

Vlastní hodnocení školy

Úvodní studie

Ing. Stanislav Michek

Národní ústav odborného vzdělávání
prosinec 2005

Obsah

Úvod	3
1 Zajišťování kvality a vlastního hodnocení škol v evropských zemích	5
1.1 Dánsko	5
1.2 Finsko.....	5
1.3 Francie	6
1.4 Irsko	6
1.5 Itálie.....	7
1.6 Maďarsko	7
1.7 Norsko.....	7
1.8 Rakousko	7
1.9 Rumunsko	8
1.10 Slovinsko	9
1.11 Velká Británie	9
2 Dosavadní zkušenosti a přístupy k vlastnímu hodnocení škol v ČR	10
2.1 Základní vzdělávání	10
2.2 Střední vzdělávání.....	10
a) Gymnaziální vzdělávání	10
b) Střední odborné vzdělávání.....	10
2.3 Vyšší odborné vzdělávání	11
3. Závěry.....	12
Příloha.....	14
a) Balanced Scorecard	14
b) Model CAF	14
c) Model excellence EFQM	14
d) SWOT analýza	15
e) CQAF	16

Úvod

Zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy se stalo předmětem zájmu EU usnesením Rady z prosince 2002 a prohlášením evropských ministrů odborného vzdělávání a přípravy (přijatým v Kodani 29. a 30. listopadu 2002) o podpoře zvýšené evropské spolupráce v odborném vzdělávání a přípravě (OVP):¹

„Podpora spolupráce v zajišťování kvality se zvláštním zaměřením na výměnu modelů, metod a společných kritérií a principů kvality v odborném vzdělávání a přípravě.“

Vlastní hodnocení školy se podle § 12 školského zákona a § 8 a § 9 vyhlášky č. 15/2004 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, stalo od ledna 2005 novou povinností škol.

Národní ústav odborného vzdělávání považuje problematiku vlastního hodnocení škol za závažný faktor zejména z hlediska jeho přímé vazby na plnění cílů středního odborného vzdělávání. Jeho význam bude navíc výrazně posilován v průběhu transformace rámcových vzdělávacích programů (RVP) do školních vzdělávacích programů (ŠVP), kdy odpovědně zpracované vlastní hodnocení školy představuje jedno ze základních východisek pro tvorbu kvalitního školního vzdělávacího programu. Proto se NÚOV v rámci svých úkolů zaměřil rovněž na řešení této oblasti v příslušných souvislostech.

Předložený materiál představuje úvodní studii k dané problematice. Jejím cílem je poskytnout informace o současných trendech v oblasti zajišťování kvality v evropských zemích a o dosavadních zkušenostech našich škol a uplatňovaných přístupech ve sféře sebehodnocení.

Obsah je členěn do následujících kapitol:

- Zajišťování kvality a vlastního hodnocení škol v evropských zemích
- Dosavadní zkušenosti a přístupy k vlastnímu hodnocení škol v ČR
- Závěry
- Příloha

Kapitola „Zajišťování kvality a vlastního hodnocení škol v evropských zemích“ pojednává o přístupech při zajišťování kvality a sebehodnocení v odborném vzdělávání v Dánsku, Finsku, Francii, Irsku, Itálii, Maďarsku, Norsku, Rakousku, Rumunsku, Slovinsku a Velké Británii². Kapitola „Dosavadní zkušenosti a přístupy k vlastnímu hodnocení škol v ČR“ informuje o využívání systematických nástrojů vlastního hodnocení v základním, gymnaziálním, středním odborném a vyšším odborném vzdělávání. V kapitole „Závěry“ jsou uvedena možná doporučení z pohledu legislativních podmínek, metodik

¹ Viz Usnesení Rady Evropské Unie ze dne 19. prosince 2002 o podpoře zvýšené evropské spolupráce v odborném vzdělávání a přípravě. In Zpravodaj odborné vzdělávání v zahraničí, č. 3/2003, příloha II/2003, str. 4. NÚOV, Praha, 2003.

² Pokud není uvedeno jinak, tak informace jsou čerpány z prezentací uveřejněných na <http://www.gavet.com/> a z: Michek, Stanislav: Zajišťování kvality v odborném vzdělávání. In Zpravodaj odborné vzdělávání v zahraničí, č. 6/2005, příloha V/2005, str. 1-15. NÚOV, Praha, 2005.

sebehodnocení, souboru standardů/indikátorů kvality, provázanosti na další evaluační nástroje, poradenství a školení v oblasti sebehodnocení. V příloze materiálu jsou velmi stručně popsány jednotlivé systematické nástroje pro zajišťování kvality.

Poznatky budou dále využity:

- a) při tvorbě příručky, shrnující získané poznatky o nástrojích sebehodnocení a o jejich aplikaci v praxi. Tato publikace by měla sloužit především školám k jejich orientaci v dané problematice a k možnému využití při zpracování vlastního hodnocení (příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání bude školám k dispozici v březnu 2006);
- b) jako podklad k diskusi o nástrojích vlastního hodnocení v ČR na systémové úrovni;
- c) jako východisko ke zmapování praxe škol v oblasti vlastního hodnocení. Za tímto účelem bude v roce 2006 mezi SOŠ a SOU provedeno dotazníkové šetření. Vyhodnocení dotazníkového šetření bude součástí studie o aplikaci nástrojů vlastního hodnocení v odborném vzdělávání, která bude k dispozici v prosinci 2006.

