

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Jaromír Horníček

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení pedagogického procesu kvalitní školy z pohledu ČŠI
The Management of Educational Process of a Quality School from the Czech
School Inspectorate's Point of View

Jaromír Horníček

Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Řízení pedagogického procesu kvalitní školy z pohledu ČŠI* vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 12. 4. 2017

.....

Děkuji PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D., vedoucímu bakalářské práce, za odborné rady a připomínky při vedení mé práce.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy vzorku inspekčních zpráv z vybraných základních škol popsat postupy, možnosti a limity ČŠI při hodnocení pedagogického řízení školy s ohledem na kritéria modelu tzv. kvalitní školy. Teoretická část práce nejprve porovnává pojem „kvalita“ ve škole z různých pohledů. Dále se soustřeďuje na vymezení role ČŠI při evaluaci škol a popis modelu tzv. kvalitní školy. Praktická část si klade za cíl popsat inspekční činnost ČŠI na pražských základních školách ve školním roce 2015/2016 z hlediska podkladů a pozornosti věnované různým oblastem řízení školy. Závěr práce přináší kromě shrnutí i možné výhledy činnosti ČŠI do budoucna.

KLÍČOVÁ SLOVA

ČŠI, evaluace, řízení pedagogického procesu, kvalita školy

ANNOTATION

This thesis concentrates on description of opportunities and limits of the Czech School Inspectorate in evaluation of pedagogical leadership on basis of inspection reports from chosen basic schools. The first theoretical part presents the term 'Quality' in schools from different points of view. Consequently, it focuses on determination of the role of CSI in evaluation of schools and its model of "Quality School". The second chapter aims at description of the inspection work of CSI on Prague basic schools in the school year 2015/2016, their choice of used documents and focus on different spheres of school management and pedagogical leadership. The final part brings a short summary and possible outlook of CSI activities in the future.

KEYWORDS

the Czech School Inspectorate, evaluation, management of educational process, school quality

Obsah

Úvod	8
1. Teoretická část	10
1.1. Kvalita vzdělávání z pohledu školského manažera	10
1.1.1 Kvalita školy – definice?	10
1.1.2 Kvalita školy z pohledu mezinárodních šetření	11
1.1.3 Kvalita školy podle rodičů.....	13
1.1.4 Kvalita školy – kvalita učitelů	14
1.1.5 Kvalita školy - výhledy.....	15
1.2. Evaluace ve školách	17
1.2.1 Vymezení pojmu evaluace.....	17
1.2.2 Externí a interní evaluace	17
1.2.3 Evaluace a ČŠI na přelomu 20. a 21. století – „Bílá kniha“.....	20
1.2.4 Zákonné vymezení ČŠI.....	21
1.2.5 Model tzv. kvalitní školy	23
1.2.6 Problémy hodnocení naplnění kritérií.....	28
2. Praktická část	31
2.1 Inspekční činnost na pražských základních školách ve školním roce 2015/2016	31
2.1.1. Výzkumné otázky a předpoklady.....	31
2.1.2. Vymezení objektu šetření	32
2.1.3 Techniky sběru dat nebo práce s daty	32
2.1.4 Inspekční návštěvy	33
2.1.5 Inspekční zprávy.....	35
2.1.6 Podklady pro inspekční zprávy	36
2.2 Směřování ke kvalitní škole z pohledu inspekčních zpráv.....	38
2.2.1 Aktivní řízení a hodnocení práce školy.....	39
2.2.2 Zdravé školní klima	40
2.2.3 Personální podmínky	42
2.2.4 Materiální podmínky	44
2.2.5 Vlastní profesní rozvoj vedení školy	45
Závěr	47
Seznam použité literatury a zdrojů:	49
Přílohy.....	57
I. Představy rodičů o „dobré“ základní škole (v %).....	57
II. Rozdělení pracovního času ředitelů českých škol v %.....	57

III. Model tzv. kvalitní školy (<i>Kvalitní škola</i> , 2015, s. 8-14).....	58
IV. Pražské základní školy, kde v roce 2015/2016 proběhla inspekční činnost:	65
V. Rozdělení inspektovaných základních škol podle zřizovatele.....	66
VI. Personální zajištění inspekční činnosti	67
VII. Organizační zajištění inspekční činnosti	69
VIII. Předmět inspekční činnosti:	71
IX. Podklady inspekčních zpráv podle četnosti	73

Úvod

Tématem této bakalářské práce jsou možnosti a limity České školní inspekce při evaluaci pedagogického procesu. Téma jsem si vybral proto, že kvalitu ve vzdělávání považuji za klíčový problém. S kvalitou se ve školním životě setkáváme neustále. Uvažujeme o kvalitě výsledků žáků, práce učitelů, vztahů mezi učiteli, žáky i rodiči a v neposlední řadě samozřejmě také o kvalitě vedení školy. Uzavřenost a profilace jednotlivých škol nepřináší mnoho informací o práci jiných škol. A tak se objevují otázky: „Děláme to vlastně dobře? Jsme kvalitní školou?“

Navzdory důležitosti kvality ve vzdělávání dlouho chyběly její standardy, které by stanovovaly, jak má ona kvalita ve škole vypadat. V roce 2015 však představila ČŠI model tzv. kvalitní školy, který detailně popisuje její představu o správném fungování školy v různých aspektech. Cílem této práce však není obšírně představit a kvantifikovat výsledky pražských škol a jejich úspěšnost v naplňování inspekčních kritérií, ale právě posoudit možnosti a limity ČŠI při hodnocení řízení pedagogického procesu.

V teoretické části této práce jsem se nejprve soustředil na porovnání různých pohledů na kvalitu školy. S tou úzce souvisí evaluace školy, které je věnována další kapitola. V následujícím oddíle jsem se zaměřil na zákonné vymezení role České školní inspekce a na představení jejího modelu kvalitní školy a jeho kritérií s důrazem na pedagogické vedení školy.

Práce České školní inspekce byla dlouho považována za příliš formální s akcentem na kontrolu dokumentů. Sama ČŠI vyjádřila nutnost většího zaměření na procesy, které v jednotlivých školách probíhají. V této souvislosti jsem si položil dvě otázky:

- Jaké dokumenty analyzuje tým ČŠI při inspekční návštěvě školy a jaké další nástroje, metody a postupy používá?
- Jakou pozornost věnuje při hodnocení pedagogického řízení ČŠI jeho jednotlivým aspektům (autoevaluace, personální a materiální podmínky vzdělávání, zdravé klima, vlastní rozvoj školských manažerů, dokumenty, procesy)?

V praktické části práce uvádím, z jakých podkladů Česká školní inspekce při své práci na školách vychází. Dále popisuji možnosti a omezení ČŠI při kontrolní činnosti, která by měla popsat, do jaké míry jsou naplňována kritéria tzv. kvalitní školy.

Závěr bakalářské práce kromě shrnutí uvedených skutečností a odpovědí na výzkumné otázky přináší i odhad budoucího vývoje kontrolní činnosti České školní inspekce a jejích kroků na společné cestě k dosažení kvality českých škol.

1. Teoretická část

1.1. Kvalita vzdělávání z pohledu školského manažera

1.1.1 Kvalita školy – definice?

Slovo kvalita se ve školství skloňuje ve všech pádech a zaznívá neustále z nejrůznějších zdrojů. Slyšíme a čteme ho od školských odborníků, univerzit, zřizovatelů, od politických představitelů na všech úrovních i ekonomů.¹ Svou představu o kvalitě školy však mají samozřejmě i ti, kteří jsou s ní v každodenním kontaktu tedy ředitelé, učitelé, žáci a studenti i rodiče. Kvalita školského systému je i společným jmenovatelem všech plánovaných, prosazovaných a postupně zaváděných změn a reforem školství, aktuálně např. změn zákona o pedagogických pracovnících. Se všemi těmito přístupy a pohledy je školský manažer ve své každodenní práci konfrontován. A je to právě ředitel školy, s nímž je kvalita školy nedílně spojena. (Průcha, 2009, s. 574)

Podle J. Průchy se „pojem kvalita se v pedagogické oblasti vyskytuje ve dvou různých významech: jako obecný výraz pro pozitivní nebo negativní označení míry (úrovně) nějakého stavu (např. „kvalita výuky angličtiny ve škole XY je vysoká/nízká“) a jako výraz pro vyjádření stavu, který je optimální, žádoucí, ideální (např. „je potřeba klást důraz na kvalitu výuky“).“ (Průcha, 2009, s. 571). Pro ověření dosažení kvality jsou nezbytné její indikátory, což jsou „pozorovatelné jevy, příznaky, vlastnosti nebo charakteristiky toho, že se určitá očekávaná, žádoucí kvalita vyskytla.“ (Průcha, 2009, s. 572). Tato definice ovšem nijak nezohledňuje konkrétní každodenní pohled jednotlivých účastníků vzdělávacího procesu, ať již klientů či poskytovatelů. Trojan (2014) v této souvislosti nabízí jiný pohled:

¹ Určité nebezpečí spočívá v tom, že řada vlivných odborníků z nepedagogické sféry si není zcela vědoma složitosti a struktury edukačních procesů a s jistou nepřesností přenáší do hodnocení škol zvnějšku principy z jiných vědních oborů. (Průcha, 2015, s. 138)

„Pomozme řediteli formulovat klíčová slova kvalitní školy ze čtyř úhlů pohledu. Je to signifikantní – níže uvedené čtyři skupiny jsou spojeny v ideálním případě právě konkrétní školou a mohou si laicky formulovat svoje stanoviska třeba takto:

- žáci – cítíme se zde dobře a bezpečně, potkáváme správné učitele, chodíme rádi ve školním tričku, na soutěži se pochlubíme, odkud přijíždíme, děláme zde všechno možné, ale určitě se nenukáme,
- rodiče – škola má dobrý zvuk, věříme, že zde bude pro naše dítě místo, máme k ní důvěru, škola pomůže nám a my zase jí,
- zaměstnanci školy – v takové škole bychom chtěli pracovat, nebylo lehké se sem dostat, rádi řekneme svým přátelům, kde pracujeme,
- zřizovatel – rád do ní chodím pro inspiraci, dělá nám radost, vedle takovou rozhodně nemají.

...tyto cílové skupiny mohou třeba bez systematické empirie vytvořit klíčová slova kvalitní školy: Důvěra – Hrdost – Bezpečí – Spolupráce“ (Trojan, 2014, s. 17).

1.1.2 Kvalita školy z pohledu mezinárodních šetření

Měřítkem kvality z centrálního pohledu bývají výsledky českých žáků a studentů v mezinárodních srovnávacích šetřeních, která se zaměřují na jednotlivé dílčí dovednosti různých skupin žáků. Jak uvádí hodnotící zpráva OECD z roku 2012, „výsledky vzdělávání žáků v České republice jsou přibližně na průměru či mírně pod průměrem OECD podle toho, které dovednosti se posuzují. V roce 2009 se úroveň výsledků českých žáků dosažených v Programu pro mezinárodní hodnocení žáků, který provádí OECD (Programme for International Student Assessment – PISA), statisticky nelišila od průměru OECD v matematice a přírodních vědách a byla těsně pod průměrem OECD se statisticky významnou odchylkou ve čtenářské gramotnosti. Analýzy trendů ve vývoji výsledků PISA však ukázaly na závažné zhoršení vzdělávacích výsledků žáků, které bylo jedním z nejvýraznějších v celé oblasti OECD – Česká republika je například jednou ze čtyř zemí, kde v letech 2000 až 2009 významně poklesly výkony žáků ve čtenářské gramotnosti.“ (Santiago, Gilmore, Nusche,

Sammons, 2012, s. 7) Podle výsledků testování PISA 2015 došlo k nepatrnému zlepšení, ČR však stále zůstává pod průměrem zemí OECD (srv. Blažek, Příhodová, 2016, s. 30).

