



(AUTO)EVALUACE VE VZDĚLÁVACÍM SYSTÉMU NĚMECKA

Věra Ježková

Úvod

Tento text se zabývá problematikou autoevaluace ve Spolkové republice Německo; předmětem našeho zájmu jsou zejména následující spolkové země: Bádensko-Virtembersko, Bavorsko, Berlín-Braniborsko, Dolní Sasko, Hesensko, Sasko, Severní Porýní-Vestfálsko. Hlavním kritériem výběru bylo, aby byly zastoupeny staré i nové německé země; výběr zemí ovlivnila samozřejmě také dostupnost materiálů jednotlivých spolkových zemí. Berlín a Braniborsko uvádíme společně, neboť mají společnou vzdělávací politiku a některé instituce i společný rámec rozvoje a zajišťování kvality; některé dokumenty jsou koncipovány jako společné pro obě země. Dílčí témata dané problematiky představujeme podle možnosti vždy nejprve obecně – na spolkové úrovni, poté uvádíme konkrétní příklady z vybraných spolkových zemí.

1 (Auto)evaluace školy v rámci systému vzdělávání v dané zemi

1.1 Terminologie

Základními pojmy legislativy sledované oblasti jsou **Schulaufsicht** a **Schulinspektion**; v legislativě spolkových zemí se objevuje nejčastěji pojem *Schulaufsicht* (překládáme jako *dohled nad školstvím*). V některých případech z kontextu vyplývá, že pod pojmem *Schulaufsicht* se rozumí státní dohled nad školstvím, jindy je přívlastek „státní“ neuveden. **Dohled nad školstvím** (*Schulaufsicht*) není totožný se školní inspekcí (*Schulinspektion*). V Braniborsku je užíván pojem *Schulvisitation*. Dohled nad školstvím plní několik základních funkcí: poradenskou, podpůrnou, plánovací a kontrolní; jeho součástí bývá také školní psychologická služba. Proto nemůže být jeho synonymem školní inspekce v českém pojetí, která má funkci pouze kontrolní. Dohled je odborný (nad vyučováním, školním kurikulem, *Fachaufsicht*), služební (nad řediteli škol a učiteli, *Dienstaufsicht*) a právní nebo správní (nad správou a řízením škol, *Rechtsaufsicht*, *Verwaltungsaufsicht*). **Školní inspekce** (*Schulinspektion*) znamená kontrolní činnost odborně vzdělaných úředníků vykonávanou ve školách. V některých spolkových zemích byla školní inspekce zřízena jako samostatná instituce.

V dokumentech vzdělávací politiky a metodických materiálech se běžně užívají pojmy **autoevaluace** (*Selbstevaluation*), **interní evaluace** (*interne Evaluation*) a **externí evaluace** (*externe Evaluation*). Definici těchto pojmů jsme nenalezli v dokumentech s platností ve všech spolkových zemích. Námi sledované spolkové země charakterizují tyto pojmy ve svých školských zákonech a různých metodických materiálech podobným způsobem. Zajišťování kvality školní práce se vztahuje ve všech sledovaných zemích na veškerou práci v oblasti výchovy a vzdělávání. V **Berlíně-Braniborsku** je chápána **interní evaluace** jako prostředek vyhodnocování školní práce ve vlastním zájmu školy; jejím prostřednictvím škola reflektuje a dokumentuje efektivitu své činnosti a zahrnuje její výsledky do dalšího plánování. Proces evaluace a její výsledky jsou dokumentovány v evaluační zprávě. V souladu se školským zákonem je v Berlíně cílem **externí evaluace** „zajišťovat standardy platné pro školu, podporovat vývoj a další formulování školních programů, poskytovat poznatky o stavu a kvalitě vyučování a výchovy, organizaci školy a jejím životě a zajišťovat propustnost vzdělávací nabídky školy“ (Schulgesetz für das Land Berlin, 2009, s.15).

Zemský institut pro školu a média Berlín-Braniborsko definuje **rozvoj školy** jako strukturovaný proces změn každé školy jako celku, jehož cílem je zvýšení kvality její práce. Rozvoj školy jako učící se organizace závisí také na respektování názorů žáků, kolegů a rodičů.

Jedním z klíčových pojmů procesu autoevaluace je **školní program** (*Schulprogramm*). I ten charakterizují spolkové země podobným způsobem, neboť plní stejnou funkci. Jako příklad uvádíme pojetí ze školského zákona **Hesenska**: „*Prostřednictvím školního programu vytváří škola rámec, v němž přebírá pedagogickou odpovědnost za vlastní rozvoj a kvalitu své pedagogické práce. Vytváří tím základ pro přehled cílů své práce ve vyučování, výchově, poradenství, pro respektování obecných úkolů školy v oblasti výchovy a vzdělávání a pro stanovení hlavních prostředků dosažení cílů a žádoucích forem spolupráce učitelů.*“ Ve školním programu je třeba uvést informace o potřebě poradenství, organizačním a personálním rozvoji školy. Část programu tvoří plán dalšího vzdělávání učitelů. Škola může stanovit stěžejní body své práce, a tím vytvořit vlastní profil, zejména s ohledem na potřeby svého okolí a vlastní úkoly. Program se musí průběžně vyvíjet, zejména tam, kde se změnila podmínky, nebo kde chce škola nově stanovit své cíle. Program schvaluje školní konference na návrh souhrnné konference (Hessisches Schulgesetz, 2009).

1.2 Legislativní rámec zajišťování kvality školy ve spolkových zemích

Základním rámcem pro legislativu školství všech spolkových zemí jsou **Ústava Spolkové republiky Německo** (*Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland*) a **ústavy jednotlivých spolkových zemí**. V Ústavě SRN se uvádí, že „*veškeré školství je pod dohledem státu*“ (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland 2009). Tuto formulaci mají uvedenu ústavy všech sledovaných zemí kromě Bádenska-Virtemberska.

Kvalita vyučování a její evaluace spadají do oblasti **dohledu nad školstvím**. Každá sledovaná země má dohled nad školstvím legislativně zakotven ve **školském zákoně**; způsob jeho legislativního zakotvení se však liší strukturou i rozsahem. Ve školských zákonech všech sledovaných zemí jsou vyjmenovány instituce pověřené dohledem nad školstvím. Zpravidla je také uvedena evaluace (interní a externí); ta je však zpracována v jednotlivých zemích různě podrobně. Evaluaci mají

uvedenu jako samostatný paragraf Bádensko-Virtembersko, Bavorsko, Berlín, Hesensko a Sasko. Hovoří se o ní také v jiných paragrafech školských zákonů těchto zemí i Braniborska. Povinnost hodnotit kvalitu školy uvádějí explicitně školské zákony Berlína, Braniborska, Saska a Severního Porýní-Vestfálska. Žádný zákon ji však neuvádí u všech subjektů podílejících se na činnosti školy. Častěji se hovoří o zajišťování kvality školy, méně často o její kontrole. Zobecnění je v tomto případě velmi obtížné; obecně platí, že zajišťování kvality, a zejména její hodnocení, spíše uváděno není. **Školní program** jako nástroj interní evaluace mají zakotven ve školských zákonech všechny sledované země.

Speciální školy jsou uváděny ve školských zákonech v částech věnovaných vzdělávacímu systému; o dohledu nad nimi se zpravidla nehovoří. Vztahuje-li se na ně příslušný zákon, znamená to, že pro ně platí totéž jako pro ostatní typy škol. Speciální pedagogická péče je uváděna také jako součást zákonů o předškolní výchově; opět však nikoliv z hlediska dohledu nad školstvím a/nebo evaluace výchovy a vzdělávání v zařízeních předškolní výchovy.

Předškolní výchova spadá v celé SRN zpravidla do kompetence jiného ministerstva než ministerstva školství. V Bádensku-Virtembersku, Bavorsku, Hesensku, Sasku a Severním Porýní-Vestfálsku (tj. v pěti námi sledovaných zemích) se jedná o ministerstvo (práce a) sociálních věcí (zobecníme-li rozdílné názvy). Do kompetence ministerstva školství (zobecněný název) spadá předškolní výchova v Berlíně, Braniborsku a Dolním Sasku. Na spolkové úrovni je výchozím dokumentem pro předškolní výchovu a záležitosti týkající se mládeže **Sociální zákoník** (*Sozialgesetzbuch*) a na jeho *Osmou knihu* nazvanou **Pomoc dětem a mládeži** (*Sozialgesetzbuch Achten Buch Kinder- und Jugendhilfe*) odkazují některé legislativní dokumenty jednotlivých spolkových zemí. O ověřování kvality pedagogické práce se zmiňují v této souvislosti speciální zákony Braniborska a Severního Porýní-Vestfálska. **Mateřské školy** jsou legislativně zakotveny zpravidla v zákonech o předškolní výchově (ve školských zákonech jsou zmíněny pouze výjimečně). Ve školském zákoně Bádenska-Virtemberska se hovoří o školních mateřských školách v rámci speciální pedagogické péče. Ve školském zákoně Severního Porýní-Vestfálska se hovoří v rámci **speciální pedagogické péče** o rané speciální pedagogické podpoře. V zákonech o předškolní výchově jsou také samostatné paragrafy týkající se výchovy a vzdělávání handicapovaných dětí (Bavorsko, Berlín) nebo zmínky o péči

o postižené děti v jiných paragrafech (týkajících se úkolů v oblasti výchovy a vzdělávání). Mezi **úkoly** (zařízení) **předškolní výchovy** není uváděna jejich evaluace.

Formulace v řadě paragrafů v zákonech jednotlivých zemí jsou totožné nebo velmi podobné. Další směřování legislativy závisí do určité míry na politickém vývoji v jednotlivých spolkových zemích.

1.3 Vztah interní a externí evaluace

Podle Komise Spolku a zemí pro plánování vzdělávání a podporu výzkumu je evaluace školy významná a citlivá oblast, proto školy potřebují dostatek času, prostoru i konkrétní pomoci, aby si vytvořily a etablovaly „kulturu evaluace“. Vedení školy musí podněcovat učitele, aby se do procesu evaluace zapojovali. Úkolem vedení školy je podporovat a organizovat interní evaluaci v podobě autoevaluace i s pomocí externích poradců a z výsledků autoevaluace jsou odvozovány směry dalšího rozvoje školy. Ve všech spolkových zemích je kladen důraz na posilování autonomie školy a její větší odpovědnost.

Interní evaluace spadá do kompetence jednotlivých škol, které při ní využívají často dalších subjektů. Je předpokladem externí evaluace, která poskytuje objektivní pohled na základě srovnatelných kritérií a měřítek. **Externí evaluace** je tedy považována za doplnění interní evaluace.

V Bádensku-Virtembersku je interní a externí evaluace propojena prostřednictvím Zemského institutu pro rozvoj škol. Institut realizuje v přiměřených časových odstupech externí evaluaci, pro jejíž přípravu mu školy zasílají na jeho žádost výsledky své autoevaluace a informace o jejích důsledcích. Školy podporují institut při realizaci externí evaluace. **V Bavorsku** slouží k hodnocení kvality školy a vyučování interní i externí evaluace; **externí evaluace** může být dobrovolná na základě dohody školy s příslušným ministerstvem. Při plánování a realizaci externí evaluace spolupracují úřady dohledu nad školstvím s Agenturou kvality ve Státním institutu pro kvalitu školy a výzkum vzdělávání. Zdůrazňuje se, že externí a interní evaluace jsou vzájemně propojeny a doplňují se. Při externí evaluaci jsou stanovována měřítká zvnějšku a evaluaci provádějí externí evaluátoři. Při **interní evaluaci** je naproti tomu sama škola tzv. „*process owner*“; hodnotí vlastní praxi podle zvolených kritérií s cílem tuto praxi zlepšit a dále rozvíjet. „*Interní evaluace spolu s externí evaluací slouží:*

- *přípravě externí evaluace,*
- *evaluaci opatření stanovených ve shodě s cíli a činnostmi v návaznosti na externí evaluaci,*
- *analýze detailních oblastí. Opatření interní a externí evaluace tak mohou být realizována střídavě.*“ (Interne Evaluation an Bayerns Schulen, 2007, s. 13)

V Dolním Sasku reflektuje školní inspekce také dokumenty školy o její autoevaluaci; školy samy vyhodnocují, které dokumenty jsou relevantní a mají takovou vypovídací hodnotu, aby mohly být předloženy inspekci. Na základě předložených dokumentů zhodnotí tým inspektorů interní evaluaci školy a rozhodne, zda nebo jak dalece může brát v úvahu její výsledky. **V Sasku** slouží **externí evaluace** k hodnocení školy, které má podporovat další rozvoj její kvality. Pro externí evaluaci jsou využívána kritéria a indikátory hodnocení kvality; hlavní součástí externí evaluace je návštěva školy. **Interní evaluace** představuje ověření účinnosti školou přijatých opatření zaměřených na zlepšování kvality její práce; jejím východiskem jsou cíle, které si škola stanovila.