1 Zajišťování kvality a vlastního hodnocení škol v evropských zemích

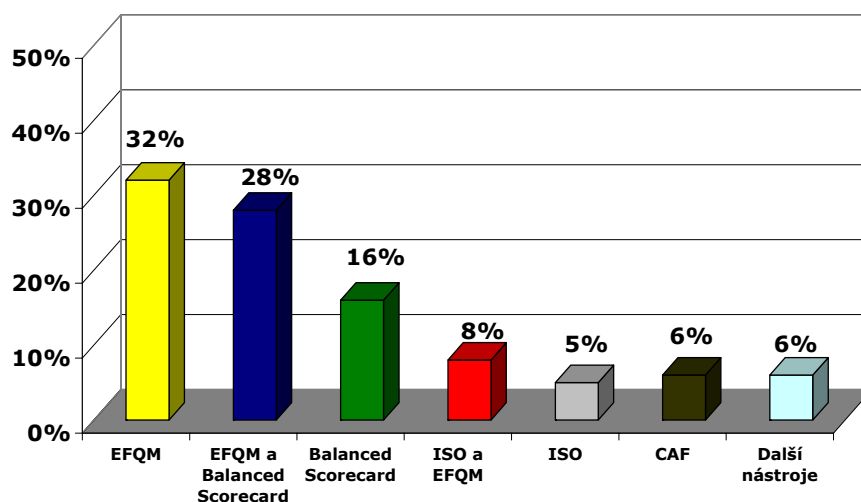
1.1 Dánsko

V Dánsku jsou vzdělávací instituce ze zákona povinny systematicky zajišťovat kvalitu, tzn. shromažďovat výsledky práce, hodnotit je a srovnávat je s cíli stanovenými na lokální a národní úrovni. Poskytovatelé počátečního a dalšího OVP provádějí sebehodnocení a zveřejňují akční plán rozvoje jednou ročně. Školy a ministerstvo spolupracují prostřednictvím dotazníku, zaměřeného na strategické a operativní řízení. Podkladem pro tvorbu dotazníku byl model excelence EFQM³. V některých školách se používá model MARS (vytvořený na základě Demingova cyklu kvality⁴). Poskytovatelé vzdělávání nemusí při zajišťování kvality používat nějaký konkrétní rámec, mohou si vytvořit model, který nejlépe odpovídá jejich velikosti, cílovým skupinám, poptávce po oboru apod.

1.2 Finsko

Ve Finsku realizoval na podzim 2004 Národní ústav pro vzdělávání (Opetushallitus Utbildningsstyrelsen - Finish National Board of Education) průzkum využívání nástrojů pro zajišťování kvality se zaměřením na poskytovatele OVP. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 111 respondentů (82 poskytovatelů OVP – asi 23 % z celkového počtu poskytovatelů OVP). Podle databáze Eurydice (www.eurydice.org) bylo v roce 2003 ve Finsku 347 odborných škol (z 80 % je zřizovatelem územní a místní samospráva).

Využívání nástrojů pro zajišťování kvality ve finském odborném vzdělávání a přípravě (v %)



Výsledky z průzkumu ukazují, že nejčastějším nástrojem pro řízení kvality a sebehodnocení poskytovatelů OVP je v současnosti model excelence EFQM. 64 % poskytovatelů OVP zmiňuje, že využívají jako základní nástroj EFQM, který mnohdy upravují podle svých

³ Viz Příloha, v níž jsou stručně charakterizovány jednotlivé nástroje pro zajišťování kvality a strategické řízení (Balanced Scorecard, Model CAF, Model excelence EFQM, SWOT analýza, CQAF) uváděné nejen v této kapitole.

⁴ Viz např. Checklist v managementu kvality. In Zpravodaj odborné vzdělávání v zahraničí, č. 6/2005, příloha V/2005, str. 16. NUOV, Praha, 2005.

potřeb, nebo ho kombinují s dalšími nástroji jako je metoda pro strategické řízení Balanced Scorecard, či ISO normami. Druhým nejpoužívanějším nástrojem pro zajišťování kvality je Balanced Scorecard (45 %). Normy ISO (23 % poskytovatelů OVP) nejčastěji využívají technické školy. Jednou z motivací pro sebehodnocení je Finská cena kvality, která je založena na modelu excellence EFQM. 85 % poskytovatelů OVP, kteří aplikují systematické nástroje kvality při řízení kvality, se jimi zabývá již více než 3 roky. Přičemž 76 % z těch, kteří užívají Balanced Scorecard, ho používá déle než 2 roky. 70 % škol využívá pro zlepšování kvality benchmarking (= srovnávání s jinými institucemi), přičemž 51 % respondentů se zaměřuje na benchmarking procesů, 9 % na benchmarking výsledků a 13 % na benchmarking služeb a produktů.⁵

1.3 Francie

V současnosti je ve Francii asi 8000 poskytovatelů OVP. Poskytovatelé OVP při zajišťování kvality sledují zejména tyto cíle: zvýšení konkurenční výhody na vzdělávacím trhu (deklarace kvality pro zákazníky), racionalizaci interních procesů a zlepšení týmové spolupráce. Mnoho poskytovatelů OVP využívá jako deklaraci kvality ISO normy (200 poskytovatelů má certifikát ISO). 700 poskytovatelům OVP poskytl OPQF (Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation⁶ – profesní úřad, který certifikuje vzdělávací organizace poskytující profesní přípravu) certifikaci pro poskytování profesní přípravy.

