s. 28, upraveno

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

NÁSTROJE

- konkrétní způsoby, které budou použity ke sběru dat - ověření míry splnění kritérií a indikátorů
- evaluační nástroje /metody/, techniky vhodné ke sběru různorodých dat, pro různé cíle jsou proto různého charakteru
 - nástroje je třeba znát a umět je správně použít, proto je potřeba odborná příprava, nácvik pro jejich použití, jinak mohou být získané závěry nepřesné, zavádějící

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

Přehled vybraných metod, nástrojů a technik vhodných pro autoevaluační procesy

<i>Analýza edukačních produktů</i>	<i>Dílna – workshop</i>
<i>Analýza dokumentů</i>	<i>Deník</i>
<i>Analýza silového pole</i>	<i>Diskuse</i>
<i>Anketa</i>	<i>Dotazování</i>
<i>Benchmarking</i>	<i>Dotazník</i>
<i>Brainstorming</i>	<i>Dramatizace</i>
<i>Časový snímek</i>	<i>Evaluace pomocí obrazu</i>

Evaluace pomocí fotografie a videozáznamu

Hospitace

Měření školních výkonů

Myšlenková mapa

Nástroje sebereflexe

Ohnisková skupina (fokus group)

Portfolio

Poznámky (terénní záznamy)

Pozorování

Prezentace

Projekty

Průzkum

Psaní

Případové studie

Rozhovor (Interview)

Sebehodnocení

Stínování (Shadowing)

Situační metoda

SWOT analýza

STEP analýza

Technika 5P

Teploměr

Test

Tvorba školního časopisu

Zápisník

Pro evaluaci výše uvedeného strategického cíle („Vytvořit a využívat systém zjišťování efektivnosti vyučovacího procesu“) můžeme zvážit využití některých následujících nástrojů či metod.

Příklady možných evaluačních nástrojů:

Analýza čtvrtletních prací žáků poskytne informace např.:

- zda zadání úkolů odpovídá plnění důležitých očekávaných výstupů ŠVP v daném období
- v čem jsou žáci úspěšní, co jim dělá problémy
- napoví o početním zastoupení žáků úspěšných, žáků s problémy

Mělo by se také projevit respektování specifik žáků s individuálním vzdělávacím plánem. Navazuje představa vyučujícího o dalším postupu.

Rozbor domácích úkolů může napovědět např.:

- kromě četnosti, pravidelnosti, systému úpravy může objasnit strategii a efektivnost plánování vyučujícího
- míru souladu vyučovacího cíle se zadáním domácího úkolu (pozornost věnovat identifikaci jevu „co jsme nestihli v hodině, dostanete za domácí úkol“)
- míru úspěšně zvládnutých úkolů, výskyt opakujících se problémů
- kvalitu a úroveň práce s chybou
- respektování individualizace pro žáky se specifickými vzdělávacími potřebami včetně žáků nadaných

Úspěšnost přechodu žáků z I. na II. stupeň základní školy

Užitečné je zjištění trvalosti důležitých žákovských poznatků a dovedností. Je možné využít „**srovnávacího testu**“.

Například vyučující 5. ročníku společně s vedoucím předmětové komise matematiky a přírodovědných předmětů sestaví test z matematiky, který obsahuje nejdůležitější typy úkolů 5. ročníku a zároveň úkoly důležité pro pokračování v ročníku 6. Společně stanoví pravidla hodnocení. Test je zadán žákům 5. ročníku v závěru školního roku (nejlépe květen) a následně jmenovitě i v rámci celé třídy vyhodnocen. Po úvodním opakování v následujícím školním roce (konec září) učitel matematiky 6. ročníku stejný test zadá opět stejným žákům. Srovnáním úspěšnosti jednotlivých úkolů i celého testu získáme informace o trvalosti dovedností a poznatků žáků, které získali na I. stupni. Zároveň se mohou objevit problémové oblasti, na které je potřeba reagovat. Test v žádném případě neslouží jako podklad ke klasifikaci, má ryze diagnostické poslání.

Analýza kvality pedagogických dokumentů

- **podklady třídních učitelů** pro jednání pedagogické rady (za pozornost stojí kvalita formulace silných a slabých stránek třídy doložená konkrétními fakty, definice příčin úspěchů x neúspěchů, zachycení vlivu třídní samosprávy na život ve třídě ...)
- **další autentické zdroje** zachycují stav jednotlivých oblastí v konkrétní škole a sami pedagogové se mohou přesvědčit o výsledcích (analýza kvality a různorodosti vyučovacích cílů, příklady uplatnění poznatků nabytých ve vzdělávání pedagogů v praktickém vyučovacím procesu...)