1.4 Historie (auto)evaluace

Diskuse o evaluaci ve vzdělávání začala v Německu teprve koncem osmdesátých let 20. století, tedy později než v jiných evropských zemích. Hlavními podněty pro orientaci vzdělávací politiky na intenzivnější zajišťování kvality školství byly především neuspokojivé výsledky, jichž dosáhli němečtí žáci v mezinárodních výzkumech školní úspěšnosti, zejména ve výzkumech TIMSS 1997 a PISA 2000. V současné době se nachází německý vzdělávací systém pouze uprostřed mezi porovnávanými zeměmi.

Všechny spolkové země iniciovaly po mezinárodních a národních průzkumech úspěšnosti škol nová opatření k zajištění a rozvoji kvality. S cílem zlepšit jejich účinnost a trvalost vytvářejí různé modely kvality a diskutují o nich. Při realizaci konkrétních opatření zaměřených na zajišťování a zvyšování kvality jdou vlastními cestami, i když lze zaznamenat částečně i společná řešení; zásadní směry politiky jsou stanovovány na úrovni Konference ministrů školství. S interní a externí evaluací mají spolkové země poměrně krátkou zkušenost – obě formy začaly zavádět až na počátku tohoto století. Školy se do nich zapojovaly nejprve zpravidla v rámci modelových pokusů. Pojem

evaluace se stává postupně běžným, existují příslušné kontrolní mechanismy.

Z důležitých momentů v historii autoevaluace v Německu stojí za připomenutí zejména následující:

- V červnu roku 2000 se 62 pilotních berlínských škol zapojilo do projektu „**Kvalita školy v Berlíně. Vývoj školního programu a evaluace**“ (*Schulqualität in Berlin. Schulprogrammentwicklung und Evaluation*).
- V roce 2002 se rozhodli ministři školství zavést celoněmecky platné vzdělávací standardy, které měly představovat hlavní kritérium srovnávání škol.
- V roce 2004 byl z podnětu Stálé konference ministrů školství zemí ve Spolkové republice Německo (*Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, krátce Kultusministerkonferenz, KMK*) založen v Hesensku Institut pro rozvoj kvality ve vzdělávání (*Institut für Qualitätsentwicklung*).
- Ve školním roce 2005/06 byla pro účely externí evaluace zřízena školní inspekce.
- **Komise Spolku a zemí pro plánování vzdělávání a podporu výzkumu** (*Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, BLK*) začala rozvíjet projekty a publikovat metodické materiály na podporu evaluace škol. Tato komise ukončila svoji činnost k 31. 12. 2007. Její úkoly v oblasti vědy a výzkumu převzala **Společná vědecká konference** (*Gemeinsame Wissenschaftskonferenz*).

Při úvahách o vývoji konceptu kvality pro Berlín byly ověřeny různé modely kvality ostatních spolkových a německy mluvících zemí sousedících s Německem; ukázalo se, že rozdíly jsou zejména ve struktuře a formální skladbě, ale že existuje vysoký obsahový soulad v definicích dobré kvality školy a vyučování. **V Dolním Sasku** musejí v souladu se zákonem školy hodnotit svůj rozvoj každý rok. V přechodném období musely školy provést první hodnocení své práce do 31. července 2009, termínem dalšího hodnocení byl 31. červenec 2011. **V Hesensku** byly vytvořeny nejprve nástroje pro interní evaluaci a teprve poté pro evaluaci externí. Externí evaluace byla zavedena **v bavorských** školách v roce 2004, **v dolnosaských** v dubnu 2006, **v hesenských** ve školním roce 2006/07.

2 Subjekty zapojené do procesu (auto)evaluace

2.1 Instituce dohledu nad školstvím a další subjekty

Instituce dohledu nad školstvím jsou instituce vládní (politické) a instituce odborné, které podporují činnost institucí politických. Mezi úřady dohledu nad školstvím ve sledovaných spolkových zemích figurují zejména následující:

- **ministerstvo školství** v Bádensko-Virtembersku, Braniborsku, Dolním Sasku, Hesensku, Sasku, Severním Porýní-Vestfálsku (kromě ministerstva školství podléhají jednotlivé druhy škol také jiným ministerstvům),
- příslušná **senátní správa** v Berlíně,
- **vládní prezidium** v Bádensko-Virtembersku,
- **krajská vláda** v Severním Porýní-Vestfálsku,
- **Státní školský úřad** v Bádensko-Virtembersku a Hesensku,
- regionálně příslušné státní školské úřady v Braniborsku,
- **Zemský školský úřad** v Severním Porýní-Vestfálsku.

V některých zemích byla zavedena **školní inspekce**. V Berlíně, Braniborsku a Dolním Sasku působí v rámci nejvyššího úřadu dohledu nad školstvím, v Hesensku ji vykonávají inspektoři vzdělání v Institutu pro rozvoj kvality.

Dalšími subjekty zapojenými do procesu autoevaluace ve sledovaných spolkových zemích jsou:

- v Bádensku-Virtembersku: **Zemský institut pro rozvoj škol** (*Landesinstitut für Schulentwicklung*). Jedná se o centrální instituci zaměřenou na podporu systematického rozvoje a zajišťování kvality ve školách. Spadá do resortu ministerstva školství, kterému spolu se školní inspekcí poskytuje poradenství.
- v Bavorsku: **Státní institut pro kvalitu školy a výzkum vzdělávání** (*Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung*) – centrální instituce poskytující poradenství a podporu všem, kteří se podílejí na utváření dobré školy. Dává impulzy k rozvoji kvality bavorského školství, a to na jedné straně vytvářením různých metodických materiálů, na druhé straně koncepčním podílením se na bavorské vzdělávací politice. V rámci institutu působí **Agentura kvality** (*Qualitätsagentur*); obě instituce odpovídají za dohled nad školstvím. Agentura odpovídá za koncepci externí evaluace; dohled nad školstvím koordinuje a organizuje, školy podporuje při jejich dalším zajišťování kvality.

- v Berlíně: **Institut pro rozvoj kvality ve vzdělávání** (*Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen*) – zaměřuje se především na vývoj a ověřování vzdělávacích standardů; má celoněmeckou působnost.
- v Berlíně a Braniborsku:
 1. **Institut pro kvalitu školy zemí Berlín a Braniborsko** (*Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg*); tento institut poskytuje poradenství školám, školské správě a vzdělávací politice obou zemí v oblasti rozvoje kvality vzdělávání.
 2. **Zemský institut pro školu a média Berlín-Braniborsko** (*Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg, LISUM*) – jediný pedagogický institut, který působí pro dvě spolkové země. Soustřeďuje se na pět hlavních oblastí: rozvoj vyučování, rozvoj školy, personální rozvoj, mediální výchovu a vzdělávací servery, další vzdělávání/vzdělávání dospělých. Těžiště první oblasti spočívá v rozvoji a implementaci kurikulárních dokumentů a materiálů, implementaci vzdělávacích standardů a vývoji úloh pro centrální zkoušky, srovnávací práce aj. Institut vyvinul koncepci podpory interní evaluace. V institutu jsou vzdělávání učitelé, kteří mohou škole poskytovat podporu a poradenství. Kromě toho vznikla na berlínském vzdělávacím serveru provozovaném tímto institutem platforma k interní evaluaci, nabízející zájemcům aktuální materiály.
- V Dolním Sasku: **Dolnosaský zemský úřad pro vzdělávání učitelů a rozvoj školy** (*Niedersächsisches Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung, NiLS*) – pokrývá širokou oblast zajišťování kvality, zejména: vzdělávání učitelů, implementaci vzdělávacích standardů, evaluaci školy a vzdělávání ředitelů škol z hlediska zodpovědné školy. Provozuje vzdělávací server.
- V Hesensku: **Institut pro rozvoj kvality** (*Institut für Qualitätsentwicklung*) – podporuje rozvoj kvality vzdělávání v celém **Hesensku**. Definiuje a ověřuje kritéria kvality a cíle práce školy a vytváří základy nového řízení na bázi rozsáhlého sběru dat. Vyvinul nástroje pro interní evaluaci, byl pověřen úkolem vyvinout a implementovat akceptovatelný návrh externí evaluace.
- V Sasku:
 1. **Zemská vzdělávací rada** (*Landesbildungsrat*). Jedná se o poradní orgán nejvyššího úřadu státního dohledu nad školstvím v záležitostech zásadního významu pro utváření školství.
 2. **Saská vzdělávací agentura** (*Die Sächsische Bildungsagentur, SBA*) a

3. Saský vzdělávací institut (*Das Sächsische Bildungsinstitut, SBI*):

jsou dvěma orgány Saského státního ministerstva školství vykonávajícími funkci státního dohledu nad školstvím. **Saská vzdělávací agentura** provádí ve všech školách odborný dohled, služební dohled nad řediteli škol, učiteli a dalším personálem a dohled nad plněním úkolů spadajících do kompetence zřizovatelů škol. **Saský vzdělávací institut** odpovídá především za rozvoj pedagogických podkladů, koncepcí a učebních osnov, realizaci externí evaluace, všeobecné další vzdělávání a celoživotní učení a centrální další vzdělávání učitelů a vedoucích pracovníků v oblasti školské správy; podílí se také koncepčně na regionálním dalším vzdělávání učitelů.

- V Severním Porýní-Vestfálsku: **Nadace partner pro školy SPV** (*Stiftung Partner für Schule NRW*), což je platforma pro školy v oblasti monitorování vzdělávání v Severním Porýní-Vestfálsku.

2.2 Subjekty podílející se na autoevaluaci v rámci školy

Obecně se na činnosti školy a kontrole její kvality podílejí: **vedení školy, učitelé, žáci a jejich rodiče**, v menší míře **další sociální partneři**, zejména **zřizovatelé škol a podniky** u škol připravujících na povolání. Jejich účast má různou podobu, organizační formy jsou různě nazývány, ve všech zemích se však jedná o různé **učitelské, rodičovské a žákovské konference** (v rámci učitelských konferencí také o **konference předmětové**). Níže citujeme dva příklady ze školských zákonů Saska a Severního Porýní-Vestfálska. „*Závěry učitelské konference vyžadují souhlas školní konference v následujících záležitostech: důležitých opatřeních pro práci školy v oblasti výchovy a vyučování, zejména pro školní program a interní evaluační opatření.*“ (Schulgesetz für den Freistaat Sachsen, 2008, s. 35), **Předmětová konference** „*odpovídá za školní interní zajišťování a rozvoj kvality odborné práce a poskytuje rady o cílech, plánech práce, evaluačních opatřeních a výsledcích evaluace a skládání účtů.*“ (Schulgesetz NRW, 2006)

Ve školských zákonech všech sledovaných zemí kromě Severního Porýní-Vestfálska je zakotveno také **školní poradenství**. Například v braniborském školském zákoně se uvádí: „*Jako úkol dohledu nad školstvím připravuje na nové pedagogické problémy a podporuje pedagogickou odpovědnost učitelů a škol, zejména tím, že pomáhá uvádět do souladu pedagogické cíle a stěžejní body jejich práce, a při rozvoji*

školních programů. ... Školní poradenství poskytuje školám poradenství při interní evaluaci a při vyhodnocování a zprostředkování výsledků externí evaluace.“ (Brandenburgisches Schulgesetz, 2007, s. 117)

3 Autoevaluační zpráva

Autoevaluační zpráva poskytuje informace o stavu rozvoje školy. Škola v ní dokazuje, že je schopna svoji práci systematicky reflektovat a výsledky evaluace zahrnout do dalšího plánování.