1.4 Irsko

V důsledku zavedení Národní soustavy kvalifikací a požadavků zákona o kvalifikacích (vzdělávání a profesní přípravě) z roku 1999 dochází ve vývoji sebehodnocení k rozsáhlým změnám. Těmito změnami se od roku 2001 zabývá Rada pro osvědčení o dalším vzdělávání a profesní přípravě (Further Education, Training and Awards Council – FETAC⁷). Úkolem FETAC je vydávat osvědčení o absolvování dalšího vzdělávání, schvalovat vzdělávací programy, monitorovat a zajišťovat kvalitu programů a určovat standardy. Konkrétně to znamená, že FETAC zodpovídá za stanovení postupů pro zajištění kvality vzdělávacích programů. Na základě nejlepších zkušeností poskytovatelů OVP a konzultací se zainteresovanými stranami vytvořila rada tzv. Checklist⁸, který je obecně využívaným nástrojem v oblasti sebehodnocení. FETAC svou činností uplatňuje na národní úrovni obecně platný přístup k používání sebehodnocení poskytovatelů OVP, které považuje za jedno z kritérií k zajišťování kvality.

FETAC vytvořila pro poskytovatele OVP obecná doporučení a příručku včetně příkladů pro vytváření postupů samotného hodnocení. Sebehodnotící zpráva poskytovatelů OVP by měla být vždy doplněna o akční plán zlepšování.

⁵ Leena Koski: „Results of Analysis on TQM Implementation and Future Needs at the VET Providers` Level in Finland“in

<http://www.oph.fi/english/pageLast.asp?path=447;490;35909;38122> .

⁶ <http://www.opqformation.org/opqf/>

⁷ Viz www.fetac.ie

⁸ Viz např. Checklist v managementu kvality. In Zpravodaj odborné vzdělávání v zahraničí, č. 6/2005, příloha V/2005, NÚOV, Praha, 2005.

1.5 Itálie

V odborném vzdělávání a přípravě v Itálii dochází k zásadní reformě. Jedním z hlavních cílů reformního procesu je zlepšení kvality. Na národní úrovni se o kvalitu usiluje s použitím metod evaluace a sebehodnocení škol a dalších vzdělávacích zařízení poskytujících profesní přípravu. Sebehodnocení je uplatňováno na dobrovolné bázi, neexistuje pro ně společný rámec či obecně platná politika. V rámci reformy v současnosti realizuje ministerstvo školství projekt „Quality project“ do kterého je zapojeno 1 500 škol. Dalšími přístupy k zajišťování kvality jsou: inspekce, akreditace, kurikulum, certifikace (ISO normy) a ověřování kritérií Ústavem pro rozvoj profesní přípravy pracovníků (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Laboratori - ISFOL).

1.6 Maďarsko

Pro motivaci poskytovatelů OVP je v Maďarsku vyhlašována cena kvality ve vzdělávání (model ceny je vytvořen na základě modelu excellence EFQM). K říjnu 2005 již uplatnilo jako nástroj k sebehodnocení model excellence EFQM 90 odborných škol. Hlavním iniciátorem změn v zajišťování kvality je Sekce pro rozvoj odborného vzdělávání (Szakiskolai Fejlesztési Iroda), která je součástí maďarského Národního ústavu odborného vzdělávání (Nemzeti Szakképzési Intézet). Jednou z iniciativ pro zajišťování kvality bylo uzpůsobení CQAF (Společný rámec zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy v Evropě - Common Quality Assurance Framework) maďarským podmínkám (pro tento účel bylo náhodně vybráno 30 škol, kde proběhlo pilotní ověřování). V současnosti se pro rok 2006 připravuje 90 odborných škol pro aplikaci rámce CQAF.

V květnu 2005 byla vyhlášena strategie rozvoje OVP pro období 2005–2013. Konkrétními cíli strategie je zvýšení povědomí o CQAF, podrobné vytvoření maďarského CQAF, vytvoření průvodce pro implementaci CQAF, stanovení klíčových indikátorů kvality pro poskytovatele v počátečním odborném vzdělávání, vytvoření benchmarkingové databáze (za účelem shromažďování příkladů dobré praxe), zajištění návštěvy peer learning (volně přeloženo jako vzájemné posuzování systému zajišťování kvality v konkrétní zemi). Tyto úkoly by měly být splněny do podzimu roku 2006.

1.7 Norsko

V souladu se zákonem o vzdělávání (Education Act, chapter 14.1) vydalo ministerstvo školství vyhlášku o sebehodnocení škol a podniků připravujících učně. Školy/podniky tak mají stanovit systém pro evaluaci toho, jak je vyučování organizováno, jak je prováděno a přizpůsobováno potřebám žáků/učňů a jak splňuje požadavky kurikula.

