



(AUTO)EVALUACE VE VZDĚLÁVACÍM SYSTÉMU USA

Kamila Etchegoyen Rosolová

Úvod

Školství v USA je historicky silně decentralizované a školy v jednotlivých státech a v rámci svých školských okrsků vykazují velmi rozdílné výsledky. Tento fakt již od 60. let 20. století rozpoutává debaty o efektivitě škol a nutnosti měřit a srovnávat, jak si školy stojí. V souladu s globálními trendy Spojené státy v posledním desetiletí zesílily aktivity vytvořit na federální úrovni v protipólu k decentralizovanému řízení a správě škol jakýsi centralizovaný evaluační přístup, jehož prostřednictvím by federální vláda mohla dohlížet na výsledky škol v rámci celé federace a svými nepřímými zásahy je i ovlivňovat. Tyto centralizační aktivity vyvrcholily v roce 2001 přijetím federálního zákona **Žádné dítě nezůstane pozadu** (ŽDNP), který mimo jiné přináší do škol intenzivní testování znalostí žáků a sankce pro školy, jež nebudou plnit znalostní požadavky stanovené na úrovni jednotlivých států. Zákon ŽDNP je v mnohých ohledech kontroverzní a jeho dosavadní dopady jsou sporné, avšak je zřejmé, že výrazně mění a ovlivňuje vzdělávací politiku jednotlivých

států i školských okrsků. Tyto změny se pak promítají do evaluačních i autoevaluačních mechanismů jednotlivých států.

Následující text je rozdělen na dvě hlavní části. První část podává celkový přehled o legislativním rámci amerického vzdělávacího systému a jeho vývoji od druhé poloviny 20. století. Druhá část se potom zaměřuje na konkrétní příklady dvou různých evaluačních systémů a na to, jak se přizpůsobují požadavkům legislativy ŽDNP. V prvním příkladě se jedná o federální program Škol s modrou stuhou (Blue Ribbon School Program) oceňující nejlepší školy v USA. Druhým příkladem je evaluační systém státu Massachusetts.

1 Legislativní rámec vzdělávacího systému v USA

1.1 Decentralizace školství v USA

Školský systém v USA se historicky vyznačuje vysokou mírou decentralizace, zejména v oblasti řízení a správě škol. Tvorba vzdělávací politiky a zásadní rozhodnutí o školství probíhají minimálně na třech úrovních – federální, státní a místní. Ústava Spojených států se nevyjadřuje ke školství a podle jejího 10. článku platí, že pokud rozhodování není přímo nařízené federální vládě, spadá do rukou států. A protože ústava nedává federální vládě žádné úkoly v oblasti vzdělávání a vzdělávací politiky, federální vláda nemá pravomoc vytvářet národní vzdělávací systém, formulovat vzdělávací politiku ani např. rozhodovat o kurikulu (UNESCO, *Profile of education in the U.S.*, 2010). Tyto pravomoci tedy přísluší státům a státy se o ně dále dělí se svými školskými okrsky (*school districts*), což jsou administrativně-správní celky, do kterých se školy v rámci států dělí. V USA je v současné době přibližně 16 000 okrsků (NCES, 2009), přičemž největší čítají stovky, ale i přes tisíc škol. Například školský okrsek New York City Schools měl v roce 2009 1429 škol s téměř milionem studentů. Školské okrsky takto obrovských rozměrů často fungují jako de facto svébytné školské systémy, které si tvoří vlastní vzdělávací politiku a vlastní pravidla v mnoha aspektech vzdělávání, správy a řízení škol (Fuhrman, 2007).

Mnozí američtí výzkumníci decentralizaci ve školství USA ve srovnání s jinými zeměmi považují za extrémní a tento systém kritizují, protože je silně roztržštěný a vytváří prostor, kde dochází k duplikaci administra-

tivních úkonů a silné byrokratizaci. Vysoké míře decentralizace se často také připisuje selhání různých reformních snah (Cohen & Spillane, 1993. Weiler, 1990). V takto decentralizovaném systému tedy na celonárodní a mnohdy ani na státní úrovni neexistují jednotné požadavky na to, jaké úlohy mají školy plnit, co mají vyučovat a za jakých podmínek. Protože historicky nebyly dány jednotné podmínky, nebylo ani dáno, co by se mělo hodnotit (Cohen & Spillane, 1991). Ovšem situace v americkém školství se zvláště za posledních deset let výrazně změnila a federální vláda s narůstajícím zájmem o kvalitu vzdělávacího procesu vlastně již od poloviny 20. století nachází prostředky, kterými podstatně ovlivňuje dění v americkém školství.

1.2 Správa a řízení škol v USA

Historicky měly největší pravomoci místní samosprávy, tedy školské okrsky v čele se svými školskými radami, které se významně podílejí na koncepci školské politiky. Tento model korespondoval i s financováním škol. Významný podíl financí do škol totiž plynul z místních daní z nemovitostí. To do jisté míry v některých státech platí i v současné době, takže mezi jednotlivými školskými okrsky i školami mohou existovat propastné rozdíly ve vybavení a vzdělávacích podmínkách. Bohatší okrsky mají lépe vybavené školy, lepší učitele, ambicióznější kurikulum a celkově kvalitnější školy. Chudé okrsky, kde často žijí rasové a etnické menšiny a ekonomicky znevýhodněné skupiny, jsou na tom podstatně hůř, což je často patrné i ve vzdělávacích výsledcích škol.

Federální vláda státům historicky do jejich legislativy dlouho nezasažovala, ale v souvislosti s velkými nerovnostmi v přístupu ke vzdělávání jim do pole působnosti začala vstupovat. Poprvé to bylo v padesátých letech 20. století, kdy v USA sílilo hnutí za občanské svobody. V roce 1954 rozhodnutím Vrchního soudu USA v případě **Brown vs. Topeka Board of Education** byla legislativně ukončena rasová segregace škol a státy, které nedovolovaly černochům navštěvovat „bílé“ školy, musely segregáčnickou politiku zrušit. Tento první významnější zásah federální vlády do školství jednotlivých států předznamenal novou éru nárůstu vlivu federální vlády i federálních prostředků.

Přestože federální vláda USA nemůže státům a školám legislativně nic předepisovat a nařizovat, má jiné „donucovací“ prostředky, jimiž působí na činnosti škol. Vedle rozsudků Vrchního soudu, jež slouží jako precedenty, jsou to finance. Do rozpočtu škol sice z federálních rezerv

plyne relativně malé procento prostředků (v roce 1990–91 to bylo zhruba 6%, v roce 2004–2005 8%, v současné době je to necelých 11% – U. S. Dept. of Education, 2011), nicméně školy se bez nich neobejdou, zvláště v době, kdy dochází ke krácení rozpočtů a mnohé státy zápolí s těžkou finanční situací. Uvolňování federálních finančních prostředků regulují federální zákony, které také specifikují podmínky, za nichž budou mít školy k těmto financím přístup.

Na federální úrovni funguje Ministerstvo školství a zhruba 30 institucí zaměřených na školství, jejichž posláním je spravovat federální prostředky, přerozdělovat je a monitorovat jejich využití. Dalším úkolem federální vlády je sbírat a analyzovat data, dohlížet na výzkum ve školství, identifikovat hlavní problémy ve školství a upozorňovat na ně veřejnost (U.S. Department of Education, 2010).

Státy prostřednictvím své legislativy určují pravidla, podle kterých se mají jejich školy řídit. Mají svou vlastní vzdělávací politiku a své vlastní programy a finance, jejichž podíl již od osmdesátých let 20. století o něco převyšuje podíl financí z místních finančních prostředků (Kozák, 2007). S finančním navýšením podílu států se za posledních několik desetiletí zvýšil i jejich vliv na to, co se děje v jejich školách. V některých oblastech, jako jsou např. standardizované testování, sběr dat, kvalifikace učitelů a udělování učitelských licencí, mají hlavní slovo. Ovšem školské okruhy oproti tomu zase mají stále poměrně velké pravomoci v oblastech jiných – učební proces, interpretace státních vzdělávacích standardů a následné vymezení obsahu výuky a tvorba kurikula.

1.3 Evaluační zájmu odbourávání nerovností v přístupu ke vzdělávání

V zemi, která historicky lpí na místní samosprávě škol, která nemá národní vzdělávací systém a kde neexistují jednotné požadavky na to, co a za jakých podmínek mají školy učit, není pochopitelně ani žádná forma centrálně řízené evaluace škol či inspekce (alespoň ne na národní úrovni, i když do jisté míry se již objevuje na úrovni státní). Existuje však nespočet různých programů a monitorovacích systémů, které sledují a srovnávají výsledky škol. V této oblasti mají Spojené státy oproti jiným zemím velkou řadu zkušeností. První pokusy sledovat a hodnotit kvalitu škol se již objevily v šedesátých letech 20. století. Bylo to v souvislosti s hnutím za občanské svobody, kdy se začalo otevřeně mluvit o pro-

pastných rozdílech, které existují ve vzdělávacích příležitostech pro různé skupiny obyvatelstva.²⁵

Vedle hnutí za občanské svobody Spojenými státy také otřásla skutečnost, že v roce 1957 vypustil Sovětský svaz do vesmíru Sputnik. USA šokovalo, že zaostaly a dodalo jim to impulz k řadě změn a reforem ve školství. V roce 1965 Kongres schválil Zákon o základním a středním vzdělávání (*Elementary and Secondary Education Act*), který vytvořil množství federálních programů a s nimi uvolnil i finance pro školy. V rámci Zákona pro národní bezpečnost (*National Defense Act*) bylo následně odsouhlaseno uvolnění dalších finančních prostředků na zlepšení výuky věd, matematiky a cizích jazyků. Zvýšená aktivita federální vlády ve školství, nové federální programy (zpravidla určené pro znevýhodněné studenty) a reformy vyvolaly potřebu začít zjišťovat, jak si školy vlastně vedou.