Výsledky testování PISA byly jedním z podnětů pro vznik tzv. McKinseyho zprávy s příznačným názvem *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. Pro její autory je kvalita, tedy „měřitelné znalosti, dovednosti a postoje studentů“ (McKinsey, 2010, s. 7-8) vedle konzistentnosti kvality a efektivity nákladů jedním ze tří ukazatelů, pomocí nichž je možno hodnotit výsledky celého školského systému. „Kvalita se vztahuje k úrovni výsledků studentů (např. znalost obsahu, který byl vyučován, osvojení dovedností a postojů, které budou přínosné při dalším učení). Konzistentnost kvality poukazuje na rozdíly ve výsledcích mezi jednotlivými studenty, školami a kraji. Efektivita nákladů ukazuje na výši finančních prostředků vynaložených na studijní výsledky.“ (McKinsey, 2010, s. 11)

McKinseyho zpráva (McKinsey, 2010, s. 32) poměrně detailně formuluje cesty ke kvalitě, řada z těchto doporučení se odráží i v aktuálně plánované změně zákona o pedagogických pracovnících. Konkrétně se jedná o změny postupů v rozvoji učitelů a ředitelů a úpravy standardů a zásad hodnocení žáků. V neposlední řadě musí dojít ke změnám financování škol. Učitelé by měli být ve své práci podporováni daleko více než dříve – ať již formou spolupráce s mentory, hospitací, získávání široké zpětné vazby a zajištěním získávání zkušeností. Sdílení příkladů dobré praxe je mezi učiteli dnes na daleko nižší úrovni než např. v medicíně. Proto je nutno podporu zkušeností rozvíjet na všech úrovních školského systému – od školy přes spolupráci na úrovni zřizovatele až po MŠMT. Otázkou zůstává, jak se prosadí myšlenka sdílení zkušeností pedagogů a škol (např. aktuálně v místních akčních plánech) v českém školském systému zatím založeném spíše na ostražitosti vůči konkurenci a boji o žáka.

Na první pohled by se mohlo zdát, že Národní zprávy o výsledcích mezinárodních šetření, které zpracovává Česká školní inspekce, jsou příliš obecné a v konkrétní práci na konkrétní škole nacházejí jen slabou odezvu. Zde se nabízí široký prostor pro využití těchto informací na úrovni jednotlivých školských manažerů, kteří zatím výsledky mezinárodních šetření ve své práci příliš nereflektují. „Pro školu a její žáky je nutné, aby ředitel sledoval tyto výsledky, chápal možné trendy a vytvářel týmu

pedagogických pracovníků podmínky k vhodnému edukačnímu působení.“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 74) Právě roli ředitele v této souvislosti zdůrazňuje D. Dvořák (2011): „Chceme-li zastavit propad výsledků českých žáků v mezinárodních i domácích šetřeních, ke změně musí dojít na mikroúrovni, v jednotlivých třídách. Vedení škol se při tom jeví jako klíčový článek zajišťující komunikaci mezi makro- a mikroúrovni, a to i v oblasti změn kurikula a vyučování, tedy v otázkách pedagogiky, či dokonce jednotlivých oborových didaktik. Současně se zaměření na změnu myšlení a chování ředitelů jeví jako potenciálně velmi efektivní přístup, jak ovlivnit, resp. zlepšit výsledky žáků. Ředitelé představují početně mnohem menší skupinu než učitelé, takže např. jejich vzdělávání a podpora, i kdyby byly plošné, budou finančně méně náročné než analogický program, který by mířil na učitele. (Dvořák, 2011, s. 10)

1.1.3 Kvalita školy podle rodičů

Významnou roli sehrávají v českém školském prostředí díky možnosti volby školy rodiče. Jejich představa o kvalitní základní škole podle průzkumů uveřejněných v roce 2010 se jeví jako poněkud konzervativní: „Škola by totiž podle převládajících názorů měla hlavně vzbudit v žácích zájem se učit (celkem uvedlo 63% respondentů). Dále by se děti měly do školy těšit (57%) a kromě toho by si ze školy měly také odnést co nejvíce poznatků (53%).“ (Walterová, Černý, Greger, Chvál, 2010, s. 83-84)²

Spolupráci školy s rodiči, jejich podíl na chodu školy a větší možnost podílu na jejím fungování dle průzkumu rodiče nepovažují za důležité. Důraz je kladen na osvojování si znalostí, rozvoj občanské angažovanosti a jiných dovedností nepatří mezi priority škol. Socializační a komunitní role školy ustupují do pozadí, zde se projevuje velká setrvačnost našeho školského systému, který jako by stále navazoval na tereziánskou tradici povinné školní docházky s akcentem na roli státu. „Navenek „otevřená“ škola tedy není v žádném případě prioritou většiny veřejnosti, nýbrž jen velmi úzkého a kvantitativně marginálního segmentu populace. Tato zjištění pak souvisejí také s tím, že model komunitní školy – která je významně provázána sítí

² Viz Příloha I.

nejrůznějších vztahů a funkcí s lokalitou, kde se nachází – nepatří mezi favority české veřejnosti.“ (Walterová, Černý, Greger, Chvál, 2010, s. 84)

1.1.4 Kvalita školy – kvalita učitelů

Existuje obecná představa, že dobrou školu tvoří dobří učitelé. Až dosud však stále chybí obecný nástroj, jak kvalitu učitele definovat. Změnu by měla přinést v současné době připravovaná novela zákona o pedagogických pracovnících, která kromě kariérního řádu přináší i standard kvality učitele, definuje kompetence učitele i úrovně jejich naplnění.

Za kvalitu vzdělávání a konkrétních učitelů odpovídá v dané škole ředitel. On je tím, kdo si v ideálním případě vybírá učitele do svého týmu, kdo tvoří vizi školy, její profil a směřování. V diskuzích mezi laickou i odbornou veřejností zaznívají někdy pochybnosti, zda by se vzhledem k šíři povinností ředitel neměl soustředit pouze na ekonomické a provozní otázky, či povinnosti vyplývající ze správního řízení. Má tedy vůbec ředitel být lídrem pedagogického procesu? Nejsilnější argument pro vychází právě z odpovědnosti ředitele dle zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon): „Jestliže ředitel odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání, nepochybně mu z této odpovědnosti plyne také kompetence odborně vést učitele, kontrolovat jejich práci z odborného hlediska, zasahovat jim do odborných postupů apod.“ (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 47)

Tradičním nástrojem hodnocení učitelů je hospitační činnost. „Cílem takové hospitace je dosáhnout stavu, kdy procesy vzdělávání jsou nastaveny žádoucím způsobem, a vše probíhá v souladu s jakýmsi standardem. Hlavní potíží tohoto pojetí hospitace je v tom, že standardy vyučovacího procesu ani práce učitele zatím nejsou stanoveny, mezi učiteli řediteli ani inspektory nepanuje shoda, jak „správně vyučovat“.“ (Trojan, 2014, s. 72). Hospitace provádějí při inspekčních návštěvách rovněž školní inspektoři. Toto hodnocení však není zárukou udržení a dosažení kvality práce učitele. Jak uvádí zpráva OECD z roku 2012, „inspektoři kontrolují, zda je hodnocení učitelů součástí vlastního hodnocení školy, chybí však mechanismus, který by zajišťoval, že

každý učitel dostane náležitou odbornou zpětnou vazbu. V důsledku toho neexistuje také žádná záruka, že bude rozpoznána situace, kdy učitel neodvádí kvalitní práci, a že bude náležitým způsobem řešena.“ (Santiago, Gilmore, Nusche, Sammons, 2012, s. 11)

Na toto externí hodnocení učitelů nemůže ředitel v žádném případě spoléhat jako na jediný zdroj informací. Při šestiletém inspekčním cyklu a jedné hospitované hodině učitele na základní škole, by mohl školní inspektor hodnotit pouze čtvrtinu promile hodin daného učitele v uvedeném období. Vzhledem k nedostatečné vypovídající hodnotě inspekčních i vlastních hospitací sahají někteří ředitelé k portfoliu učitele, které systematicky pokrývá větší prostor pedagogické činnosti. V budoucnosti by se měla situace zlepšit s ohledem na plány profesního rozvoje i možnosti kariérního i platového postupu, který by měl učitele motivovat ke zvyšování kvality vlastní práce.

Jak ukázala již v roce 2010 McKinseyho zpráva, ředitel v současné době věnuje většinu své pracovní doby ekonomickým a právním otázkám řízení školy (McKinsey, 2010, s. 20).³ Vystává tedy otázka, kde najít čas pro hospitační činnost. Jak uvádí Trojan (2014), „ředitel školy je zodpovědný za řízení pedagogického procesu, jeho průběh a výsledky, ale tento proces stejně jako celý systém školy je výhradně v jeho kompetenci. Spolu s odpovědností má tedy značné možnosti, jak pedagogickou práci a její řízení ve škole zorganizuje, na koho přenesou svoje kompetence a kdo se může s učiteli ve vyučovacích hodinách setkávat. Neudělá tedy nic špatného, když hospitační činnost zcela přenesou na jiné osoby, ovšem musí být připraven zodpovědět otázku inspektora, jak celý proces zajišťuje a řídí.“ (Trojan, 2014, s. 72) V této souvislosti se ukazuje potenciál středního managementu školy, jehož postavení ovšem zatím není nijak jednotně ukotveno. (Lhotková, 2011, s. 47)

1.1.5 Kvalita školy - výhledy

Každý ředitel školy tvoří, prezentuje a měl by dodržovat svou představu o kvalitě své vlastní školy stanovenou ve vizi školy, popř. v koncepci rozvoje školy. Ta je však plánována se střednědobým dosahem na dobu pěti let. Co se týče vývoje kvality v dlouhodobější perspektivě, jsou odhady vzhledem k turbulenci a brizanci doby velice

³ Viz Příloha II.

obtížné, přesto existují různé představy. Jedna z nich je vyjádřena v již výše zmíněné McKinseyho zprávě, jakožto ideální budoucnost české školy: „Učitelé mají podmínky k tomu, aby vychovávali studenty se znalostmi odpovídajícími světové špičce. Učit přicházejí nadšení a talentovaní lidé. Díky vyššímu nástupnímu platu a možnosti profesního růstu se z učitelství stala prestižní profese. Zájem je velký a školy si mohou vybírat ty nejtalentovanější uchazeče. Změnil se dokonce i postoj učitelů ke studentům. Nikdo už nepochybuje o tom, že šanci uspět má každý žák bez rozdílu. Učitelé jsou přesvědčeni, že svůj potenciál může plně rozvinout každý, a cítí, že jejich posláním je jim v tom pomáhat.“ (McKinsey, 2010, s. 32). Mezi další podmínky patří podle McKinseyho zprávy jasně definované standardy a spolupráce učitelů. Ti navíc získávají podporu ze strany mentorů, pravidelně dostávají zpětnou vazbu. Ředitelé procházejí propracovaným systémem vzdělávání. Kvalita škol je posuzována podle jasných státem daných kritérií a metodických doporučení. Měřítkem kvality výuky je pokrok jednotlivých žáků, který je pravidelně sledován.

