

# EXTERNÍ PRVEK V INTERNÍ EVALUACI ŠKOLY

## External Element in Internal School Evaluation

JANA VAŠŤATKOVÁ, MICHAELA PRÁŠILOVÁ

Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta,

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc

e-mail: vastatko@seznam.cz, mprasilova@centrum.cz

### Abstrakt

*Příspěvek vychází z teoretických poznatků o přínosu autoevaluačních procesů pro rozvoj kvality školy. Navazuje na poznání, že zakomponování externího prvku do interní evaluace přispívá k její účinnosti, a informuje o možnostech spojených s konceptem benchmarkingu ve školním prostředí. V empirické části příspěvek přibližuje závěry z analýz zveřejněných školních vzdělávacích programů, výročních zpráv škol ze tří krajů a 20 esejí vedoucích pracovníků škol, a tak poskytuje vhled do reality českých škol v tomto směru.*

### Abstract

*The article is based on the theory of potential of school self-evaluation processes for school quality development. It follows the idea that implementation of an external element into internal evaluation contributes to its effectiveness. It informs of possibilities linked with the concept of benchmarking in schooling. In the empirical part, the article introduces conclusions of analysis of published school educational programmes, school annual reports from three regions and 20 essays of school leaders. It thus provides an insight into the reality of Czech school in this respect.*

### Klíčová slova

*Externí evaluace, interní evaluace, autoevaluace, benchmarking, kvalita školy, školní vzdělávací program, internetové stránky, výroční zpráva, esej, analýza.*

### Key words

*External evaluation, internal evaluation, school self-evaluation, benchmarking, school quality, school educational programme, web pages, annual report, essay, analysis.*

## 1 Úvod

Míra autonomie škol ovlivňuje nároky kladené na způsob jejich vlastní práce se zpětnou vazbou, neboť v relativně autonomních organizacích nepostačuje pouhá externí kontrola či evaluace kvality<sup>1</sup>. Zvyšující se autonomie českých škol tedy s sebou přináší stupňující se vnější tlak na významnější podíl interní evaluace v procesech řízení kvality, v rozvoji škol: legislativa od r. 2005 taxativně vyžaduje periodické provádění vlastního hodnocení školy; ve školních vzdělávacích programech předškolního, základního a gymnaziálního vzdělávání se objevuje povinná pasáž zaměřená na autoevaluaci školy. V českém prostředí je interní evaluace relativně novým prvkem. Mnohdy bývá prezentována jako „všeřešící prostředek“, aniž by byly sledovány bližší podmínky jejího účelného využití (tj. minimalizace jejich slabin). Uvedené tvoří rámec tohoto příspěvku, který sleduje přínos zakomponování externího prvku do interní evaluace školy. Konkrétně je informováno o možnostech spojených s využíváním konceptu benchmarkingu. V empirické části příspěvku je zprostředkován vhled do reality českých škol v tomto směru. Jedná se o závěry z analýz zveřejněných školních vzdělávacích programů, výročních zpráv a WWW prezentací základních škol ze tří krajů, vše doplněno o závěry analýz 20 esejí vedoucích pracovníků škol. Prezentovaná zjištění otvírají prostor pro zvažování skutečné podoby benchmarkingových procesů v práci současných základních škol.

## 2 Evaluace v práci školy

Na souvislosti a přínos evaluačních procesů pro rozvoj kvality školy již bylo poukazováno (srov. Průcha 1997, Vašátková 2007, Pol 2008 aj.). V obecné rovině každá evaluace zahrnuje dva aspekty (srov. Descy, Tessaring 2005): systematické zkoumání (tj. pečlivé hodnocení a studium založené na relevantních metodách, kritériích, indikátorech nebo standardech) k určení hodnoty nebo předností programu, opatření nebo postupu a rozvoj (tj. objasnění specifických postupů, procesů a praxe zainteresovaným stranám přispívá ke kolektivnímu učení atd.). Měly by být založeny na určitém modelu kvality/vybraném přístupu k řízení kvality. Pro jejich realizaci v praxi je nutno předem vypracovat evaluační plán (zahrnující alokaci zdrojů: lidských, časových, finančních...), podle kterého jsou následně řízeny. Průběh evaluačních procesů je záležitostí skupiny jedinců, kteří různými způsoby získávají informace a následně pracují s nálezy.

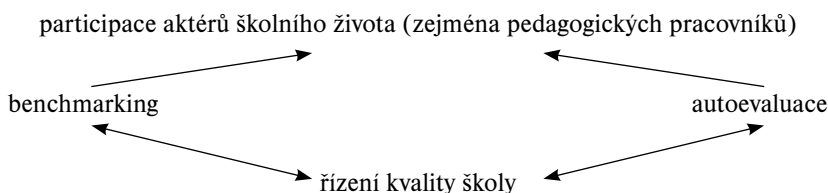
---

<sup>1</sup> Externí evaluaci je v tradičním pojetí pověřena Česká školní inspekce a na základě platné legislativy se nově objevují tendence evaluace ze strany zřizovatelů škol.