Komise Spolku a zemí pro plánování vzdělávání a podporu výzkumu hovoří o následujících **funkcích** autoevaluační zprávy:

- „Prostřednictvím dokumentace se stávají metody evaluace a její závěry závaznými.“
- Veřejně přístupné zprávy zvyšují věrohodnost výsledků autoevaluační zprávy. Ze zprávy má být zřejmé, jaký byl průběh evaluace a jaké důsledky z ní mohou být vyvozeny.
- Zpráva představuje dobrou formu, jak informovat různé osoby o průběhu a výsledcích evaluace (např. rodiče všech žáků školy).
- O práci školy a jejích výsledcích mohou být obsáhle informováni její významní partneři (např. dohled nad školstvím).
- Prostřednictvím zprávy se mohou podílet na získaných zkušenostech také jiní partneři a školy.“ (Rückmeldung /III/...)

Ilustrace **pojetí** autoevaluační zprávy vyplývá například z dokumentu pro interní evaluaci *berlínských škol*. Zpráva představuje možnost efektivní informační strategie o výsledcích evaluace, které musejí být podle možnosti doplněny dalšími metodami. Nejprve se musí odpovědná evaluační skupina ptát, jaký má být cíl zprávy; je třeba vysvětlit, jedná-li se o skládání účtů z práce školy, nebo o zpětnou vazbu o efektivitě zvláštních opatření (např. projektů). Daný účel potom určuje příslušné formální a obsahové ztvárnění zprávy. Evaluační zpráva představuje souhrnný popis realizace evaluačního programu a obsahuje zejména:

- a) údaje o metodách, nástrojích a výsledcích interní evaluace,
- b) popis a vyhodnocení školních statistik, především o vývoji počtu žáků, absolventech, žácích opakujících ročník a vysvědčeních,
- c) popis a vyhodnocení výsledků zkoušek, srovnávání výkonů škol, výkonových testů, orientačních a paralelních prací, výzkumů výchovných podmínek učení aj.,

d) analýzu výsledků evaluace a popis důsledků pro další formulování školního programu. (Leitfaden zur internen Evaluation, 2007, s. 14)

Evaluční zpráva se předkládá **kolegiu (vyučujícím), školní konferenci a dohledu nad školstvím**; se všemi těmito subjekty o ní také diskutují ti, kteří se podíleli na evaluaci. Řada škol v jednotlivých spolkových zemích uveřejňuje své autoevaluační zprávy na webových stránkách.

4 Proces a nástroje (auto)evaluace

Tato kapitola je zaměřena na procesualní a metodologické aspekty (auto)evaluace v SRN. Speciální pozornost je věnována zejména průběhu školní inspekce jako příkladu externí evaluace (viz podkapitola 4.1) a hlavním nástrojům užívaným v Německu v rámci interní evaluace (viz podkapitola 4.2).

Co se týče obecných metodologických doporučení apod., například v bavorských materiálech se konstatuje, že školy mají k dispozici řadu nástrojů a metod, z nichž mnohé v návaznosti na specifické potřeby (auto)evaluace škol přizpůsobila a vyvinula Agentura kvality při Státním institutu pro kvalitu školy a výzkum vzdělávání. Jsou to zejména nástroje a metody pracující s analýzou dat, standardizovaným dotazováním, strukturovaným pozorováním, systematickou sebereflexí, feedbacku, reflexe ve skupinách. Ve školském zákoně Berlína se uvádí, že „*rozsah a způsob, jímž třídy, kurzy, ročníky a školy plní své vzdělávací a výchovné úkoly, se zjišťuje prostřednictvím evaluace s využitím metod empirického sociálního výzkumu. Patří sem především interní a externí evaluace, školní srovnávací výzkumy, výzkumy jednotlivých typů škol a centrální srovnávání výkonů škol.*“ (Schulgesetz für das Land Berlin, 2009, s. 15)

Pro berlínské a braniborské školy jsou uváděny následující metody využitelné při autoevaluaci:

- **z kvalitativních metod:** cílené rozhovory, otevřené dotazníky, fotodokumentace, kontrolní seznamy, pozorování vyučování, vyhodnocování práce žáků a školní dokumentace, deníky nebo fotografie/videofilmy;
- **z kvantitativních metod:** standardizované, uzavřené dotazníky, analýza školních statistik a testů. (Leitfaden zur internen Evaluation, 2007).

4.1 Průběh školní inspekce jako příklad externí evaluace

Co se týče frekvence návštěv školní inspekce, v tomto aspektu se jednotlivé spolkové země liší. Například v **Berlíně** podstupují veřejné školy evaluaci jednou za pět let, zatímco v **Hesensku** všechny školy jednou za čtyři roky. Dále uvádíme příklad **školní inspekce v Dolním Sasku**, kde je jejím cílem získání podrobných poznatků o kvalitě jednotlivých škol a o kvalitě celého vzdělávacího systému. Dolnosaská školní inspekce informuje Zemský školský úřad o plánovaných inspekcích; Úřad jí dává k dispozici dodatečné informace o jednotlivých školách, jsou-li shledány jako důležité pro hodnocení kvality. Škola dostává tyto informace formou zprávy. Inspekce probíhají pravidelně ve všeobecně vzdělávacích školách a školách připravujících na povolání. Inspekce v soukromých školách může být realizována na jejich žádost. V každé škole provádějí inspekci zpravidla dva inspektori. Ve větších školách mohou být doplněni o další tým.

V průběhu školní inspekce v Dolním Sasku je možné identifikovat čtyři fáze:

- 1. Přípravná fáze:** V této fázi získávají vybrané školy informace o inspekci. Ředitelé škol informují učitele a další pracovníky školy, školní rodičovskou radu a zástupce žáků, zřizovatele školy i partnerské podniky o termínu inspekce a jejím zaměření. Ředitel školy je povinen poskytnout inspektorům požadované dokumenty a zajistit interní organizaci školy během inspekce.
- 2. Realizační fáze:** O průběhu a délce jednotlivých fází návštěvy školy rozhoduje tým inspektorů. Inspekce probíhá nejméně u 50 % učitelů, v menších školách zpravidla u všech. Učitelé nejsou o době, kdy inspektori navštíví jejich výuku, předem informováni. Pozorování ve třídě trvá zpravidla dvacet minut. Prostřednictvím dotazníku je sledováno dvacet kvalitativních aspektů (díličích kritérií) hodnocení vyučování, která tvoří dohromady čtyři hlavní kritéria: zaměření a struktura vyučování, přiměřenost a diferenciací vyučování, podpora aktivního procesu učení, pedagogické klima. Předmětem pozorování je i výuka studentů učitelství v rámci praxe a výuka zastupujícího učitele. Důkladné prohlídky jsou podrobeny školní budovy, dvůr, sportoviště, několik tříd a odborných pracoven, vybavení učebními pomůckami a technologiemi, stav pracoviště učitelů a všech prostor (Schulinspektion in Niedersachsen, 2007, Instrumente und Methoden...).

Inspektoři vedou individuální, částečně strukturované rozhovory s vedením školy, skupinou učitelů, skupinou rodičů a skupinou žáků. Využívají při tom speciální příručku, obsahující nejdůležitější témata pro rozhovory. Rozhovory jsou vedeny také s dalšími pracovníky školy, ve školách připravujících na povolání i se zástupci partnerských podniků. Jejich cílem je odhalit silné a slabé stránky školy z hlediska různých skupin. Výpovědi nemohou být hodnoceny zpravidla jako reprezentativní, poskytují však zajímavé indicie a zapojují všechny skupiny do průběhu školní inspekce, jejích výsledků a možných důsledků. Tým inspektorů na konci inspekce ve škole poskytuje řediteli školy nebo jeho zástupci a zástupcům skupin, s nimiž byly vedeny rozhovory, ústní zpětnou vazbu. Informace a údaje týkající se jednotlivých osob projednává inspekce zásadně důvěrně; pouze v případě porušení služebních povinností nebo školního řádu informuje inspekce ředitele školy (Schulinspektion in Niedersachsen, 2007, Instrumente und Methoden...).

3. Vypracování zprávy a zveřejnění výsledků: Ředitel školy obdrží přibližně tři týdny po ukončení inspekce návrh písemné inspekční zprávy; součástí inspekční zprávy je také zohlednění vnitřní školní evaluace. Škola může vyjádřit během dalších dvou týdnů své stanovisko, které se připojí k závěrečné inspekční zprávě. Zřizovatel školy obdrží zkrácenou verzi návrhu s částí, která se ho týká; k ní se může vyjádřit. Závěrečnou inspekční zprávu pak dostávají ředitelé škol a Zemský školský úřad po dalších přibližně čtrnácti dnech. Současně získává zkrácenou verzi zprávy obsahující část, která se ho týká, zřizovatel školy. Ředitel školy předá během jednoho týdne plné znění inspekční zprávy školní personální radě, radě rodičů, žakovské radě a školním grémiím. Inspekční zprávy mohou být využívány k účelům metaevaluace a dalšího rozvoje inspekčních metod.

4. Vyvození důsledků ze zjištění školní inspekce: Poté, co tým inspektorů zhodnotí v rámci své inspekce interní evaluaci školy a rozhodne, zda nebo jak dalece může brát v úvahu její výsledky, škola obdrží prostřednictvím zprávy školní inspekce potvrzení výsledků vlastní evaluace, event. také informace o zajímavých rozdílech mezi hodnocením jejím a hodnocením inspekce. V takových případech získává školní inspekce charakter metaevaluace: ověřuje metody, vý-

sledky a následky interní evaluace školy. Více k vyvozování důsledků a vlivu inspekce na zvyšování kvality viz podkapitola 6.1.

Podobným způsobem jako v Dolním Sasku probíhá školní inspekce v Bavorsku a v Berlíně. **V Sasku** jsou specifikovány následující fáze průběhu školní inspekce:

1. kontaktní rozhovor
2. písemné dotazování žáků, rodičů a učitelů
3. analýza dokumentů
4. návštěva školy
 - a) počáteční rozhovor
 - b) prohlídka školy
 - c) rozhovor s vedením školy
 - d) pozorování vyučování
 - e) rozhovory s učiteli, žáky a rodiči
 - f) rozhovor přinášející zpětnou vazbu
5. prezentace výsledků a předání zprávy (Handreichung zum Verfahren, 2008).

4.2 Hlavní nástroje interní evaluace

4.2.1 Autoevaluace ve škole (SEIS)

Autoevaluace ve škole (*Selbstevaluation in der Schule, SEIS*) je metoda hodnocení, která spočívá v rozsáhlých hodnoceních oblastí školní činnosti, event. oblastí kvality, které provádějí představitelé skupin podílejících se na činnosti školy. Tento standardizovaný řídicí nástroj (vypracovaný Bertelsmanovou nadací ve spolupráci s Mezinárodní sítí inovativních školských systémů – Das Internationale Netzwerk Innovativer Schulsysteme, INIS) má pomáhat vedení škol a učitelům evaluovat a plánovat. SEIS zahrnuje veškerou školní práci; kritéria hodnocení v tomto nástroji jsou přizpůsobena Referenčnímu rámci Kvalita školy a vyučování. Nástroj SEIS je užíván pro interní i externí evaluaci a představuje také minimální shodu na tom, co je dobrá škola. Poté, co byl tento nástroj v průběhu čtyř let mezinárodně ověřován, ho mohou školy v Německu využívat ke svému rozvoji. Nástroj uvádí pět základních oblastí kvality (viz Tabulka č. 8).