Naproti tomu Feřtek (2015) vidí kvalitu, postavení a úkoly školy budoucnosti z pohledu zvenčí následujícím způsobem: „Svět vzdělávání se stává tekutým, neustále se proměňujícím. Jestliže nové zadání pro školu je vychovávat co nejflexibilnější absolventy, totéž platí pro ni samotnou. Škola ztratila monopol na vzdělávání a vyklizené pozice může získat zpět jen tehdy, když najde nové příležitosti, dokáže nabídnout to, co bude v okolním světě chybět. V tuto chvíli to vypadá, že žádané bude chráněné prostředí pro vnímání a hluboké poznávání světa, orientace v chaotických informačních vrstvách a budování vztahů, kontakt s realitou a lidmi, které už nikdy v životě možná nepotkáme.“ (Feřtek, 2015, s. 85)

1.2. Evaluace ve školách

1.2.1 Vymezení pojmu evaluace

Při úvahách nad dosažením a udržením kvality a efektivitu škol vždy dospějeme k nezbytnosti hodnocení. Kromě pojmu hodnocení, který označuje situace spíše jednorázové či nahodilé, je často užívaný výraz evaluace, zejména pro dlouhodobější a cílené procesy. Průcha (2009) definuje pojem pedagogická evaluace jako „hodnocení různých jevů, subjektů, procesů a výsledků edukační reality. Toto hodnocení je založeno na teorii evaluace a používá metody umožňující stanovit kvalitu a užitečnost zkoumaného předmětu.“ (Průcha, 2009, s. 748) Podle Poláchové Vašátkové (2011) je evaluace: „proces systematického shromažďování, třídění, analýzy a vyhodnocování údajů za účelem dalšího rozhodování při řízení procesu zajišťování a zvyšování kvality a efektivitu (včetně jejich prokazování). Slouží jako zpětná vazba pro různé aktéry/účastníky nebo jako podklad pro kvalifikované rozhodování.“ (Poláchová Vašátková, 2011, s. 11)

Evaluace probíhá na různých úrovních – vyučovací hodiny, třídy, školy, žáků, učitelů, ředitelů, obce, kraje i na úrovni celostátní. „Hodnocení výsledků vzdělávání vzhledem k dosahování cílů vzdělávání stanovených tímto zákonem a vzdělávacími programy,“ je jednou z obecných zásad vzdělávání, definovaných v § 2 školského zákona. Význam evaluace na úrovni školy se postupně zvyšuje s rostoucí decentralizací českého školství a diferenciací jednotlivých škol. Hodnocení vzdělávací soustavy v krajích a v celé České republice pak provádějí krajské úřady a MŠMT.

1.2.2 Externí a interní evaluace

Význam evaluace v českém školství neustále stoupá. Před rokem 1989 byly školy řízeny centrálně, vyučovalo se podle jasně daných učebnic, osnov i metodických postupů. V následujících letech a zejména po kurikulární reformě se však tento obraz zásadně změnil. Jednotlivé školy získaly značnou samostatnost v obsahu a metodách

výuky. Cestou k plánování, dosažení a udržení kvality je tak právě provádění externí i interní evaluace.

Z hlediska hodnotitele můžeme tedy evaluaci dělit na externí a interní. Jak externí tak interní evaluace vykazují společné znaky, probíhají podle stejných principů. Základní evaluační postup je možno popsat v následujících čtyřech bodech:

- „1. stanovení cíle, oblastí, kritérií a indikátorů před započítím evaluačního procesu, volba vhodných metod, sběr relevantních dat a informací
2. vyhodnocování (přisuzování hodnot) získaných údajů, jejich interpretace
3. vytvoření evaluační zprávy včetně stanovení doporučení pro budoucí vývoj
4. přijímání opatření, inovací, změn včetně reflexe předchozího postupu (metaevaluační pohled).“ (Poláchová Vaš'átková, 2011, s. 16)

Garantem externí evaluace je podle § 12 školského zákona Česká školní inspekce, provádět ji může rovněž zřizovatel podle předem zveřejněných kritérií. Zřizovatel by neměl přímo hodnotit pedagogický proces, k tomu by měl využít právě zprávy České školní inspekce. Jeho hodnocení by se mělo zaměřit na činnosti a podmínky personální, materiální, ekonomické apod. Limitem těchto evaluačních postupů může být jejich nejednotnost. Jak ukázaly dřívější výzkumy, stále v České republice v uplynulých letech chyběl ucelený evaluační systém. (Walterová, Černý, Greger, Chvál, 2010, s. 232) Po vzoru komerčního sektoru sahají některé školy i po hodnocení vedoucímu k získání certifikátu kvality – ať již pro určitou oblast vzdělávání (sport, jazyky), nebo pro fungování organizaci jako takové. (Chvál, 2012, s. 27)

Hodnotící zpráva OECD z roku 2012 externímu hodnocení vytkla zaměření na dodržování předpisů a souladu školních předpisů s odpovídajícími zákony a malý důraz na zlepšování vlastní kvality škol. Přesto zmiňuje tato zpráva i silné stránky externího hodnocení: „Proces externího hodnocení, které provádí ČŠI, je dobře strukturovaný

a systematický. Každá fáze procesu je srozumitelná a jednotlivé prvky na sebe logicky navazují. V modelu se počítá s tím, že je důležité jednoznačně sdělovat kritéria, na jejichž základě je hodnocení formulováno. Pro účely externího hodnocení je každoročně zpracováván soubor veřejně dostupných kritérií. Dobře je zakotven i princip transparentnosti při zveřejňování výsledků inspekce a při reakcích na podněty zainteresovaných aktérů (je zajištěno, že inspekci mohou iniciovat rodiče, pokud jsou nějakým způsobem znepokojeni).“ (Santiago, Gilmore, Nusche, Sammons, 2012, s. 13)

Rovněž interní evaluace či škol je dána § 12 školského zákona a Rámcovými vzdělávacími programy. Podle vyhlášky č. 15/2005 byly školy povinny provádět vlastní hodnocení v minimálně tříletých intervalech v následujících oblastech: Podmínky ke vzdělávání, Průběh vzdělávání, Podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání, Výsledky vzdělávání žáků a studentů, Řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům. Kritéria pro jednotlivé oblasti však vyhláška nijak neupravovala. (Poláchová Vašátková, 2011, s. 14) Školy se tak nicméně ocitly v situaci, kdy hodnotily samy sebe včetně někdy nepříjemných nedostatků, ovšem formou veřejné zprávy. V prosinci roku 2011 byla platnost vyhlášky zrušena. Školy jsou nadále povinny vlastní hodnocení provádět, rozhodují však samy o jeho formě a periodicitě. Hodnotící systém je povinnou součástí školních vzdělávacích programů, objevuje se i ve výroční zprávě školy.

Autoevaluace je poměrně složitý proces, který teprve nyní získává odpovídající odezvu jako jedinečný nástroj k zjištění a udržení kvality školy. Aby jejím výsledkem nebyl pouhý formální dokument bez jakékoli vypovídací hodnoty a přínosu pro školu, je nutná spolupráce celého pedagogického týmu, ale i žáků a jejich zákonných zástupců. Učitelé by měli pochopit smysl a výhody tohoto způsobu hodnocení a měli by se s ním v co nejvyšší míře identifikovat. Funkce koordinátora školní autoevaluace je zařazena mezi specializované činnosti pedagogických pracovníků. V plánovaném kariéřním řádu se jedná o činnost učitelů ve třetím kariéřním stupni.

1.2.3 Evaluace a ČŠI na přelomu 20. a 21. století – „Bílá kniha“

Ještě před vznikem školského zákona předznamenal změny v českých školách Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, vydaný roku 2001, se strategickým výhledem do roku 2005 – 2010. Tato tzv. Bílá kniha byla pojata jako „systémový projekt, formulující myšlenková východiska, obecné záměry a rozvojové programy, které mají být směřovatné pro vývoj vzdělávací soustavy ve střednědobém horizontu.“ (Kotásek (ed.), 2001, s. 7) I v dalších letech však Bílá kniha de facto plnila roli Národního programu vzdělávání a byla plně nahrazena až roku 2014 vydáním Strategie 2020. V § 3 školského zákona popsany a požadovaný Národní program vzdělávání totiž nikdy nevznikl.

Národní program rozvoje vzdělávání formuloval východiska a podmínky dalšího vývoje a rozvoje českého školství. Zaměřil se na předškolní, základní, střední i vysokoškolské vzdělání, zabýval se i vzděláváním dospělých. Hlavními závěry byla podpora celoživotního učení, přizpůsobení studijních programů celospolečenské realitě, decentralizace školství, podpora otevřenosti vzdělávacích institucí obecně a také sledování kvality a efektivity vzdělávání. V tomto bodě autoři Bílé knihy navrhovali vybudování společné školské infrastruktury založené na úzké spolupráci ministerstva, ČŠI, regionů, škol a sítě pedagogických center včetně zapojení pedagogických fakult. Součinnost všech těchto subjektů měla zejména pomoci učitelům v období plánované kurikulární reformy, která na ně kladla zcela nové nároky např. v tvorbě školních vzdělávacích programů, zaměření na klíčové kompetence žáků, možnostech profilace škol, případné integrace předmětů či novém akcentu na osvojování postojů a hodnot.

Převážně kontrolní činnost ČŠI se měla rozšířit o metodické a poradenské aktivity, které by školy vedly ke změnám a kvalitě. Jednotlivé školy tak měly získat pomoc a podporu v podobě evaluačních metodik, postupů, nástrojů, kritérií i standardů. Bílá kniha doslova uvádí: „Dosavadní, převážně kontrolní, činnost bude v daleko větším rozsahu doplňována poradenskou a konzultační činností pomáhající školám v jejich vnitřní evaluaci a v zavádění nové evaluační kultury (jak tomu odpovídá připravovaná kategorizace pracovníků zaměřených buď na evaluaci, nebo na kontrolu). Měla by nejen objektivně zjišťovat stav pedagogické práce na školách a podmínky, za kterých se

vzdělávání uskutečňuje, pojmenovávat zjištěné nedostatky, ale i motivovat ředitele i učitele k úsilí o změnu. Nejen upozorňovat na oblasti, kde školy nevyužívají svých možností, ale i seznamovat je s pozitivními příklady a vzory.“ (Kotásek (ed.), 2001, s. 40)

V závěrech a doporučeních Bílé knihy je opět zmíněna klíčová role ČŠI pro evaluaci škol. Zatímco externí evaluaci provádí ČŠI sama, evaluace vnitřní měla probíhat podle standardů nastavených Českou školní inspekcí tak, aby byla dosažena co nevyšší kvalita vzdělávání. „V decentralizovaném systému se značně posiluje význam evaluace – hodnocení nejen práce jednotlivých žáků, ale i celé školy a celé vzdělávací soustavy, případně jejích částí a sektorů. Vyšší míru samostatnosti škol v rozhodování je nutné vyvážit systematickým hodnocením dosažených výsledků, aby byla zajištěna jejich kvalita i efektivita. Existující vnější evaluace ČŠI bude doplněna vnitřní evaluací školy, sebereflexí úsilí o změnu a dosažení vysoké kvality. Bude vycházet ze směrnic (metodiky, kritérií a standardů) vypracovaných pod vedením ČŠI.“ (Kotásek (ed.), 2001, s. 92) Cesta ke kvalitě spočívala podle Bílé knihy v důsledné evaluaci, která měla vyvážit silnou autonomii škol tak, aby byla zajištěna jejich efektivita a kvalita. O čtrnáct let později došlo na podobných základech k naplnění tohoto požadavku vypracováním modelu kvalitní školy.