Krajské úřady odpovídají za provádění tohoto systému. Kraje stanovují administrativní způsob pro poskytování údajů a dalších informací potřebných k posouzení rozvoje a stavu kvality ve vzdělávání, včetně OVP. Ze zákona mohou krajské úřady podle své potřeby zvolit odpovídající přístup. Ministerstvo nebo odbor pro primární a sekundární vzdělávání může požádat o shrnující zprávy o tom, jak je sebehodnocení prováděno na lokální úrovni. Na národní úrovni neexistuje žádný společný rámec pro sebehodnocení poskytovatelů OVP.

1.8 Rakousko

V Rakousku vytvořilo v roce 2004 Federální ministerstvo školství, vědy a kultury nový systém pro řízení kvality QIBB (Qualitätsinitiative Berufsbildung - Quality Initiative VET). Tento

nástroj je vhodný pro všechny typy odborných škol v Rakousku (Berufsschule - profesní škola, Höhere technische Lehranstalt - Vyšší technické vzdělávací zařízení, Bildungsanstalten für Kindergartenpädagogik – vzdělávací ústavy pro učitele mateřských škol, Humanberufliche Schulen – skupina škol služeb, Handelsakademien – obchodní akademie apod.). Tento model stejně jako CQAF vychází z Demingova cyklu kvality – jedná se tedy o procesně orientovaný model.

Zajišťování kvality OVP je nazíráno ze tří různých hledisek. Z hlediska:

- počátečního odborného vzdělávání a přípravy (IVET),
- kvalifikační přípravy na trhu práce,
- vzdělávání dospělých.

Vytvořený systém pro řízení kvality QIBB je, v porovnání s ostatními zmiňovanými oblastmi, nejvhodněji využitelný v oblasti IVET. Pro odborné střední školy a odborné vyšší školy (BMS a BHS) existuje kontrola kvality. Iniciativa pro zajišťování kvality na národní úrovni podporuje podobné místní iniciativy, ve kterých je sebehodnocení mnohdy prvním krokem při standardním postupu řízení kvality.

Ve vzdělávání učňů spolupracují profesní školy s učebními podniky. S výjimkou modelových podniků, kde je příprava učňů integrována do podnikových opatření pro zajišťování kvality, však není sebehodnocení uplatňováno.

V oblasti kvalifikační přípravy na trhu práce samotné úřady práce vzdělávání neposkytují, ale smluvně je zajišťují u různých poskytovatelů. Zejména pokud jde o investice do infrastruktury (výcviková střediska apod.), jsou od poloviny 90. let vyžadovány důkazy systému řízení kvality. Neexistují však žádné předpisy pro udělování jednotlivých kvalifikací.

Různé strategie pro zajišťování kvality byly ustaveny v sektoru vzdělávání dospělých, které se vztahuje k zaměstnání. Jedná se většinou o kombinaci externího hodnocení (jazykové certifikáty apod.) a sebehodnocení instituce. Některá velká zařízení vzdělávání dospělých jsou však certifikována podle norem ISO.

1.9 Rumunsko

Rovněž v Rumunsku stejně jako v ostatních postkomunistických zemích probíhají změny v přístupu k zajišťování kvality v OVP. Dochází tak k přesunu od kladení důrazu na kontrolu kvality, kterou zajišťovala inspekce, k externímu a internímu hodnocení poskytovatelů OVP. V Rumunsku jsou poskytovatelé OVP ze zákona povinni provádět každoročně sebehodnocení. Národní centrum pro rozvoj odborného vzdělávání (Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic) adaptovalo pro sebehodnocení Evropský rámec CQAF a uzpůsobilo Evropského průvodce sebehodnocení poskytovatelů OVP (European Guide on Self-Assessment for VET Providers⁹) rumunskému vzdělávacímu systému. Rumunský manuál je členěn do těchto kapitol: management kvality, delegování pravomocí, řízení zdrojů, strategické řízení a rozvoj, vyučování a didaktika, hodnocení a verifikace učení, systém měření a analýz, zlepšování. K vytvoření a aplikaci nástrojů sebehodnocení byly využity evropské projekty Phare. V roce 2005 se tak mohlo na 22 odborných školách realizovat pilotní sebehodnocení podle národního rámce pro zajišťování kvality (adaptovaný CQAF).

⁹ http://www.ua.gov.tr/leonardo/docs/tur/final_report_selfassessment_European_guide.pdf

1.10 Slovinsko

Slovinské středisko vzdělávání dospělých (Andragoški center Slovenije - ACS) s podporou ministerstva školství, vědy a sportu vytvořilo v roce 1999 model sebehodnocení nazvaný Nabízení kvalitního vzdělávání dospělým (Offering Quality Education to Adults – OQEA, slovensky Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje - POKI). Tento model je v současnosti používán v oblasti formálního OVP a všeobecného vzdělávání dospělých, může však být použit i ve sféře informálního vzdělávání dospělých.

V praxi byl model OQEA poprvé ověřován v roce 2001. Od té doby ho využilo nebo využívá 45 % všech lidových univerzit, 19 % středních škol a 7 % soukromých vzdělávacích organizací, které poskytují vzdělávání dospělých. Model OQEA pro sebehodnocení však není upraven výhradně pro oblast odborného a profesního vzdělávání dospělých. Může být použit i v jiných formách vzdělávání dospělých. Ponechává dostatek prostoru pro přizpůsobení obecného rámce specifickým potřebám organizace. Pokud se však vzdělávací organizace rozhodne pro organizované a financované zavedení tohoto rámce, je používání modelu v prvních dvou letech pevněji řízeno a organizace musí plnit předepsané úkoly.