Tabulka č. 8: Kvalita školy v pěti dimenzích

Požadavky na výchovu a vzdělávání	Učení a vyučování	Vedení a management	Klima školy a školní kultura	Spokojenost
předmětová a věcná kompetence (<i>Fach- und Sachkompetenz</i>)	strategie učení a vyučování	vzor a představy o rozvoji	klima školy	plnění potřeb žáků (akceptování žáků)
sociální kompetence (<i>Sozialkompetenz</i>)	vyvážené vyučování	nalézání rozhodnutí	vztahy ve škole	plnění potřeb rodičů (akceptování rodičů)
kompetence k učení a k metodické kompetence (<i>Lern- und Methodenkompetenz</i>)	hodnocení výkonu žáků	komunikace	vnější vztahy školy	spokojenost učitelů
osobnostně-sociální kompetence a schopnost kreativního myšlení (<i>Selbstkompetenz und Fähigkeit zu kreativem Denken</i>)		operativní management	podpora pozitivního chování	
praktická kompetence (<i>praktische Kompetenz</i>)		motivace a podpora	system podpory žáků	
plnění požadavků přijímajících škol		plánování, implementace a evaluace		
plnění požadavků světa práce		personální rozvoj		

Zdroj: SEIS macht Schule.

SEIS umožňuje srovnávání s jinými školami. Tak rozsáhlá evaluace jako SEIS má význam teprve tehdy, je-li doplněna o dílčí evaluace (pravidelné reflexe). Součástí těchto evaluací mají být:

- pravidelné reflexe po ukončení jednotlivých témat vyučování prováděné se žáky a poté v ročníkové konferenci a/nebo v týmu,
- pravidelná hodnocení výkonů a chování žáků v třídních nebo týmových konferencích,
- pravidelné reflexe pedagogické práce v ročníkových nebo týmových konferencích či konferencích oddělení,

- bilancování práce v pololetí a na konci školního roku,
- společné analýzy vyučování v předmětových oblastech,
- analýza výsledků paralelních nebo srovnávacích prací,
- analýza školní statistiky,
- zpětná vazba od žáků a jejich rodičů,
- sledování image školy kvůli její dobré pověsti,
- dotazování partnerů v pokračovacích školách, podnicích, v nichž se mladí lidé připravují v rámci praxe na povolání, na vysokých školách atd.

4.2.2 Rámce kvality

Některé spolkové země užívají jako východisko pro interní evaluaci tzv. rámce kvality. **Dolní Sasko** (jako první ze spolkových zemí) poskytlo školám orientaci v tom, čím se vyznačuje dobrá škola. Dokument **Orientační rámec Kvalita školy v Dolním Sasku** (*Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen*) je celostátně platný rámec, popisující podrobně kvalitu školy. Představuje základní materiál pro orientaci škol při práci v dané oblasti. Je určen pro praktické účely. Nabízí četné podněty pro vnitřní rozvoj školy a její evaluaci a je vhodný zejména tam, kde je třeba identifikovat silné stránky a oblasti vyžadující zlepšení. Mohou ho využívat všichni, kteří se podílejí na činnosti školy. Pomáhá jim, aby se dohodli na pojetí kvality školy a rozvoji školního programu. Poskytuje také podněty k opatřením realizovaným v rámci autoevaluace a pro přípravu školní inspekce (*Orientierungsrahmen*, 2006).

Dolnosaský rámec pro hodnocení kvality obsahuje tyto oblasti kvality: 1. výsledky a úspěchy, 2. vyučování a učení, 3. kultura školy, 4. školní management, 5. profesionalita učitelů, 6. cíle a strategie rozvoje školy. **Hesenský referenční rámec Kvalita školy** (*Hessisches Referenzrahmen Schulqualität, HRS*) uvádí téměř stejné oblasti, navíc ještě oblast předpokladů a podmínek. Institut rozvoje kvality vyvíjí pro školy nástroje autoevaluace, usnadňující jim práci s tímto rámcem. **V saském dokumentu** je uvedeno šest oblastí kvality; s prvními dvěma rámci je společných prvních pět oblastí, šestou je kooperace (*Handreichung*, 2008). Téměř totožné oblasti kvality jako dolnosaský rámec uvádí **Rámec pro činnost v oblasti kvality školy v Berlíně** (*Handlungsrahmen Schulqualität Berlin*), který vychází z orientačních rámců pro **Dolní Sasko a Braniborsko**. Oblasti saského rámce jsou dále členěny do celkem 18 znaků a 56 kritérií kvality, Berlín a Dolní Sasko uvádějí 25 kritérií kvality, Braniborsko 27 a Hesensko 24 dimenzí.

4.2.3 Školní program

Školní program představuje další z důležitých nástrojů interní evaluace. Všechny školy ve všech spolkových zemích si školní program vytvářejí. Představují v něm, jak plní své výchovné a vzdělávací úkoly, i zásady jejich plnění. O školním programu rozhodují ve sledovaných zemích následující subjekty: V Berlíně školní konference, souhrnná konference učitelů; v Dolním Sasku souhrnná konference (všech pracovníků školy podílejících se na výchově a vzdělávání); v Braniborsku, Hesensku, Sasku a Severním Porýní-Vestfálsku školní konference.

Školní program v Dolním Sasku vychází z dokumentu *Orientační rámec Kvalita školy v Dolním Sasku*. Na jeho vypracování se podílejí všichni, kteří se účastní života školy, tj. také žáci a jejich rodiče. Školní program obsahuje:

- srozumitelné informace o pedagogickém profilu,
- dlouho-, středně- a krátkodobé cíle,
- katalog opatření zaměřených na rozvoj kvality s reálným plánem jejich realizace,
- koncepci dalšího vzdělávání,
- plán pravidelného bilancování (předkládaný představenstvu),
- dlouhodobou koncepci evaluace, tj. hodnocení situace školy, úspěchů a opatření (Das Schulprogramm...).

V Berlíně a Braniborsku má škola využívat při vývoji svého školního programu podpory Zemského institutu pro školu a média. Školní program vyžaduje schválení úřadu dohledu nad školstvím. Ve školském zákoně Hesenska se konstatuje, že škola vypracovává školní program ve shodě se školami, s nimiž spolupracuje, a se svým zřizovatelem. Může využít poradenství poskytované Institutem pro rozvoj kvality, úřady dohledu nad školstvím nebo dalšími kompetentními institucemi. Pravidelně ověřuje vhodnost implementace programu (interní evaluace).

4.2.4 Zásady a průběh interní evaluace

Nástroj SEIS (*Autoevaluace ve škole*) uvádí následující kroky zajišťující rozvoj kvality (*SEIS macht Schule*):

1. **Společná shoda na kvalitě** (diskuse o rámci kvality, role školního programu, organizace procesů práce).
2. **Společné získávání dat** (plánování a příprava průzkumu – anket, dotazování všech zúčastněných, zjišťování dodatečných údajů o škole).

3. **Interpretace školní zprávy** (softwarově podpořené vypracování zprávy, komentování zprávy, interpretace dat, zjišťování možností dalšího rozvoje).

4. **Rozvoj školy podporovaný daty** (stanovení stěžejních bodů rozvoje, výměna s jinými školami, plánování a realizace opatření, reflexe procesu rozvoje).

V Bavorsku se uvádí následující **průběh interní evaluace** (*Interne Evaluation an Bayerns Schulen*, 2007):

1. přehled současného stavu školy prostřednictvím sběru dat (ověření efektivitu přijatých opatření, dosažení cílů)
2. vysvětlení cílů a stanovení indikátorů
3. plánování opatření
4. realizace opatření
5. souhrnná koordinace (porovnání stavu Ist a Soll)
6. ověření dosažení cílů

Proces interní evaluace tvoří zpravidla šest kroků: 1. zadání úkolu vytvořit program evaluace, 2. návrh programu evaluace, 3. projednání a přijetí programu evaluace, 4. týmové plánování a realizace záměru evaluace, 5. týmové vyhodnocení záměru evaluace, 6. předložení evaluační zprávy (Leitfaden zur internen Evaluation, 2007).

Z hlediska zásad interní evaluace sehrává důležitou roli zejména Komise Spolku a zemí pro plánování vzdělávání a podporu výzkumu, která uvádí mj. následující zásady: Při stanovování **záměru** evaluace by se mělo vycházet především ze školního programu a rozvoje vyučování. Evaluační tým podporují evaluační poradkyně. Součástí evaluace je také pravidelné bilancování, tj. kritické posuzování a systematická analýza dosavadního průběhu evaluace. **Výsledky evaluace** ukazují, jak učitelé, žáci a rodiče hodnotí svoji situaci, event. své vztahy ve škole a ke škole a jak vnímají zásadní, charakteristické znaky kvality. Významné je, že jsou dokumentovány různé názory a různá pojetí. Na **analýze** a **interpretaci** výsledků by se měly podílet všechny osoby, které v této oblasti působí. Z výsledků autoevaluace se odvozují důsledky pro další práci školy. Je žádoucí, aby v průběhu vyhodnocování došlo ke shodě na závazných opatřeních a nových cílech rozvoje, např. pro školní program. Nakonec musí být projednány výsledky evaluace a jejich vyhodnocení v grémích a dokumentovány v evaluační zprávě. **Při prezentaci dat** je podstatné, kdo má být jejím adresátem – zda

učitelé, vedení školy, žáci, rodiče, zřizovatel školy nebo veřejnost. Těmto skupinám je také třeba přizpůsobit obsah a formu prezentace (Rückmeldung /III/...).

Komise Spolku a zemí pro plánování vzdělávání a podporu výzkumu podporovala projekt **Zlepšování kvality ve školách a školských systémech** (*Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen*). Jednou z jeho hlavních myšlenek je, že jednotlivé školy by měly postupovat při zlepšování kvality své práce v následujících krocích: „*školní programy – implementace – evaluace – skládání účtů – další plánování*“.

Pro školy v **Berlíně** a **Braniborsku** byly stanoveny následující zásady interní evaluace: Interní evaluace má být demokratický proces. Má být považována za společný úkol všech vyučujících. Podstatné součásti každé evaluace jsou transparentnost, reflexe a komunikace. Použití metod evaluace má smysl pouze tehdy, jestliže jsou na základě jejich výsledků vedeny vyhodnocovací rozhovory se všemi účastníky. Výchozím bodem pro evaluaci je zamyšlení nad tím, k jakému účelu mají být data získávána. Volba předmětu evaluace vychází ze stěžejních bodů školního programu. Kromě toho mohou být odvozeny předměty evaluace z inspekční zprávy, ze shody na cílech dosažené s dohledem nad školstvím nebo z nástroje Autoevaluace ve škole (SEIS).

5 Spolupráce škol

Komise Spolku a zemí pro plánování vzdělávání a podporu výzkumu formulovala stručnou charakteristiku **peer-review**. Uvádí, že jádrem této formy hodnocení je externí hodnocení kvality instituce (školy) skupinou nezávislých odborníků, kteří se nacházejí ve srovnatelné pozici s těmi, jejichž práce má být hodnocena (tzv. „*peers*“); v případě školy to mohou být podle konkrétní oblasti práce vedení školy, učitelé, žáci, rodiče, školní poradci aj. Cílem je podat prostřednictvím externích kompetentních posuzovatelů profesionální zpětnou vazbu o stavu práce, která poskytne kvalitní pohled na danou instituci. Na celoněmecké úrovni vytvořila Komise program **Učit se demokracii a demokracii žít** (*Demokratie lernen und leben*), v jehož rámci se mohou školy do hodnocení formou peer-review zapojovat. Peer-reviews realizují např. ve školách v **Dolním Sasku** a v **Hesensku**; v těchto zemích byly vyzkoušeny nejprve formou modelových pokusů. Podle Komise je jedna z forem autoevaluace vzájemná hospitace ředitelů ve školách. Ředitelé vyhodnocují užití metody

autoevaluace, navzájem se o nich informují, získávají tedy zpětnou vazbu a představu o profesních perspektivách své činnosti.