1.2.4 Zákonné vymezení ČŠI

Role a pravomoci České školní inspekce jsou definovány v zákoně č. 561/2004 Sb., O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, konkrétně v §173-176. Podle odst. 1 § 174 „Česká školní inspekce zpracovává koncepční záměry inspekční činnosti a systémy hodnocení vzdělávací soustavy.“ Kromě této systémové a koncepční práce je však hlavní pole působnosti ČŠI definováno v odstavci 2 § 174. Zde je popsáno působíště ČŠI, obsah inspekční činnosti, podklady pro její práci a oblast kontroly:

„Česká školní inspekce ve školách a školských zařízeních zapsaných do školského rejstříku a na pracovištích osob, kde se uskutečňuje praktické vyučování nebo odborná praxe podle § 65 odst. 2 a § 96 odst. 2 v rámci inspekční činnosti

- a) získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy,
- b) zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů a akreditovaných vzdělávacích programů,
- c) zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem,
- d) vykonává kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb“

Hodnocení provádí Česká školní inspekce podle předem stanovených kritérií pro každý školní rok schválených ministerstvem. Hlavním kritériem hodnocení je „zejména účinnost podpory rozvoje osobnosti dítěte, žáka a studenta a dosahování cílů vzdělávání ze strany škol a školských zařízení.“

Pro ředitele škol je důležitý odst. 13 §174, který upřesňuje, za jakých podmínek může Česká školní inspekce podat návrh na jeho odvolání. Popis takového stavu v zákoně je však poměrně vágní, k návrhu na odvolání může dojít „v případě zjištění závažných nedostatků v činnosti školy nebo školského zařízení.“ Školní inspektoři stojí i na počátku dráhy školského manažera, podílejí se na jeho výběru jako členové konkurzních komisí. Co se aktuálního vývoje týče, v novém návrhu zákona o pedagogických pracovnících je posílena a rozšířena pravomoc ČŠI o účast inspektorů v komisích pro atestační řízení a posunech mezi jednotlivými kariérními stupni.

Školský zákon tedy jasně definuje ČŠI jako koncepční a kontrolní orgán. Poradenská role, požadovaná např. již v bílé knize není vůbec zmíněna. Současný vývoj však ukazuje, že vzhledem k pozici hlavního garanta externí evaluace škol, nemůže ČŠI stát zcela mimo širší diskusi o kvalitě škol. Naprosté soustředění na formální kontrolu se tedy v posledních letech ukázalo jako nedostatečné.

Zpráva OECD z roku 2012, popsala stav hodnocení škol ze strany ČŠI takto: „ČŠI je váženou institucí a školy, obecní a krajské úřady oceňují skutečnost, že mají pravidelně k dispozici inspekční zprávy k jednotlivým školám. Externí hodnocení je obecně vítáno a považováno za podpůrné při zjišťování určitých druhů problémů na

straně škol a dalších aktérů a při zajišťování přehledu o systému na národní úrovni podle zvolených konkrétních kritérií. Jednou z výzev je skutečnost, že externí hodnocení prováděné ČŠI je převážně hodnocením dodržování právních náležitostí, případně způsobů, jakými je naplňován školní vzdělávací program, a ověřováním, jak tento program odpovídá příslušnému rámcovému programu. Zajišťování odpovědnosti se tak spíše soustřeďuje na dodržování zákonných norem než na podporu školám v procesu zlepšování.“ (Santiago, Gilmore, Nusche, Sammons, 2012, s. 12)

Je nutné, aby informace a data získaná při inspekční činnosti byla následně co nejvíce využita ke zkvalitnění vzdělávacího procesu, což je v současnosti cílem ČŠI. „Hlavní změna spočívá v úpravě taktiky a orientace inspekční činnosti založené na umenšení významu formálních kontrol ve prospěch hodnocení pedagogických procesů. Tyto změny jsou motivovány zejména snahou poskytovat školám a školským zařízením také určitou metodickou podporu, která by měla přispět k průběžnému zvyšování kvality vzdělávání každého dítěte, žáka či studenta.“ (*Výroční zpráva ČŠI za rok 2014/2015*, 2015, s. 7)

1.2.5 Model tzv. kvalitní školy

Základní dokument současné státní vzdělávací politiky, Strategie 2020, schválená v červenci 2014, definuje tři priority: snižovat nerovnosti ve vzdělávání, podporovat kvalitní výuku a učitele jako její klíčový předpoklad a odpovědně a efektivně řídit vzdělávací systém. Jak zdůrazňují její autoři, „stěžejním předpokladem pro maximální rozvoj dětí, žáků a studentů je kvalitní výuka. Zlepšení kvality vzdělávání přitom může nastat pouze tehdy, pokud cílům a potřebám vzdělávání rozumí většina společnosti a pokud jsou všichni aktéři vzdělávacího procesu motivováni a oddaní myšlence soustavného zlepšování výuky, ke kterému mají patřičné schopnosti a podmínky. Zkušenosti úspěšných vzdělávacích systémů navíc ukazují, že je potřeba též otevřeně formulovat představu o tom, jaké základní parametry má naplňovat kvalitní škola, resp. jakým způsobem lze docílit průběžného zlepšování výuky.“ (*Strategie vzdělávací politiky*, 2014, s. 25)

Významná role v procesu zlepšování kvality výuky by měla náležet České školní inspekci, což potvrzuje i ústřední školní inspektor Mgr. Tomáš Zatloukal: „Důležitým záměrem České školní inspekce, který se již od roku 2013 snažíme důsledně naplňovat, je také tvorba takových metod, postupů a nástrojů, které by kromě svého využití v rámci hodnocení vzdělávání prováděného Českou školní inspekcí měly sloužit také v přímé praxi konkrétních škol.“ (*Výroční zpráva ČŠI 2014/2015*, 2015, s. 7) Proto se Česká školní inspekce v uplynulých několika letech soustředila na vytvoření národního rámce kvality vzdělávání. Jeho výsledkem bylo v průběhu školního roku 2014/2015 vytvoření modelu tzv. kvalitní školy⁴. Jeho cílem je „provázat externí a interní hodnocení školy a podpořit využívání výše uvedených kritérií v rámci vlastního hodnocení škol.“ (*Výroční zpráva ČŠI 2015/2016*, 2016, str. 9)

„Nový přístup České školní inspekce k hodnocení práce škol a stimulace jejich rozvoje“ zaznamenala ve svém auditu vzdělávání za rok 2015 i společnost EDUin. Vnímá ho jako posun od formálního hodnocení k procesům, které reálně ovlivňují kvalitu vzdělávání žáků. Podle EDUinu jde „o příslib, nikoli o záruku“. (EDUin, 2015, s. 7) V komentářích se objevují požadavky na změnu postupů v přijímání nových školních inspektorů s ohledem na zahraniční zkušenosti. Tentýž aspekt zmiňuje i nejnovější audit EDUinu za rok 2016 z listopadu 2016. Po roce fungování modelu kvalitní školy v praxi se zde však již objevují i konkrétní doporučení. M. Chvál v této souvislosti podotýká: „Podle tohoto rámce byly školy hodnoceny již v minulém školním roce. K řešení je další práce s tímto rámcem, aby lépe sloužil - např. zveřejnit popisy všech čtyř stupňů užívaných škál (ty se zatím nepoužívají pro hodnocení škol, ale jen pro sběr dat o vzdělávacím systému). Po odladění se školami by se dalo uvažovat o jejich využití pro hodnocení škol v podobě přílohy inspekční zprávy s prostorem pro autoevaluační pohled školy. Dále by bylo vhodné vytvořit příklady inspirativní praxe pro každé z těchto kritérií atd.“ (EDUin, 2016, s. 21)

Model tzv. kvalitní školy existuje v pěti modifikacích - pro mateřské školy, základní školy, gymnázia, odborné vzdělávání a vyšší odborné vzdělávání. Nová verze byla představena 9. června 2016 a stala se základem pro Kritéria hodnocení, podmínky, průběhu a výsledků vzdělávání ve školách a školských zařízeních pro školní rok

⁴ Viz Příloha III.

2016/2017, schválená ministryní školství v červenci 2016. Tato kritéria vycházející z modelu kvalitní školy již obsahují všechny modifikace dle typu školy, byly tak odstraněny dřívější problémy v hodnocení vyššího odborného vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že je obtížné stanovit jednotný standard kvality pro školy, které projevují velkou variabilitu, je doplňkem hodnocení i charakteristika externích podmínek a prostředí, ve kterém škola pracuje. Tyto podmínky škola nemůže ovlivnit – jsou to charakteristika regionu (demografická a sociálně ekonomická, atraktivita regionu a dostupnost kvalitních pedagogů), materiální podmínky, finanční podmínky a složení žáků školy. Uvedená charakteristika slouží primárně jako zpětná vazba pro zřizovatele a nepromítá se do hodnocení školy jako takové, pouze blíže určuje kontext její práce.

Popis úrovní má být rozpracován celkem na čtyřúrovňové škále. Jde o úroveň výbornou, očekávanou, vyžadující zlepšení a úroveň nevyhovující. Indikátory výborné úrovně byly zveřejněny. „Popisy vyjadřují úroveň vize nejvyšší dosažitelné kvality naplnění daného kritéria pro české školy v horizontu příštích pěti až deseti let. Jde o obecný popis nejvyšší dosažitelné kvality pro dané kritérium, neslouží pro hodnocení dosažené úrovně kritéria v praxi.“ (*Kvalitní škola*, 2015, s.1) Takto veřejně popsaná úroveň má být jednotným vodítkem pro ČŠI, zřizovatele, školské odborníky, ale i zákonné zástupce v pohledu na konkrétní školu a představě o tom, jak by měla vlastně kvalita ve škole vypadat. Podle představ ČŠI jsou požadavky u jednotlivých inspekčních kritérií „ambiciózní, aby motivovaly školy ke zlepšování. V počátečních fázích používání modelu kvalitní školy při inspekčním hodnocení škol a školských zařízení budou této úrovně u jednotlivých inspekčních kritérií dosahovat jen jednotky, maximálně několik málo desítek škol a školských zařízení.“ (*Výroční zpráva ČŠI 2014/2015*, 2015, s. 148-149) Popisy dalších úrovní budou v první fázi používání tohoto modelu s poukazem na mezinárodní zkušenosti v podobných případech neveřejné.⁵ Dosažení nejhorší – tedy nevyhovující - úrovně pak „může být jedním z důvodů zakládajících proces vedoucí k návrhu na odvolání ředitele nebo k výmazu ze školského rejstříku.“ (*Výroční zpráva ČŠI 2014/2015*, 2015, s. 148) Model kvalitní školy vymezuje následující kritéria, která jsou následně doplněna jednotlivými indikátory:

⁵ Právě na tuto skutečnost reagoval kriticky v Auditě EDUinu za rok 2016 M. Chvál.

- Koncepce a rámec školy
- Pedagogické vedení školy
- Kvalita pedagogického sboru
- Vzdělávání (MŠ) / Výuka (ostatní modifikace)
- Vzdělávací výsledky (MŠ) / Vzdělávací výsledky žáků (ZŠ, SŠ) / Vzdělávací výsledky studentů (VOŠ)
- Podpora školy dětem (MŠ) / žákům (ZŠ, SŠ) / studentům (VOŠ) (rovné příležitosti)

Komplexní inspekční činností provedenou podle kritérií kvalitní školy by měla každá škola projít minimálně jednou za šest let. Tato práce se zaměřuje na hodnocení „Pedagogického vedení školy“ na základních školách právě ve školním roce 2015/2016, tedy podle první verze modelu (a podle Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání pro školní rok 2015/2016 schválených ministryní školství, mládeže a tělovýchovy v červenci 2015). Tato oblast „svými kritérii i svým názvem akcentuje právě řízení pedagogických procesů ve škole jako jedné z nejdůležitějších činností, které se musí vedení školy věnovat.“ (*Výroční zpráva ČŠI 2014/2015*, 2015, s. 148)

Kvalita řízení školy je zde rozdělena do 5 dílčích aspektů takto:

1. Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření.