V textu je dále popsán **princip triangulace (pravidlo tří)**. Pro získání objektivního pohledu je vhodné používat tři různé principy (okolnosti), nástroje:

- 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.

Reálné je pravidlo triangulace splnit v průběhu plnění cílů SPRŠ (tedy období např. 5–6 let).

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 správnému načasování, pořadí použití nebo souběhu (osoby zodpovědné za realizaci akcí jsou určeny v akčním plánu, včetně termínů akcí)

2.4.2 Monitoring – sledování a shromažďování informací v průběhu realizace vytyčených cílů

V průběhu realizace strategického plánu rozvoje školy probíhá průběžné sledování jeho plnění prostřednictvím akčních plánů s dílčími cíli (postupnými kroky), příslušnými kritérii a indikátory. Tyto činnosti jsou obsahem **monitorování**.

Eger, L. a kol. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: CECHTUMA, s. r. o., 2002, s. 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 potřebné dělat pravidelně, např. ke konci čtvrtletí nebo pololetí zpracovat souhrn za období a seznámit zaměstnance (případně další skupiny) s dílčími výsledky. Pro 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, upravit formulaci dílčího cíle, postupného kroku, zpřesnit metody nebo využít ještě další.

Předmětem sledování je

- **stav plnění /neplnění** cílů, **aktivit** stanovených v akčním plánu – splnění kritérií, akce, termíny, výsledky apod.
- **aplikace vybraných nástrojů, posouzení jejich vhodnosti a efektivity** dle plánu evaluace, získávání dat (zadání dotazníků, fotodokumentace, ...)

Strategický cíl č. 1: Upravit nástroje pedagogické diagnostiky (PgD) pro efektivní sledování a podněcování vývoje dětí			
Kdo	Co (dílní cíl, postupný krok)	Kdy	Monitoring
ŘŠ, všichni PP	1. Prodiskutovat s pedagogy účelnost a využitelnost podkladů pedagogické diagnostiky, shrnout návrhy na úpravy.	Srpen 2018	Dne 28. 8. proběhla diskuse s PP, do 25. 9. odevzdali všichni své návrhy (celkem 13)
ŘŠ a 2 PP	2. Připravit návrh obsahu a formy diagnostických listů pro monitorování rozvoje dítěte ve vazbě na jejich věkové kategorie (s využitím sémantického diferenciálu).	Říjen 2018	3. 10. Návrhy byly projednány, posouzeny a byl vytvořen návrh diagnostických listů. Jeví se potřeba upřesnit definice obsahu jednotlivých úrovní kvality.
ŘŠ a 2 PP	3. Upřesnit obsah jednotlivých úrovní kvality.	Říjen 2018	20. 10. na základě společné diskuse byly upřesněny definice jednotlivých úrovní kvality. Vznikl tak kompletní soubor diagnostických listů.
PP	4. V praxi ověřit funkčnost diagnostických listů.	Listopad 2018 – červen 2019	Všichni PP v praxi ověřili využití diagnostických listů ve svých třídách, vyhodnotili přínosy pro diagnostiku vývoje dětí, navrhli dílní úpravy.

2.4.3 Analýza výsledků monitoringu a jejich interpretace

Další částí procesu evaluace je analýza informací zjištěných monitoringem. Ta umožňuje formulovat závěry, které je potřeba správně interpretovat v souvislosti s dosavadním procesem plnění SPRŠ, ŠAP a jeho dalším postupem. Známa interpretace stejné situace: „Sklenice je napůl prázdná“. „Sklenice je napůl plná“.

Výsledky monitorování, vyhodnocení zjištěných údajů, jejich interpretace **mají dvojí využití**.

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

Pokud se něco nepodařilo splnit, je důležité zjistit důvody proč. Plán (SPRŠ nebo ŠAP) je plán, a tak je třeba k němu přistupovat. Vznikal 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 cílů (postupných kroků), 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 směřují do budoucnosti. Jsou následně využity jako **podklad pro další plánování** a úpravu strategie – formulace cílů následujícího ŠAP, **aktualizace strategického plánu rozvoje školy**...