V závěru evaluace je stanoven plán na další období, ale rovněž jsou podávány zprávy o nálezech – dochází k prokazování kvality.

Podněty k iniciaci a realizaci evaluačních procesů mohou vznikat uvnitř organizace: interní evaluace (nazývaná u nás jako vlastní hodnocení školy, autoevaluace atd. bez kvalitativního vymezení užívaných pojmů) je jedním z hlavních mechanismů autonomie české školy a nezbytným elementem vnitřního řízení kvality (podrobněji viz Vašátková 2007; Prášilová, Vašátková, 2008 aj.). Podněty mohou být iniciovány i z vnějšího okolí školy (ze strany zřizovatele, státu atd.) a významně přispívají např. k prokazování kvality navenek, k jejímu zlepšování pomocí poskytování neutrální zpětné vazby atd. Nicméně ve všech těchto případech tzv. externí evaluace může jednotlivá škola jen stěží ovlivnit předmět evaluačních aktivit, jejich frekvenci, průběh či následnou práci s výstupy (externí evaluace pak může pro školy znamenat ohrožení, narušení dosavadní koncepce práce, strach ze zneužití informací...).

Pro dlouhodobě udržitelný rozvoj školy žádoucím směrem je optimální smysluplně kombinovat obě formy evaluace (srov. Macbeath, McGlynn 2002): externí i interní, neboť každá z nich má své výhody i možná rizika. V českém prostředí (při absenci systémového a systematického pojetí externí evaluace; při absenci standardů týkajících se jakéhokoliv aspektu výchovně-vzdělávacího procesu; při vysoké míře autonomie škol v různých oblastech své práce; při demografických trendech atd.) se může ukazovat o to více potřebná snaha minimalizovat stinné stránky interní evaluace, mezi něž patří např. nebezpečí „nadhodnocování“; omezenost možností „nastavit si pravou tvář v zrcadle“ v důsledku rutinního a tradičního pojetí práce; limity při hledání nových, dosud nevyzkoušených způsobů řešení situací aj. Jednou z cest může být zavedení určitého externího prvku do interní evaluace školy, přičemž pojetí i charakter procesů zůstávají „vlastnictvím školy“. Tímto prvkem může být např. zapojení tzv. kritického přítele (podrobněji viz ve Vašátková 2007), poradenské firmy, ale i realizace v tomto příspěvku sledovaného benchmarkingu (viz ve schématu na obr. 1).



**Obr. 1:** Vztah autoevaluace a benchmarkingu k řízení kvality  
(inspirováno Finnigan, 1996)

### 3 Benchmarking

Benchmarking je kontinuální, systematický proces evaluace těch produktů, služeb a procesů v organizaci, které jsou považovány za příklady dobré praxe a vedou ke zlepšení organizace (Spendolini 1992, s. 9). Jeho účelem je najít způsob, jak věci dělat lépe, a to na základě získaných poznatků. Jedná se o proces, ve kterém škola spolupracuje s jinou, partnerskou školou a srovnává se s ní, což ji umožňuje bořit zaběhlá paradigmat, nalézat lepší způsoby fungování (tzv. externí benchmarking), avšak partnerem může být i jiná část jedné organizace (tzv. interní benchmarking). Srovnávat je možné vynikající výsledky (tzv. výkonový benchmarking), ale i procesy a postupy, které k dosažení vynikajících výsledků vedou (tzv. procesní benchmarking). V jeho jádru leží řízená výměna zkušeností, tj. vzájemné učení se, učení se od jiných – přesto bývá benchmarking někdy považován za pouhou srovnávací analýzu dat, údajů, nákladů a ekonomických výsledků či příležitost k snadnému získání know-how. Benchmarking je však chápán mnohem komplexněji než jen jako kopírování: např. už i Deming říkal: modifikuj, upravuj, ale vyvaruj se pouhého opakování, přebírání (srov. Watson 1993, s. 2–3), v současné odborné literatuře pak např. Snyder (2009) aj.

Přestože se benchmarking zaměřuje na srovnávání procesů či výstupů, objasňuje také podmiňující faktory, které pomáhají dosáhnout žádoucí praxe organizace. Směřuje tak k určení dvou odlišných výstupů: standardů a určení podmiňujících faktorů (srov. Watson 1993, s. 3). Pomáhá nejen minimalizovat „znovuobjevování Ameriky“, ale mezi jeho další přínosy lze zařadit např. lepší pochopení vlastního fungování a potřeb zákazníků; dovednost přiznat si, že někdo jiný může určitou věc dělat lépe; uvědomění si svých rezerv, potřeby zlepšovat se a nalézat k tomuto záměru inspiraci; impuls pro stanovení náročnějších cílů; zlepšení rozhodovacích procesů (založených na lepších informacích) atd. (srov. Watson 1993; Finnigan 1996; Friedel 2009 aj.). Úspěšnost benchmarkingu je podmíněna dvěma základními předpoklady – neustálým pozitivním postojem vedení školy a přesvědčením všech zapojených jedinců o jeho smysluplnosti (srov. Finnigan 1996).