Ředitel je zde jednoznačně postaven do role lídra pedagogického procesu. Podněcuje jeho rozvoj, přičemž vychází z platných zákonných předpisů a koncepce rozvoje školy. Cílem je co nejúčinnější vzdělávání pro každého žáka. Ředitel zavádí potřebná opatření a pravidelně je vyhodnocuje. Vychází při tom z promyšleného a funkčního systému autoevaluace.

2. Vedení školy aktivně vytváří zdravé školní klima – pečuje o vztahy mezi učiteli, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy a žáky a jejich zákonnými zástupci a o vzájemnou spolupráci všech aktérů.

Ředitel dbá na zapojení učitelů, žáků i rodičů do života školy. Žáci jsou zapojeni do formulování pravidel školy. Učitelé spolupracují např. formou předmětových komisí. Ředitel vytváří možnosti spolupráce učitelů a zákonných zástupců. Kvalitní škola užívá programy prevence rizikového chování. Klima školy je průběžně sledováno pravidelně vyhodnocováno a na základě této zpětné vazby sahá ředitel k potřebným opatřením a změnám.

3. Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinně podporuje začínající pedagogy.

Ředitel hodnotí práci učitelů a poskytuje jim zpětnou vazbu tak, aby vedla k jejich dalšímu profesnímu rozvoji. Součástí praxe kvalitní školy je i sebehodnocení a kolegiální hodnocení. Začínající učitelé mají k dispozici adaptační program.

4. Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky pro vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání.

Na základě koncepce rozvoje školy a v součinnosti se zřizovatelem se ředitel snaží zajistit takové materiální podmínky, aby umožnil každému žákovi optimální vzdělávání dle jeho individuálních potřeb.

5. Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj.

Ředitel školy naplňuje plán vlastního profesního rozvoje. Jeho součástí je výměna zkušeností a spolupráce se školami stejného typu. V tomto ohledu však čeští ředitelé

zaostávají za svými zahraničními kolegy. Jejich zapojení do odborné spolupráce, ať již formou výzkumných či odborných skupin nebo mentoringu výrazně zaostává za průměrem zemí OECD (28 % vs. 51 %). Tento trend potvrzují výsledky šetření TALIS 2013 (Blažek, Příhodová, 2016, s. 10).

1.2.6 Problémy hodnocení naplnění kritérií

S přechodem od formálního hodnocení k zaměření na reálné procesy a průběh vzdělávání každého žáka vyvstává možný problém získání dostatečných podkladů pro objektivní a úplné hodnocení. Podle jednotlivých sledovaných bodů by se mohly v inspekčních zprávách objevit převážně následující dokumenty, postupy a odkazy na ně:

a) Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření.

- Autoevaluační zprávy
- Školní řád
- Doklady o dodržování BOZP
- Koncepce rozvoje školy

b) Vedení školy aktivně vytváří zdravé školní klima – pečuje o vztahy mezi učiteli, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy a žáky a jejich zákonnými zástupci a o vzájemnou spolupráci všech aktérů.

- Zápisy z jednání předmětových komisí
- Pravidla tříd

- Sledování a vyhodnocení školního klimatu – např. mapa školy
- Způsoby prevence rizikového chování - minimální preventivní program školy
- Zprávy ze školních akcí, školní časopis, webové stránky
- Pozorování školních inspektorů

c) Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinně podporuje začínající pedagogy.

- Zprávy o hospitační činnosti včetně vzájemných hospitací
- Plán profesního rozvoje učitelů
- Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- Adaptační program pro začínající učitele
- Portfolio učitele, zprávy o sebehodnocení či kolegiálním hodnocení

d) Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky pro vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání.

- Koncepce rozvoje školy
- Individuální vzdělávací potřeby jednotlivých žáků – individuální plány

e) Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj.

- Plán vlastního profesního rozvoje
- Doklady o spolupráci s jinými školami
- Zprávy o partnerství s jinými školami

ČŠI samozřejmě může při komplexním inspekčním hodnocení užívat i další nástroje. Jejich zařazení i využití výše zmíněných zdrojů v inspekčních zprávách je řešeno v následující praktické části této bakalářské práce.

2. Praktická část

2.1 Inspekční činnost na pražských základních školách ve školním roce 2015/2016

2.1.1. Výzkumné otázky a předpoklady

Cílem bakalářské práce je posoudit možnosti a limity České školní inspekce při hodnocení pedagogického procesu. V této souvislosti jsme si položili následující výzkumné otázky:

- Jaké dokumenty analyzuje tým ČŠI při inspekční návštěvě školy a jaké další nástroje, metody a postupy používá?
- Jakou pozornost věnuje při hodnocení pedagogického řízení ČŠI jeho jednotlivým aspektům (autoevaluace, personální a materiální podmínky vzdělávání, zdravé klima, vlastní rozvoj školských manažerů, dokumenty, procesy)?

I s ohledem na předchozí dílčí kritiku přílišné formálnosti práce ČŠI ze strany OECD a prohlášení ústředního školního inspektora Mgr. Tomáše Zatloukala z roku 2015 (viz kap. 1.2.4) o nutnosti změny předpokládáme, že ČŠI v školním roce 2015/2016 vycházela pouze ze základních dokumentů škol a dbala na jejich formální správnost a že hodnocení procesů probíhajících ve škole nepřekročilo tutéž formální mez.

2.1.2. Vymezení objektu šetření

Objektem šetření jsou jednotlivé inspekční zprávy, jejichž autory jsou školní inspektoři ČŠI. V Praze je 277 základních škol. Kritéria tzv. kvalitní školy jsou závazná od školního roku 2015/2016. Vycházel jsem z předpokladu, že při šestiletém inspekčním cyklu by za jeden rok mělo dojít k inspekci na šestině škol – tedy na cca 50 základních školách v Praze.

Vzorek byl vybrán následujícím způsobem: ze školského rejstříku (<http://rejskol.msmt.cz/>) jsem vybral všechny pražské školy bez rozdílu zřizovatele, které poskytují základní vzdělání. Všechny tyto školy jsem zadal do registru inspekčních zpráv (<http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekcní-zpravy>) na stránkách České školní inspekce a ověřil případnou existenci aktuální inspekční zprávy. Takto jsem tedy při předběžném šetření zjistil, že ve školním roce 2015/2016 došlo k provedení inspekční návštěvy na 58 pražských školách poskytujících základní vzdělání. Z pohledu pražských škol v daném období jde o vzorek reprezentativní, z pohledu celé České republiky se jedná o nereprezentativní vzorek.

2.1.3 Techniky sběru dat nebo práce s daty

Hlavní technikou práce s daty v této bakalářské práci je sekundární analýza dat. Její výhodou je malá organizační náročnost a možnost většího časového i místního rozsahu šetření. Sekundární analýza také umožňuje práci s daty, která jsou primárně nedostupná. Pro potřeby bakalářské práce se jedná o přímé informace o řízení desítek pražských základních škol. Naopak mezi nevýhody sekundární analýzy dat patří možné zkreslení způsobené autorem inspekční zprávy. Tyto případné chyby nejsme při práci s dokumenty schopni spolehlivě odhalit. (Jeřábek, 1992, <http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/jerabek3/k10/10-1.htm>)

V rámci sekundární analýzy dat bude v této práci uplatněna i metoda komparace – konkrétně porovnání kritérií modelu kvalitní školy a jednotlivých inspekčních zpráv. Komparace je v této bakalářské práci základní metodou hodnocení naplnění vyčtených kritérií. „Umožňuje stanovit shody a rozdíly jevů či objektů. Při srovnávání se zjišťují

shodné či rozdílné stránky různých předmětů, jevů, úkazů či ukazatelů. Srovnávací kritérium může být vymezeno věcně, prostorově, nebo časově. (Široký, 2011, s. 32-33) V této práci bude užito „srovnávání jako nástroj měření, zjišťování, objektivizace a hodnocení dosažených výsledků.“ (Široký, 2011, s. 33)

2.1.4 Inspekční návštěvy

Inspekční návštěvy proběhly ve školním roce 2015/2016 na 58 pražských školách, které podle školského rejstříku vykonávají činnost základní školy⁶. Z tohoto počtu nejsou v této práci zohledněny tři školy, které se v daném období základnímu vzdělávání reálně nevěnovaly, popř. základní škola tvořila pouze marginální část jejich aktivit vzhledem k jiným typům školy v dané instituci. Střední škola Podnikatelská akademie a základní škola, s.r.o. v daném školním roce činnost základní školy nerealizovala. Základní škola při Soukromé střední škole a základní škole (1. KŠPA) Praha s.r.o., byla naplněna pouze ze 3 % a ZŠ při Pink crocodile navštěvovalo jen šest žáků při celkové kapacitě 10.

Z pohledu typu zřizovatele⁷ bylo 38 základních škol veřejných – zřizovaných městskou částí. Dále v uvedeném vzorku následuje osm institucí zřizovaných magistrátem hl. m. Prahy (školy při nemocnicích, školy praktické), šest školských právnických osob zřizovaných církvemi, jedna instituce zřizovaná přímo ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (Dětský diagnostický ústav), jedna obecně prospěšná společnost (Basic) a jedna společnost s ručením omezením (SCIO). Uvedené školy řídilo 29 žen a 26 mužů.

Na inspekční činnosti se na pražských základních školách v průběhu školního roku 2015/2016 podílelo 24 školních inspektorů (devět mužů a patnáct žen), pět kontrolních pracovníků a pět přizvaných osob. Jeden školní inspektor se podílel max. na zpracování 15 inspekčních zpráv z pražských základních škol. Průměrný počet zpracovaných zpráv na jednoho inspektora činil 6,83⁸. Průměrná inspekční návštěva⁹

⁶ Viz Příloha IV.

⁷ Viz Příloha V.

⁸ Viz Příloha VI.

trvala čtyři dny (průměr 3,85) a účastnili se jí tři školní inspektoři (průměr 2,98) a jeden kontrolní pracovník (průměr 0,91). Ve třetině případů se na práci inspekčního týmu podílela i přizvaná externí osoba – zejména odborník na základní vzdělávání. Ve specifických případech byl přizvanou osobou odborník na rovné příležitosti, odborník na vzdělávání v oblasti etické výchovy či etoped.

Inspekční činnost probíhala podle § 174 odst. 2 písm. b) a c) školského zákona. Jednalo se o hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání poskytovaného základní školou, zjišťování a hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání podle školního vzdělávacího programu; zjišťování a hodnocení naplnění školního vzdělávacího programu a jeho souladu s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem. Ve 23 případech byla provedena inspekční činnost i podle § 174 odst. 2 písm. a) školského zákona. Tato činnost se soustředila na specifické úkoly vycházející z *Plánu hlavních úkolů České školní inspekce na školní rok 2015/2016*. Těmi byly:

- vzdělávání nadaných, talentovaných a mimořádně nadaných žáků
- spolupráce základních škol s orgány sociálně právní ochrany dětí
- ochrana žáků před projevy šikany
- vzdělávání nadaných, talentovaných a mimořádně nadaných žáků
- činnost asistenta pedagoga v základním vzdělávání
- výuka soudobých dějin na 2. stupni základních škol
- vzdělávání v tématech etické výchovy
- vzdělávání v oblasti bezpečnosti
- vzdělávání v tělesné výchově
- činnost asistentů pedagoga v základním vzdělávání
- a vzdělávání žáků se zdravotním postižením a individuální vzdělávání žáků na 1. stupni základních škol – tzv. domácí vzdělávání.