Příklad jednoduchého záznamu analýzy monitoringu ŠAP se závěry z III. vlny IP projektu SRP

Strategický cíl č. 1	Upravit nástroje pedagogické diagnostiky (PgD) pro efektivní sledování a podněcování vývoje dětí		
Dílčí cíle (postupné kroky):	Formulace dílčích cílů (postupných kroků):	Kvalita formulace dílčích cílů (postupných kroků), požadavek SMART, problémy, co se osvědčilo... (plnění kritérií, indikátorů – vhodnost jejich nastavení ...)	Úspěšnost naplnění cílů (kroků) v %
Č. 1	Prodiskutovat s pedagogy účelnost podkladů pedagogické diagnostiky, shromáždit návrhy na úpravy.	Formulace cíle odpovídá SMART. Přínosná byla spolupráce všech PP. Doloženo konkrétními návrhy PP.	100 %
Č. 2	Připravit návrh obsahu a formy diagnostických listů pro monitorování rozvoje dětí podle věkových kategorií (s využitím sémantického diferenciálu).	Požadavky SMART splněny. Jeví se potřeba upřesnit definice obsahu jednotlivých úrovní kvality. Doloženo návrhy souborů diagnostických listů.	80 %

Č. 3	Upřesnit obsah jednotlivých úrovní kvality.	Požadavky SMART splněny. Zpracován upřesněný návrh obsahu jednotlivých úrovní kvality a zpracován do diagnostických listů.	100 %
Č. 4	V praxi komplexně ověřit funkčnost diagnostických listů.	Cíl splňuje požadavky SMART. Analýzou závěrů zjištěna rozdílná míra přínosu v oblasti základních dovedností – vliv změny učitelky, přítomnost zástupu po dobu nemoci.	70 %
Doporučení, náměty, poznámky:	Po roce užívání diagnostických listů opět posoudit jejich přínos ke zkvalitnění diagnostiky rozvoje dětí. Analyzovat výsledná data diagnostiky a srovnat je s obsahem třídních vzdělávacích plánů. Zpracovat návrhy pro další využití.		Zapsat % plnění celého strategického cíle z tabulky evaluátorů.

Aktualizace SPRŠ je proces úpravy strategie (strategických cílů) na základě závěrů evaluace školního akčního plánu. Většinou je vyvolána většími změnami (novely právních předpisů, personální, materiální změny ve škole, nevhodná formulace strategických cílů...).

Interpretace závěrů evaluace

Do procesu evaluace a zpracování následných návrhů aktualizace je potřeba zapojit zaměstnance školy. Vybraní a proškolení pracovníci ve spolupráci s vedením školy prezentují závěry evaluace a zároveň při jejich interpretaci zdůvodňují návrhy potřebných úprav, doplnění a další postup. Například výše uvedený dílčí cíl „Systematicky ve vyučování pracovat se SMARTovanými cíli se zaměřením na měřitelnost“ byl splněn s úspěšností 80 %, což je důvod k uspokojení. Problémem ovšem je, že pouze 40 % cílů souviselo s očekávanými výstupy školního vzdělávacího programu. Takže je potřeba se problému dále věnovat. Různé skupiny pracovníků školy mohou totiž ze stejných zjištění vyvozovat odlišné závěry. Shoda v pochopení závěrů (srozumitelnost evaluační zprávy a její jednotný výklad pracovníky školy) umožňuje motivační shodu pro další postup. Všeobecná, podrobná diskuse s vysvětlením všech nejasností, posouzením všech výhrad a návrhů je určitě důležitým předpokladem ke zvládnutí této části evaluace.

Při evaluaci strategického plánu rozvoje školy se sleduje:

1. Zda po splnění akčních plánů (dílčích cílů – postupných kroků) došlo k dosažení strategických cílů. Zde jsou možné dvě varianty:

- cílů bylo dosaženo – bude třeba stanovit nové strategické cíle, nové priority (příprava nového strategického plánu rozvoje školy)
- některých strategických cílů nebylo dosaženo (nebo jen částečně) – následuje postup vedoucí k vytvoření dalších vhodných kroků, směřující k jejich splnění:

a) tvorba školního akčního plánu nebo

b) zahájení prací na novém strategickém plánu rozvoje školy

2. Zda to, co škola dělala, ji přiblížilo k formulované vizi.

Jak daleko se posunula v porovnání s počátečním stavem? Je dosavadní vize stále aktuální? Nepotřebuje vize upravit? (Pokud je dobře stanovená, ke změnám, nové formulaci by mělo dojít po evaluaci celého strategického plánu rozvoje školy, který je plněn v období cca pěti let.)