Přijetím školského zákona Kongres USA současně odsouhlasil financování z dnešního pohledu revoluční sociologické studie Equality of Education Opportunity, která je známá pod názvem **Colemanova zpráva** (podle jednoho z autorů, sociologa J. Colemana). Cílem této studie bylo zhodnotit, jaké jsou skutečné rozdíly v přístupu znevýhodněných skupin ke vzdělávání. Výsledky byly do jisté míry kontroverzní a spustily debatu o efektivitě škol. Jedním ze zjištění bylo totiž to, že na studijní výsledky žáků nemají vliv ani tak finance školy jako žákovo rodinné zázemí. Toto zjištění pak vedlo k různým interpretacím funkce škol a k názoru, že pokud školy nejsou schopné překonat vliv rodinného zázemí, jejich význam a přínos je přinejmenším diskutabilní.

Colemanova zpráva vzbudila rozruch a zahájila éru měření efektivity škol. Tato měření se posléze rozeběhla do dvou výzkumných směrů (Kochan, 2007). První byl výrazně statisticky zaměřený a soustředil se na měření efektivity zejména škol s horšími výsledky. Cílem bylo sledovat snahy slabších škol překonat bariéru vlivu rodinného zázemí a měřit, jak a čím školy mohou přispět ke zlepšení výsledků svých stu-

²⁵ Studenti v USA si zpravidla nevolí, do které školy nastoupí, ale musejí se zapsat do školy ve své spádové oblasti, i když to už se také mění a zdaleka všude to již neplatí. Různě znevýhodněné populační skupiny žijí v chudších jurisdikcích, které nemají dostatečné prostředky na financování škol a mají potažmo horší vzdělávací podmínky. Kromě toho se také často musejí vypořádávat s řadou dalších problémů jako kriminalita, drogy, těhotenství nezletilých apod.

dentů. Studie efektivit škol používaly komplikované statistické modely, srozumitelné hlavně akademickým kruhům, ale již méně přístupné jiným aktérům vzdělávací politiky. Navíc byly poměrně úzce zaměřené na znevýhodněné skupiny a horší školy, které sice vykazovaly zlepšení, avšak nesnažily se sledovat celkovou kvalitu škol (Kochan, 2007).

Vedle tohoto směru se postupně začal rozvíjet jiný systém, který měl nastavit indikátory ve vzdělávání, jež by mohly být obecně použitelné v monitorování a srovnávání různých škol, tedy nejen těch nejslabších. Zatímco studie efektivit vycházely ze zájmu o řešení nerovností ve vzdělávání, tvorba indikátorů jako jakýchsi ukazatelů standardu byla motivována snahou zlepšit kvalitu vzdělávání, aby USA byly ve světě nadále konkurenceschopné (Kochan, 2007). Tento směr myšlení vycházel z předpokladu, že když výsledky škol budou zveřejňovány, školy budou pod „lupou“ a budou mít motivaci se neustále zlepšovat.

Jako jeden z nástrojů pro měření a srovnávání výsledků studentů ve školách Kongres USA schválil vytvoření celonárodního testu NAEP (*National Assessment of Education Progress*), který běží od roku 1969 a testuje národní reprezentativní vzorek studentů ve věku 9, 13 a 17 let v několika vzdělávacích oblastech. Účast jednotlivých států v testování NAEP je dobrovolná a cílem testů NAEP není informovat o výsledcích jednotlivých škol či studentů, ale o výsledcích určitých populačních skupin, např. srovnání žáků čtvrtých ročníků v jednotlivých státech nebo srovnání vybraných velkých školských okrsků (NCES, *NAEP Overview*). Na základě výsledků NAEP pak **Národní centrum pro statistické údaje ve vzdělávání** (*National Center for Educational Statistics*) každým rokem zpracovává souhrnnou zprávu o vzdělávání v USA a sleduje dlouhodobé trendy ve vývoji školství v USA.

1.4 Hnutí za zkvalitnění škol prostřednictvím vzdělávacích standardů (Standards Movement)

V sedmdesátých letech v mnoha školských okrscích probíhaly další reformy, ale když v roce 1983 vyšla zpráva „Národ v nebezpečí“ vykreslující chmurnou situaci v amerických školách a bídné výsledky amerických studentů, zesílily tlaky na získávání dalších dat a na hodnocení výsledků reformních aktivit; mnohé z nich spolykaly množství finančních prostředků, aniž by přinesly zjevné zlepšení. Národní instituce (např. tehdy dnes již neexistující OERI a NSF) a organizace začaly vyvíjet komplexnější monitorovací systémy s indikátory pro vstupy, výstupy

i samotný vzdělávací proces (Kochan, 2007). Celkově však převažovala tendence kvantitativního měření výstupů, i když některé federální programy (např. *Blue Ribbon Schools Program*) a některé státy se pokoušely také o jiné způsoby evaluace škol.

Připomeňme si, že federální vláda i v této době hrála ve školství poměrně omezenou roli a že státy a školské okrsky si tvořily vlastní pravidla a vzdělávací politiku nutně nekorespondující s tím, co se odehrávalo na federální úrovni. Každý stát a mnohé školské distrikty používaly své vlastní evaluační nástroje (pokud nějaké používaly), a ty se často nekryly s nástroji vytvořenými federálními institucemi. Takže když v roce 1986 jednotlivé státy publikovaly statistické indikátory svých vzdělávacích systémů, bylo zjevné, že jsou natolik nesourodé, že jsou v podstatě nesrovnatelné (Kochan, 2007).

Národní instituce zahájily kampaň za nastavení společných kritérií pro hodnocení výsledků ve vzdělávání, ale ta vzhledem k silné tradici místní samosprávy škol měla poměrně malý ohlas a školské okrsky a státy dále pokračovaly v používání vlastních systémů hodnocení. Avšak USA se touto národní kampaní opět o krůček přiblížily k postupné větší centralizaci, která se v současné době odráží v zákonu Žádné dítě nezůstane pozadu. Jistým pokrokem bylo, že na konci osmdesátých let už většina států v USA zveřejňovala výsledky svých škol v podobě tzv. vysvědčení škol (*school report cards*). Až na některé výjimky se však tato vysvědčení zpravidla omezovala na statistické údaje o škole zahrnující např. informace o počtu studentů, kteří školu navštěvují, a kteří školu opustili, aniž by ji dokončili²⁶. V těchto vysvědčeních se dále zpravidla uváděly výsledky studentů měřené různými testy, jež se však lišily od státu ke státu i od okrsku k okrsku.

Většina států v této době neměla vzdělávací standardy, takže dalším krokem ve vývoji vzdělávací politiky v USA ve snaze zkvalitnit vzdělávání mladých Američanů bylo hnutí za nastavení rámcových požadavků na to, co by se mělo ve školách učit. Prezident George Bush st. v roce 1989 svolal summit guvernérů jednotlivých států a na tomto summitu představil tzv. strategii Amerika 2000 – cíle, ke kterým se mělo ubírat vzdělávání v USA. Celý akt byl spíše projevem politické rétoriky a cíle

²⁶ V USA je toto poměrně dost velký problém, hlavně u populací Afroameričanů a Hispánců, které vykazují největší procentuální podíly studentů odpadlíků.

nebyly realistické, ani nelze hovořit o skutečné strategii, ale byly krokem, který potvrdil, že na federální úrovni se formuloval zájem o zlepšení kvality škol. Cesta k tomuto zkvalitnění měla vést nejprve přes nastavení určitých standardů a posléze sledováním, zdali školy jsou schopné tyto standardy plnit. Následovník Bushe st., Bill Clinton, v roce 1994 potvrdil směr vývoje ve strategii nazvané **Cíle do roku 2000** (Goals 2000), kterou Kongres stvrdil jako zákon. Cíle do roku 2000 lze považovat za předchůdce aktuálního programu *Žádné dítě nezůstane pozadu* a zřejmě největší přínos této strategie spočíval v uvolnění finančních prostředků, které měly státy pobídnout k tvorbě a realizaci vzdělávacích standardů a k souvisejícímu hodnocení škol. Vedle státních standardů také od 80. let existují některé národní standardy – např. pro matematiku existují standardy Národní rady učitelů matematiky NCTM (*National Council of Teachers of Mathematics*). Standardy tohoto typu jsou dobrovolné, ale mnoho států je využívá při tvorbě vlastních standardů.

1.5 Odpovědnost za výsledky ve vzdělávání (*Accountability Movement*) a *Žádné dítě nezůstane pozadu* (ŽDNP)

Od devadesátých let byly tedy v USA nastaveny jakési parametry pro systém, ve kterém se měření výstupů z předešlé doby mělo propojit s nově definovanými vstupy; to by umožňovalo hodnotit, do jaké míry školy plnily své úkoly. Školy tak začaly přebírat odpovědnost za svou činnost, i když zatím bez závažnějších následků. To se samozřejmě lišilo podle států i podle školských okrsků. Sankce federálního rozměru přišly až s přijetím programu George Bushe ml. *Žádné dítě nezůstane pozadu* v roce 2001, jenž byl součástí další novelizace školského zákona z roku 1965.