Z celkového počtu 55 návštěv jich bylo 10 provedeno na podněty, které se týkaly oblasti personálního zajištění vzdělávání, nestandardních postupů vedení škol, vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, zajištění rovného přístupu při přijímání žáků ke vzdělávání a projevů nevhodného chování ke spolužákům v některých

⁹ Viz Příloha VII.

třídách. Ve dvou případech byla inspekce vykonána s ohledem na poskytování dotací soukromým školám.¹⁰

2.1.5 Inspekční zprávy

O vykonaných inspekčních návštěvách vypovídají inspekční zprávy, které byly zpracovány podle jednotné struktury a obsahují následující části:

- Formální úvod:
 - Číslo jednací
 - Název právnické osoby vykonávající činnost školy:
 - Sídlo:
 - E-mail právnické osoby
 - IČ
 - Identifikátor
 - Právní forma
 - Zastupující
 - Zřizovatel
 - Místo inspekční činnosti
 - Termín inspekční činnosti
- Konstatování, že inspekční činnost byla zahájena předložením pověření k inspekční činnosti.
- Předmět inspekční činnosti
- Charakteristika
- Hodnocení podmínek vzdělávání ve vztahu ke vzdělávacím programům - tato část je v některých zprávách rozdělena na pododdíly Řízení školy, Personální podmínky, Materiální předpoklady a Finanční podmínky.
- Hodnocení průběhu vzdělávání ve vztahu ke vzdělávacím programům
- Hodnocení výsledků vzdělávání ve vztahu ke vzdělávacím programům

¹⁰ Viz Příloha VIII.

- Další zjištění
- Závěry - Silné stránky, Zásadní a na místě neodstranitelné nedostatky, Návrhy na zlepšení stavu školy, Zhodnocení vývoje školy od data poslední inspekční činnosti
- Seznam dokladů a ostatních materiálů, o které se inspekční zjištění opírá
- Poučení
- Podpisy

2.1.6 Podklady pro inspekční zprávy

Jedna z hlavních otázek této práce zní, jaké možnosti má a do jaké míry je omezena ČŠI při inspekční činnosti z pohledu podkladů pro její práci. Hlavními materiály pro hodnocení škol jsou povinné dokumenty škol. Povinná dokumentace škol vychází z § 28 školského zákona a zahrnuje:

- „ a) rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku a o jeho změnách a doklady uvedené v § 147,
- b) evidenci dětí, žáků nebo studentů (dále jen "školní matrika"),¹¹
- c) doklady o přijímání dětí, žáků, studentů a uchazečů ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a jeho ukončování,
- d) vzdělávací programy podle § 4 až 6,
- e) výroční zprávy o činnosti školy,
- f) třídní knihu, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu,
- g) školní řád nebo vnitřní řád, rozvrh vyučovacích hodin,
- h) záznamy z pedagogických rad,
- i) knihu úrazů a záznamy o úrazech dětí, žáků a studentů, popřípadě lékařské posudky,
- j) protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy,

¹¹ Obsah školské matriky je dále upraven vyhláškou č. 364/2005 v platném znění.

k) personální a mzdovou dokumentaci, hospodářskou dokumentaci a účetní evidenci a další dokumentaci stanovenou zvláštními právními předpisy.“

Počet sledovaných podkladů, na jejichž základě byla inspekční zpráva zpracována, se pohyboval mezi 10 až 46 dokumenty, jejich průměrný počet pak byl 20 (průměr 19,75)¹². Jsou uvedeny v části *Seznam dokladů a ostatních materiálů, o které se inspekční zjištění opírá*. Jediným dokumentem, který byl podkladem pro všech 55 sledovaných inspekčních zpráv, byl školní vzdělávací program, popř. školní vzdělávací programy v případě institucí s různými stupni škol. Školní vzdělávací program je ostatně měřítkem pohledu na školu a další aspekty práce školy (podmínky, průběh a výsledky vzdělávání) jsou hodnoceny právě ve vztahu k jeho konkrétnímu znění. Dále byly nejčastěji použity podklady patřící k povinné dokumentaci – záznamy z pedagogických rad, personální dokumentace pedagogů (54), dále pak školní řád, zápis do školského rejstříku, doklady o jmenování ředitele do funkce (53), zřizovací listina (50), výběr třídních knih (49), rozvrhy (48) a školní matrika (47). Z dalších dokumentů inspektoři častěji využili knihy úrazů (35), účetní a jiné finanční dokumenty (34), výroční zprávy (33), dokumentaci výchovného či kariérového poradce (32), individuální vzdělávací plány (20), preventivní program školy a plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (18). Použité zdroje odpovídaly konkrétním šetřením a situaci na školách – například na základě inzerátu v tisku inspektoři ověřili, že ředitel školy opravdu hledá kvalifikovaného pedagoga.

Lze tedy konstatovat, že při inspekční činnosti používá inspekční tým větší množství podkladů, vycházejících z povinné dokumentace škol. V konkrétních případech si pak vyžádá další podklady někdy i nad její rámec. Základním dokumentem pro kontrolu ze strany ČŠI jsou školní vzdělávací programy, školní řády, personální dokumentace pedagogů a záznamy z pedagogických rad. Rozdělení dokumentů užívaných k hodnocení jednotlivých oblastí řízení pedagogického procesu je detailněji uvedeno v další části práce.

¹² Viz Příloha IX.

2.2 Směřování ke kvalitní škole z pohledu inspekčních zpráv

Model kvalitní školy popisuje ideální stav školy s výhledem do roku 2020. Pedagogické vedení školy je zde rozděleno na pět podskupin:

- 1) *Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření* (dále pro účely této práce Aktivní řízení a evaluace)
- 2) *Vedení školy aktivně vytváří zdravé školní klima – pečuje o vztahy mezi učiteli, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy a žáky a jejich zákonnými zástupci a o vzájemnou spolupráci všech aktérů.* (Zdravé školní klima)
- 3) *Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinně podporuje začínající pedagogy.* (Personální podmínky)
- 4) *Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky pro vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání.* (Materiální podmínky)
- 5) *Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj.* (Vlastní profesní rozvoj)

V následující části této práce bude popsáno, které části inspekčních zpráv na pražských základních školách ve školním roce 2015/2016 tyto jednotlivé dílčí oblasti pokrývají a z jakých podkladů vycházejí. Také bude zmíněno, do jaké míry je v daných bodech hodnocení inspekčních zpráv úplné a na jaké případné problémy naráží.

2.2.1 Aktivní řízení a hodnocení práce školy

Podle modelu tzv. kvalitní školy vedení školy „aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření.“ (*Kvalitní škola*, 2015, s. 30) Měřítkem a cílem procesů ve škole by mělo být kvalitní vzdělávání každého žáka. Samozřejmostí je dodržování právních předpisů. Ředitel školy by měl řídit a podněcovat pedagogické procesy na úrovni školy. ČŠI tedy vidí ředitele jako lídra pedagogického procesu a často zmiňovanou možnost ředitele pouze jako manažera a nepedagoga v podstatě odmítá.

Problematika aktivního řízení je v inspekčních zprávách popsána v části *Hodnocení podmínek vzdělávání ve vztahu ke vzdělávacím programům* – v části *Řízení školy*. Inspekční zpráva zde popisuje systém řízení školy, rozdělení funkcí a delegování ze strany ředitele. Pozornost je věnována i střednímu managementu školy, autoevaluaci i hospitační činnosti. Tento bod modelu kvalitní školy tedy de facto prolíná i ostatními částmi *Pedagogického vedení školy* – hospitační činnost je nejen jeho součástí, ale i jedním ze způsobů rozvoje pedagogů.

Funkčnost kontrolního systému školy ověřují inspektoři kontrolou hlavních dokumentů školy – např. školního vzdělávacího programu a školního řádu. Případné nedostatky pak svědčí o nedostatecích v kontrolním systému. (např. *Inspekční zpráva /dále IZ/* č. 30, s. 2, *IZ* č. 32, s. 2, *IZ* č. 34, s. 2) ČŠI rovněž klade důraz na vyhodnocování účinnosti opatření ze strany vedení školy. Ideálním podkladem pro kontrolu zavádění opatření ze strany vedení školy jsou zápisy z pedagogických rad. Pedagogická rada je poradním orgánem ředitele, který ji zřizuje podle § 164 školského zákona. Zápisy z porad jsou jednak východiskem pro ČŠI, na druhé straně mohou sloužit řediteli jako cenná zpětná vazba i jako doklad o zavádění a vyhodnocování konkrétních opatření.

Při evaluaci řízení školy vychází ČŠI ze základních dokumentů školy. Její hodnocení je jednoznačné, odůvodněné a průkazné. Významnou pozici

v hodnocení řízení školy zastávají zápisy z pedagogických rad a dalších porad. Proto by měl ředitel dbát na jejich správnost a úplnost.

2.2.2 Zdravé školní klima

Ředitel by měl vytvářet zdravé školní klima, podporovat vzájemné vztahy všech účastníků chodu školy – tedy pedagogy, žáky, vzájemné vztahy mezi pedagogy, žáky a jejich zákonnými zástupci. Cílem je spolupráce na všech úrovních. Součástí vhodného prostředí je i estetická úroveň školy a jejího okolí. Vztahy a spolupráci učitelů podporuje ředitel zřízením předmětových komisí (viz *Personální podmínky*).

Na rozdíl od kontroly formálních a obsahových náležitostí dokumentů školy je hodnocení školního klimatu velice subtilním a složitým problémem. Klima školy ovlivňuje všechny oblasti jejího fungování a je proto velice složitou a obtížně sledovatelnou oblastí. To dokazuje i jeho všudypřítomnost v rámci inspekčních zpráv. Svým rozsahem se poněkud vymyká několikadenní inspekční činnosti.

Klima navštívených hodin zmiňují inspektoři v části *Hodnocení průběhu vzdělávání ve vztahu ke vzdělávacím programům*. Způsob komunikace ředitele a nastavení vztahů mezi učiteli jsou popsány v oddíle *Hodnocení podmínek k realizaci vzdělávacích programů - Řízení školy*. Bezpečnost školního prostředí je uvedena v kapitole *Hodnocení výsledků vzdělávání ve vztahu k vzdělávacím programům*. V téže části jsou uvedeni i partneři školy a detaily jejich spolupráce se školou.

K popisu klimatu školy inspekční zprávy využívají zejména následující dokumenty - školní řád, záznamy z pedagogických rad, dokumentaci výchovného poradce či preventivní program školy. Specifické nástroje pro hodnocení školního klimatu jako např. mapu školy inspekční zprávy nezmiňují.

Inspekční zprávy popisují úroveň dodržování pravidel ze strany žáků. Vycházejí zde ze školního řádu, zápisů z porad a přehledů prospěchu žáků. Podobu pravidel tříd a proces jejich vzniku inspektoři přímo nehodnotí. (*IZ* č. 18, s. 6) Jako účinný nástroj zlepšení klimatu se na řadě škol objevuje žakovský parlament. Zda je ovšem jeho

existence opravdu funkční či ryze formální inspekční zprávy neuvádějí. (IZ č. 42, s. 5) Z pozorování školních inspektorů vychází také hodnocení klimatu v navštívených hodinách a z pohybu a přítomnosti na chodbách a v dalších prostorách školy. Je otázkou, do jaké míry klima při hospitované hodině vypovídá o reálném životě škole v každodennosti školního roku.