V českém školství je benchmarking v určitých mutacích již nějakou dobu využíván. V dimenzi výkonového benchmarkingu lze vysledovat tyto počiny (na kvalitativně různých úrovních), které deklarují zabezpečování benchmarkingu pro školy: činnost CZVV<sup>2</sup> v gesci státu (srovnávací testy pro základní školy a tzv. Maturita nanečisto) a aktivity soukromých subjektů (Kalibro, Scio).

---

<sup>2</sup> CZVV, tj. Centrum pro zjišťování výsledků ve vzdělávání (známé též pod dřívějším názvem CERMAT)

Procesní benchmarking se autorkám textu v českém školním prostředí z veřejně dostupných dokumentů škol nepodařilo vysledovat. Uvedené potvrzuje analýza výročních zpráv středních škol: analýza 107 výročních zpráv středních odborných škol a učilišť a 89 výročních zpráv gymnázií za rok 2006/2007 ukázala, že ani jedna škola nezmiňuje procesní benchmarking, jen účast v „Maturitě...“ (CZVV) – 5 G, 0 SOŠ a SOU a příp. v „Národních srovnávacích zkouškách...“ (Scio) – 1 G, 0 SOŠ a SOU či srovnávacích testech Kalibro – 1 G, SŠ 0 (Müller 2008). O situaci v kontextu základních škol referuje Prášilová (2009): dochází k účelovému porovnávání menších škol s tzv. školami spádovými.

#### 4. Empirické šetření

Útržkovité poznatky o vztahu autoevaluace a benchmarkingu v českých základních školách již existují, např. bylo prokázáno (srov. Vašátková 2008), že ve zkoumaných základních školách existuje statisticky významná závislost mezi požadavkem nechat si autoevaluaci „udělat na klíč“ a absencí benchmarkingových aktivit (tj. tyto školy se nezapojují do jakéhokoliv srovnání se s jinými školami, jsou „uzavřeny do sebe“). Pro rozšíření poznání o aktuálním pojetí autoevaluace a procesů řízení kvality a o aktuálním využívání benchmarkingu v současné práci českých základních škol si autorky textu stanovily následující výzkumné otázky: Je autoevaluace v českých základních školách systémově plánována a je o ní referováno? Je princip benchmarkingu explicitně součástí interní evaluace? Nahlíží vedoucí pracovníci škol na benchmarking jako na důležitý prvek v práci své školy? Pokud školy nevnímají benchmarking jako významný, proč tomu tak může být?

Metody použité pro zjištění odpovědí na tyto otázky jsou: analýza ŠVP (sledující to, co školy projektují), analýza výročních zpráv a WWW stránek škol (objasňující to, o čem školy referují). Jako doplněk poskytující širší rámec informací je použita obsahová analýza esejí (umožňují získat vysvětlující informace, důvody apod.).

Prostředkem k získání informací jsou WWW stránky základních škol tří krajů: Olomouckého, Vysočina a Moravskoslezského. Internetové prezentace škol jsou zvoleny z důvodů, které uvádějí např. Mareš, Lukas (2007, s. 5): „...škola se snaží představit sama sebe, svou činnost, své úspěchy či své záměry... na relativně malém prostoru tak musí škola, pokud možno explicitně, formulovat to, co na své činnosti považuje za podstatné...“. Autorky příspěvku zdůrazňují skutečnost, že i pomocí internetových stránek škola prokazuje vědomí odpovědnosti a skládá účty svému okolí.

Zdrojem informací jsou zde zveřejněné školní vzdělávací programy (dále jako ŠVP), poslední výroční zprávy (tj. VZ z r. 2008/2009) a případně další informace vztahující se k problematice interní evaluace školy. V červnu 2009 obsahovaly zveřejněné databáze základních škol (v tabulkách označených jako ZŠ) příslušných tří krajů dohromady 986 škol, z nichž mělo v období od 17. 7. – 10. 8. 2009 pouze 30,12 % funkční stránky,<sup>3</sup> jak dokládá tabulka č. 1. Zmíněné materiály (ŠVP, VZ apod.) z těchto dostupných 297 WWW stránek byly postupně analyzovány, o závěrech z analýz pojednávají následující podkapitoly.