Vzdělávací organizace má volnost při výběru ukazatelů pro sebehodnocení, stanovení standardů kvality, vytváření kritérií pro evaluaci kvality, výběru různých metod pro shromažďování dat a informací, interpretaci shromážděných dat, používání získaných dat, plánování opatření pro zlepšování kvality, evaluaci úspěšnosti opatření pro zlepšování kvality.

Pokud se poskytovatelé nerozhodnou pro model OQEA, tak si mohou zvolit vlastní přístup k realizaci sebehodnocení. V takovém případě je jim k dispozici soubor možných ukazatelů a otázek pro hodnocení kvality ve vzdělávání dospělých.

Některé vzdělávací organizace (dosud jen šest) používají k hodnocení kvality standardy ISO, jiné se pustily do aplikace modelu excelence EFQM. Některé střední odborné školy se v roce 2004 zapojily do projektu „Hodnocení a zajišťování kvality ve výchově a vzdělávání“.

Učitelé a vzdělávací organizace při ukončování vzdělávacího programu často využívají dotazníky, aby zjistili, co si účastníci myslí o jeho kvalitě. Tyto údaje jsou však využívány pouze v omezeném rozsahu, a proto nelze mluvit o systematickém přístupu k sebehodnocení.

1.11 Velká Británie

Ve Velké Británii začali poskytovatelé OVP využívat sebehodnocení již v roce 1993. Svým zřizovatelům jsou zde povinni poskytnout každoročně sebehodnotící zprávu. K realizaci sebehodnocení jim pomáhá společný inspekční rámec a dokumenty obsahující doporučení k sebehodnocení. Poskytovatelům OVP je doporučováno, aby sebehodnocení zařadili mezi běžné činnosti a uplatňovali Demingův cyklus kvality. K sebehodnocení je velmi často využíván model excelence EFQM.

Konkrétní výsledek tohoto přístupu představují dvě úspěšné školy, které získaly ocenění v Evropské ceně kvality:

- Kinghurst City Technology Center in Birmingham - vyšší průmyslová střední škola,
- St. Mary's College in Londonderry - dívčí střední škola v Severním Irsku.¹⁰

¹⁰ Viz www.efqm.org

2 Dosavadní zkušenosti a přístupy k vlastnímu hodnocení škol v ČR

Proces vlastního hodnocení probíhá na našich školách zpravidla v souvislosti s tvorbou výroční zprávy za uplynulý školní rok. Vlastní hodnocení obvykle není systematické a většinou při něm nejsou využívány systematické sebehodnotící nástroje.

Jiná situace nastává, pokud se škola zapojuje do projektů zlepšujících nějakou oblast její činnosti. Při realizaci projektu je totiž škola nucena provést analýzu aktuálního stavu v oblasti, v níž se chce zlepšovat (např. podmínky vzdělávání, výchovný proces apod.). V tu chvíli je nutné provést vlastní hodnocení stávajícího stavu. Takto byly doposud motivovány zejména školy, které se projevují aktivně i v řadě dalších oblastí (např. spolupracující s MŠMT, NÚOV, VÚP, účastníci se projektů Leonardo da Vinci apod.).

2.1 Základní vzdělávání

- Základní školy provádějí vlastní hodnocení podmínek vzdělávání: sebehodnotí inkluzivní kulturu školy, principy maximální účasti a podporu a rozvoj nediskriminující praxe (viz projekt *Efektivní autoevaluace škol, 2003*, www.csicr.cz).
- Zapojení základních škol v projektech, orientujících se na výchovu či na podmínky vzdělávání – viz např. projekt „Škola pro všechny“ a využití „Rámce pro sebehodnocení podmínek vzdělávání“.
- V „Manuálu pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání“ je základním školám doporučeno využít pro vlastní hodnocení SWOT analýzu (podobný přístup lze očekávat i u systémového projektu PILOT G).

2.2 Střední vzdělávání

a) Gymnaziální vzdělávání

- U gymnázií je v ojedinělých případech aplikován při sebehodnocení školy model excelence EFQM. Jedná se např. o projekt České společnosti pro jakost (ČSJ): „Pilotní projekt aplikace modelu excelence EFQM – Gymnázium Praha 4“.
- Některé soukromé školy využívají v rámci deklarace kvality normy řady ISO – opět se však jedná o ojedinělé případy, např.:
 - Soukromé šestileté gymnázium v Ostravě, s. r. o. (viz *Národní registr certifikovaných organizací* – www.npj.cz),
 - jiná soukromá gymnázia (např. Gymnázium Jižní město, Praha; Trojské gymnázium Sv. Čecha, Praha) aplikovala neformálně normu ISO 9001, kterou podle vyjádření ředitelů využila pro zavedení systému v dokumentaci školy.

b) Střední odborné vzdělávání

- Některé školy postupně vytvářejí autoevaluační systém, v jehož rámci srovnávají dosažené výsledky s požadavky navazujících škol, s nároky budoucích zaměstnavatelů absolventů a profesních svazů, s výsledky jiných škol stejného typu atd. (viz *Výroční zpráva ČŠI za školní rok 2003/2004*).