Zákon pod příslibem navýšení federálních prostředků do školství vyžaduje od škol větší zodpovědnost za jejich výsledky ve vzdělávání a nařizuje spoustu podmínek, které školy musejí plnit. Školský zákon z roku 1965 nabízel cílenou finanční pomoc na pomoc znevýhodněným studentům, ŽDNP oproti tomu vybízí školy k nastavení ambiciózních vzdělávacích standardů a očekává, že školy k těmto standardům doveďou všechny své studenty.

V roce 2001, kdy byla novelizace přijata, mělo vzdělávací standardy pouze 22 států a žádný ze států neplnil všechny podmínky, na něž ŽDNP váže finanční prostředky (Fuhrman, 2007). Podmínek, které školy musejí splnit, je mnoho. V první řadě je to každoroční testování studentů

od třetího do osmého ročníku v matematice a ve čtení. Státy také musejí definovat, co považují za standard akademické zdatnosti (*proficiency*), na který má do roku 2013/2014 dosáhnout každý student. V souvislosti s cestou k dosažení tohoto standardu pak školy musejí testováním zjišťovat výsledky studentů vzhledem k danému standardu (vyjádřené procentuálně jako podíl studentů, kteří svými výsledky definici základních akademických dovedností splňují), ale také musejí sledovat, jak se tyto výsledky mění v čase a do jaké míry se v nich projevuje meziroční zlepšení (*Adequate Yearly Progress – AYP*). Protože cílem zákona je zkvalitnit vzdělávání a zmenšit propast ve výsledcích mezi „bílou“ populací a rasovými, etnickými a ekonomicky znevýhodněnými skupinami, školy musejí zpracovávat výsledky pro každou určenou skupinu zvlášť, tedy pro děti z hlavních rasových a etnických skupin, děti z rodin s nízkými příjmy, děti se speciálními vzdělávacími potřebami a děti přistěhovalců s nedostatečnou znalostí angličtiny (Kozák, 2007). V neposlední řadě se ŽDNP vyjadřuje i k učitelům, kteří mají být „vysoce kvalifikovaní“ (*highly qualified*). Znamená to, že musejí mít aprobaci na předměty, které učí. Mnozí učitelů, kteří např. dřív učili různé integrované předměty, podle těchto podmínek potřebnou kvalifikaci nemají.

V případě, že školy stanovené podmínky nesplní (např. meziroční zlepšení musí být prokázáno u každé podskupiny), jsou označeny za selhávající (tzv. *failing schools*) a pod hrozbou odebrání financí musejí vypracovat strategický plán pro zlepšení. Kromě toho jsou i trestány např. tím, že jejich studentům je umožněno přejít do jiné školy a původní škola tím nejen přichází o finance, ale musí navíc nést náklady spojené s dopravou studentů do nové školy²⁷. Pokud škola dva roky za sebou nevykáže meziroční zlepšení (AYP) u všech podskupin, je nucena přijmout nápravná opatření: musí např. předložit nové kurikulum, vyměnit učitele, navýšit hodiny (Kozák, 2007). Pokud ani poté její studenti nevykáží lepší výsledky v testech, škole hrozí převzetí státem a celková reorganizace (výměna personálu, nový provozovatel atp.).

ŽDNP je v mnoha ohledech kontroverzní a představuje mnohem větší míru standardizovaného testování, což je kritizováno nejen z hlediska nákladů, ale také proto, že nadměrné testování ve vybraných oblastech

²⁷ Města v USA se rozpínají do šířky a v důsledku toho je téměř nemožné někam dojet pěšky; školy musejí svým studentům zajistit dopravu školními autobusy.

podle mnohých odborníků redukuje vzdělávání na přípravu k testům a zužuje kurikulum (na oblasti, které se netestují, se vynakládá čím dál méně prostředků). Odborníci dále varují, že výsledky testů by se měly brát s rezervou, protože nemohou podchytit vše, ať už jsou testy vyvinuté sebedokonaleji (Linn, 2003). Je proto velmi nebezpečné, že se k výsledkům testů váží poměrně závažné sankce. Stejně tak je zpochybnitelný předpoklad, na němž ŽDNP stojí, a to, že intervence typu převzetí státní kontroly nad školou nebo strategický plán pro zlepšení školy skutečně zlepší.

ŽDNP také neřeší srovnatelnost výsledků škol na národní úrovni. Každý stát si svůj cílový standard akademické zdatnosti studentů definuje po svém, takže výsledky mezi státy nejsou srovnatelné. Například v roce 2005 Jižní Karolína vykázala, že 36% studentů dosáhlo na určený standard, v Tennessee to bylo 88%, ale v celonárodním testu NAEP byly výsledky studentů v obou státech téměř totožné.

2 Autoevaluace školy v rámci amerického systému vzdělávání

Jak je zřejmé z úvodu o legislativním rámci školství v USA, na národní úrovni neexistují žádná konkrétní pravidla ani požadavky pro autoevaluaci škol. Avšak federální legislativa ŽDNP implikuje, že školy by ve větší míře měly autoevaluaci provádět. Platí to zejména pro školy, které se svými výsledky řadí do rizikové skupiny, od níž se vyžadují nápravná opatření (např. zmíněný strategický plán pro zlepšení) nebo kde hrozí přímá intervence státu. Předpokládá se, že takové „neprospívající“ školy si důkladně zmapují svou situaci a odhalí své nedostatky i silné stránky, na jejichž podkladě se pak budou dobírat nápravy. O tom, jakou úlohu autoevaluace skutečně hraje, a zda se vyžaduje či ne, si rozhodují jednotlivé státy, příp. školské okrsky.

Pro ilustraci přístupů k autoevaluaci zde uvádíme dva příklady. Prvním je federální **Program škol s modrou stuhou** (*Blue Ribbon Schools Program*), který existuje již od roku 1982 a v USA má pevně zakotvenou tradici. Jako příklad ho uvádíme jednak proto, že má celonárodní dosah a jednak proto, že se zaměřuje na exemplární školy, které mají sloužit jako inspirace pro školy ostatní. V minulosti se školy do programu přihlašovaly na základě autoevaluace. V současné době hrají velkou úlohu výsledky škol v celostátních testech, avšak celou přihlášku lze nadále považovat za určitou formu autoevaluační zprávy.

Jako druhý příklad autoevaluace slouží **evaluační systém státu Massachusetts**. Massachusetts stejně jako ostatní státy v USA v rámci federálního zákona ŽDNP musí sledovat, jak si jeho školské okrsky vedou a školám a okrskům, které nevykazují potřebné výsledky, musí poskytnout potřebnou pomoc, příp. intervenci. Tento stát je však do jisté míry výjimečný tím, že na rozdíl od mnoha jiných států měl již dlouho před ŽDNP poměrně pečlivě vypracovaný hodnotící systém, který je nastavený na státní kurikulární standardy. V současném systému tedy již piluje pevné základy a dosavadní práci dále zdokonaluje. Mimoto se Massachusetts také vyznačuje tím, že na své školy a studenty klade poměrně vysoké a náročné požadavky. Celkově se svým centrálním řízením přibližuje evropským modelům řízení školství.

3 Program škol s modrou stuhou (*Blue Ribbon School Program*)

Tento program²⁸ má celonárodní dosah a v USA již existuje od roku 1982. Objevil se přibližně ve stejné době, kdy vznikala zpráva „Národ v nebezpečí“, která upozorňovala na nedostatky v americkém školství. V čase, kdy se na americké školy začalo pohlížet skrz prsty, byl vznik Programu škol s modrou stuhou obzvlášť významný, protože národu ukazoval, že celý systém není špatný a že v USA existují i školy dobré. Program si klade tři hlavní cíle:

1. odměnit a vnést do povědomí veřejnosti školy, které mají vysoké akademické nároky a které ve výsledcích žáků za posledních pět let vykázaly výrazné zlepšení,
2. poskytnout obsažný rámec kritérií úspěšnosti škol, který může sloužit jako základ pro sebehodnocení škol a plánování ve školách,
3. zajistit komunikaci a sdílení informací o dobré praxi. K této komunikaci by mělo docházet ve školách a mezi školami na základě společného porozumění kritériím, jež mohou školu dovést k úspěchu.

Modrou stuhu mohou získat školy veřejné i soukromé, které vzdělávají děti od předškolního věku (v tzv. Kindergarten – přípravný ročník do první třídy) až do dvanáctého ročníku. Jedná se tedy o odměňování škol napříč systémem předškolního, základního a středního vzdělávání.