**Tab. 1:** Přehled dostupnosti WWW stránek základních škol ve třech krajích

| kraj            | počet ZŠ v kraji | dostupné WWW stránky<br>(v období 17. 7. – 10. 8. 2009) |                |
|-----------------|------------------|---------------------------------------------------------|----------------|
| Moravskoslezský | 459              | 126                                                     | 27,45 %        |
| Vysočina        | 250              | 40                                                      | 16,00 %        |
| Olomoucký       | 277              | 131                                                     | 47,29 %        |
| <b>celkem</b>   | <b>986</b>       | <b>297</b>                                              | <b>30,12 %</b> |

#### 4.1 Analýza ŠVP

Z dostupného vzorku funkčních WWW stránek jich 226 obsahovalo ŠVP, ve kterých bylo dále zjišťováno (vzhledem ke zvoleným výzkumným otázkám), zda obsahují pasáž o autoevaluaci školy (v tabulkách pojmenována jako AE).<sup>4</sup> V pozitivním případě byl dále sledován její charakter (zda se jedná o obecný text či o procesuální rozpracování autoevaluace)<sup>5</sup> a zda obsahuje i benchmarkingové aktivity (v tabulkách označeny jako B), příp. jaký charakter tyto aktivity v dokumentech získávají. Jak vyplývá z následující tabulky, pasáž pojednávající o autoevaluaci školy nebyla pevnou součástí všech těchto dokumentů: byla zahrnována do 166 (tj. do 73,45 %).

<sup>3</sup> Jak vyplynulo z ověřování databáze škol, především malé školy (např. málotřídní) neměly WWW stránky, případně pouze dílčím způsobem participovaly na internetových stránkách obcí – svých zřizovatelů.

<sup>4</sup> Zpracování této pasáže je stanoveno v RVP ZV (2007) v části „Zásady pro zpracování ŠVP“. Šestý bod „Struktury ŠVP s názvem Hodnocení žáků a autoevaluace školy“ vymezuje u autoevaluace školy: oblasti, cíle a kritéria, nástroje autoevaluace, časové rozvržení evaluačních činností.

<sup>5</sup> Zvolená kritéria procesuality: vše zmíněné je logicky provázáno a naplánováno.

**Tab. 3:** Autoevaluace v ŠVP

| kraj            | dostupné WWW<br>z celkového počtu<br>ZŠ |                | zveřejněné ŠVP<br>na WWW |                | ŠVP s pasáží AE |                |
|-----------------|-----------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|-----------------|----------------|
|                 |                                         |                |                          |                |                 |                |
| Moravskoslezský | 126                                     | 27,45 %        | 115                      | 91,27 %        | 84              | 73,04 %        |
| Vysočina        | 40                                      | 16,00 %        | 37                       | 92,50 %        | 34              | 91,89 %        |
| Olomoucký       | 131                                     | 47,29 %        | 74                       | 56,49 %        | 48              | 64,86 %        |
| <b>celkem</b>   | <b>297</b>                              | <b>30,12 %</b> | <b>226</b>               | <b>76,09 %</b> | <b>166</b>      | <b>73,45 %</b> |

Procesní podoba autoevaluačních procesů byla zaznamenána, jak ukazuje tabulka č. 4, jen ve 107 ze 166 posuzovaných pasáží. S přihlédnutím k implikativnímu vnímání benchmarkingu (např. uvedení názvu CZVV/Cermat, Scio, Kalibro) se v 68 z nich vyskytovala zmínka o benchmarkingové aktivitě. V 17 případech (v 10,24 %) pak byla benchmarkingová aktivita explicitně uvedena.

**Tab. 4:** Souvislost mezi autoevaluací a benchmarkingem

| kraj            | ŠVP<br>s AE<br>pasáží | pasáž AE má<br>procesuální<br>podobu |                | AE pracuje s B<br>implicitně |                | AE pracuje s B<br>explicitně |                |
|-----------------|-----------------------|--------------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|
|                 |                       |                                      |                |                              |                |                              |                |
| Moravskoslezský | 84                    | 67                                   | 79,76 %        | 32                           | 38,10 %        | 5                            | 5,95 %         |
| Vysočina        | 34                    | 15                                   | 44,12 %        | 16                           | 47,06 %        | 1                            | 2,94 %         |
| Olomoucký       | 48                    | 25                                   | 52,08 %        | 20                           | 41,67 %        | 11                           | 22,92 %        |
| <b>celkem</b>   | <b>166</b>            | <b>107</b>                           | <b>64,46 %</b> | <b>68</b>                    | <b>40,96 %</b> | <b>17</b>                    | <b>10,24 %</b> |

Při podrobnějším nahlédnutí do tabulky č. 4 lze konstatovat, že pasáž o autoevaluaci mělo v ŠVP zpracovanou nejvíce škol v kraji Vysočina (91,89 % z počtu zveřejněných ŠVP), na druhé straně procesuální podoby pak tato pasáž nabývala především u škol v Moravskoslezském kraji. Aktivita, které by mohly být považovány za benchmarking, zmiňuje v projektované autoevaluaci nejvíce škol v kraji Vysočina (47,06 %), avšak explicitně je o benchmarkingu hovořeno v nejvyšší míře u škol v Olomouckém kraji.