Jako podklad hodnocení prevence rizikového chování sloužil pro třetinu inspekčních zpráv minimální preventivní program školy. Bezpečné prostředí je také posuzováno z pohledu úrazovosti podle knihy úrazů. V případě inspekční návštěvy uskutečněné na podnět z oblasti klimatu (nevhodné chování žáků, podezření na šikanu) vycházela Česká školní inspekce z Krizového plánu rizikových situací školy i z Plánu činnosti výchovného poradce (IZ č. 50, s. 6). Dokumenty výchovného poradenství byly využity celkem ve 32 z 55 inspekčních zpráv.

Vedení školy má vytvářet dostatek příležitostí pro setkávání rodičů a představitelů školy. Jako ideální dokument pro zjištění představy o společných akcích školy a zákonných zástupců se jeví výroční zprávy či webové stránky škol. Výroční zprávy však byly využity jen v 60 % zpráv, o internetové stránky se školní inspektoři neopírají vůbec. Co se spolupráce se zákonnými zástupci týče, jsou pouze zmíněny nabídnuté akce, ale už ne jejich průběh či výsledky. O skutečných parametrech spolupráce rodiny a školy tedy inspekční zprávy příliš nevypovídají.

Zákonní zástupci žáků tvoří také třetinu školské rady podle § 167 školského zákona. Zápisy z jednání školských rad byly využity pouze v pěti z celkového počtu 55 inspekčních zpráv. Úroveň práce školských rad tedy zůstává stranou pozornosti ČŠI.

Při hodnocení školního klimatu vycházejí inspektoři z vlastního pozorování i z analýzy preventivního programu, knihy úrazů, dokumentace výchovného poradce. Vzhledem k obtížné měřitelnosti klimatu a vztahů však hodnocení často sklouzává k formálnosti.

2.2.3 Personální podmínky

Vedení kvalitní školy by mělo zajistit všem pedagogům optimální rozvoj. Jeho úkolem je naplňovat profesní potřeby učitelů a podporovat začínající kolegy. Ředitel školy soustavně hodnotí práci učitelů a poskytuje jim zpětnou vazbu. Součástí rozvoje učitelů je i sebehodnocení, kolegiální hodnocení a výměna zkušeností mezi školami.

O personálních podmínkách vypovídá oddíl inspekčních zpráv *Hodnocení podmínek vzdělávání ve vztahu ke vzdělávacím programům – část Personální podmínky*. K hodnocení tohoto bodu inspekce využívala plán kontrolní a hospitační činnosti (14), zprávy o hospitační činnosti (16) a plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (18). Z celkového počtu 55 inspekčních návštěv jsou tedy podklady popisující personální podmínky zmíněny relativně málo. Dokumenty jako adaptační program pro začínající učitele nebo plány profesního rozvoje učitelů se ve školním roce 2015/2016 neobjevily, což by se ovšem mělo změnit poté, co vstoupí v účinnost novela zákona o pedagogických pracovnících. Další nástroje vhodné pro motivaci, rozvoj a hodnocení učitelů jako např. portfolio učitele se v inspekčních zprávách objevují pouze výjimečně (ZŠ Bratří Jandusů – srv. IZ č. 4, s. 2).

Česká školní inspekce ve své činnosti směřuje od formálního hodnocení dokumentů k monitoringu procesů probíhajících na školách. V případě rozvoje učitelů, identifikace a naplnění jejich potřeb se jedná o uskutečnění dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, hospitační činnost vedení (která jinak patří rovněž do oddílu řízení v kontrolním smyslu), práci metodických orgánů a uvádějících učitelů.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků bylo popsáno ve třetině zpráv podle Plánu DVPP. V naprosté většině případů ČŠI nenalezla závažnější nedostatky, výjimečně poukázala na nekoncepčnost DVPP či jeho formálnost.

Inspektoři stručně hodnotili i zaměření a úroveň hospitační činnosti. Inspekční zprávy zmiňují zaměření hospitací – např. vedení ZŠ Praha 5 – Řeporyje (srv. IZ č. 33, s. 2) určuje pro každý školní rok téma, na které budou hospitace zaměřeny. Na ZŠ Sázavská (srv. IZ č. 42, s. 2) se hospitační činnost soustřeďuje zejména na nové učitele a výuku cizích jazyků. Inspektoři zmínili i případy nefunkčního systému hospitací bez

adekvátní zpětné vazby popř. konstatovali nedostatečné projednávání závěrů hospitační činnosti (srv. IZ č. 12, s. 2, IZ č. 49, s. 2, IZ č. 31, s. 6). Při hodnocení hospitační činnosti vychází ČŠI spíše z plánu hospitací a záznamů z porad, hospitační záznamy totiž tvořily podklady pouze pro 9 % inspekčních zpráv.

Zápisy z metodických sekcí či předmětových komisí byly využity jako zdroje pouze ve 13 % případů. O úrovni práce metodických orgánů, řešených problémech a výsledcích tak inspekční zprávy příliš nevypovídají. V případě stížností či objevených problémů v metodické oblasti však inspektoři ověřili správnost postupů školy i podle zápisů metodických orgánů. Konkrétně šlo o prevenci školního neúspěchu, naplňování kritérií hodnocení a školního vzdělávacího programu jako takového.

Inspekční zprávy konstatují existenci podpory začínajících učitelů. Ta na zmíněných školách probíhala většinou formou ukázkových hodin, konzultací s vedením, přidělení uvádějících učitelů či vzájemnými hospitacemi. Inspekční zprávy hovoří o existenci či neexistenci uvádějících učitelů, popř. dalších formách podpory jako např. mentoring. Do hlubších detailů však školní inspektoři nezacházejí, a tak se kvalita fungování podpory pro začínající učitele jeví jako obtížně hodnotitelná. Nový kariérní řád upřesňuje formální náležitosti práce uvádějícího učitele. Po jeho zavedení by mělo být i hodnocení uvádějících učitelů jednodušší a jednoznačnější.

Při hodnocení personálních podmínek vychází ČŠI z plánu hospitační a kontrolní činnosti, z plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, méně pak ze zápisů z porad metodických komisí a hospitačních záznamů. Hodnocení se ve školním roce 2015/2016 omezilo na stručné konstatování existence uvádějících učitelů či metodických orgánů. Kvalita jejich práce je důkladněji popsána v případě nalezených problémů. V případě hospitační činnosti jsou zprávy detailnější, popisují zaměření hospitační činnosti, zmiňují i její vyhodnocování a přínos pro konkrétní školu.

2.2.4 Materiální podmínky

Jedním z úkolů ředitele kvalitní školy je zajištění optimálních materiálních podmínek pro naplnění individuálních vzdělávacích potřeb každého žáka. Zde je naprosto nutná spolupráce se zřizovatelem. Ředitel vychází z koncepce rozvoje školy a ze vzdělávacích potřeb jednotlivých žáků. Vedení školy je rovněž povinno zajistit účelné využívání a udržování majetku školy. Součástí inspekčních zpráv je přímo oddíl *Hodnocení podmínek vzdělávání ve vztahu ke vzdělávacím programům* – konkrétně část *Materiální předpoklady*, kde najdeme podklady pro posouzení možností ČŠI pro evaluaci tohoto aspektu života školy.

Hodnocení se opírá o školní vzdělávací program a celkovou profilaci školy. Východiskem inspekčních zpráv je rovněž porovnání aktuální situace se stavem při poslední návštěvě, tedy průměrně po šesti letech. Kontrole podléhají i finanční dokumenty, týkající se rovněž vybavení škol. Dále školní inspektoři vycházeli z koncepcí rozvoje škol (v 16 případech) a individuálních vzdělávacích plánů (v 18 zprávách). Při hodnocení materiálních podmínek dochází i k jeho rozdělení na podskupiny – pomůcky obecně či podmínky pro výuku tělesné výchovy, jejíž sledování patřilo mezi hlavní body v *Plánu hlavních úkolů pro sledovaný školní rok*. Jednotlivé skupiny jsou posuzovány zvlášť – není tedy výjimkou jejich rozdílné hodnocení (např. *Veselá škola* (z důvodu absence tělocvičny neměla vhodné podmínky pro výuku tělesné výchovy, v jiných aspektech však byly podmínky výborné - srv. *IZ č. 53*, s. 3). Inspekční zprávy popisují i přestavby, které škola realizovala za účelem získání nových prostor pro vyučování. S materiálními podmínkami nedílně souvisejí i finanční podmínky, které zprávy podrobně sledují. Jedná se o zdroje financování, účetní záznamy, výkazy zisků a ztrát či dokumentaci k dotacím a projektům. Finanční a účetní dokumenty různé povahy byly součástí inspekčního hodnocení v 62 % návštěv. Kromě podmínek pro vzdělávání žáků inspekční zprávy zmiňují i podmínky pro učitele. Mezi zvláštní případy v tomto ohledu patří např. zavedení elektronické třídní knihy bez přítomnosti počítačů ve třídách (*IZ č. 32*, s. 2).

Finanční podmínky byly ve školním roce 2015/2016 hodnoceny v naprosté většině případů jako standardní, očekávané nebo dokonce vynikající, což může být vzhledem k nízkému objemu financí, který do škol přichází, překvapující.

Co se týče materiálních podmínek škol, vycházejí inspektoři z širokého spektra materiálů včetně vlastního pozorování. Podmínky pro hodnocení materiálních podmínek škol ze strany ČŠI jsou příznivé, hodnocení je přehledné a jasné.

2.2.5 Vlastní profesní rozvoj vedení školy

Podle kritérií tzv. kvalitní školy by měl ředitel školy dbát na svůj vlastní profesní rozvoj. Jeho součástí je spolupráce s jinými školami a zejména předávání zkušeností na školách podobného typu. V inspekčních zprávách je tento bod zmíněn v kapitole *Hodnocení podmínek k realizaci vzdělávacích programů* v části věnované řízení školy a řediteli. Zde je rovněž popsán plán a fungování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Další podklady je možno získat rovněž v oddíle *Hodnocení výsledků vzdělávání*, kde jsou uvedeny partnerské vztahy jednotlivých škol.

Mezi partnery škol se nejčastěji objevují zákonní zástupci žáků, zřizovatel a školská rada. Dále následují sportovní oddíly, jazykové školy, státní i městská policie, ojediněle i zahraniční partnerské školy. Spolupráce mezi školami probíhá podle inspekčních zpráv v současnosti v podstatě výhradně na vertikální úrovni. Základní školy úzce spolupracují s mateřskými školami v rámci adaptace dětí na přechod do prvního ročníku. Na druhé straně jsou časté vztahy mezi základními a středními školami s ohledem na zaměření jednotlivých škol. Spolupráce mezi jednotlivými základními školami neprobíhá, což je pravděpodobně odrazem konkurenčně nastaveného školského systému. Stávající situaci se možná podaří změnit s ohledem na společné školské plánování obcí, např. v rámci místních akčních plánů. Je otázkou, jak se v realitě

školského prostředí a vztazích mezi školami odrazí negativní demografická křivka, která se projeví na základních školách po roce 2020.

Existují však výjimky, kde spolupráce mezi školami a učiteli probíhá. Na ZŠ a MŠ Basic Praha, o.p.s. klade vedení školy důraz na profesní rozvoj učitelů, „spojený s výměnou a předáváním zkušeností s jinými školami podobného typu.“ (IZ č. 2, s. 3) Obdobná spolupráce by se měla podle kritérií Kvalitní školy uskutečňovat i na ředitelské úrovni. Ředitel by se také měl systematicky rozvíjet podle vlastního plánu. Takový by měl být stav v roce 2020. Realita školního roku 2015/2016 je však diametrálně odlišná. Pouze v případě ZŠ Libčická inspekce konstatovala, že vedení školy klade na vlastní profesní rozvoj důraz, „systematicky se účastní vzdělávacích akcí, které korespondují s prioritami školy.“ (IZ č. 26, s. 3) Rozvoj ředitelů se jinak odehrává pouze v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků s ohledem na aktuální potřeby. Na ZŠ Rakovského inspektoři konstatovali, že ředitel „si prohlubuje své odborné znalosti mj. v oblasti školské legislativy, metodiky inspekční činnosti a prevence ve škole.“ (IZ č. 40, s. 3) Zmiňovaný ředitel je ve funkci kratší dobu, a proto věnuje získávání potřebných znalostí a dovedností velkou pozornost.