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

Pokud byl strategický plán rozvoje školy úspěšně splněn, s největší pravděpodobností by mělo dojít vzhledem k posunu v činnostech školy k aktualizaci formulace mise, poslání.

Konkrétní postupy jsou naznačeny dále v praktické části.

2.4.4 Zpracování evaluační zprávy z procesu realizace SPRŠ (ŠAP)

Výsledky evaluace je důležité vhodně zaznamenat. Snažíme se vše přehledně, jednoznačně popsat, s použitím faktů zdůvodnit. Používáme odbornou pedagogickou terminologii, jednotnou strukturu popisu pro evaluované strategické cíle. Zpráva bude nejspíše obsahovat úvodní část se stručným popisem evaluovaného období (např. změna klíčových pracovníků, vliv covidové pandemie, změny ve vztahu se zřizovatelem...). Především to bude:

1. Vyhodnocení úspěšnosti plnění strategických cílů (dílčích cílů – postupných kroků), tím posunu v práci školy za uplynulé období

- výsledky monitorovacího procesu a jejich interpretace
- využití konkrétních faktů pro popis dosažení stanovených kritérií
- splnění/nesplnění strategických cílů (dílčích cílů – postupných kroků)
 - popis důležitých podmínek, které byly rozhodující pro úspěšné splnění cílů, identifikace příčin, které způsobily nesplnění cílů, definice problémů a způsob řešení
 - realizace doporučení pro další proces evaluace (kvalita formulovaných cílů, vhodnost použitých metod, časová reálnost jednotlivých činností, kvalita personálního zajištění ...)

2. Návrhy a doporučení pro dosažení stanovených cílů (prodloužení doby pro splnění, úprava cílů...), pro tvorbu dalšího strategického plánu rozvoje školy, školního akčního plánu

- návrh oblastí pro formulaci strategických cílů, dílčích cílů – postupných kroků
- osvědčená kritéria, indikátory, vhodné evaluační nástroje...

2.4.5 Zpracování závěrů, návrhů, změn, cílů ... do dalšího ŠAP, SPRŠ (viz bod č. 1)

Formulované závěry, návrhy, doporučení z evaluačního procesu by měly být součástí dalšího plánování. Může se jednat např. o doplňující ŠAP v případě SPRŠ, úpravu, doplnění dílčích cílů – postupných kroků v případě ŠAP. Základem však je realizace v dalším akčním plánu školy (proces plnění SPRŠ), příprava nového strategického plánu školy po splnění předchozího. K tomu slouží procesy a pravidla pro tvorbu plánů.

2.4.6 Archivace

Vzhledem k délce času, který je potřeba pro realizaci stanovených cílů (v případě SPRŠ cca 5 let, v případě ŠAP 1 rok), a tím odpovídající časové dotaci pro evaluaci se neobejdeme bez promyšlené archivace všech dat, zjištění, závěrů...

Je potřebné, aby bylo od začátku především dohodnuto:

- která data, informace, závěry... se budou archivovat
- jak se budou pro archivaci třídit (např. podle jednotlivých strategických, dílčích cílů, podle zařazení do jednotlivých ŠAP, podle úspěšnosti a kvality naplnění, podle vhodnosti kritérií...)
- způsob archivace (elektronická podoba, písemná forma, ...)
- osoba odpovědná za archivaci
- okruh osob s přístupem ke všem archivovaným materiálům
- způsob a rozsah případného zveřejnění

Zpracování všech podkladů za časové období umožní formulaci trendů, opakovaných úspěšných řešení, také nejčastějších problémů atd. Můžeme tak získat ověřené, objektivizované informace, které zásadně neovlivnily jednorázové situace.

Hlavní úkol evaluace: získat věrohodné podklady pro další rozhodování.

Grafický přehled cyklů evaluačních činností v procesu plnění SPRŠ

Podle F. Tomáška

PROCES EVALUACE

PŘÍLOHA č. 4



SPRŠ – nástroj a prostředek dosahování VIZE				
ŠAP 1	ŠAP 2	ŠAP 3	ŠAP 4	ŠAP 5
Průb. EVA SC ŠAP 1 modifikace	ŠAP 2 Průb. EVA SC ŠAP 2 modifikace	ŠAP 3 Průb. EVA SC ŠAP 3 modifikace	ŠAP 4 Průb. EVA SC ŠAP 4 modifikace	ŠAP 5 Průb. EVA SC ŠAP 5 KONEČNÁ EVALUACE za celé 5leté období vč. EVALUAČNÍ



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: Cehtuma, 2002.