Nástroj SEIS (Autoevaluace ve škole) umožňuje škole popsat, jaká je skutečně její kvalita. Pomocí srovnávání kvality se již nezakládá rozvoj školy výhradně na intuici, tradici nebo pragmatických rozhodnutích, ale na datech. Data jí pomáhají při plánování a rozhodování. Úspěchy škol jsou měřitelné. Srovnávání s ostatními umožňuje realističtější sebehodnocení. Na srovnávání se zakládá výměna zkušeností. Školy nejsou ponechány samy sobě, ale mohou se učit od sebe navzájem, neboť každá má své silné a slabé stránky; srovnávání utváří školu.

Spolkové ministerstvo pro vzdělávání a výzkum podporuje projekt **Učit se – získávat zkušenosti – vyměňovat**. Benchmarking v denních zařízeních pro děti (LEA: Lernen-Erfahren-Austauschen. Benchmarking in Kindertageseinrichtungen). Ve sledovaných zemích jsme pojem benchmarking v souvislosti se školním vzděláváním nenalezli.

V **Dolním Sasku** se v roce 2002 zapojily 64 školy různého druhu do řešení společného projektu Rozvoj kvality v sítích (*Qualitätsentwicklung in Netzwerken*). Výsledky reflexe této aktivity využily ve svém rozvoji, získané zkušenosti si vyměnily se svými partnery. Východiskem projektu byl Orientační rámec Kvalita školy v Dolním Sasku. Při jeho realizaci byly využity zkušenosti z Rakouska a Nizozemska a z Mezinárodní sítě inovativních škol a školských systémů (*Das Internationale Netzwerk Innovativer Schulsysteme, INIS*). Při zapojení všech úrovní systému (od jednotlivých škol přes instituce dalšího vzdělávání a školské úřady až po vedení projektu na ministerstvu školství) a škol různých druhů byly vyzkoušeny nové formy rozvoje vedoucí k systematickému rozvoji kvality.

6 Výsledky školy

6.1 Vliv inspekce na zlepšování kvality školy

Ve všech sledovaných spolkových zemích se zdůrazňuje kladný vliv externí evaluace na zvyšování kvality školy. Školy reflektují určitým způsobem výsledky školní inspekce. Ty jsou formulovány ve všech sledovaných zemích v inspekčních zprávách. Mají sloužit zavádění opatření zaměřených na zlepšování kvality práce školy. V **Dolním Sasku**, **Hesensku** a **Sasku** se uvádí, že součástí této reflexe je také

tzv. **metaevaluace**, tedy **evaluace evaluace**. Interní evaluace potřebuje doplnění objektivním pohledem zvenku, aby byla zajištěna srovnatelnost vývoje škol. To v podstatě probíhá, neboť inspekční zpráva zohledňuje také vnitřní školní evaluaci. Školy dále vyvozují z výsledků školní inspekce opatření k zajišťování a zlepšování kvality své práce. (Instrumente und Methoden...)

V případě potřeby dochází **po příchodu závěrečné inspekční zprávy** k hodnotícímu rozhovoru mezi ředitelem školy a příslušným referentem Zemského školského úřadu. O rozsahu a době dalších inspekcí rozhoduje Dolnosaská školní inspekce. Před další inspekci jí škola předkládá dokumenty o plánovaných a realizovaných opatřeních ke zlepšení kvality a jejich výsledcích. V případě další inspekce jedná Zemský školský úřad se školou o opatřeních zaměřených na zlepšení práce kvality školy a podpůrných opatřeních. Se školou uzavírá dohodu, v níž jsou stanoveny cíle, konkrétní opatření, časový plán a formy podpory výkonů (např. nabídky poradenství, dalšího vzdělávání, poskytování finančních prostředků). Součástí reakce na výsledky školní inspekce je další formulování školního programu a specifikování směrů rozvoje školy.

V **bavorském** dokumentu se konstatuje, že po obdržení závěrečné zprávy se s ní seznámí všichni zúčastnění ve škole i příslušní úředníci dohledu nad školstvím a vypracují návrhy doporučení k dalšímu rozvoji školy (Externe Evaluation an Bayerns Schulen, 2005). V **braniborském** školském zákoně se uvádí, že výsledky návštěv školní inspekce jsou poskytovány školám, školským úřadům a zřizovatelům škol pro plnění jejich úkolů. Tyto subjekty poté přijímají opatření ke zlepšení kvality.

6.2 Srovnávání výsledků škol a národní srovnávací testy

V rámci nového celoněmeckého trendu rozvoje kvality školy schválila Konference ministrů školství zavádění **celoněmecky platných vzdělávacích standardů**. Standardy začaly být schvalovány od konce roku 2003, a to pro nižší sekundární a primární stupeň. Umožňují určité sjednocení spolkových zemí z hlediska požadavků hlavních předmětů. Dodržování standardů má být ověřováno jak v rámci jednotlivých zemí, tak i celého Německa. V orientačních nebo srovnávacích pracích nebo v centrálních či decentrálních zkouškách organizovaných na zemské úrovni zjišťují spolkové země, v jakém rozsahu standardů skutečně dosáhly. Vzdělávací standardy jsou považovány za ústřední prvek zajiš-

ťování kvality. Jejich zavádění vyžaduje novou politiku kvality. Periodicky ověřované vzdělávací standardy jsou inovativní a účinné, neboť poprvé v německy mluvících zemích měří kvalitu vzdělávacího systému také na výstupu a umožňují zlepšovat kulturu školy a kvalitu vyučování. Nejen pro Německo platí, že implementace vzdělávacích standardů nesmí být zaměřena primárně na etablování se kultury testování jako prostředku řízení, ale musí sloužit především rozvoji školy a vyučování (Qualität entwickeln, 2008).

V Německu se realizují také **národní výzkumy** školní úspěšnosti, které doplňují následující výzkumy mezinárodní: Mezinárodní výzkum čtenářské gramotnosti (*Progress in International Reading Literacy Study/Internationale Grundschul-Lese-Untersuchung, PIRLS/IGLU*), Němčina a angličtina: výkony žáků v mezinárodní perspektivě (*Deutsch Englisch Schülerleistungen International, DESI*), Zvyšování eficienty matematické a přírodovědné výuky (*Steigerung der Effizienz des mathematisch-naturwissenschaftlichen Unterrichts, SINUS*) a Vzdělávací kvalita školy (*Bildungsqualität von Schule, BIQUA*). Povinnost podílet se na různých srovnávacích průzkumech a pracích mají zakotvenu ve školských zákonech např. **Bádensko-Virtembersko**, **Hesensko** nebo **Severní Porýní-Vestfálsko**.

Po několik let jsou kromě mezinárodních a národních srovnávacích výzkumů úspěšnosti realizovány **srovnávací práce** k ověřování úspěšnosti škol na úrovni jednotlivých spolkových zemí; nazývají se **VERA** (*Vergleichsarbeiten*). Vycházejí z celoněmecky platných vzdělávacích standardů. Slouží především plošné, každoroční evaluaci jednotlivých škol a tříd. Pro **celé Německo** je vyvinul hesenský Institut pro rozvoj kvality. Od roku 2009 zodpovídá za formulování úkolů v této oblasti Institut pro rozvoj kvality ve vzdělávání, sídlící v Berlíně. Problematikou srovnávání škol se zabývá např. Zemský institut pro školu a média Berlín-Braniborsko. Srovnávací práce jsou nástrojem evaluace a rozvoje kvality, jejichž pomocí mohou školy zjišťovat, zda dosáhly cílů formulovaných ve vzdělávacích standardech. Mohou být vypracovávány v rámci jedné školy na úrovni příslušného ročníku (**v Hesensku** v 6. ročníku z němčiny, matematiky, prvního a druhého cizího jazyka a v 8. ročníku z němčiny, obou cizích jazyků a soutěže v matematice) či na úrovni národní; na národní úrovni se zapojují do srovnávacích prací všechny spolkové země (Hesensko v 6. ročníku – dobrovolně – v němčině a angličtině a v 8. ročníku v matematice). V základních školách v Hesensku se budou konat srovnávací práce po zavedení vzdělávacích standardů

na konci 4. ročníku. Srovnávací práce VERA ve 3. ročníku se realizují od roku 2008 **v celoněmeckém projektu**; a to ve všech šestnácti spolkových zemích. Srovnávací práce VERA pro 8. ročníky byly naplánovány od roku 2009; kdy je zavedlo například **Bavorsko**.

Ke srovnatelnosti výsledků žáků má přispět i **centrální maturita**, která je zaváděna v posledních letech v jednotlivých spolkových zemích (nikoli na celoněmecké úrovni).

7 Efektivita opatření formulovaných v autoevaluační zprávě a výhled do budoucna

Námi analyzované dokumenty spolkových zemí se o efektivitě opatření formulovaných v autoevaluační zprávě nezmiňují, informace o ní jsme nenalezli ani na různých vzdělávacích portálech. Jak vyplývá z výše uvedeného, školy předkládají výsledky autoevaluace různým konferencím, školní inspekci, úřadům dohledu nad školstvím a dalším subjektům. V některých dokumentech se uvádí, podobně jako např. ve školském zákoně **Berlína**, že výsledky interní evaluace je třeba respektovat při dalším formulování školního programu. Domníváme se, že vzhledem ke krátké historii autoevaluace v německých školách bude efektivita opatření formulovaných v autoevaluační zprávě teprve postupně zjišťována, porovnávána a zveřejňována.

V některých spolkových zemích, např. v **Berlíně, Braniborsku, Hesensku, Sasku a Severním Porýní-Vestfálsku**, si v rámci rozvoje své kvality vytvářejí školy podle závazných kritérií tzv. **portrét školy**. Portrét zachycuje v daném okamžiku stav Ist; vyžaduje průběžnou aktualizaci. Portréty jsou určeny veřejnosti zainteresované na životě školy a jejím rozvoji, včetně všech, kdo se na činnosti školy podílejí, tj. učitelům a rodičům dané školy i škol jiných, dohledu nad školstvím, partnerům z podpůrných a poradenských systémů, odborné a politické veřejnosti, zřizovatelům škol, „odběratelům“ a partnerům ve sféře hospodářství, vysokým školám a dalším společenským institucím.

Vzhledem k tomu, že autoevaluace i školní inspekce jsou v Německu teprve v počátcích, lze předpokládat, že školy budou dále hledat a specifikovat vlastní cesty evaluace, využívat centrální metodické materiály i materiály vytvořené na úrovni jednotlivých spolkových zemí a vyměňovat si zkušenosti; a to především v rámci jednotlivých spolkových zemí. ■

Zdroje

SPOLEK

Bedeutung von externer Begleitung [online] [cit. 6. dubna 2010]. Dostupné z www: <<http://blk-demokratie.de/materialien/demokratiebausteine/selbstevaluation/selbstevaluation-fuer-schulleitungen/qualitaetssicherung-durch-evaluation.html>>.

Bessere Qualität in allen Schulen [online] [cit. 5. května 2010]. Dostupné z www: <<http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-E5D9CB81-00BC2EFF/bst/Jahresbericht2004Seite26bis27.pdf>>.

Evaluace škol poskytujících povinné vzdělání v Evropě. Brusel: Eurydice, 2004. ISBN 2- 87116-364-2.

Formen von Schulleitungsevaluation [online] [cit. 6. Dubna 2010]. Dostupné z www: <<http://blk-demokratie.de/materialien/demokratiebausteine/selbstevaluation/selbstevaluation-fuer-schulleitungen/formen-von-schulleitungsevaluation.html>>.

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Vom 23.05.1949. (BLBI. I S. 1). Zuletzt geändert durch Gesetz vom 29.07.2009 (BLBI. I S. 2248) m.W.v. 01.08.2009[online] [cit. 2010-01-13]. Dostupné z www: <<http://dejure.org/gesetze/GG>>.