28 <http://www2.ed.gov/programs/nclbbrs/index.html>

3.1 Kritéria pro přihlášení škol do programu

Do programu se mohou přihlásit školy veřejné i soukromé, a to zejména na základě svých výsledků v celostátním testování. Stát vytipuje školy, které by se podle výsledků mohly kvalifikovat, a do programu je nominuje. Počet nominací se v jednotlivých státech liší, protože se odvíjí od počtu studentů a škol. Nejlidnatější státy, jako je např. Kalifornie, mohou nominovat až 35 škol, státy s malým počtem obyvatel, jako jsou např. Aljaška nebo Tennessee, pak třeba jen tři. Nominování soukromých škol neprobíhá prostřednictvím států, ale celonárodní Rady pro soukromé školství, jež může za celé USA navrhnout maximálně 50 škol. Aby škola mohla být nominována, musí splňovat jednu z následujících podmínek:

1. vykazovat výborné výsledky v testech z jazyka a z matematiky, a to bez ohledu na demografické složení studentů. Musí to být škola, která se ve státě řadí ke školám s nejlepšími výsledky ve státních testech nebo v národním testu (NAEP) a kde v těchto výsledcích neexistují výrazné rozdíly mezi jednotlivými skupinami studentů (např. studenti ze sociálně slabých rodin, minoritní skupiny). Jednu třetinu nominací škol v daném státě by měly tvořit školy, ve kterých se vzdělává alespoň 40 % studentů ze znevýhodněných skupin. Nominované školy také musejí za poslední dva roky vykazovat odpovídající meziroční zlepšení (*adequate yearly progress*).

Nebo

2. vykazovat výrazné meziroční zlepšení. Toto kritérium platí pro školy, které vzdělávají alespoň 40 % studentů ze znevýhodněných sociálních, rasových a etnických skupin (co jsou „znevýhodněné skupiny“ si většinou každý stát definuje sám). Pojem „zlepšení“ znamená, že škola rok od roku vykazuje lepší výsledky studentů ve státních nebo národních testech z jazyka a z matematiky a že se svými výsledky patří mezi 40 % nejlepších škol v daném státě.

Za 28 let, co program existuje, získalo modrou stuhu zhruba 6000 škol (celkový počet základních a středních škol v USA v roce 2007–2008 byl 132 656). (NCES, Fast facts. 2010) V roce 2010 bylo nominováno 413 škol, přičemž modrou stuhu nakonec získalo 264 veřejných a 50 soukromých škol, tj. dohromady 314 škol (85 % všech nominovaných škol).

Ocenění modrou stuhou je prestižní a dosažitelné jen pro relativně malé procento škol, to však neznamená, že v historii programu nebyly oceněny školy, které si cenu nezasloužily. Prvních dvacet let existence programu bylo obzvlášť kritizováno – zejména poté, co to několik studií doložilo – že

mnohé školy získaly ocenění, protože se uměly dobře prodat, ale jejich kvalita byla podprůměrná (Hess, F; Sobol, T. 2002). Také se kritizovalo, že o ocenění se ve většině případů nezasloužila samotná škola, ale složení jejích studentů (Elizabeth, J. 2002). Mnohé oceněné školy totiž byly školy z bohatých školských okrsků, které sloužily studentům z vyšších socioekonomických vrstev a tito studenti už do škol vstupují s náskokem, jenž studenti ze znevýhodněných populačních skupin nemohou dorovnat (a to se samozřejmě projevuje ve výsledcích škol, kde důležité kritérium úspěchu představují výsledky, kterých studenti dosahují v testech).

V roce 2002 byly podmínky pro udělení modré stuhy upraveny do současné podoby a program byl v návaznosti na zákon ŽDNP přejmenován na **ŽDNP – Program škol s modrou stuhou** (*No child left behind-Blue Ribbon School Program*). Znamená to např., že se už nehledí jen na výsledky školy, ale na výsledky školy v souvislosti s tím, kdo školu navštěvuje anebo na to, jak velké zlepšení studenti rok od roku vykazují (tedy jakési měření přidané hodnoty).

3.2 Autoevaluační zpráva jako forma přihlášky

Program organizuje federální Ministerstvo školství (*U.S. Dept of Education*). V jednotlivých státech působí na státních ministerstvech školství programoví koordinátoři, kteří jsou zodpovědní za komunikaci se školami ve svém státě. Státní koordinátoři oslovují školy, které vyhovují kritériím pro nominaci do federálního programu a pokud školy s nominací souhlasí, jejich kontaktní údaje putují k federálnímu Ministerstvu školství, jež je posléze vyzve k vyplnění přihlášky/autoevaluační zprávy.

Přihlášky se posílají online a obsahují data, která dokládají, že školy svými výsledky skutečně vyhovují podmínkám programu. Zejména se jedná o doložení výsledků z celostátního testování studentů, účast studentů v testování, výsledky pro jednotlivé podskupiny, demografické složení studentů atp. Vedle toho školy do přihlášky zaznamenávají další informace o svých činnostech a zaměření. Vyplnění přihlášky mají na starosti zpravidla administrativní pracovníci, což jsou v USA ředitelé a jejich zástupci, příp. jsou zapojeni i další pracovníci, kteří mají na starosti např. testování ve škole, koordinaci různých programů.

3.3 Obsah a forma autoevaluační zprávy

Autoevaluační zprávou je de facto celá přihláška do Programu škol

s modrou stuhou. Odevzdává se online a škola v ní poskytuje souhrnné informace o sobě, jimiž dokládá, jak vyhovuje kritériím pro vstup do programu a jak vyučuje své studenty. Náležitosti přihlášky:

- I. **Výčet kritérií**, které škola musí splňovat, aby se do programu mohla přihlásit. Podpisem a odesláním celé přihlášky škola stvrzuje, že tato kritéria splňuje.
- II. **Demografické údaje** (počet škol v rámci školského okrsku, vyčíslení finančních nákladů okrsku na jednoho studenta, počet studentů v každém ročníku, národnostní a etnické složení studentů, mobilita, procento studentů z ekonomicky znevýhodněných vrstev společnosti, počet zaměstnanců, počet studentů na jednoho učitele, docházka studentů atp.).
- III. **Celková charakteristika školy popsána v textu o 600 – 800 slovech** (tj. v rozsahu do dvou normostran). Obsahem je zejména následující: popis poslání školy, vize do budoucnosti, tradice a milníky, úspěchy a komunita, jíž škola slouží.
- IV. **Indikátory akademických výsledků**
Výsledky testování, jak škola s výsledky nakládá, jak o nich informuje veřejnost a jaké si z nich bere ponaučení.
- V. **Kurikulum a výuka**

Tato sekce je nejrozsáhlejší. Dělí se na sedm oblastí, přičemž každá oblast musí být popsána v požadovaném rozsahu slov:

1. Kurikulum (600 – 800 slov, zhruba dvě normostrany).
Obsah výuky v každé z hlavních vzdělávacích oblastí. Zároveň popis toho, jakým způsobem výuka probíhá. Dále popis vzdělávání v oblasti umělecké výchovy, tělesné výchovy, příp. cizích jazyků (u středních škol).
2. Čtení a anglický jazyk (300 – 400 slov, zhruba 1–1,5 normostrany)
Škola musí popsat, jak vypadá její kurikulum v oblasti čtení nebo výuky anglického jazyka, a proč učí čtení způsobem, který si zvolila. Dále má uvést příklady, jak se studenti učí číst a porozumět textům a co dělá, aby pomohla studentům, kteří nedosahují požadované úrovně (v měřených testech).
3. Matematika (300 – 400 slov)
Obdobná obsahová náplň jako v předešlém bodě, avšak ve vztahu k matematice.
4. Další vzdělávací oblasti (300 – 400 slov)
Popis dalších vzdělávacích oblastí, např. kurikulum v přírodních vědách, společenských vědách, či informačních technologiích.

Dále má škola v textu doložit, jak zvolené kurikulum vede k získání znalostí a dovedností vztahujících se k vzdělávacím cílům a k poslání, jež si stanovila.

5. Vzdělávací metody (300 – 400 slov)
Popis toho, jak škola diferencuje výuku, zejména vzhledem ke kulturní a etnické různorodosti svých studentů.
6. Další vzdělávání pedagogických pracovníků (300 – 400 slov)
Popis, jakým způsobem škola vzdělává své pracovníky a jaký dopad má další vzdělávání na akademické výsledky studentů.
7. Vedení školy (300 – 400 slov)
Popis filozofie, na níž se zakládá způsob vedení školy. Dále popis organizační struktury školy a role ředitele. Příklady je třeba doložit, jak se škola prostřednictvím své politiky, programů, vztahů a zdrojů zaměřuje na zlepšování akademických výsledků studentů.

VI. **Tato část je jen pro soukromé školy**

Školy vyplňují údaje o vlastnictví a vlastnickém propojení, daňovém statutu, nákladech na studenta, nabízené finanční pomoci studentům atp.

VII. **Výsledky z celostátních testů**

Všechny školy musejí poskytnout výsledky v oblasti jazyka a matematiky za posledních pět let pro všechny testované ročníky. Výsledky dále musejí být rozdělené pro každou podskupinu studentů (etnické a národnostní menšiny, ekonomicky znevýhodněné skupiny, studenti z rodin přistěhovalců atd.).

3.4 Proces autoevaluace

Obsah zprávy je daný a data jsou většinou k dispozici, takže škola zpravidla nemusí sbírat nové informace, může soustředit již existující informace a data. Spíše jde o to sepsat přihlášku v daném časovém termínu tak, aby obsahovala všechny požadované informace. Časový harmonogram celého programu je následující:

- Září – Federální ministr školství vyzývá vrchní školské inspektory v jednotlivých státech, aby do programu nominovaly své školy.
- Konec listopadu – Státy předávají seznamy svých škol, které splňují kritéria programu.
- Prosinec – Školy obdrží vyzvání k tomu, aby se přihlásily do programu.
- Únor – Školy do určitého data odesílají vyplněné přihlášky.
- Březen – Na federálním ministerstvu školství probíhá kontrola formálního obsahu přihlášek.