POLÁCHOVÁ VAŠTATKOVÁ, 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*
- *zvládnutí procesu evaluace v průběhu realizace strategického plánu rozvoje školy (SPRŠ) i školního akčního plánu (ŠAP) – monitoring, interpretace*
 - *tvorbu evaluační zprávy s důrazem na ŠAP*
 - *možnosti využití závěrů pro další ŠAP, SPRŠ*

Vzhledem k aktuální časové posloupnosti se především zaměříme na evaluaci ŠAP s odkazem na vazby k SPRŠ. *Většina principů a postupů je v obou případech stejná.*

Plán evaluace zpracujete před začátkem realizace SPRŠ nebo ŠAP.

Část „monitoring“ se týká průběhu celé realizace (s důrazem na plnění ŠAP). Shromažďujete informace o plnění cílů.

Všechny podklady z monitoringu analyzujete a provedete jejich interpretaci (vhodná případná odborná pomoc).

Na základě podkladů z předcházejícího bodu zpracujete evaluační zprávu (s důrazem na plnění ŠAP).

Poznámky k počáteční evaluaci strategických cílů

Výběr a formulace strategických cílů vytváří základní předpoklad pro naplnění stanovené vize školy. Zajišťuje, abychom „**dělali správné věci**“. Jejich rozpracování do dílčích cílů – postupných kroků, které je realizováno v akčních plánech, spíše vyžaduje „**dělat věci správně**“ (bezpodmínečné plnění **SMART**).

Strategické cíle by především měly:

- směřovat k naplňování vize školy, tvořit organický celek
- být splnitelné v daných podmínkách školy, raději méně strategických cílů (3–5), ale poctivě plněných
- umožňovat stanovení konkrétních dílčích cílů – postupných kroků splňujících požadavky SMART

Další postup bude směřovat především do oblasti evaluace školního akčního plánu (ŠAP), tedy **monitoringu a tvorby evaluační zprávy ŠAP**.

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. Jejich splnění se děje prostřednictvím dílčích cílů – postupných kroků. K těm bude třeba vybrat vhodná kritéria a indikátory, tedy stanovit, jak poznáme, že cíl byl v požadované úrovni a kvalitě splněn.

Přehledně lze tyto údaje uspořádat do tabulky:

Plán evaluace strategických cílů						
Strategický cíl	Dílčí cíle -postupné kroky	Kritérium	Indikátor	Nástroj pro evaluaci	Termín	Zodpovídá

Poznámky k tabulce:

1. *Strategický cíl – sem přepište Vaše strategické cíle.*
2. *Dílčí cíle – postupné kroky (základ akčního plánu). Ke každému stanovíme kritérium/kritéria a indikátor/indikátory. Umožní vyhodnocení míry naplnění v procesu evaluace (viz následující příklady v tabulkách).*
3. *Kritéria jsou charakteristiky nebo znaky, kterých by mělo být dosaženo při splnění cíle – vyhledáváme je v rámci sledované oblasti – jevu nebo procesu (např. srozumitelnost, jednotnost postupu, zvýšení efektivity...).*

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

4. *Indikátory – ukazatele, důkazy -jsou měřitelným vyjádřením kritéria, vypovídají o míře dosažení požadovaného stavu v daném čase, mívají tedy vazbu na kritéria (něco, co se dá přímo dosledovat/zjistit).*
5. *Nástroje pro evaluaci – metody, prostředky, kterými ověřujeme míru splnění kritérií a indikátorů. Snažte se aplikovat pravidlo tří (viz str. 10), pokud to lze. Přehled možných nástrojů je na straně 10. Vybírejte nástroje, které nejlépe mohou zachytit sledovanou oblast a jste schopni je správně použít. Chyby v tomto případě nenahradí množství použitých nástrojů. V případě potřeby se inspirujte příklady uvedenými v tomto materiálu (Příloha – příklady plánu evaluace) nebo požádejte o konzultaci, názor zkušenějšího odborníka.*

Příklad:

Obecné formulace jednotlivých částí tabulky (problematická měřitelnost, tím také evaluace)

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

Příklad části plánu evaluace vytvořeného v rámci IP ve III. vlně projektu SRP

Plán evaluace strategických cílů						
Strategický cíl č. 1	Dílčí cíle -postupné kroky	Kritérium	Indikátor	Nástroj pro evaluaci	Termín	Zodpovídá
Vytvořit a využívat systém zjišťování efektivity vyučovacího procesu	1. Analyzovat kvalitu očekávaných výstupů jednotlivých předmětů ŠVP (požadavky SMART), odstranit nedostatky	Plnění požadavků SMART-měřitelnost Soulad s požadavky RVP ZV	Požadované kritérium splňuje 90 % očekávaných výstupů 100 % pokrytí požadavků RVP ZV	Srovnávací analýza Analýza souladu ŠVP s RVP ZV	10/2020	Vedoucí metodických sdružení a předmětových komisí
	2. Systematicky ve vyučování pracovat se SMARTovými cíli se zaměřením na měřitelnost	Srozumitelnost pro žáky	Tři čtvrtiny žáků třídy vysvětlí podstatu cíle	Autentické vysvětlení podstaty předložených cílů samotnými žáky	5/2021	Zástupce ředitelky školy, pověřený TU

	3. V průběhu hospitační činnosti sledovat soulad prezentovaného cíle s průběhem hodiny	Soulad sděleného cíle s formou, průběhem a metodami v hodině	Splnění požadavků kritéria v 80 % sledovaných hodin	Kvalitativní a kvantitativní analýza hospitačních záznamů	6/2021	Ředitelka školy, zástupce ředitelky školy
--	-------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--------	-------------------------------------------

2. Monitoring

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

Stav plnění jednotlivých úkolů a aktivit

Překopírujte (přepište) část Vašeho plánu evaluace, případně akčního plánu do tabulky monitoringu (viz s. 12). Tabulku si podle potřeby můžete případně upravit. Popište důležitá fakta, postupy, výsledky z procesu plnění jednotlivých dílčích cílů – postupných kroků. Plánované úrovně úspěšně splněných cílů porovnejte se skutečností a zaznamenejte.

Příklad zápisu:

Navrhuji autentický příklad.

Aplikace vybraných nástrojů

Osoby určené v plánu evaluace použijí zvolené nástroje, např.:

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

Získané údaje přehledně zapište ke každému dílčímu cíli, postupnému kroku případně s odkazem na prvotní zdroje.

Příklad obecného zápisu:

Strategický cíl	Aktivity, dílčí cíle	Kritérium	Indikátor	Nástroj	Termín	Zodpovídá
Zvýšit jazykovou úroveň žáků	Dovybavit jazykovou učebnu	Jazyková úroveň	Zlepšená jazyková úroveň žáků (měřitelný pokrok jazykové úrovně)	Externí komerční testy Externí testy ČŠI Rozbor klasifikace	Říjen	AA
	Zavést konverzace s rodilým mluvčím				Květen	BB
				Duben	CC
<p>Výsledek: <i>Externí testy byly zadány v říjnu. 15 žáků dosáhlo úrovně A 0, 5 žáků úrovně A 1 (podrobné výsledky uloženy v dokumentaci ZŘ).</i></p>						

3. Analýza výsledků monitoringu a jejich interpretace

Výsledky zjištěné předchozím monitoringem se podrobí analýze. Závěry slouží pro posouzení, zda byl cíl splněn – částečně splněn – nesplněn, vhodné je vyjádření v procentech (viz tabulka s. 13). Vhodná forma je společná schůzka evaluačního týmu, kde na základě závěrů jsou formulována doporučení pro další proces plnění ŠAP. Zaměstnancům školy prezentujeme závěry včetně návrhů. Soustředíme se na jejich vysvětlení a další postup při tvorbě následujícího ŠAP. Pozornost věnujeme návrhům na změny, doplnění dílčích cílů ŠAP (viz tabulka s. 15). Podrobnou diskusi si vyžádá případná úprava nebo doplnění strategického cíle.

Při splnění SPRŠ se zaměřte především na stanovení nových strategických cílů a přípravu nového akčního plánu. Dále je vhodné podrobit analýze Vaši misi a vizi. V případě dobře stanovené mise a vize by nemělo být nutné je v průběhu naplňování SPRŠ měnit.