## 4.2 Analýza výročních zpráv škol

Výroční zprávy (tj. VZ) za školní rok 2007/2008 byly analyzovány se záměrem zjistit, zda je v nich i nad rámec povinné osnovy stanovené legislativou<sup>6</sup> zakomponována informace o realizaci periodické interní evaluace. Následně byl rovněž sledován její charakter (tj. zda jsou uváděny aktivity, které implicitně popisují benchmarking, či zda je dokonce o benchmarkingu explicitně referováno).

**Tab. 5:** Vztah výroční zprávy, evaluace a benchmarkingu

| kraj             | dostupné WWW | zveřejněné VZ |         | VZ zmiňuje interní evaluaci nad rámec požadavků |         | VZ implicitně zahrnuje B |         | VZ explicitně zahrnuje B |         |
|------------------|--------------|---------------|---------|-------------------------------------------------|---------|--------------------------|---------|--------------------------|---------|
| Moravsko-slezský | 126          | 70            | 55,56 % | 23                                              | 32,86 % | 16                       | 22,86 % | 7                        | 10,00 % |
| Vysočina         | 40           | 25            | 62,50 % | 8                                               | 32,00 % | 11                       | 44,00 % | 2                        | 8,00 %  |
| Olomoucký        | 131          | 59            | 45,04 % | 12                                              | 20,34 % | 27                       | 45,76 % | 18                       | 30,51 % |
| celkem           | 297          | 154           | 51,85 % | 43                                              | 27,92 % | 54                       | 35,06 % | 27                       | 17,53 % |

Jak vyplývá z tabulky č. 5, VZ na svých WWW stránkách zveřejnilo 154 škol (tj. 51,85 % z počtu škol, které mají tyto stránky funkční; přičemž nejvyšší podíl pochází z kraje Vysočina). U 27,92 % z nich se nalézají informace o realizovaných evaluačních aktivitách školy, podílově nejvíce pak ve výročních zprávách škol v Moravskoslezském kraji.

Zmínku o aktivitě (třeba i jen jednorázové), která by mohla být považována za benchmarking, lze najít v 35,06 % VZ. Explicitně se hovoří o benchmarkingu v 17,53 % zveřejněných VZ. Zpracovatelé v kraji Olomouckém uvádějí ve výročních zprávách nejvíce aktivit, které mohou být považovány za benchmarkingové (45,76 %), a také výrazně vyšší procento (oproti zbývajícím dvěma krajům) lze pozorovat u výskytu údajů o explicitně vyjádřeném benchmarkingu (30,51 %).

## 4.3 Analýza WWW stránek škol

Zjišťování informací o realizaci aktivit interní evaluace školy bylo rozšířeno i na mapování, zda lze na WWW stránkách škol najít další materiály referující o evaluačních aktivitách školy (ve smyslu zjišťování a rozvoje kvality její práce)

<sup>6</sup> V tomto období vyhláška č. 15/2005 Sb.

a zda se mezi nimi vyskytují benchmarkingové aktivity. Následující tabulka 6 prezentuje tyto poznatky.

**Tab. 6:** Informace o evaluaci a benchmarkingu na WWW stránkách základních škol

| kraj             | dostupné WWW | WWW obsahuje další informace o evaluaci |                | B jako součást interní evaluace |                | B jako dobré výsledky školy |                |
|------------------|--------------|-----------------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|
|                  |              |                                         |                |                                 |                |                             |                |
| Moravsko-slezský | 126          | 23                                      | 18,25 %        | 1                               | 4,35 %         | 3                           | 13,04 %        |
| Vysočina         | 40           | 7                                       | 17,50 %        | 0                               | 0,00 %         | 2                           | 28,57 %        |
| Olomoucký        | 131          | 18                                      | 13,74 %        | 5                               | 27,78 %        | 16                          | 88,89 %        |
| <b>celkem</b>    | <b>297</b>   | <b>48</b>                               | <b>16,16 %</b> | <b>6</b>                        | <b>12,50 %</b> | <b>21</b>                   | <b>43,75 %</b> |

48 ZŠ (tj. 16,16% z počtu škol s funkčními WWW stránkami) zveřejňuje dílčí zprávu o realizaci interní evaluace školy<sup>7</sup>. Pokud se týká benchmarkingu, je zřejmé, že v případě 43,75 % z těchto prezentovaných aktivit je hlavním účelem zveřejnit dobré výsledky, jichž škola v rámci hodnocení dosáhla. Jen ve 12,50 % případů lze benchmarking považovat za organickou součást procesů interního hodnocení školy. Při „mezikrajovém“ srovnávání lze konstatovat, že nejvíce zmínek o dalších realizovaných evaluačních aktivitách obsahují WWW stránky ZŠ v kraji Moravskoslezském (18,25 %), školy v kraji Olomouckém pak výrazně častěji prezentují své úspěchy v edukační činnosti (88,89 %) i dokladují využívání benchmarkingu v evaluačních procesech školy (27,78 %).