- Duben – Na federálním ministerstvu školství probíhá kontrola věcného obsahu přihlášek a kontrola, zda školy skutečně splňují kritéria pro účast v programu.
- Srpen – Státy na základě výsledků z testů na konci školního roku potvrzují, že přihlášené školy vykázaly požadované meziroční zlepšení.
- Září – Federální ministr školství vyhlašuje školy, které získávají ocenění modré stuhy.
- Listopad – Ve Washingtonu DC probíhá slavnostní předání ceny za účasti dvou zástupců školy, ředitele a učitele.

3.5 Spolupráce škol a výsledky práce školy

Přes různé kritiky je cena považována za vysoce prestižní. Oceněné školy získávají publicitu a uznání. Na stránkách federálního Ministerstva školství jsou zveřejněny jejich profily včetně zvukových nahrávek z rozhovorů s vedoucími pracovníky škol, učiteli, studenty a širší školní veřejností, kde se mluví o tom, jak se škole podařilo dosáhnout výborných výsledků. Ředitelé oceněných škol jsou zváni do dalších škol, kde mají možnost sdělovat své zkušenosti. O škole se mluví a ve čtvrti, kde se škola nachází, stoupají ceny nemovitostí²⁹. Školy k přihlášení do programu motivuje zejména prestiž ocenění a vše, co se k němu váže. Ocenění s sebou nenese žádné finanční ohodnocení, ale má nepřímé finanční výhody – například oceněné školy snáze dosáhnou na různé granty.

3.6 Budoucnost Programu škol s modrou stuhou

Program škol s modrou stuhou je v americkém školství natolik ustálený, že se nepředpokládá jeho zrušení, i když se v souvislosti s přijetím legislativy Žádné dítě nezůstane pozadu dočkal poměrně výrazných změn.

²⁹ Studenti v USA zpravidla povinně navštěvují školu spádové oblasti, v níž bydlí, a tak se rodiny s dětmi pokud možno stěhují do čtvrtí, kde jsou dobré školy. Poptávka po bydlení v dobrých čtvrtích s dobrými školami je tedy větší a tím se zvyšují i ceny nemovitostí v daných čtvrtích. Bydlí tam tedy lidé, kteří si to mohou dovolit a s přílivem movitějších obyvatel stoupá i movitost školy. Školy jsou totiž částečně financované z místních daní z nemovitostí, takže v bohatších čtvrtích získávají víc peněz a ve výsledku si mohou dovolit lepší učitele a zázemí, na které chudší školy nemají.

Je to zejména větší zaměření programu na akademické výsledky studentů tak, jak se měří různými testy, přičemž je nutné podotknout, že na rozdíl od předchozích let se neberou v úvahu jen samotné výsledky, ale výsledky vzhledem k demografickému složení školy i vzhledem k výsledkům předchozím (tedy měření jakési přidané hodnoty). Program je úzce propojený se záměry legislativy Žádné dítě nezůstane pozadu, takže pokud tato legislativa nedosáhne výrazných změn, program modré stuhy zůstane pravděpodobně v podobě, do jaké se dopracoval v současnosti. Ovšem co se může změnit, je účast škol v programu. V posledních letech státy bojují s omezenými rozpočty na školství a s vysokými náklady na vytvoření podmínek, které stanovuje legislativa ŽDNP (celostátní testování a měření výsledků, zpracovávání údajů, sankce pro školy, které požadavky nesplňují atd.). V důsledku různých rozpočtových omezení některé státy (např. Michigan) stáhly svou účast v programu Škol s modrou stuhou, protože i samotná účast s sebou přináší náklady spojené např. s financováním pozice státního koordinátora programu.

4 Evaluační systém ve státě Massachusetts

Federální legislativa ŽDNP vyžaduje, aby každý stát ve svých školách zajistil maximální úroveň vzdělanosti svých žáků (pozn. co maximální úroveň vzdělanosti (tzv. *proficiency*) znamená, si každý stát definuje po svém). V souvislosti s touto legislativou tedy každý stát musí zjišťovat výsledky svých škol a identifikovat okrsky a školy, které požadovaných výsledků nedosahují. Těm pak musí nabídnout různě odstupňovanou pomoc, případně zasáhnout do jejich chodu (např. technickou pomoc, dohled nad školou, částečné nebo i úplné převzetí řízení školy).

Jako reakci na požadavky ŽDNP státy začaly tvořit ucelenější systémy sběru informací o školách a definovat kritéria hodnocení škol, od nichž se mnohdy odráží i autoevaluace škol. Ve státě Massachusetts systém hodnocení vzdělávacích výsledků existoval již od roku 1993, tedy dlouho před ŽDNP, takže se v důsledku ŽDNP pouze dále rozvíjí a přizpůsobuje novým požadavkům. Od roku 1993 má zákon, který vyžaduje sledovat vzdělanostní úroveň studentů. V návaznosti na tento zákon pak existuje **systém pro zjišťování výsledků ve vzdělávání**, tzv. *Massachusetts Comprehensive Assessment System* (MCAS). V rámci MCAS jsou studenti průběžně testováni a na rozdíl od mnoha jiných států, kde výsledky testů slouží „jen“ jako ukazatele vzdělanostní úrov-

ně studentů, v Massachusetts se k výsledkům testů váže i např. to, zda student získá nebo nezíská středoškolský diplom. Vzdělávací systém v Massachusetts je však hlavně známý tím, že má dobře propracované vzdělávací standardy a celý monitorovací a testovací systém je s těmito standardy úzce propojen (Achieve, 2001).

Hodnocení MCAS je pouze jedním z mnoha článků celého evaluačního systému. Vedle testování studentů se sbírá také nespočet dalších informací o studentech, zaměstnancích škol, financích atp. s cílem diagnostikovat problémy a monitorovat trendy ve vzdělávacím systému. Na úrovni státu od roku 2008 existuje samostatné Centrum pro hodnocení škol a školských distriktů (*Center for School and District Accountability*), které soustředí informace o školách, poskytuje evaluační a autoevaluační nástroje a v 6letých cyklech také zajišťuje kontrolu škol (obdobu činnosti evropských inspekčních orgánů). Celý systém hodnocení a monitorování škol zastřešují **Standardy a indikátory**, které definují oblasti, kterým školy musejí věnovat pozornost, pokud chtějí být úspěšné (tzn. vykazovat po všech stránkách dobré výsledky). Standardy pro úspěšnou školu/školský distrikt (*District standards and indicators*) vznikly teprve v posledních několika letech a stále jsou ve vývoji. Na stránkách ministerstva školství státu Massachusetts jsou popsány jako „pracovní verze“. Tyto standardy (viz Tabulka č. 18) vycházejí z výsledků výzkumů a kategorizují oblasti, v nichž je potřeba na úrovni školských okrsků vyvíjet aktivity, aby školy mohly dobře fungovat.

Tabulka č. 18 – *Standardy a indikátory pro úspěšnost škol a okrsků*

Vedení a řízení
<ol style="list-style-type: none"> 1. jasně zaměřené řízení školních výborů 2. efektivní vedení školských okrsků a škol 3. plánování zlepšení na úrovni okrsku i škol 4. promyšlená tvorba rozpočtu 5. podpůrné systémy okrsků pro školy a intervenci
Kurikulum a výuka
<ol style="list-style-type: none"> 1. sladění, systematické a neustále vylepšované kurikulum 2. dobré vedení ve výuce a vyučovací praxi 3. dostatek času pro výuku
Hodnocení
<ol style="list-style-type: none"> 1. sběr dat a sdílení informací 2. rozhodování na základě existujících dat 3. hodnocení studentů

Lidské zdroje a další vzdělávání
<ol style="list-style-type: none"> 1. nábor a výběr nových zaměstnanců a vytyčení jejich pracovní náplně 2. supervize a evaluace 3. další vzdělávání
Podpora studentů
<ol style="list-style-type: none"> 1. podpora studentů v akademických záležitostech 2. zajištění rovného přístupu ke vzdělání 3. kontinuita vzdělávání a účast studentů ve vzdělávacím procesu 4. aktivity, služby a partnerství na podporu učení 5. bezpečnost
Správa financí a majetku
<ol style="list-style-type: none"> 1. všeobsažný a transparentní proces tvorby rozpočtu 2. odpovídající rozpočet 3. monitorování financí, výhledy do budoucnosti, řízení a audity 4. úsporný management zdrojů 5. majetkový záměr a udržování budov a zařízení

Zdroj: Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, District standards and indicators, pracovní verze ke dni 8.12. 2010.

Celý evaluační systém pod zastřešením těchto standardů stojí na dvou základních pilířích, kterými jsou: elektronický informační systém **DART** (*District analysis review tool*) a **autoevaluace škol**.

4.1 Informační systém DART

DART slouží zejména k rychlému a přehlednému znázornění toho, jak škola splňuje požadavky federálního zákona ŽDNP. Je to také komunikační prostředek mezi státem a okrsky a školami, jímž stát školám dodává přehled všech informací, které o nich soustředil z různých zdrojů. Systém je volně přístupný na webových stránkách Ministerstva školství státu Massachusetts ve formátu tabulek v programu Excel. Pracovníci školy či okrsku si tabulky mohou stáhnout do svého počítače, zkontrolovat si informace o svém okrsku ve zhruba 30 kategoriích a zároveň si nechat zobrazit srovnání s jinými okrsky/školami a se státním průměrem.