JEŽKOVÁ, V., KOPP, B., JANÍK, T. *Školní vzdělávání v Německu*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1558-5.

Qualität entwickeln – Standards sichern – mit Differenz umgehen. Kurzfassung [online]. Bonn, Berlin, Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2008 [cit. 2010-03-23]. Dostupné z www: <http://www.bmbf.de/pub/kurzfassung_bildungsforschung_bandsiebenundzwanzig.pdf>.

Qualitätssicherung durch Evaluation [online] [cit. 5.4.2010]. Dostupné z www: <http://blk-demokratie.de/materialien/demokratiebausteine/selbstevaluation/selbstevaluation-fuer-schulleitungen/qualitaets-sicherung-durch-evaluation.html>.

Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen [online] [cit. 4. června 2010]. Dostupné z www: <<http://dbs.schule.de/zeigen.html?seite=285>>.

Rückmeldung (III): Gemeinsam Schlussfolgerungen ziehen [online] [cit. 5. Května 2010]. Dostupné z www: <<http://blkdemokratie.de/materialien/demokratiebausteine/selbstevaluation/rueckmeldung>>.

iii-gemeinsam-schlussfolgerungen-ziehen/evaluationsbericht-verfassen.html>.

SEIS macht Schule [online]. Bertelsmann Stiftung [cit. 2010-05-05]. Dostupné z [www: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-46DFA933 E1DA5E80/bst/xcms_bst_dms_15859_2.pdf>](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-46DFA933 E1DA5E80/bst/xcms_bst_dms_15859_2.pdf).

Selbstevaluation [online] [cit. 5. května.2010]. Dostupné z [www: <http://blk-demokratie.de/materialien/demokratiebausteine/selbstevaluation.html>](http://blk-demokratie.de/materialien/demokratiebausteine/selbstevaluation.html).

Sozialgesetzbuch Aachtes Buch Kinder- und Jugendhilfe in der Fassung des Gesetzes zur Einordnung des Sozialhilferechts in das Sozialgesetzbuch vom 27. September 2003 (BGBl. I S. 3022) [online] [cit. 2010-01-15]. Dostupné z [www: <http://www.sozialgesetzbuch.de/gesetze/08/index.php?norm_ID=0800100>](http://www.sozialgesetzbuch.de/gesetze/08/index.php?norm_ID=0800100).

Vergleich als Ansporn [online] [cit. 14. května 2010]. Dostupné z [www: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/en/media/INISpdfForum022003.pdf>](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/en/media/INISpdfForum022003.pdf).

Vergleichsarbeiten zur landesweiten Überprüfung der Leistungsfähigkeit aller Schulen [on-line]. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland [cit. 2010-04-07]. Dostupné z [www: <http://www.kmk.org/bildung-schule/qualitaetssicherung->](http://www.kmk.org/bildung-schule/qualitaetssicherung-).

BÄDENSKO- VIRTEMBERSKO

Schulgesetz für Baden-Württemberg (SchG) in der Fassung vom 1. August 1983. *Gesamtausgabe in der Gültigkeit vom 08.08.2009 bis 31.07.2010* [online] [cit. 2010-01-13]. Dostupné z [www: <http://www.landesrechtbw.de/>](http://www.landesrechtbw.de/).

Landesinstitut für Schulentwicklung [online] [cit. 18.5.2010]. Dostupné z [www: <http://www.lesen-in-deutschland.de/html/content.php?objekt=akteure&lid=969>](http://www.lesen-in-deutschland.de/html/content.php?objekt=akteure&lid=969).

Verfassung des Landes Baden-Württemberg. Vom 11. November 1953 (GBl. S. 173) mit Änderungen und Ergänzungen vom 7. Dezember 1959... und vom 6. Mai 2008 (GBl. S. 119). [online] [cit. 2010-01-12]. Dostupné z [www: <http://www.lpb-bw.de/bwverf/bwverf.htm>](http://www.lpb-bw.de/bwverf/bwverf.htm).

BAVORSKO

Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 31. Mai 2000 [online] [cit. 2010-01-15]. Dostupné z [www: <http://by.juris.de/by/gesamt/EUG_BY_2000.htm>](http://by.juris.de/by/gesamt/EUG_BY_2000.htm).

Externe Evaluation an Bayerns Schulen. Das Konzept, die Instrumente, die Umsetzung [online]. München : Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, 2005 [cit. 2010-04-12]. Dostupné na [www: <www.isb.bayern.de>](http://www.isb.bayern.de).

Interne Evaluation an Bayerns Schulen. Konzeptionelle Grundlagen, Anregungen und Vorstellung eines Instrumentariums für einen zentralen Bereich der Schulentwicklung [online]. München: Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, 2007 [cit. 2010-04-12]. Dostupné z [www: <www.isb.bayern.de>](http://www.isb.bayern.de).

Qualitätsagentur: Evaluation an Bayerns Schulen [online] [cit. 12. dubna 2010]. Dostupné z [www: <http://www.isb.bayern.de/isb/index.aspx?MNav=8&QNav=0&TNav=0&INav=0>](http://www.isb.bayern.de/isb/index.aspx?MNav=8&QNav=0&TNav=0&INav=0).

Ländergemeinsame Vergleichsarbeiten in Bayern VERA-8. Handreichung für Umsetzung an bayerischen Schulen [online]. München: Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, 2009 [cit. 2010-04-07]. Dostupné z [www: <http://vergleichsarbeiten.isb-qa.de/userfiles/Broschuere-VERA8-in-Bayern.pdf>](http://vergleichsarbeiten.isb-qa.de/userfiles/Broschuere-VERA8-in-Bayern.pdf).

Qualitätsagentur im Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung [online] [cit. 12. dubna 2010]. Dostupné z [www: <http://www.isb.bayern.de/isb/index.aspx?MNav=8&QNav=0&TNav=0&INav=0>](http://www.isb.bayern.de/isb/index.aspx?MNav=8&QNav=0&TNav=0&INav=0).

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung [on-line] [cit. 12. dubna 2010]. Dostupné z [www: <http://www.isb.bayern.de/isb/>](http://www.isb.bayern.de/isb/).

Verfassung des Freistaates Bayern vom 2. Dezember 1946, in Kraft getreten am 8. Dezember 1946, geändert ...in Kraft getreten am 1. Januar 2000 [online] [cit. 2010-01-13]. Dostupné na [www: <http://www.verfassungen.de/de/by/bayern46-index.htm>](http://www.verfassungen.de/de/by/bayern46-index.htm).

BERLÍN-BRANIBORSKO

Bildung für Berlin. Externe Evaluation. Konzept zur Inspektion der Berliner Schulen. Mai 2005 [online]. Berlin: Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung [cit. 2010-04-09]. Dostupné z [www: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/schule_und_soziale_stadt/inspektionskonzept.pdf>](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/schule_und_soziale_stadt/inspektionskonzept.pdf).

Bildung für Berlin. Handlungsrahmen. Schulqualität in Berlin. Qualitätssbereiche und Qualitätsmerkmale guter Schulen [online]. Berlin: Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, 2007 [cit. 2010-04-09]. Dostupné z [www: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/schule_und_soziale_stadt/schulqualitaet.pdf?start&ts=1246008402&file=schulqualitaet.pdf>](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/schule_und_soziale_stadt/schulqualitaet.pdf?start&ts=1246008402&file=schulqualitaet.pdf).

Bildung für Berlin. Stärken sichern, Entwicklung fördern. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Berliner Schule – Rahmenkonzeption. Mai 2005 [online]. Berlin: Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, 2007 [cit. 2010-04-14]. Dostupné z [www: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/schule_und_soziale_stadt/rahmenkonzept.pdf?start&ts=1246008402&file=rahmenkonzept.pdf>](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/schule_und_soziale_stadt/rahmenkonzept.pdf?start&ts=1246008402&file=rahmenkonzept.pdf).

Bildungsserver Berlin Brandenburg [online] [cit. 9. června 2010]. Dostupné z [www: <http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/index.php>](http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/index.php).

Gesetz über die Schulen im Land Brandenburg [online] [cit. 2010-01-15]. Dostupné z [www: <http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.47195.de>](http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.47195.de).

Gesetz zur Weiterentwicklung des bedarfsrechten Angebotes und der Qualität von Tagesbetreuung (Kindertagesbetreuungsreformgesetz). Vom 23. Juni 2005 [online] [cit. 2010-01-15]. Dostupné z [www: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/senfamilie/rechtsvorschriften/kitafoeg.pdf>](http://www.berlin.de/imperia/md/content/senfamilie/rechtsvorschriften/kitafoeg.pdf).

Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg (ISQ) [online] [cit. 7. června 2010]. Dostupné z [www: <http://www.isq-bb.de/>](http://www.isq-bb.de/).

LEA: Lernen-Erfahren-Austauschen. Benchmarking in Kindertageseinrichtungen. 23.03.2010 [online] [11. května 2010]. Dostupné z [www: <http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/detail.php/bb1.c.157081.de>](http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/detail.php/bb1.c.157081.de).

Leitfaden zur internen Evaluation für Schulen in Berlin [online]. Ludwigsfelde: Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg, 2007 [cit. 2010-05-05]. Dostupné z [www: <www.lisum.berlin-brandenburg.de>](http://www.lisum.berlin-brandenburg.de).

LISUM. Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg [online] [cit. 18. května 2010]. Dostupné z [www: <http://www.lisum.berlin-brandenburg.de/>](http://www.lisum.berlin-brandenburg.de/).

Ministerium für Bildung, Jugend und Sport [online] [cit. 22. ledna 2010]. Dostupné z [www: <http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/list.php/mbjs>](http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/list.php/mbjs).

Orientierungsrahmen. Schulqualität in Brandenburg. Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale guter Schulen/Version 2.0 [online]. Potsdam: Ministerium für Bildung, Jugend und Sport, 2008 [cit. 2010-04-14]. Dostupné z [www: <http://www.mbjs.brandenburg.de/media_fast/5527/Orientierungsrahmen_Schulqualitaet_Endversion2008.pdf>](http://www.mbjs.brandenburg.de/media_fast/5527/Orientierungsrahmen_Schulqualitaet_Endversion2008.pdf).

Schulgesetz für das Land Berlin (Schulgesetz – SchulG). Vom 26. Januar 2004 (GVBl. S. 26), zuletzt geändert durch Artikel I des Gesetzes

vom 2. März 2009 (GVBl. S. 62) [online]. Berlin-Mitte: Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung [cit. 2010-01-13]. Dostupné z [www: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/rechtsvorschriften/schulgesetz.pdf>](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/rechtsvorschriften/schulgesetz.pdf).

Schulinspektion. Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung [online] [cit. 23. března 2010]. Dostupné z [www: <http://www.berlin.de/sen/bildung/schulqualitaet/schulinspektion/index.html>](http://www.berlin.de/sen/bildung/schulqualitaet/schulinspektion/index.html).

Schulqualität. Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung [online] [cit. 24. března 2010]. Dostupné z [www: <http://www.berlin.de/sen/bildung/schulqualitaet/index.html>](http://www.berlin.de/sen/bildung/schulqualitaet/index.html).

Schulqualität in Berlin (SQIB) 1999-2004 [online]. Berlin: Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport, 2004 [cit. 2010-06-14]. Dostupné z [www: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/sqib_bericht_102004.pdf?start&ts=1251706710&file=sqib_bericht_102004.pdf>](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/sqib_bericht_102004.pdf?start&ts=1251706710&file=sqib_bericht_102004.pdf).

Schulvisitation im Land Brandenburg. Handbuch zur Schulvisitation [online]. Potsdam: Ministerium für Bildung, Jugend und Sport, 2008 [cit. 2010-04-14]. Dostupné z [www: <http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/5527/handbuch_schulvisitation08.pdf>](http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/5527/handbuch_schulvisitation08.pdf).