3.1 Evaluace strategických cílů

Úvodní evaluace strategických cílů je popsána na s. 17. Uskutečňuje se před tvorbou dílčích cílů – postupných kroků. Strategický cíl je tedy naplňován díky splnění dílčích cílů – postupných kroků. V průběhu realizace SPRŠ (období 5–6 let) může plnění jednotlivých strategických cílů trvat různou dobu (jednotlivé dílčí cíle – postupné kroky jednoho strategického cíle mohou být součástí dvou, tří, pěti jednoletých ŠAP). V době ukončení plnění strategického cíle dochází k jeho evaluaci, formulaci doporučení, upřesnění..., která se rovněž objeví v následujícím ŠAP.

Viz následující přehled:

Vztahy strategického plánu rozvoje školy a akčních plánů

Strategický plán (pro období 2021-2026)	Akční plán (pro období 2021-2022)	Akční plán (pro období 2022-2023)	Akční plán... (2023-2024)
Strategický cíl č. 1 (stanoveno 6 dílčích cílů/postupných kroků)	Dílčí cíl č. 1	Dílčí cíl č. 3 Dílčí cíl č. 2	Dílčí cíl č. 4
Strategický cíl č. 2 (stanoveno 5 dílčích cílů/postupných kroků)	Dílčí cíl č. 2	Dílčí cíl č. 1 Dílčí cíl č. 5	Dílčí cíl č. 3
Strategický cíl č. 3 (stanoveny 4 dílčí cíle/postupné kroky)	Dílčí cíl č. 3	Dílčí cíl č. 2	Dílčí cíl č. 4

3.2 Evaluace ŠAP – dílčích cílů, postupných kroků

- Naplnění každého dílčího cíle – postupného kroku je posuzováno vzhledem ke kritériím, indikátorům.
- Formulace závěrů obsahuje míru splnění cíle (může být např. v %), další doporučení, návrhy.
- V případě částečného splnění evaluátoři rozhodnou, zda je potřeba v plnění pokračovat (např. zařazením do následujícího ŠAP), cíl přeformulovat, zpřesnit kritéria, změnit evaluační nástroje...
- V případě nesplněného cíle je potřeba rozhodnout, zda je nutné cíl splnit (např. prodloužením doby plnění současného ŠAP, zařazením do některého z následujících ŠAP, cíl lze případně úplně vypustit).
- Závěry a doporučení k jednotlivým dílčím cílům – postupným krokům tvoří základ pro souhrnné závěry a doporučení celého ŠAP (jednoleté období).

Ukázka

3.3 Evaluace strategického plánu rozvoje školy

- Po naplnění všech strategických cílů (strategického plánu rozvoje školy) provedeme celkovou evaluaci. Využijeme všech evaluačních závěrů jednotlivých ŠAP.
- Posoudíme také efektivnost plánování všech cílů, efektivnost všech evaluačních kroků, vhodnost evaluačních nástrojů, uvedeme klady i zápory, problémy...
- Zformulujeme závěry pro využití při tvorbě dalšího SPRŠ.

3.4 Systém projednávání závěrů evaluace

Pracovníci školy by měli mít průběžné informace o úspěšnosti plnění ŠAP, potažmo SPRŠ. Vhodné jsou následující kroky:

- průběžné výsledky evaluace dílčích cílů – postupných kroků (např. pololetně)
- celkové výsledky a závěry evaluace včetně doporučení po ukončení ŠAP, které je potřeba projednat,
připravit pro realizaci dalšího ŠAP (např. v závěru školního roku), zařadit také případné ukončení některého ze strategických cílů
- souhrnné závěry, zkušenosti, doporučení po naplnění všech strategických cílů SPRŠ, *podrobně projednat se všemi pracovníky, vytvořit podmínky pro proces další tvorby SRPŠ*

Veškeré výstupy evaluace by měly být interně přístupné podle daných pravidel (především pro vedení školy, z velké části pro pedagogy, následně pak pro všechny pracovníky).

3.5. Evaluace vize

Cíle:

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

*K evaluaci vize přirozeně dochází po dokončení a evaluaci celého SPRŠ. Je konstatována dosažená úroveň, porovnána s původními záměry. **Podle nových potřeb a představ rozvoje školy mohou části vize zůstat v platnosti, vize může být doplněna o nové oblasti, může dojít k formulování zcela nové vize.***

V průběhu plnění SPRŠ může dojít k významným změnám v životě školy (sloučení s další školou, změna vedení školy, zásadní změna školských právních norem...), které mohou vyvolat potřebu změny vize. Pak je nutné upravit SPRŠ, strategické cíle... včetně procesu evaluace.