Systémem DART stát shrnuje nejdůležitější informace, které sbírá např. z výsledků testování již zmíněného systému MCAS, ze zpráv o vzdělávaných dětech (*School attending children report*), z informačního systému s údaji o studentech (*Student information management system*), z informačního systému s údaji o školských pracovnících (*Education personnel management system*), z výročních zpráv o žácích

a financích (*End of year pupil and financial report*) atd. Informace jsou znázorněny v podobě barevných grafů a tabulek, takže jsou přehledné. Navíc k systému existuje příručka, která podrobněji popisuje, co každá kategorie obsahuje a jak výsledky interpretovat. Hlavní oblasti poskytovaných informací navazují na již zmíněné státní standardy pro úspěšnost škol a jsou organizované do následných kategorií:

1. **Kontext školského okrsku a jeho škol** (počty studentů, mobilita studentů, procenta studentů v jednotlivých vzdělávacích úrovních škol).
2. **Kurikulum a výuka** – např. procenta studentů, kteří jsou podle výsledků testů akademicky zdatní (proficient); počet studentů 8. ročníků, kteří se zapsali na algebru.
3. **Hodnocení: překonávání rozdílů ve vzdělávacích výsledcích studentů** – toto se zpravidla vztahuje na rozdíly ve výsledcích mezi etnickými, rasovými, sociálně slabými a jinak znevýhodněnými populačními skupinami.
4. **Vedení a řízení, lidské zdroje a další vzdělávání** – např. jak často se střídají vrchní školní inspektoři, ředitelé škol a učitelé; kolik prostředků se vynakládá na vzdělávání učitelů, kolik předmětů vyučují tzv. vysoce kvalifikovaní učitelé, počet studentů na učitele)
5. **Podpora studentům** – kolik studentů postoupí do dalšího ročníku, kolik studentů je schopných studovat v angličtině, kolik studentů navštěvuje školu, kolik studentů školu předčasně opouští, kolik studentů ukončí střední vzdělání, kolik je studentů se speciálními vzdělávacími potřebami.
6. **Řízení financí a správa majetku** – kolik prostředků se utrácí nad rozpočet, náklady na studenta, náklady na dopravu studentů/školní autobusy.

Přehled informací v systému DART slouží k dlouhodobému monitorování škol a jejich výsledků, ke sledování vývojových trendů, ale i k sebe-reflexi okrsků a škol.

4.2 Autoevaluace škol v rámci celého systému a její subjekty

Autoevaluace škol probíhá podle nástroje, jež stát vytvořil pod názvem **Essential Conditions for School Effectiveness** (*Nezbytné podmínky pro efektivitu školy*). V tomto nástroji je na základě vědeckých poznatků (podrobně doložených v doprovodném průvodci, který stát školám poskytuje) vytyčeno jedenáct základních podmínek, jež definují, co mají

školy dělat, aby dobře vzdělávaly své žáky. Odpovědnost za plnění těchto podmínek nesou školské okrsky. Autoevaluace se povinně vyžaduje od okrsků, jejichž školy jsou v souvislosti s legislativou ŽDNP v rizikové kategorii pro technickou pomoc, příp. intervenci či převzetí a řízení školy státem. Nástroj je ale volně k dispozici všem, takže jej mohou dobrovolně využít i školy, které prospívají a do rizikové skupiny se neřadí.

Jedenáct podmínek pro úspěšnost škol je definováno následovně:

- I. **Školský okrsek používá účinné systémy pro podporu škol a intervenci ve školách:** Okrsek má systémy pro předvídání a řešení otázek ohledně personálu škol, výuky a provozu. Problémy řeší rychle, úsporně a účinně, obzvláště ve školách, kde studenti prospívají nejhůř.
- II. **Efektivní vedení školy:** Okrsek a škola jedná tak, aby přilákaly, rozvinuly a udržely efektivní vedoucí tým, který si získá podporu pracovníků školy a pracuje s cílem zlepšit učení studentů a realizovat jasně definovanou vizi a konkrétní cíle.
- III. **Kurikulum sladěné s externími kurikulárními požadavky:** Obsah výuky ve škole je sladěn s rámcovými požadavky státu a se státním systémem pro hodnocení výsledků ve vzdělávání, a to vertikálně mezi ročníky i horizontálně mezi třídami ve stejném ročníku a mezi kroužky studentů stejného kurzu.
- IV. **Účinná výuka:** Postupy ve výuce se zakládají na poznatcích vysoce kvalitních výzkumů a na vysokých nárocích uplatňovaných na všechny studenty. Základem je užívání vzdělávacích programů pro čtení a matematiku, které byly prověřené výzkumem. Pracovníci školy sdílejí porozumění o výuce vysoké kvality založené na výzkumu a o systému pro monitorování vyučovacího procesu.
- V. **Hodnocení studentů:** Škola používá vyrovnaný systém formativního a diagnostického hodnocení.
- VI. **Pravomoc ředitele rozhodovat o zaměstnancích:** Ředitel má pravomoc rozhodovat na základě školního plánu pro zlepšení a na základě potřeb studentů. Podléhá předpisům okrsku o zaměstnancích, rozpočtovým omezením a schválení vrchního školského inspektora.
- VII. **Další vzdělávání a systémy pro spolupráci:** Do dalšího vzdělávání pracovníků škol patří individuální vzdělávání i vzdělávání organizované školou, jako je např. koučování výuky. Také sem patří předmětové (obsahové) vzdělávání. Škola má systém pro pravidelnou, častou spolupráci s cílem zlepšit kurikulární a vyučovací praxi. Další vzdělávání a schéma pro spolupráci se hodnotí podle toho, jaký má dopad na zlepšení vzdělávacích výsledků studentů.

- VII. **Stupňová výuka a odpovídající časové rozložení výuky:** Rozvrh školy je udělaný tak, aby studentům poskytl dostatek času na učení ve všech základních předmětech. Studentům, kteří nedosahují potřebné vzdělanostní úrovně, škola nabízí víc času a podporu pro individuální vzdělávání prostřednictvím stupňové výuky, prevence zakládající se na vědeckých poznatcích, včasné diagnostice, a podpoře studentů se vzdělávacími nebo výchovnými problémy, včetně studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a studentů, kteří se teprve učí anglicky.
- IX. **Sociální, emocionální a zdravotní potřeby studentů:** Škola vytváří bezpečné prostředí a efektivně používá systém, který reflektuje sociální, emocionální a zdravotní potřeby studentů a který vychází z rámce veřejného školství pro zdraví a chování studentů.
- X. **Spolupráce školy a rodiny:** Škola vytváří pevný pracovní vztah s rodinami studentů, s partnery z obce a s poskytovateli, s nimiž společně podporuje akademický vývoj studentů a jejich sociální a duševní zdraví.
- XI. **Strategické využívání zdrojů a dostatečné pravomoci k rozpočtovému rozhodování:** Ředitel strategicky a účelně používá zdroje školy a okrsku a má k tomu potřebné zmocnění.

Za povinnou autoevaluaci nařízenou státem zodpovídají **školské okrsky**, které dohlížejí na to, že jim školy odevzdají autoevaluační zprávu. Na školách je, aby plnily definované podmínky, na okrscích pak, aby jim k tomu vytvořily zázemí a poskytly potřebnou podporu. Do samotné autoevaluace **ve školách** se zapojují **administrativní pracovníci školy** (např. ředitel a zástupce), kteří pro vyplnění informací o škole např. vytváří **podpůrný tým učitelů a dalších pedagogických pracovníků** (např. školní poradci), s nimiž konzultuje.

4.3 Obsah a forma autoevaluační zprávy

Autoevaluační zpráva hodnotí míru plnění definovaných „Podmínek pro úspěšnost školy“. Podmínky jsou uvedené ve formátu tabulek, kde je každá z jedenácti základních podmínek rozepsaná do podrobnějších podkategorií v levém sloupci tabulky a pravé sloupce rozepisují míru plnění podmínky na čtyřstupňové škále (viz příklad v Tabulce č. 17), kde se hodnotí efektivita vedení školy konkrétně v otázkách stanovení vzdělávacích cílů.

Tabulka č. 19 – *Příklad autoevaluačního nástroje „Essential Conditions for School Effectiveness“*

II. podmínka úspěšnosti: Efektivní vedení školy	1 (Zatím není k dispozici)	2 (Ve vývoji)	3 (Ano, existuje)	4 (Existuje a udržuje se)
Zaměření na výuku/ vzdělávání	Minimální nebo žádný pokrok v realizaci.	Některé prvky již existují, ale nahodile, nebo je jejich realizace nekvalitní.	Ředitel strategicky a cíleně tvoří jasnou vzdělávací vizi školy a podporuje ostatní, aby mohli dělat totéž. Tým pro podporu výuky a vzdělávání, který zastupuje jednotlivé ročníky a obsahové oblasti se pravidelně schází a řeší otázky výuky a vzdělávání. Má dostatečné pravomoci k tomu, aby mohl rozhodovat, a prostřednictvím efektivní komunikace zapojuje ostatní. Škola je jednotně zaměřená na vyučování s dobrými výsledky, vyučovací proces, učení a úspěch studentů.	Integrovaná podpora v předpisech a činech školského okrsku. Škola je schopna sama udržovat situaci.