STRYCK, T. *Qualität und Qualitätssicherung in der Berliner Schule* [online]. Berlin: Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport, 2005 [cit. 2010-03-24]. Dostupné z [www: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/schule_und_soziale_stadt/foelienvortrag_qualitaetssicherung.pdf>](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/schule_und_soziale_stadt/foelienvortrag_qualitaetssicherung.pdf).

Verfassung des Landes Brandenburg. Vom 20. August 1992 (GVBl.I/92, [Nr. 18], S.298), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 07. Juli 2009 (GVBl.I/09, [Nr. 09], s. 191) [online] [cit. 2010-01-15]. Dostupné z [www: <http://www.bravors.brandenburg.de/cms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.23338.de>](http://www.bravors.brandenburg.de/cms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.23338.de).

Verfassung von Berlin vom 23. November 1995, zuletzt geändert durch das neunte Gesetz zur Änderung der Verfassung von Berlin vom 6. Juli 2006 [online] [cit. 2010-01-15]. Dostupné z [www: <http://www.berlin.de/rbmskzl/verfassung/>](http://www.berlin.de/rbmskzl/verfassung/).

Zweites Gesetz zur Ausführung des Achten Buches des Sozialgesetzbuches – Kinder- und Jugendhilfe – (Kindertagesstättengesetz-KitaG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 27. Juni 2004 (GVBl.I/04, [Nr. 16], S.384), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 21. Juni 2007 (GVBl.I/07, [Nr. 09], S.110) [online] [cit.

2010-01-15]. Dostupné z www: <http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors01.c.43373.de>

DOLNÍ SASKO

Die wichtigsten Fragen und Antworten zur Qualitätsentwicklung der Eigenverantwortlichen Schule. Niedersächsisches Kultusministerium [online] [cit. 24. března 2010]. Dostupné z www: <<http://www.mk.niedersachsen.de/servlets/download?C=39799623&L=20>>.

Die Verfassung des Landes Niedersachsen [online] [cit. 2010-01-12]. Dostupné z www: <http://www.niedersachsen.de/master/C32598_N15033_L20_DO_I198.html>.

Evaluation – ohne sie keine systematische Qualitätsentwicklung [online] [cit. 6. dubna 2010]. Dostupné z www: <<http://www.mk.niedersachsen.de/servlets/download?C=40482930&L=20>>.

Instrumente und Methoden der Schulinspektion [online] [cit. 23. března 2010]. Dostupné z www: <<http://www.mk.niedersachsen.de/servlets/download?C=41782828&L=20>>.

Niedersächsische Schulinspektion. Niedersächsisches Kultusministerium [online] [cit. 23. března 2010]. Dostupné z www: <<http://www.mk.niedersachsen.de/servlets/download?C=48811042&L=20>>.

Niedersächsischer Bildungsserver [online] [cit. 8. ledna 2010]. Dostupné z www: <<http://www.nibis.de/>>.

Niedersächsisches Schulgesetz (NSchG) in der Fassung vom 3. März 1998...geändert...18.6.2009 [online] [cit. 2010-01-13]. Dostupné z www: <<http://www.schure.de/nschg/nschg/nschg.htm>>.

Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen [online]. Hannover: Niedersächsisches Kultusministerium, 2006 [cit. 2010-03-24]. Dostupné z www: <<http://www.mk.niedersachsen.de/servlets/download?C=23534508&L=20>>.

Qualitätsnetzwerke. Qualitätsentwicklung in Netzwerken. Abschlussbericht. Heft 1 [online]. Hannover: Niedersächsisches Kultusministerium, 2005 [cit. 2010-03-24]. Dostupné z www: <http://www.nibis.de/nli1/quali/quin_net/06materialien/broschueren/bericht_1.pdf>.

Schulinspektion in Niedersachsen. RdErl. d. MK v. 7.4.2006 – 25-80260/2 (SVBl 5/2006, S. 154) – VORIS 22410. Bezug: Beschl.d. LReg. v. 19.4.2005 – MK 11-01540/8 (SVBl, S. 271) [online] [cit. 17. května.2010]. Dostupné z www: <<http://www.schure.de/22410/25,80260,2.htm>>.

Schulqualität [online] [cit. 22. března 2010]. Dostupné z www: <<http://www.nibis.de/nibis.phtml?menid=329>>.

Von anderen Nationen lernen. Beurteilung schulischer Qualität in Niedersachsen. Abschlussbericht Kooperationsprojekt [online]. Niedersächsisches Kultusministerium, 2003 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z www: <<http://www.mk.niedersachsen.de/servlets/download?C=2936398&L=20>>.

HESENSKO

Bildungsmonitoring. Hessisches Kultusministerium [online] [cit. 7. dubna 2010]. Dostupné z www: http://www.kultusministerium.hessen.de/irj/HKM_Internet?rid=HMK_Internet/sub...

Evaluation von Schulen. Institut für Qualitätsentwicklung [online] [cit. 7. dubna 2010]. Dostupné z www: <http://www.iq.hessen.de/irj/IQ/_Internet?uid=8de54d71-312a-11110104-348d91954e0c>.

Hessisches Referenzrahmen Schulqualität (HRS). Entwurf [online]. Hessisches Kultusministerium, Institut für Qualitätsentwicklung (IQ), Februar 2008 [cit. 2010-03-24]. Dostupné z www: <<http://www.cretzschmar-schule.de/Informationen/Referenzrahmen.pdf>>.

Hessisches Kinder- und Jugendhilfegesetzbuch (HKJGB). Vom 18. Dezember 2006. *Gesamtausgabe in der Gültigkeit vom 01.01.2007 bis 31.12.2011* [online] [cit. 2010-01-13]. Dostupné z www: <<http://www.rv.hessenrecht.hessen.de/>>.

Hessisches Schulgesetz (Schulgesetz – HSchG -) in der Fassung vom 14. Juni 2005 (GVBl. I S. 442), zuletzt geändert durch Gesetz vom 14. Juli 2009 (GVBl. I S. 265) [online] [cit. 2010-01-13]. Dostupné z www: <http://www.kultusministerium.hessen.de/irj/HKM_Internet?cid=c1f7ee3ac049d51fa14df6f30a1b156a>.

Institut für Qualitätsentwicklung [online] [cit. 7. dubna 2010]. Dostupné z www: <<http://www.iq.hessen.de/>>.

Schulaufsicht. Hessisches Kultusministerium [online] [cit. 23. března 2010]. Dostupné z www: <http://www.hessen.de/irj/HKM_Internet?cid=5e3a7fb1bd91609967efa52f22a7aacd>.

Verfassung des Landes Hessen. Vom 1. Dezember 1946. (GVBl. I S. 229, berichtigt GVBl. 1947, S. 106) geändert durch G v. 22.7.1950 ...G v. 20.3.1991 (GVBl I S. 102) [online] [cit. 2010 01-15]. Dostupné z www: <http://www.lawwww.de/hlv/Aktuell/hv_text.htm>.

Vergleichsarbeiten. Hessisches Kultusministerium [online] [cit. 7. dubna 2010]. Dostupné z www: <<http://www.kultusministerium.hessen.de/>>

irj/HKM_Internet?rid=HKM_15/HKM_Internet/nav/b3e/b3e60c89-8666-1a01... >.

SASKO

Das Sächsische Bildungsinstitut [online] [cit. 7. dubna 2010]. Dostupné z [www: <www.sachsen-macht-schule.de>](http://www.sachsen-macht-schule.de).

Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen im Freistaat Sachsen [online] [cit. 2010-01-15]. Dostupné z [www: <http://www.kita-bildungserver.de/recht/gesetze/saechsisches-gesetz-zur-foerderung-von-kindern-in-tageseinrichtungen-saechskitag/>](http://www.kita-bildungserver.de/recht/gesetze/saechsisches-gesetz-zur-foerderung-von-kindern-in-tageseinrichtungen-saechskitag/).

Handreichung zum Verfahren der externen Evaluation an sächsischen Schulen. Grundschule, Mittelschule und Gymnasium [online]. Radebeul: Sächsisches Bildungsinstitut, August 2008 [cit. 2010-04-12]. Dostupné z [www: <http://www.sachsen-macht-schule.de/schule/download/download_sbi/handreichung_externe_evaluation.pdf>](http://www.sachsen-macht-schule.de/schule/download/download_sbi/handreichung_externe_evaluation.pdf).

Sächsische Bildungsagentur [online] [cit. 7. dubna 2010]. Dostupné z [www: <http://www.sachsen-macht-schule.de>](http://www.sachsen-macht-schule.de).

Schulgesetz für den Freistaat Sachsen [online]. Dresden : Sächsisches Staatsministerium für Kultus, 2008 [cit. 2010-01-15]. Dostupné z [www: <http://www.sachsen-macht-schule.de/pdf/br_schulgesetz.pdf>](http://www.sachsen-macht-schule.de/pdf/br_schulgesetz.pdf).

Schulporträt Sachsen [online] [cit. 11. června 2010]. Dostupné z [www: http://www-db.sn.schule.de/output/start.php](http://www-db.sn.schule.de/output/start.php).

Verfassung des Freistaates Sachsen vom 27. Mai 1992 [online] [cit. 2010-01-15]. Dostupné z [www: <http://www.landtag.sachsen.de/de/landtag/grundlagen/86.aspx>](http://www.landtag.sachsen.de/de/landtag/grundlagen/86.aspx).

SEVERNÍ PORÝNÍ–VESTFÁLSKO

Aufgaben und Struktur der Schulaufsicht in NRW. Position der Fachgruppe Schulaufsicht und Schulverwaltung der GEW-LV NW ... beschlossen von der LFGV am 12. November 2005 in Dortmund [online] [cit. 2010-03-23]. Dostupné z [www: http://www5.gewnrw.de/binarydata/download/Fachgruppen/Aufgaben_und_Struktur_der_Schulaufsicht_in_NRW.pdf](http://www5.gewnrw.de/binarydata/download/Fachgruppen/Aufgaben_und_Struktur_der_Schulaufsicht_in_NRW.pdf).

Gesetz zur frühen Bildung von Kindern (Kinderbildungsgesetz / KiBiz/ – Viertes Gesetz zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes – SGB VIII. Vom 30. Oktober 2007 Kinderbildungsgesetz (KiBiz) [online] [cit. 2010-01-15]. Dostupné z [www: <http://www.landtag.nrw.de/portal/www/GB_II/II.2/Gesetzgebung/Aktuell/Aktuelle_Gesetzgebungsverfahren/Kinderbildungsgesetz_KiBiz.jsp>](http://www.landtag.nrw.de/portal/www/GB_II/II.2/Gesetzgebung/Aktuell/Aktuelle_Gesetzgebungsverfahren/Kinderbildungsgesetz_KiBiz.jsp).

Schulgesetz NRW-SchulG vom 15. Februar 2005 /GV. NRW. S. 102/, zuletzt geändert durch Gesetz vom 27. Juni 2006/GV. NRW. S. 278 [online] [cit. 2010-01-15]. Dostupné z [www: <http://www.daseco.biz/schulg-schulgesetz-nrw.html>](http://www.daseco.biz/schulg-schulgesetz-nrw.html).

Schulprogrammarbeit in NRW [online] [cit. 7. dubna 2010]. Dostupné z [www: <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/schulprogramm/>](http://www.learn-line.nrw.de/angebote/schulprogramm/).

Verfassung für das Land Nordrhein-Westfalen. Vom 28. Juni 1950 (Fn 1) [online] [cit. 2010-01-12]. Dostupné z [www: <http://www.landtag.nrw.de/portal/www/GB_II/II.2/Gesetze/Verfassung_NRW.jsp>](http://www.landtag.nrw.de/portal/www/GB_II/II.2/Gesetze/Verfassung_NRW.jsp).