Postup:

*Na evaluaci by se měli podílet zaměstnanci, kteří vizi tvořili, **zcela určitě ti, kteří ji naplňovali.***

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 lepič). 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 již neplatí). Diskutujte, proč jste tam, kde jste. Co Vám pomůže dostat se dál k vyšší úrovni? Až budete aktualizovat strategické cíle, tuto diskusi využijete.

Náměty k diskusi:

- 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:

Zhodnotte, doložte fakty, jak se přibližujete k vizi. Případně uveďte návrhy na doplnění nebo změnu.

3.6 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, **zcela určitě ti, kteří naplňovali SPRŠ. Pokud byl strategický plán úspěšně splněn (po pětiletém období), je předpoklad, že mise doznala změn (nové oblasti činnosti, vyšší kvalita vzdělávání i služeb...).** Proto je vhodné misi podrobit evaluaci a rozhodnout o případné inovaci.

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 diskusi. 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.

4. Zpracování evaluační zprávy

Zpracování evaluační zprávy je celkově náročná činnost. Proto by měla být záležitostí evaluačního týmu a vedení školy. **Základními požadavky jsou:**

- srozumitelnost
- souvislost s úspěšností naplnění cílů
- doložitelnost závěrů a konstatování
- použitelnost závěrů a konstatování pro další rozhodování a plánování

*Jednotlivé části evaluační zprávy s návrhem obsahu najdete v **příloze** (jedná se o evaluaci **ŠAP**).*

V případě evaluační zprávy strategického plánu rozvoje školy je potřeba zahrnout:

Evaluaci mise.

Evaluaci vize.

Další části jsou shodné s evaluační zprávou ŠAP s důrazem na strategické cíle.

Závěry a návrhy se týkají především strategických cílů, zahrnuta je také oblast mise a vize.

Pozornost je věnována samotnému procesu evaluace, návrhům na vhodná kritéria, evaluačním nástrojům, definování problémových oblastí...

Příloha – Příklady plánu evaluace

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

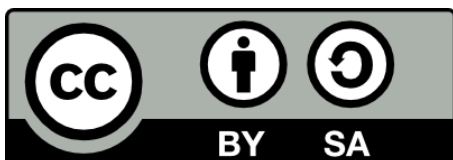
oblast	cíl	kritérium	indikátor	nástroj
VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ	Zlepšování výuky cizího jazyka	Jazyková úroveň žáků	80 % žáků dosáhne úrovně A2	Externí komerční testy (SCIO, ...) Externí testy ČŠI Vlastní test školy (před, v průběhu a po) Rozbor klasifikace
VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ	Udržet (zvýšit) úspěšnost absolventů školy	Úspěšnost žáků v 1. kole přijíma- cího řízení je ve stejně výši, pří- padně 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 stejně podmínky pro rozvoj Každému nově příchozímu žákovi se pomáhá Existuje partner- ský vztah mezi žáky a učiteli	Mezi úspěšnými žáky jsou i žáci zesociálně slabších rodin Je ustaven institut uvádějící- ho spolužáka Žáci se spontánně obrací na učite- le, když potřebují pomoc	Analýza dokumentace (VP, MP, vý- sledkové listiny olympiád, ...)

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 Hospitace 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	

Poznámka:

Jak již bylo uvedeno, přesný obsah, forma, struktura evaluačních dokumentů není dána. Všechny uvedené vzory slouží jako možné náměty, příklady. Byly zpracovány s určitým záměrem uživatele. Škola si může podle svých potřeb, podle návaznosti na stanovené strategické cíle a dohody se zaměstnanci upravit nebo vytvořit své přehledy – tabulky.

Ukázka reálné evaluační zprávy ze III. vlny IP projektu SRP. **Příloha "Evaluační zpráva o pokroku školy"**, Ing et Ing. Soňa Španielová a Mgr. Olga Kosíková.



Toto dílo – Plán evaluace školy je licencováno pod licencí Creative Commons Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0.

Autorem je Mgr. František Eliáš, PaedDr. Leoš Tesárek a Mgr. Vladimíra Chaloupková.

Licenční podmínky navštivte na adrese:

Creative Commons — Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní — CC BY-SA 4.0