V levém sloupci tabulky je v nadpisu jedna z jedenácti podmínek úspěšnosti – v tomto příkladě konkrétně „Efektivní vedení škol“. Tabulka pak v rámci podmínky „Efektivní vedení školy“ definuje oblasti, které do „Efektivního vedení školy“ spadají a které se mají hodnotit. V uvedeném příkladu je jedna z nich: zaměření na výuku; vedle toho se ještě v této kategorii hodnotí např. efektivita plánování, rozhodování, a sdílení informací a zodpovědnosti. Pracovníci škol, kteří provádějí autoevaluaci, si přečtou obsah všech sloupců a vyberou ten s číslem 1–4, který nejlépe odpovídá situaci v jejich škole. V závěru si pak mohou spočítat body a vyjde jim, v které oblasti mají největší rezervy a co mají naopak dobře zabezpečené.

4.4 Spolupráce škol a výsledky práce školy

Stát autoevaluaci podporuje shora poskytnutím propracovaných nástrojů. Školské okrsky si pak samy rozhodují, jaké zázemí pro tvorbu

autoevaluačních zpráv nabídnou školám ve svých jurisdikcích. Někde může existovat formální podpora, např. v podobě pravidelných setkání administrativních pracovníků jednotlivých škol k výměně zkušeností, jinde je spolupráce neformální. Některé školy mohou mít dobře nastavenou spolupráci se svým školským inspektorem³⁰ a sepsanou autoevaluační zprávu mu například nechají přečíst a okomentovat před tím, než ji odešlou. Formy spolupráce mezi školami a pracovníky škol závisejí na tom, kdo a jak ve škole zprávu zpracovává a jaké kontakty udržuje s ostatními. Americké kulturní prostředí je ale všeobecně otevřené kolegiální spolupráci, výměně informací, reflexi, a otevřené komunikaci; po stránce neformální je tedy pravděpodobné, že nějaká forma spolupráce a vzájemné podpory mezi školami existuje.

4.5 Výhled do budoucnosti

Školy si prostřednictvím nařízené či dobrovolné autoevaluace zmapují svou situaci a stát jim dává k dispozici další podpůrné nástroje (viz Dept. of Education, Massachusetts, <http://www.doe.mass.edu/sda/ucd/>), které jim pomohou vytvořit plán pro zlepšení. Tyto další autoevaluační nástroje obsahují například dotazníky k pracovním podmínkám učitelů, protokol pro hospitace ve školách, příklady dobré praxe atd. Stát Massachusetts je v důsledku legislativních změn od roku 2008 oficiálně zodpovědný za výsledky svých školských okrsků a škol; celý evaluační a autoevaluační systém je relativně nový a dále se vyvíjí. Vývoj začal vytvořením celkového rámce pro hodnocení škol a intervenci, a nyní je ve fázi, kdy se dotvářejí jednotlivé nástroje. Lze jen očekávat, že nástroje se budou dále zlepšovat a že se bude klást větší důraz na jejich použití, příp. že se vyvinou i nové systémy kontroly.

Shrnutí a závěr

Příklady dvou různých evaluačních systémů, federálního Programu škol s modrou stuhou a evaluačního systému státu Massachusetts, naznačují, jak obrovskou roli v USA v hodnocení škol hrají výsledky

³⁰ Inspektor (*district superintendent*) neprovádí inspekční činnost, ale je to v podstatě ředitel celého školského okrsku.

z testování studentů. Dá se říci, že v současné době výsledky testů fungují jako hlavní indikátor kvality škol. Tato skutečnost spojená s přijetím zákona ŽDNP je v USA velmi kontroverzní a mnozí poukazují na to, že ani sebedokonalejší testy nemohou podchytit vše, co je pro vzdělanost důležité. Avšak v zemi, kde z historických a politických důvodů nelze v obecné rovině nastavit vstupy, se kontrola výstupů jeví jako nejschůdnější řešení. Existují sice různé hlasy volající po celonárodním sjednocení požadavků na školy, zejména v oblasti standardů a kurikula, ale z politického hlediska je jen těžko představitelné, že by se něco takového mohlo uskutečnit, protože jednotné požadavky zavánějí přílišnou centralizací a diktaturou shora, která stojí v přímém protikladu k demokratickým principům, z nichž školství v USA vzešlo.

Zákon ŽDNP představil v podobě požadavků testování a sankcí spojených se špatnými výsledky žáků a studentů zásadní kontrolu výstupů shora, a ta s sebou přinesla mnoho dalších důsledků, např. i v oblasti autoevaluace. Zatímco v minulosti školy v mnoha státech a školských okrscích autoevaluaci nemusely provádět a nebylo definováno, co je třeba hodnotit, v současné době autoevaluace nabývá na důležitosti. I když mnoho států autoevaluaci přímo nenařizuje nějakým konkrétním ustanovením, pod hrozbou odebrání státních financí ji v podstatě ukládá jako povinnou. Tak je tomu například ve státě Michigan, kde přibližně v posledních šesti letech školy každoročně vyplňují autoevaluační zprávu. Zpráva je online a do předepsaných kategorií se vyplňují údaje o žácích a studentech, dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, jak škola angažuje rodiče, jestli poskytuje pro nové učitele mentory atp. Školy při vyplňování této zprávy mají přístup i ke svým odpovědím z předchozích let, takže si mohou srovnat, co se změnilo. Na základě výsledků studentů v celostátních testech a dalších dat obsažených v autoevaluační zprávě školy od státu získávají hodnocení známku – jakési vysvědčení (*school report card*), které významně ovlivňuje, jak školu vnímá veřejnost. Například dobře hodnocené školy přispívají k růstu cen nemovitostí ve své spádové oblasti, získávají snazší přístup ke grantům. Je už v podstatě jedno, jestli škola získává uznání výborným státním vysvědčením, nebo oceněním modré stuhou, příp. jiným oceněním. Avšak je potřeba znovu zdůraznit, že tato ocenění a prestiž souvisejí hlavně s výsledky žáků a studentů v celostátních testech, nikoli tedy s autoevaluací školy, která je doplňující a dokresluje celkovou situaci školy. Autoevaluační zprávy škol státu poskytují další informace, které mohou být důležité zejména v případech, kdy škola spadá do rizi-

kové skupiny, jež si vyžaduje intervenci státu. Stát potom podle zprávy může lépe posoudit, co škola dělá a kde je potřeba, aby své aktivity zesílila.

Zákon ŽDNP do školského systému v USA přinesl silnou páku tlačící na školy, aby vykazovaly dobré výsledky. V této souvislosti je vyvíjen i větší tlak na to, aby školy o sobě poskytovaly více informací. Do budoucna lze tedy jen předpokládat, že autoevaluační zprávy jakožto souborný přehled informací o školách ze škol nezmizí a naopak se na ně budou klást přísnější požadavky. Zatímco v současné době v mnoha státech nikdo v obecné rovině nekontroluje, zda informace v autoevaluačních zprávách odrážejí reálné skutečnosti, lze očekávat, že v budoucnosti by mohly přibýt inspekce nebo přísnější požadavky na to, aby školy podrobněji dokládaly různé aktivity, o nichž se ve zprávách zmiňují.

Závěrem můžeme říci, že ve snaze zlepšit své výsledky a snížit propastné rozdíly ve výsledcích žáků a studentů se americký systém zaměřuje trochu jednostranně na výstupy v podobě výsledků v celostátních testech variabilní kvality. V souvislosti s výsledky z testů se pak i kvalita škol redukuje na to, jak školy umějí své žáky a studenty na testy připravit; to s sebou samozřejmě nese mnoho již zmíněných negativních důsledků (např. redukce předmětových oblastí, které se netestují, užší zaměření výuky jako přípravy na testy). Ale pokud věříme, že větší množství systematicky sbíraných informací může být k dobru, pak jsou doprovodné jevy testování a hodnocení škol v podobě autoevaluačních zpráv a sběru informací přínosem. Zároveň jsou také nutností, protože americký systém po ŽDNP funguje na principu „cukr a bič“, takže školy vlastně nemají příliš na výběr a autoevaluační zprávy dělají, protože je k tomu nutí okolnosti a protože za nedodání zprávy by v mnohých případech musely tvrdě zaplatit. Odborníci a kritici ŽDNP poukazují na to, že slíbený „cukr“ školy nedostávají, a tak ve skutečnosti současný systém funguje hlavně pod hrozbou různých sankcí. Zдали může mít žádoucí účinky, ukáže teprve čas; dosavadní výsledky jsou však víc než rozporuplné. ■

Zdroje

- ACHIEVE. *Measuring up: A report on education standards and assessments for Massachusetts* [online]. October 2001. Dostupné z www: <http://www.achieve.org/node/280>.
- COHEN, K., SPILLANE, J. P. (1993). *Policy and practice: The relations between governance and instruction*. Designing coherent education policy. San Francisco, Jossey Bass: 35-95.
- Dept. of Education, Massachusetts. *DART – District Analysis and Review Tool User Guide*. 2010. <http://www.doe.mass.edu/sda/dart/userguide.pdf>.
- Dept. of Education, Massachusetts. *District standards and Indicators*. www.doe.mass.edu/sda/review/district/StandardsIndicators.pdf.
- Dept. of Education, Massachusetts. *DART – District Analysis and Review Tool* (<http://www.doe.mass.edu/sda/dart/>) – ke stažení je dokument v Excelu, který dává souhrnný přehled dat z různých zdrojů.
- Dept. of Education, MA. *Effective Conditions for School Effectiveness*. <http://www.doe.mass.edu/sda/review/school/process.html?section=essential>.
- Dillon, S. Panel proposes single standard for all schools. *New York Times* [online]. March 10, 2010. [cit 14.4.2011]. Dostupné z www: <http://www.nytimes.com/2010/03/11/education/11educ.html?th&emc=th>.
- ELIZABETH, J. Changes afoot for Blue Ribbon Schools. *Post-gazette.com* [online]. Tue, July 30, 2002. Dostupné z www: (<http://www.postgazette.com/localnews/20020730blueribbon0730p9.asp>).
- FUHRMAN, S. (2007). Educational Governance in the United States: Where are we? How did we get there? Why should we care? In: *The state of education policy research*. Edited by Fuhrman, S., Cohen, D. Mosher, F. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- HADDADIN, J. (2011). Reform of the Blue Ribbon School Program. *Melrose Free Press* [online]. Jan 27, 2011. Dostupné z www: <http://www.wickedlocal.com/melrose/news/education/x286167959/Reform-of-the-federal-Blue-Ribbon-program#axzz1MPxjxiM>.
- HESS, F, SOBOL, T. Point/ Counterpoint: Blue Ribbon Blues? *Scholastic* [online]. Fall 2002. [cit 28.12.2010]. Dostupné z www: <http://www2.scholastic.com/browse/article.jsp?id=428>
- INCA *Education around the world*. USA: Organization/control of education system. [cit: 27.2. 2010]. Dostupné z www: <http://www.inca.org.uk/usa-organisation-mainstream.html>.