#### 4.4 Obsahová analýza esejí

Pro získání hlubšího vhledu na roli autoevaluace a benchmarkingu ve školách byly analyzovány eseje vedoucích pracovníků škol vytvořené v rámci jejich celoživotního vzdělávání. Z obsahových analýz 20 esejí z jara 2009 zaměřených na téma „vztah autoevaluace a benchmarkingu na naší škole“ vyplynulo, že si autoři uvědomují potřebnost a význam obou procesů. Autoevaluaci vnímají již jako pevnou součást práce škol a potvrzují potřebnost benchmarkingu např. tímto

<sup>7</sup> Zprávu o vlastním hodnocení školy (šk.r. 2006-2007), výsledky srovnávacích testů CZVV, Scio, Kalibro apod.

způsobem: „hrozí nám tzv. provozní slepota, kdy sami sebe přesvědčíme, že jsme nejlepší, a zůstaneme stát někde vzadu“. Zároveň však uvádějí determinanty, které zabraňují využívání benchmarkingu v širším měřítku – např. „styl řízení nového ředitele je velmi autoritativní, názory ostatních jej nezajímají, jediné jeho rozhodnutí jsou ta správná“, „v okolí jsme jediná škola, necítíme výraznou konkurenci, se kterou bychom byli srovnáváni a která by nás inspirovala a nutila se neustále zlepšovat“, „musíme si chránit své know-how před konkurencí“ apod. Jako přínosy benchmarkingu identifikovali autoři textů např. neustálé zlepšování se; získání schopnosti měřit výkon; odhalení rezerv..., ale i zlepšování zpětné vazby z vnitřního i vnějšího okolí. Výkonový benchmarking (avšak pouze při příznivých výsledcích) je realizován pro marketingové účely, pro prokazování kvality práce školy, procesní benchmarking je využíván zcela ojediněle. Z analýz vyplynul rovněž následující závěr: pouze pokud se ve školách komunikuje o průběhu a výsledcích autoevaluace, dochází k realizaci procesního benchmarkingu, což následně přispívá ke zvýšení motivace učitelů k další autoevaluaci.

## 5. Diskuse

V rámci příspěvku si autorky položily několik výzkumných otázek s deskriptivně-komparativním záměrem identifikovat situaci škol v různých krajích v problematice využívání a vztahu autoevaluace a benchmarkingu. Bylo tedy nutné analyzovat maximální množství podkladů, které jsou školy ochotny běžně dávat veřejnosti k dispozici. Za prostředek ke zveřejnění byly vybrány (vzhledem k velikosti zkoumaného souboru) WWW stránky škol. Autorky jsou si plně vědomy, že školy nemusí nutně provozovat internetové stránky a že nemají za povinnost zveřejňovat právě skrze toto médium své důležité dokumenty – ŠVP, výroční zprávy či jiné informace o interní evaluaci. Pro vysvětlení může posloužit pasáž jedné analyzované eseje: „Naše škola se na nový ŠVP připravovala již dva roky před jeho zavedením. Všichni učitelé na přípravě ŠVP strávili spoustu volného času a věnovali mu mnoho hodin práce. Nechtějí tedy, aby okolní školy náš ŠVP nějakým způsobem kopírovaly nebo jej použily, proto není na našich internetových stránkách zveřejněný v plném rozsahu“. Na druhé straně celá řada škol webové rozhraní využívá a jejich počet každoročně narůstá. Nicméně při interpretaci dat, a tedy i při formulaci odpovědí na výzkumné otázky je nutno zohledňovat skutečnost, že byly analyzovány jen dostupné WWW stránky ZŠ a materiály na nich zveřejněné.

Zda je autoevaluace ve školách systémově plánovaná lze usuzovat ze zjištění, že 73,45 % analyzovaných ŠVP tuto pasáž obsahuje, z nich pak 64,46 % ji má zpracovanou funkčně, tzn. že obsah má procesuální podobu. Ve zbývajících

ŠVP se jedná o doslovný přepis legislativy (např. termíny a oblasti vlastního hodnocení podle vyhlášky č. 15/2005 Sb.), případně o texty obecně pojednávají o fenoménu autoevaluace (např. citace uznávaných odborníků, z RVP ZV, z různých příruček, od lektorů ze vzdělávacích aktivit apod.). Alespoň krátká zmínka o periodickém hodnocení práce školy se nachází ve 27,92 % zveřejněných výročních zpráv. Zjištěné údaje tedy nasvědčují o značných rezervách v systémovém přístupu škol k autoevaluačním procesům. Značným problémem se jeví odborná stránka autoevaluačních procesů, např. rozlišování cíle a oblasti autoevaluace, kritérií a indikátorů, záměna zdrojů informací a diagnostických metod, nepochopení účelu SWOT, neznalost evaluačních metod<sup>8</sup> apod. Vzhledem k předcházejícím šetřením, např. z podzimu 2007, kdy autoevaluaci jako významný problém vnímalo 60 % ředitelů ZŠ (Cesta..., 2009), však lze v čase vysledovat pozitivní posun.