Příloha

Tabulka č. 9 – Přehled institucí zabývajících se evaluací v Německu

Stát/země	Název subjektu	Český překlad názvu subjektu	Charakteristika subjektu	Činnost v evaluaci	Kontakt
SRN	Bertelsmann Stiftung	Bertelsmannova nadace	Organizace činná mezinárodně v oblasti soukromého práva. Sídli v Severním Poryní-Vestfálsku.	<ul style="list-style-type: none"> nástroje pro interní a externí evaluaci Autoevaluace ve škole 	http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst
SRN	Bundesministerium für Bildung und Forschung	Spolkové ministerstvo vzdělávání a výzkumu	Nejvyšší instituce na spolkové úrovni.	zajišťování kvality vzdělávacího systému	http://www.bmbf.de/ E-mail: information@bmbf.bund.de
SRN	Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB)	Institut pro rozvoj kvality ve vzdělávání	Instituce s celoněmeckou působností. Sídli v Berlíně.	další rozvoj, normování a ověřování vzdělávacích standardů	http://www.iqb.hu-berlin.de/ institut E-mail: IQBOffice@IQB.hu-berlin.de
SRN	Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Kultusministerkonferenz (KMK)	Stálá konference ministrů školství zemí v SRN, Konference ministrů školství	Instituce sdružující ministry odpovědné za vzdělávání, výchovu, vysoké školy, výzkum a kulturní záležitosti.	<ul style="list-style-type: none"> stanovování zásadních směrů vzdělávací politiky zajišťování kvality vzdělávacího systému (vzdělávací standardy, monitorování vzdělávání, srovnávací výzkumy a práce – TIMSS, PIRLS/IGLU, PISA) 	http://www.kmk.org/ E-mail: poststelle@kmk.org
SRN/ Bádensko-Virtembersko	Landesbildungsserver Baden-Württemberg	Zemský vzdělávací server Bádensko-Virtembersko	Vzdělávací server.	stránky věnované rozvoji kvality a školy	http://www.schule-bw.de/aktuelles/

SRN/ Bádensko-Virtembersko	Landesinstitut für Schulentwicklung	Zemský institut pro rozvoj škol	Instituce resortu ministerstva školství.	<ul style="list-style-type: none"> podpora systematického rozvoje a zajišťování kvality ve školách poskytování poradenství ministerstvu školství a školní inspekci 	http://www.kultusportal-bw.de E-mail: poststelle@is.kv.bwl.de
SRN/ Bádensko-Virtembersko	Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg	Ministerstvo školství, mládeže a sportu Bádensko-Virtemberska	Nejvyšší úřad dohledu nad školstvím.	rozvoj kvality vzdělávání	http://www.kultusportal-bw.de/ E-mail: Poststelle@km.kv.bwl.de
SRN/ Bavorsko	Bayerischer Schulservers	Bavorský školský server	Školský server.	stránky věnované rozvoji školy a poradenství; materiály	http://www.schule.bayern.de/
SRN/ Bavorsko	Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus	Bavorské státní ministerstvo vyučování a školství	Nejvyšší úřad dohledu nad školstvím.	rozvoj kvality školy; <ul style="list-style-type: none"> mezinárodní srovnávací školní ověřování vzdělávacích standardů práce srovnávací výkony škol 	http://www.km.bayern.de/km/index.asp
SRN/ Bavorsko	Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (SBI)	Státní institut pro kvalitu školy a výzkum vzdělávání	Centrální instituce poskytující poradenství a podporu všem, kteří se podílejí na utváření dobré školy.	impulzy k rozvoji kvality bavorského školství; <ul style="list-style-type: none"> produkce metodických materiálů konceptní práce pro vzdělávací politiku 	http://www.isb.bayern.de/isb/ E-mail: kontakt@isb.bayern.de
SRN/ Bavorsko	Qualitätsagentur im Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung	Agentura kvality při Státním institutu pro kvalitu školy a výzkum vzdělávání	Instituce zaměřená na zajišťování a rozvoj kvality bavorského školství jako celku.	<ul style="list-style-type: none"> koncepte externí evaluace koordinace dohledu nad školstvím podpora škol při zajišťování kvality 	http://www.isb.bayern.de E-mail: kontakt@isb.bayern.de

SRN/Berlin-Braniborsko	Bildungsserver Berlin-Brandenburg	Vzdělávací server Berlin-Braniborsko	Vzdělávací server.	stránky věnované kvalitě školy: • rozvoj školy • kultura školy • zajišťování kvality • modelové pokusy	http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/index.php
SRN/Berlin-Braniborsko	Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg (ISQ)	Institut pro kvalitu školy zemi Berlin-Braniborsko	Nezávislá vědecká instituce při Svobodné univerzitě v Berlíně.	poradenství školám, školské správě a vzdělávací politice v oblasti rozvoje kvality vzdělávání: • srovnávací práce • školní inspekce • autoevaluace	http://www.isq-bb.de/ E-mail: info@isq-bb.de
SRN/Berlin-Braniborsko	Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM)	Zemský institut pro školu a média Berlin-Braniborsko	Jediný pedagogický institut, který působí pro dvě spolkové země.	• rozvoj vyučování • rozvoj školy • informace ke zkouškám a srovnávacím pracím	http://www.lisum.berlin-brandenburg.de/sixcms/detail.php?template=lisumb_start_d
SRN/Berlin	Max-Planck-Institut für Bildungsforschung	Institut Maxe Plancka	Interdisciplinární výzkumná instituce zaměřená na studium vývoje člověka a vzdělávání.	realizace národních srovnávacích výzkumů doplňujících výzkumy TIMSS a PISA	http://www.mpib-berlin.mpg.de/index_js.htm v rámci jednotlivých oddělení uvedeny e-mailové adresy na jejich ředitele
SRN/Berlin	Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung	Senátní správa pro vzdělávání, vědu a výzkum	Nejvyšší instituce dohledu nad školstvím.	rozvoj kvality školy: • interní evaluace • školní inspekce • školní program • srovnávací práce	http://www.berlin.de/sen/bwf/index.html

SRN/Braniborsko	Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (MBJS)	Ministerstvo vzdělávání, mládeže a sportu	Nejvyšší úřad dohledu nad školstvím.	rozvoj a zajišťování kvality školy – odkaz na LISUM	http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/list.php/mbjs
SRN/Dolní Sasko	Evaluationsportal des NIS	Evaluační portál Dolnosaského zemského úřadu pro vzdělávání učitelů a rozvoj školy	Evaluační portál.	informace a materiály	http://online.nibis.de/evaluation/menue/nibis.phtml E-mail: evaluation@nils.nibis.de
SRN/Dolní Sasko	Landesschulbehörde	Zemský školský úřad	Instituce odpovídající za veškeré školství v Dolním Sasku.	• vedení dohledu nad školstvím • podpora samostatnosti škol a jejich zřizovatelů	http://www.landesschulbehoeerde-niedersachsen.de/ E-mail: poststelle@lschb-ig.niedersachsen.de
SRN/Dolní Sasko	Niedersächsischer Bildungsserver (NIBIS)	Dolnosaský vzdělávací server	Vzdělávací server.	stránky věnované kvalitě školy: • dokumenty, materiály • Orientační rámec Kvalita školy • poradenství pro rozvoj škol • odkaz na evaluační portál NILS	http://www.nibis.de/
SRN/Dolní Sasko	Niedersächsisches Kultusministerium	Dolnosaské ministerstvo školství	Nejvyšší úřad dohledu nad školstvím.	rozvoj školy a kvality: • TIMSS, PISA, IGLU • rozvoj kvality a evaluace • diagnostické a srovnávací práce, VERA	http://www.mk.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=1813&psmand=8 E-mail: poststelle@mk.niedersachsen.de

SRN/Dolní Sasko	Niedersächsisches Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung, NILS	Dolnosaský zemský úřad pro vzdělávání učitelů a rozvoj školy	Institute podporující zemskou vládu v rozvoji školství a vzdělávání učitelů.	• zajišťování kvality ve vzdělávání učitelů • implementace vzdělávacích standardů • evaluační portál • vzdělávání ředitelů škol z hlediska zodpovědné školy • vzdělávací server NIBIS	http://nibis.ni.schule.de/nibis.phtml?menid=1175 E-mail: info@nibis.nibis.de
SRN/Hesensko	Bildungsserver Hessen	Vzdělávací server Hesensko	Vzdělávací server.	projekty k zajišťování a rozvoji kvality školy a vyučování	http://netzwerk.bildung.hessen.de
SRN/Hesensko	Hessisches Kultusministerium	Hesenské ministerstvo školství	Nejvyšší úřad dohledu nad školstvím.	zvyšování kvality škol	http://www.kultusministerium.hessen.de/ E-mail: poststelle@hkrn.hessen.de
SRN/Hesensko	Institut für Qualitätsentwicklung	Institut pro rozvoj kvality	Evaluační agentura podporující rozvoj kvality vzdělávání.	• podpora rozvoje kvality vzdělávání, samostatnosti a odpovědnosti škol • definování a ověřování kritérií kvality a cílů školní práce • vývoj nástrojů autoevaluace pro školy	http://www.iq.hessen.de/
SRN/Sasko	Bildung – Sachsen macht Schule	Vzdělávání – Sasko dělá školu	Vzdělávací portál ministerstva školství.	zajišťování kvality: • evaluace škol • vzdělávací standardy • srovnávání výkonů žáků • orientační práce	http://www.sachsen-macht-schule.de/schule/index.htm

SRN/Sasko	Landesbildungsrat Sachsen	Zemská vzdělávací rada Sasko	Nejvyšší poradenské grémium ministerstva školství.	poskytování poradenství ministerstvu školství mj. v oblastech: • (další) vzdělávání učitelů • kurikulární reforma • rozvoj a hodnocení kvality: portrét školy, orientační práce, zprávy o mezinárodních studiích	http://www.imib.med.tu-dresden.de/diabetes/lbr/Auftrag.htm
SRN/Sasko	Sächsische Bildungsagentur, SBA	Saská vzdělávací agentura	Úřad dohledu nad školstvím podřízený ministerstvu školství.	• dohled nad dodržováním platných zákonů a předpisů v rámci dohledu nad školstvím • poradenství školám a jejich partnerům • záležitosti učitelů a organizace jejich dalšího vzdělávání	http://www.sachsen-macht-schule.de/sba/4457.htm
SRN/Sasko	Sächsisches Bildungsinstitut, SBI	Saský vzdělávací institut	Institute saského ministerstva školství.	• rozvoj kvality vyučování a školy • další vzdělávání učitelů • vývoj kurikulárních dokumentů • externí evaluace	http://www.sachsen-macht-schule.de/sbi/
SRN/Sasko	Staatsministerium für Kultus und Sport	Státní ministerstvo školství a sportu	Nejvyšší úřad dohledu nad školstvím.	zajišťování kvality: • evaluace školy • vzdělávací standardy aj.	http://www.sachsen-macht-schule.de/smk/

SRN/Severní Porýní- Vestfálsko	Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen	Ministerstvo školství a dalšího vzdělávání země Severní Porý- ní-Vestfálsko	Nejvyšší úřad dohle- du nad školstvím.	• rozvoj školy a vyučová- ní (zajišťování kvality) • vzdělávání učitelů	http:// www.learn-line.nrw.de/ start.html E-mail: poststelle@msv.nrw.de
SRN/Severní Porýní- Vestfálsko	Schulministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen. Das Bildungsportal	Ministerstvo školství a dalšího vzdě- lávacího Porýní- Vestfálska. Vzdělávací portál	Vzdělávací portál.	stránky: • ke vzdělávací politice • pro učitele: příklady dobré praxe • k zajišťování standardů	http://www.schulministerium .nrw.de/BP/index.html E-mail: poststelle@msv.nrw.de
SRN/Severní Porýní- Vestfálsko	Stiftung Partner für Schule NRW	Nadace Partner pro školu SPV	Platforma pro školy v oblasti monitorování vzdělávání.	• podpora výchovy a vzdělávání, mj. v ob- lastech: • klíčové kompetence žáků • portréty školy • časopis pro ředitele a učitele Forum Schule	http://www.partner-fuer-sch ule.nrw.de/ E-mail: post@partner-fuer-schule .nrw.de