- Některé školy již začaly využívat manažerské nástroje pro zajišťování kvality, které jsou založené na sebehodnocení (EFQM, CAF) – jedná se však o jednotlivé případy:
 - Do projektu „Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy v ČR“ se v roce 2005 zapojily: SOŠ a SOU, COP Sezimovo Ústí; Hotelová škola a VOŠ hotelnictví a turismu Poděbrady; SOŠ a SOU obchodní Brno.
 - Model excellence EFQM byl ve školním roce 2004/2005 využíván na OA Heroldovy Sady, Praha; v rámci projektu Phare řešila v r. 2003 problematiku zajišťování kvality Střední policejní škola MV v Brně (<http://www.mvcr.cz/policie/phare.html>).
- Některé školy již začaly využívat pro zajišťování kvality normy řady ISO – opět se však jedná o ojedinělé případy:
 - V rámci projektu Leonardo da Vinci (CZ/01/A/F/PL-134195) „Management jakosti v procesu rozvoje lidských zdrojů se zaměřením na střední odborné a další profesní vzdělávání“ se účastnily týdenní výměny pro manažery řízení ISŠE Chomutov a ISŠ – COP Velebudice s německou a dánskou školou, které využívají systém řízení jakosti podle norem řady ISO. Cílem projektu bylo vyměnit zkušenosti a aplikovat nabyté poznatky v řídicí práci českých škol.
 - Střední zdravotnická škola a Vyšší zdravotnická škola v Plzni (www.szsvzsplzen.cz) zavedla v roce 2004/2005 systém kvality – normu ISO 9001:2000.

2.3 Vyšší odborné vzdělávání

- Řada vyšších odborných škol má jednoznačně stanoveny ukazatele kvality vzdělávání. Některé se již autoevaluací systematicky zabývají, jiné pracují na úrovni sebehodnocení s dílčími analýzami. Průběžnou zpětnou vazbu školám stále častěji poskytují i žáci (viz *Výroční zpráva ČŠI za školní rok 2003/2004*).
- Vlastní hodnocení využívá řada vyšších odborných škol pro systematické hodnocení kvality vyššího odborného vzdělávání podle programu „EVOS“, připraveného v roce 1994 Sdružením škol vyššího studia. Hodnocením podle programu „EVOS“ prošlo od jeho zahájení 22 škol se zhruba 30 studijními obory (stav v říjnu 2003)¹¹.
- Některé školy využívají systém řízení kvality – normy ISO 9001:2000. Jedná se např. o Střední zdravotnickou školu a Vyšší zdravotnickou školu, Plzeň; GOODWILL - vyšší odbornou školu, s. r. o. - Frýdek-Místek. Tato škola má certifikaci ISO 9001:2000 (viz Národní registr certifikovaných organizací – www.npj.cz).

¹¹ Viz Karpíšek, Michal: Principy zabezpečení kvality studia a služeb na vyšší odborné škole. In *Řízení kvality studia služeb v krátkých typech terciárního vzdělávání. Principy pro řízení kvality studia služeb. Sborník příspěvků ze seminářů o řízení kvality v Českých Budějovicích a Zlíně v září a říjnu 2003. Sdružení škol vyššího studia, Praha, 2003.*

3. Závěry

Od ledna 2005 je školám uložena zákonná povinnost provádět vlastní hodnocení, které je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a jedním z podkladů při hodnocení Českou školní inspekcí.¹²

Náležitosti vlastního hodnocení školy jsou stanoveny příslušným prováděcím právním předpisem.¹³ Nástroje sebehodnocení ani obecný rámec pro vytvoření modelu vlastního hodnocení nejsou žádným předpisem konkretizovány.

Na základě získaných poznatků lze uvést:

1. Školy, které chápou smysl a účel vlastního hodnocení, používají svůj vlastní systém nebo si přizpůsobují různé systémy, které považují za důležité.
2. Při sebehodnocení doposud mnohdy není využívána zpětná vazba a „zákaznický přístup“ – školy ve většině případů nezískávají od svých studentů, učitelů a rodičů zpětné informace o spokojenosti se školou, s managementem změn, s podmínkami vzdělávání apod. (např. formou dotazníkového šetření, anket apod.).
3. Školy celkově projevují zájem o nástroje sebehodnocení a o přístupy k této problematice, velká většina z nich však negativně pociťuje absenci metodického vedení. Nejvíce se očekává metodická pomoc od České školní inspekce. Je to dáno tím, že vlastní hodnocení je jedním z podkladů pro inspekční činnost ve škole. Proto by školy zejména uvítaly možnost používat shodné ukazatele jako inspekce (k plnému využití takového systému by však pedagogičtí pracovníci museli být proškoleni, aby uměli dostatečně dobře využívat kritéria kvality i pro vlastní hodnocení).
4. V důsledku vyhlášky č. 15/2004 Sb. začne většina škol využívat jakékoliv nástroje, které umožní naplnit ustanovení tohoto právního předpisu (vzhledem k tomu, že vymezuje hlavní oblasti vlastního hodnocení školy velmi obecně, lze očekávat, že nebude pro školy problém mít vlastní hodnocení v souladu s vyhláškou).
5. Některé školy budou chápat sebehodnocení jen jako formální záležitost; taková činnost patrně nepřispěje ke zlepšení kvality poskytovaného vzdělávání. Na řadě škol však lze očekávat, že jejich vedoucí pracovníci po provedení prvních

¹² § 12 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

¹³ § 9 a § 10 vyhlášky č. 15/2004 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

sebehodnocení zjistí, že jim chybí systematické sebehodnotící nástroje, které by pomohly škole rozvíjet.