Do jaké míry je princip benchmarkingu explicitně součástí interní evaluace českých ZŠ, bylo v rámci tohoto šetření sledováno prostřednictvím analýzy ŠVP, výročních zpráv i WWW stránek škol. Aktivitu, které lze na základě jejich pojmenování či popisu považovat za benchmarkingové, jsou zakomponovány do 40,96 % pasáží textu o autoevaluaci ve ŠVP, dále jsou zmíněny v 35,06 % ze zveřejněných výročních zpráv a také prezentovány u 43,75 % těch škol, které zprostředkovávají na WWW stránkách informace o svých evaluačních aktivitách (zjevným účelem je prezentovat úspěch školy). Explicitně je benchmarking zmíněn v 10,24 % pasáží ŠVP o autoevaluaci školy a v 17,53 % zveřejněných výročních zpráv; ve 12,50 % dalších informací o interní evaluaci umístěných na WWW stránkách školy je chápán jako organická součást tohoto hodnocení (autoevaluace/vlastního hodnocení). Ze 17 ZŠ, které na WWW stránkách zmiňují v rámci ŠVP benchmarkingovou aktivitu jako součást autoevaluace školy, mají jen tři školy tuto autoevaluaci formulovanou v procesuální/funkční podobě a také o její realizaci informují ve výroční zprávě. Poněvadž však u dalších šesti škol není výroční zpráva zveřejněna, nelze vylučovat tuto návaznost a soulad i u nich.

8 škol z dostupného souboru má na čelním místě svých WWW stránek zveřejněn Zlatý certifikát SCIO za rozsáhlou péči věnovanou hodnocení výsledků vlastní výchovně vzdělávací činnosti. Je zřejmé, že i komerčně laděné ocenění

<sup>8</sup> V ŠVP se konkrétně jedná např. o: „Některé aspekty školy budou vyhodnocovány na základě prostého posouzení pracovníky školy, některé ne.“, „Nástroj autoevaluace: Hodnocení zřizovatelem. Hodnocení krajem. ČŠI.“; „Nástroje autoevaluace: vlastní hodnocení školy (jednou za dva roky)“ ...

„péče o kvalitu“ může být silným impulsem k zapojení škol do benchmarkingových aktivit. Zvláště když se certifikát vztahuje jen k soustavnosti evaluačních aktivit, nikoliv k jejich výsledkům.

Při hledání odpovědi na závěrečnou otázku: Pokud školy nevnímají benchmarking jako významný, proč tomu tak je? lze čerpat z analýz esejí. Autoři esejí nabízejí několik různých důvodů, které jsou důsledkem absence některého z následujících podmiňujících faktorů:

- Myšlenka smysluplně pojaté autoevaluace nakloněné vedení školy – jen takové vedení může vše smysluplně podpořit. Jak uvádí jeden autor: „neřízená autoevaluace a nesdělování výsledků autoevaluace vede k pocitu neužitečnosti na straně učitelů“. Jiný to stvrzuje výrokiem směřujícím k „syndromu vyhoření neaktivnějších lidí“.
- Existence určitých pravidel, etického kodexu korigujícího chování a jednání lidí, neboť „etika je slovo, které ztrácí svůj obsah, školy jsou schopny bez uzardění překopírovat dokumenty a vydávat je za své bez změny jediného slova“.
- Bezpečné prostředí ve škole, ale i v nejbližším okolí (např. „V budoucnu bych si dovedl představit používání benchmarkingu v případě, že by se jednalo o školy, které vzhledem ke svému typu, případně ke své poloze nejsou vůči naší škole v konkurenčním vztahu. V tomto případě bych velmi rád zjistil, jak dosahují jiné školy svých vynikajících výsledků, a byl bych ochoten poskytnout také informace o naší škole školám jiným.“).

## 6. Závěr

Předestřený příspěvek se zaměřil na problematiku přínosu, který vzniká zakomponováním externího prvku do interní evaluace školy. Autorky vyšly z teoretických poznatků o benchmarkingových aktivitách a hledaly odpovědi na čtyři výzkumné otázky vztahující se ke konceptům autoevaluace školy, benchmarkingu i jejich provázanosti v současné realitě práce základních škol tří krajů u nás.