- KOCHAN, S. (2007). Evolution of school performance research in the USA: From school effectiveness to school accountability and back. In: *International handbook of school effectiveness and improvement, Part one*. Dordrecht, Springer: the Netherlands. pp485-502.
- KOZÁK, K. (2007). *Federální vláda nezůstane pozadu. Analýza rozšíření pravomocí federální vlády v základním a středním školství v USA*. Praha: Univerzita Karlova. 30 s.
- LINN, R. L., BAKER, E. L., BETEBENNER, D. W. (2002). „*Accountability systems: Implications of requirements of the ,No Child Left Behind Act of 2001.*“ *Educational Researcher*, 31(6), 3-26.
- NCES, 2009. *Tabulka – počet školských distriktů*. Dostupné z www: http://nces.ed.gov/pubs2009/100_largest/tables/table_a01.asp.
- NCES, 2009. *The Nation's report card*. Dostupné z www: <http://nces.ed.gov/nationsreportcard/pubs/main2009/2010451.asp>.
- NCES, 2011. NAEP overview. [cit: 26.5. 2011]. Dostupné z www: <http://nces.ed.gov/nationsreportcard/about/>.
- NCES. Fast facts [online]. [cit 29.12.2010]. Dostupné z www: <http://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=84>.
- RAVITCH, D. (2007). The future of NCLB. *HuffPost* [online]. March 25, 2007. [cit: 8. března, 2010]. Dostupné z www: http://www.huffingtonpost.com/diane-ravitch/the-future-of-nclb_b_44227.html.
- UNESCO. International Bureau of Education. *Profile of education in the United States*. [cit: 3.3. 2010]. Dostupné z www: <http://www.ibe.unesco.org/en/access-by-country/europe-and-north-america/united-states/profile-of-education.html>.
- U.S. Department of Education. What we do [online]. [cit: 3. března, 2010]. Dostupné z www: <http://www2.ed.gov/about/what-we-do.html>.
- U.S. Department of Education. The federal role in education [online]. [cit: 29. května, 2011]. Dostupné z www: <http://www2.ed.gov/about/overview/fed/role.html>.
- U.S. Department of Education. Blue Ribbon Schools Program [online]. Dostupné z www: <http://www2.ed.gov/programs/nclbbrs/resources.html>.
- WISE, D. Folger McKinsey wins Blue Ribbon. *The Washington Post* [online]. Thur Sept 29, 2005. Dostupné z www: http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/09/28/AR2005092800698.html?nav=rss_education.
- WEILER, H. N. (1990). Comparative perspectives on educational decentralization: An exercise in contradiction? *Educational Evaluation and Policy Analysis* 12(4): 433-48.

Příloha

Tabulka č. 20 – Přehled institucí zabývajících se evaluací v USA

Spojené státy americké nemají žádný centrální systém pro evaluaci škol, takže kromě institucí spadajících pod federální Ministerstvo školství na národní úrovni neexistují žádné inspektořaty nebo podobné instituce, které by se systematicky zabývaly evaluací škol. V rámci legislativy No Child Left Behind si každý stát, příp. jednotlivé školské okresy, vytvářejí svoje vlastní požadavky a mají své vlastní divize a instituce zabývající se evaluací.

Na federální úrovni je Ministerstvo školství (Department of Education) a pod něj spadá Institut pedagogických věd „The Institute of Education Sciences“. Tento institut funguje jako zastiřeující organizace pro další čtyři centra:

1. Národní centrum pro vzdělávací výzkum (National Center for Education Research - NCER)
2. Národní centrum pro statistické informace ve vzdělávání (National Center For Statistics in Education - NCSE)
3. Národní centrum pro evaluaci a regionální pomoc (National Center for Education Evaluation and Regional Assistance - NCEE)
4. Národní centrum pro výzkum ve speciální pedagogice (National Center for Special Education Research - NCSER).

Vedle Institutu pro pedagogické vědy pak pod federální Ministerstvo školství spadají různé další iniciativy a programy, např. Referenční středisko příkladů dobré praxe nebo Program škol s modrou stuhou, jehož prostřednictvím USA identifikují exemplární školy.

Zastiřeující organizace	Název subjektu	Český překlad názvu subjektu	Charakteristika subjektu a podřízené instituce	Činnost v evaluaci	Kontakt
U.S. Department of Education	Institute of Education Sciences	Institut pedagogických věd	Spadá pod federální Ministerstvo školství a má za úkol poskytovat data pro praxi a tvorbu vzdělávací politiky. Dělá to prostřednictvím čtyř center: • Národní centrum pro vzdělávací výzkum (National Center for Education Research - NCER)	NCER řídí různé pedagogické výzkumy týkající se praxe, vzdělávacích programů a vzdělávací politiky.	http://ies.ed.gov/ncer/

			<ul style="list-style-type: none"> Národní centrum pro statistické údaje ve vzdělávání (National Center for Education Statistics – NCES) 	<p>Má na starosti národní hodnotící systém NAEP (Národní hodnocení výsledků ve vzdělávání). Kromě toho sbírá data, provádí analýzy a vydává podrobné zprávy o různých aspektech školství v USA, příp. i v zahraničí. Např. jednou za rok vydává zprávu o školství v USA (America's report card).</p>	http://nces.ed.gov/
			<ul style="list-style-type: none"> Národní centrum pro evaluaci a regionální pomoc (National Center for Education Evaluation and Regional Assistance – NCEE) 	<p>Provádí evaluaci federálních programů ve vzdělávání, publikuje zprávy a rozšiřuje informace z výzkumů a příklady dobré praxe prostřednictvím divizí Education Resource Information Center (ERIC), What Works Clearing House, National education library etc.</p>	http://ies.ed.gov/ncee/
			<ul style="list-style-type: none"> Národní centrum pro výzkum ve speciální pedagogice (National Center for Special Education Research – NCSER) 	<p>Zabývá se výzkumem praxe ve speciální pedagogice.</p>	http://ies.ed.gov/ncser/
		Referenční příkladů dobré praxe	What Works Clearinghouse	<p>Soustřeďuje informace z příkladů dobré praxe a nabízí různé metodické příručky pro učitele.</p>	http://ies.ed.gov/ncee/wwc/

		Program škol s modrou stuhou	<p>Iniciativa federálního Ministerstva školství, jejímž prostřednictvím se identifikují exemplární školy v USA instituce, které do tohoto federálního programu nominují jednotlivé školy:</p> <ul style="list-style-type: none"> Chief State School Officers (CSSOs) Officials at the Department of Defense Education Activity (DoDEA) The Bureau of Indian Education (BIE) Council for American Private Education (CAPE) 		http://www2.ed.gov/programs/nclbbrs/index.html
Blue Ribbon School Program					

Příklad institucí ve státě Massachusetts

Zastřešující organizace	Název programu/nástroje	Charakteristika subjektu a podřízené instituce	Činnost v evaluaci	Kontakt
Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education (Ministerstvo pro základní a střední školství státu Massachusetts)	DART (District Analysis, Review & Assistance Tools) (Nástroje pro analýzu a vyhodnocování potřeb škol na úrovni školských okrsků)	Soubor nástrojů online, které soustřeďují informace o jednotlivých školských distriktech	Školské okrsky si mohou díky tabulkám zveřejňovaným v rámci systému DART zkontrolovat, jak si stojí ve srovnání s jinými okrsky a jejich školami.	http://www.doe.mass.edu/apa/dart/

	PQA (Program Quality Assurance Services) (Inspekce)	Stát Massachusetts má na rozdíl od mnoha jiných států v USA inspekční oddělení, které:	<ul style="list-style-type: none"> • vyřizuje a posuzuje stížnosti • monitoruje, zdali školské okresy a vzdělávací organizace jednají v souladu se zákony a zdali plní stanovené požadavky v regulovaných oblastech jako např. speciální pedagogika, vzdělávání dětí, které se teprve učí angličtinu, odborné vzdělávání atp. • poskytuje technickou pomoc v rámci regulovaných oblastí atp. 	http://www.doe.mass.edu/pqa/
--	---	--	---	---