6. Na základě zkušeností ze zahraničí a z pilotních projektů (např. CAF, EFQM, ISO) realizovaných na několika našich školách se jeví jako reálné, že se bude postupně projevovat zájem o možnosti využívání systematických nástrojů pro řízení kvality, jako jsou např. ISO 9001, model CAF či model excellence EFQM.
7. Z výše uvedených skutečností vyplývá, že v oblasti provádění efektivního vlastního hodnocení škol v současné době zejména schází:
 - a) Podpora v zajištění ověřeného, jasně definovaného **souboru standardů/indikátorů kvality** a metodiky, jak pomocí těchto indikátorů provést sebehodnocení. S touto podmínkou souvisí poskytování zpětné vazby k provedenému sebehodnocení (zjišťování, zda sebehodnocení bylo provedeno efektivně, co na něm lze zlepšit, rady jak motivovat celý pedagogický sbor k sebehodnocení apod.). **K řešení tohoto problému by měla přispět příručka, kterou NÚOV připravuje.** Její obsah bude zaměřen na: motivaci k sebehodnocení, podmínky k sebehodnocení, možná úskalí sebehodnocení, nástroje pro zajišťování kvality a sebehodnocení (CQAF, Metodika ISO/IWA 2:2003, TOWS analýza, model excellence EFQM, model CAF) s ukázkami jejich aplikace.
 - b) **Provázanost s dalšími evaluačními nástroji** jako jsou závěrečné a maturitní zkoušky, využívání statistických dat od ÚIV a NÚOV (např. o zaměstnanosti a uplatnění absolventů).
 - c) Odpovídající **zajištění poradenství a školení v oblasti sebehodnocení.** V porovnání se zahraničím je v ČR pomoc školám v oblasti vlastního hodnocení ze strany vzdělávacích institucí stále ještě okrajová. Jedná se zejména o vzdělávání budoucích učitelů na pedagogických fakultách, o další vzdělávání pedagogických pracovníků a vedoucích pracovníků ve školství. Vzhledem k závažnosti a aktuálnosti dané problematiky se domníváme, že na pedagogických fakultách postupně vznikne potřeba přednášet budoucím učitelům o sebehodnocení školy a rovněž v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků budou ve větším rozsahu nabízeny kurzy, které frekventantům poskytnou potřebné informace o provádění sebehodnocení a využívání sebehodnotících nástrojů.
 - d) Při sebehodnocení by školám pomohlo **poskytování informací** (včetně statistických dat) k vzájemnému porovnávání a stanovení úrovně kvality poskytovaného vzdělávání. Podle našeho názoru by mohly být pro tento účel využívány příslušně koncipované části inspekčních zpráv a výročních zpráv ČŠI a daným směrem orientovaná šetření ÚIV. (I když se v našem školství projevuje nechuť k nejružnějším žebříčkům a poměrování, je zřejmé, že pokud se školy chtějí srovnávat s ostatními a zjišťovat oblasti, ve kterých by se měly zlepšit, tak je nutno jejich kvalitu měřit a hodnotit.)

Příloha

a) **Balanced Scorecard**

Metoda Balanced Scorecard (viz <http://www.gpr.com/balancedscorecard/index.html> nebo <http://www.balancedscorecard.org/>) byla ve své původní podobě vyvinuta již před více než 10 lety jakožto systém pro měření výkonnosti organizace Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Od té doby došlo v oblasti její aplikace v praxi k zásadnímu posunu. Od původní orientace zejména na měření výkonnosti organizace prostřednictvím kombinace finančních a nefinančních měřítek se dnes BSC využívá rovněž jako systém pro strategické řízení a zejména jakožto klíčový nástroj pro komunikaci všech lidí v rámci celé organizace. Balanced Scorecard podporuje tvorbu strategií, jejich implementaci pomocí stanovení jasně definovaných cílů aktivit a umožňuje hodnocení proběhlých aktivit podle předem stanovených měřitelných kritérií.

Při správném výběru cílů a měřítek objasní BSC strategické směřování a současně umožní jeho měření. Strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie, k cílům se následně přiřazují finanční a nefinanční měřítka. Cíle, měřítka a strategické akce se přiřazují ke konkrétnímu úhlu pohledu – k perspektivám. Těmi jsou finanční, zákaznické, růstové a interní procesy. Pro jednotlivé činnosti se vytváří určitý počet měřítek a stanovují se hodnoty, kterých chce organizace dosáhnout. Je snahou měřit i dosud nepostižené, tzv. měkké faktory (např. spokojenost zákazníků, kvalita poskytovaných služeb atd.). Vzniklá tabulka měřítek je právě BSC.

b) **Model CAF**

Společný hodnotící rámec (model CAF – viz www.npj.cz) je výsledkem spolupráce pracovní skupiny pro inovaci veřejných služeb (IPSG), vzniklé z iniciativy ministrů a generálních ředitelů států Evropské unie se zodpovědností za problematiku veřejné správy za výrazné tvůrčí podpory Evropského institutu pro veřejnou správu (EIPA) se sídlem v Maastrichtu.