S oporou o empirické poznatky získané z funkčních WWW stránek základních škol bylo konstatováno, že ze všech škol, které zveřejňují své ŠVP, jich má autoevaluaci systémově naplánovanou asi 36 % škol,<sup>9</sup> ve zveřejněných VZ o interní evaluaci referuje téměř 28 % škol a na internetových stránkách 16 % škol se nacházejí další informace o aktivitách interní evaluace. Princip výkonového

<sup>9</sup> Zde uváděné skutečnosti vypovídají o závěrech vztahujících se ke všem analyzovaným ŠVP. Pro srovnání lze použít tabulku č. 4, která prezentuje skutečnost, že pokud je v ŠVP autoevaluace vůbec rozpracována, pak v 64,46 % případech systémovým způsobem.

benchmarkingu se stává explicitně součástí interní evaluace jen v necelých 8 % všech 226 analyzovaných ŠVP škol, poněvadž převládá trend prezentovat úspěchy nad snahou učit se od jiných.

Text prokázal, že v různých krajích se jednotlivá zjištění liší. Příčin této nevyrovnanosti i toho, proč školy prozatím nevnímají benchmarking jako významný, může být řada. Mohou být externího původu, např. očekávání představitelů decizní sféry na státní i na lokální úrovni (vyjádřená např. tlakem na zapojení škol do aktivit CZVV), nabídka vzdělávacích příležitostí pro školy, zaměřenost a počet projektů řešených v kraji, ochota rodičů či zřizovatele přispívat na realizaci komerčně založených evaluačních aktivit, normativní financování škol a demografický vývoj apod., ale rovněž interního původu: velikost školy, kultura a klima školy, míra profesionality zainteresovaných osob atd.

Zjištěné skutečnosti nejsou překvapením, neboť se jedná o první vstupy škol do této problematiky (povinnost práce podle ŠVP platí od 1. 9. 2007; realizace vlastního hodnocení školy pak od školního roku 2006–2007; tlak na realizaci procesního benchmarkingu absentuje apod.). Je logické, že školy samotné nejprve řeší problémy spjaté s realizací interní evaluace a ne rizika spjatá s tímto konceptem (ty se v praxi projeví až s určitým časovým odstupem). Avšak jak bylo v rámci diskuse poukázáno, lze již i v tak krátké době pozorovat dílčí pokroky v realizaci interní evaluace či vykročení správným směrem k minimalizaci jejích slabých stránek.

Příspěvek byl sepsán za finanční podpory grantového projektu GA ČR 406/07/P019 *Možnosti využití autoevaluace a benchmarkingu ve škole*.

## **Literatura**

Cesta ke kvalitě. Odborné vzdělávání, 2009, roč. 13, č. 3, s. 4.

DESCY, P., TESSARING, M. The value of learning: evaluation and impact of education and training: third report on vocational training research in Europe: synthesis report. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005.

FINNIGAN, J. P. The Manager's Guide to Benchmarking: Essential Skills for the New Competitive-Cooperative Economy. San Francisco : 1996. s. 234.

FRIEDEL, L. O benchmarkingu. [online]. [cit. 12. 6. 2009]. Dostupné z WWW: <[http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)>.

MACBEATH, J., MCGLYN, A. Self-evaluation. What's in it for Schools? London: Routledge Falmer, 2002. s. 150.

- MAREŠ, J., LUKAS, J. Internetové prezentace základních škol jako možný indikátor jejich vnitřního sociálního prostředí. *Pedagogika*, 2007, roč. 57, č. 1, s. 4–20.
- MÜLLER, L. Podklady k Periodické zprávě projektu 2E08021: Výzkum netradičních forem spolupráce středních škol s blízkými základními, středními i vysokými školami, se složkami místní samosprávy, firmami a dalšími. Olomouc : PšF UP, 2008.
- POL, M. Škola v proměnách. Brno : Masarykova univerzita, 2007. 194 s.
- PRÁŠILOVÁ, M. Vnější prostředí a řízení školy. Olomouc : PdF UP, 2009. Rigorózní práce. 141 s.
- PRÁŠILOVÁ, M. – VAŠŤATKOVÁ, J. Determinanty vývoje české základní školy jako učící se organizace. *Orbis Scholae*, roč. 2, č. 3, 2008, s. 23–36.
- PRŮCHA, J. Pedagogická evaluace. 1. vyd. Brno: MU, 1996. s. 166.
- SNYDER, K. Benchmarking. [online]. [cit. 12. 6. 2009]. Dostupné z WWW: <<http://spica.utv.miun.se/2eqbs/sectiontwo/?session=ACCESS:C3715515116f11B081HJY304F4C0>>.
- SPENDOLONI, M. J. The Benchmarking book. New York : Amacom, 1992. s. 248.
- VAŠŤATKOVÁ, J. Úvod do autoevaluace školy. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007. s. 188.
- VAŠŤATKOVÁ, J. Možnosti využití autoevaluace a benchmarkingu v české základní škole. In SVATOŠ, T., DOLEŽALOVÁ, J. (eds). Pedagogický výzkum jako podpora proměny současné školy. Sborník sdělení z 16. konference ČAPV. Hradec Králové : Gaudeamus UHK, 2008, s. 702–714. (Sborník abstraktů a CD ROM.)
- WATSON, G. Strategic Benchmarking. New York : John Wiley, 1993. s. 269.