Jedná se o volně šířitelný nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru, který vychází z modelu excelence EFQM. V ČR byl v roce 2005 využit u tří odborných škol (SOŠ a SOU - COP, Sezimovo Ústí; SOŠ a SOU obchodní, Brno; Hotelová škola a VOŠ hotelnictví a turismu Poděbrady) v rámci projektu "Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy ČR", který realizuje občanské sdružení Česká společnost pro jakost (ČSJ).

c) **Model excelence EFQM**

Model excelence EFQM (viz www.csq.cz nebo www.efqm.org) je manažerský model, který vytvořila nezisková organizace - Evropská nadace pro management kvality (EFQM). Ta byla založena v roce 1988 14 evropskými firmami (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen) s posláním „být hybnou silou trvale udržitelné excelence v Evropě“ a vizí „svět, ve kterém organizace Evropy vynikají“. V současnosti ji tvoří přibližně 800 organizací z většiny odvětví činnosti.

Model excelence EFQM používá více než 20 000 organizací napříč celou Evropou, 60 % z 25 největších evropských organizací, 9 ze 13 evropských společností, které patřily

v roce 2001 dle FT agentury mezi 50 světově nejuznávanějších společností, více jak 10 000 malých a středních podniků, školy, zdravotnické organizace, policejní služby, veřejně prospěšné organizace a vládní úřady.

Model excellence EFQM je zejména:

- aplikace zásadních konceptů do strukturovaného systému řízení, který využívají desítky tisíc organizací v celé Evropě i mimo ni;
- nástroj pro hodnocení stupně dokonalosti organizace podle 9 kritérií (Vedení, Politika a strategie, Lidé, Partnerství a zdroje, Procesy, Zákazníci – výsledky, Lidé – výsledky, Společnost – výsledky, Klíčové výsledky výkonnosti);
- nástroj pro sebehodnocení organizací;
- nástroj, který využívají školy z Dánska, z Finska, ze Španělska, z Velké Británie atd.;
- rámec pro benchmarking;
- nástroj Evropské ceny za jakost, pomocí kterého byly oceněny za veřejný sektor i školy a fakulty univerzit ve Španělsku, Maďarsku, Velké Británii a Turecku;
- nástroj Národní ceny České republiky za jakost.

d) SWOT analýza

SWOT analýza je technika strategické analýzy založená na zvažování vnitřních faktorů určitého subjektu (silných a slabých stránek) a faktorů okolního prostředí (příležitostí a hrozeb). Subjektem může být firma, instituce, škola, konkrétní poskytovaná služba, jednotlivec, rodina, komunita atd. SWOT analýza je jedním z možných východisek pro strategické plánování. Princip SWOT analýzy je ve své podstatě velmi jednoduchý, skládá se z hodnocení 4 oblastí (2+2):

Vnitřní faktory, interní prostředí (SW)

- Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky);
- pravidlo „MINIMAXu“ – ve strategii subjektu na základě analýzy se musí objevit cíle, které vedou k minimalizaci slabých stránek a k maximalizaci silných;

Vnější faktory, faktory prostředí, externí prostředí (OT)

- Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby);
- faktory, které není subjekt schopen zcela kontrolovat a výrazně ovlivnit, naopak tyto faktory mohou zásadně ovlivnit budoucí vývoj subjektu => když tyto vlivy není management schopen ovlivnit, musí je velmi pozorně sledovat a vyhodnocovat (a mít připraveny odpovídající strategie), aby byl schopen reagovat na jejich změny, tj.:
 - o být připraven na využití příležitostí;
 - o být schopen se účinně bránit proti hrozbám;
 - o být si vědom i toho, že existují faktory, které nelze ovlivnit a připravit se na ně (v nejlepším případě se je podaří včas identifikovat a reagovat aktuálně – tady už nejde o strategii, ale o taktiku nebo dokonce krizové řízení).

e) CQAF

Společný rámec zajišťování kvality (CQAF)¹⁴ odborného vzdělávání a přípravy v Evropě je výsledkem činnosti odborné pracovní skupiny (Technical Working Group – TWG).¹⁵

Tento model, vytvořený v roce 2003, je založen na rekapitulaci existujících zkušeností a znalostí z členských států EU a na analýze „dobré praxe“. CQAF má pomáhat členským státům a zúčastněným zemím při vytváření, zlepšování, monitorování a evaluaci jejich vlastních systémů a praxe. Jedná se o nástroj pro řízení kvality na úrovni systému a jeho otázky je možné použít i pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání.

¹⁴ Podrobněji na www.nuov.cz či Michek, Stanislav: Základy Společného rámce zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy v Evropě. In Zpravodaj odborné vzdělávání v zahraničí, č. 4/2005, příloha III/2005, str. 1-7. NÚOV, Praha, 2005.

¹⁵ Odborná pracovní skupina „Quality Assurance in VET“ působí pod Evropskou komisí - Directorate-General for Education and Culture: Vocational training, Development of Vocational Training Policy