Po dlouholetých debatách o nutnosti a podobě kariérního systému učitelů tak vyvstává problém obdobného systému pro ředitele škol. Ten byl již zmíněn v Bílé knize, zatím však nebyl vytvořen. Předávání zkušeností by se mohlo rozšířit s novelou zákona o pedagogických pracovnících, která hovoří o mentorech profesního rozvoje.

Podle použitých inspekčních zpráv ředitelé pražských základních škol nemají systematický plán profesního rozvoje. K předávání zkušeností mezi řediteli na školách podobného typu podle ČŠI rovněž nedochází.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy vzorku inspekčních zpráv z vybraných základních škol popsat postupy, možnosti a limity ČŠI při hodnocení pedagogického řízení školy s ohledem na kritéria kvalitní školy. Vycházel jsem z inspekčních zpráv z pražských základních škol ze školního roku 2015/2016. Od tohoto školního roku je totiž platný model kvalitní školy, který popisuje ideální stav české školy ve střednědobém výhledu.

Teoretická část práce byla věnována kvalitě školy z různých pohledů a vývoji vnímání tohoto pojmu od přelomu tisíciletí (Bílá kniha) až po současnost, vymezení role ČŠI a popisu jejího modelu tzv. kvalitní školy, který představila v roce 2015.

V praktické části práce jsem nejprve sledoval, jak je ČŠI při inspekční činnosti limitována z hlediska podkladů pro inspekční činnosti, z jakých dokumentů vychází. Analýza inspekčních zpráv prokázala, že ČŠI při hodnocení škol vychází zejména z povinné dokumentace škol, kterou udává školský zákon. Při inspekční činnosti zahrnuté do této práce používali inspektoři v průměru 20 podkladů. Jediným dokumentem použitým ve všech případech byl školní vzdělávací program školy. Mezi nejčastější zdroje dále patřily záznamy z pedagogických rad, personální dokumentace pedagogů, školní řád, zápis do školského rejstříku, doklady o jmenování ředitele do funkce, zřizovací listina, třídní knihy, rozvrhy a školní matrika.

Dále jsem se v této práci soustředil na možnosti hodnocení v jednotlivých oblastech pedagogického vedení školy podle kritérií kvalitní školy, která se zaměřují na pět dílčích oblastí, kterými jsou:

- řízení školy a autoevaluace
- zdravé školní klima
- personální podmínky
- materiální podmínky
- a vlastní rozvoj ředitelů.

V hodnocení systému řízení a materiálních podmínek má ČŠI nejlepší pozici. Vychází z jasně daných materiálů a skutečností. Hodnocení personálních podmínek,

jehož hlavními body jsou naplňování potřeb pedagogů a podpora zejména začínajících učitelů v současnosti čekají změny v souvislosti se zavedením kariérního řádu. Ten by měl v tomto aspektu přinést jasná kritéria. Školní klima se svou složitostí do značné míry vymyká omezenému rozsahu inspekční návštěvy. Při jeho popisu školní inspektoři sledují formálně dostupné dokumenty, kvalita jednotlivých jevů a vztahů mezi učiteli, žáky a zákonnými zástupci v hodnocení ČŠI není detailně popsána.

Zcela mimořádné postavení má v rámci hodnocení škol vlastní profesní rozvoj ředitelů, považovaný za jeden ze znaků kvalitní školy. V současné době probíhá totiž v drtivé většině případů nesystematicky a není ani nijak formálně upraven. Dlouholeté volání odborníků po zavedení kariérního systému ředitelů tak opět získává na aktuálnosti.

Model tzv. kvalitní školy odkazuje k roku 2020. Jak bude vypadat česká škola a inspekční činnost České školní inspekce? Bude zřejmě ovlivněna legislativními změnami – např. zavedením kariérního systému učitelů. Česká školní inspekce vyhlásila odklon od formálního hodnocení dokumentů k živým procesům, což model kvalitní školy potvrzuje. Je otázkou, zda se změna přístupu ČŠI promítne i do výběru a přípravy nových školních inspektorů. Dá se předpokládat, že v budoucnu dojde z časových důvodů k převodu hodnocení některých materiálů a dokumentů na kontrolu dálkovým přístupem. Dnes již takto probíhá hlášení úrazů. Podobné pokusy proběhly také s modulem INSPIS ŠVP, jenž nabízí přehlednou databázovou aplikaci pro přepis školních vzdělávacích programů. V současnosti se jedná o modul nepovinný a jeho hlavní nevýhodou z pohledu škol je časová náročnost. Pokud však bude zachována pro školy volitelnost zapojení do podobných systémů, k masovému rozšíření pravděpodobně nedojde.

Do jaké míry se může školský manažer v hodnocení kvality řízení spolehnout pouze na externí evaluaci? Externí evaluace přináší řediteli cennou zpětnou vazbu a pohled zvenčí. Vzhledem k časovému rozvržení inspekčních návštěv při šestiletém inspekčním cyklu však nemůže být jediným podkladem hodnocení školy. Některé hodnocené aspekty jako např. klima školy si vyžadují pravidelné a neustálé sledování a je na řediteli školy, aby se svým týmem nastavil fungující systém autoevaluace.

Seznam použité literatury a zdrojů:

- 1) *Audit vzdělávacího systému v ČR: rizika a příležitosti (2015)*. [on-line]. Dostupné z: http://www.eduin.cz/wp-content/uploads/2015/12/Audit_vzdelavaci_system_ANALYZA_2015.pdf [vid. 2016-06-04]
- 2) *Audit vzdělávacího systému v ČR: rizika a příležitosti (2016)*. [on-line]. Dostupné z: http://www.eduin.cz/wp-content/uploads/2016/11/Audit_vzdelavaci_system_ANALYZA_2016.pdf [vid. 2017-01-04]
- 3) BLAŽEK, R., PŘÍHODOVÁ, S., *Mezinárodní šetření PISA 2015 - Národní zpráva. Přírodovědná gramotnost*, Praha: Česká školní inspekce 2016. 54 s. ISBN 978-80-88087-08-3.
- 4) DVORŽÁK, D., *Pedagogické vedení školy: hledání zdrojů a obsahu pojmu*. Orbis scholae. 2011, roč. 5, č. 3, s. 9 - 25. ISSN 1802-4637. Dostupné z: www.orbisscholae.cz/archiv/2011_03.pdf [vid. 2016-08-08]
- 5) FEŘTEK, T., *Co je nového ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Nová beseda, 2015. 97 s. ISBN 978-80-906089-2-4.
- 6) CHVÁL, M., (a kol.) *Školy na cestě ke kvalitě: systém podpory autoevaluace škol v ČR*. 1. vyd. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. 252 s. ISBN 978-80-86856-90-2.
- 7) JEŘÁBEK, H., *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum, 1992. [on-line; vid. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/jerabek3/jerabek.htm>
- 8) KAŠPAROVÁ, V., BOUDOVÁ, S., ŠEVČŮ, M., SOUKUP, P., *Národní zpráva šetření TALIS 2013*, Praha: Česká školní inspekce 2014. 67 s. ISBN 978-80-905632-3-0.
- 9) *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*, 1. vyd. Praha: McKinsey & Company 2010, 52 s.
- 10) KOTÁSEK, J. (ed.), *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

- 11) *Kritéria hodnocení ČŠI 2015/2016*, [on-line]. Praha: ČŠI 2015 [vid. 2016-02-20].
Dostupné z: [http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/Kriteria-hodnoceni-podminek,-prubehu-a-vysledk-\(5\)](http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/Kriteria-hodnoceni-podminek,-prubehu-a-vysledk-(5))
- 12) *Kvalitní škola – kritéria a indikátory hodnocení*, [on-line]. Praha: ČŠI 2015 [vid. 2016-05-23]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/Stredni-cast/Tiskove-zpravy/Ceska-skolni-inspekce-predstavila-model-kvalitni-s>
- 13) LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 103 s. ISBN 978-80-7357-899-2.
- 14) LHOTKOVÁ, I., *Střední management v české základní škole*. Orbis scholae. 2011, roč. 5, č. 3, s. 43 - 61. ISSN 1802-4637. Dostupné z: www.orbisscholae.cz/archiv/2011_03.pdf [vid. 2017-01-04]
- 15) POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, J. (a kol.) *Autoevaluace v praxi českých škol*. 1. vyd. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2011. 235 s. ISBN 978-80-86856-91-9.
- 16) PRŮCHA, J. *Česká vzdělanost: multidisciplinární pohled na fenomén národní kultury*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 205 s. ISBN 978-80-7478-675-4.
- 17) PRŮCHA, J. (ed.) *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 935 s. ISBN 978-80-7367-546-2.
- 18) SANTIAGO, P., GILMORE, A., NUSCHE, D., SAMMONS, A., *Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání v České republice. Závěry*. OECD 2012.
- 19) *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020*, 2014.
- 20) ŠANDEROVÁ, J., *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách: několik zásad pro začátečníky*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. 209 s. ISBN 80-86429-40-7.
- 21) ŠIROKÝ, J. a kol., *Tvoříme a publikujeme odborné texty: nejen pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
- 22) TROJAN, V., *Pedagogický proces a jeho řízení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 90 s. ISBN 978-80-7478-539-9.
- 23) *Výroční zpráva ČŠI 2014/2015* [on-line]. Praha: ČŠI [vid. 2016-01-15]. Dostupné z: [http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocní-zpravy/Vyrocní-zprava-Ceske-skolni-inspekce-za-skolni-\(1\)](http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocní-zpravy/Vyrocní-zprava-Ceske-skolni-inspekce-za-skolni-(1))

- 24) *Výroční zpráva ČŠI 2015/2016* [on-line]. Praha: ČŠI [vid. 2017-01-04]. Dostupné z:
[http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocní-zpravy/Vyrocní-zprava-Ceske-skolní-inspekce-za-skolní-\(2\)](http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocní-zpravy/Vyrocní-zprava-Ceske-skolní-inspekce-za-skolní-(2))
- 25) WALTEROVÁ, E., ČERNÝ, K., GREGER, D., CHVÁL, M., *Školství – věc (ne)veřejná? Názory veřejnosti na školu a vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2010. 307 s. ISBN 978-80-246-1882-1.
- 26) *Zákon č. 561/2004 Sb., O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění*
- 27) *Zákon č. 563/2004 Sb., O pedagogických pracovnících v platném znění*

Inspekční zprávy ČŠI:

- 1) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1544/16-A, Základní škola, Praha 9 - Kbely, Albrechtická 732, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 2) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-2500/15-A, Základní škola a mateřská škola Basic Praha, o.p.s., [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 3) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-732/16-A, Základní škola při Psychiatrické nemocnici Bohnice, Praha 8, Ústavní 91, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 4) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-143/16-A, Základní škola, Praha 10, nám. Bří Jandusů 2, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 5) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-2568/15-A, Základní škola a Mateřská škola při Nemocnici Na Bulovce, Praha 8, Budínova 2, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 6) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-2347/15-A, Základní škola, Praha 8, Burešova 14, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 7) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-224/16-A, Dětský diagnostický ústav, základní škola a školní jídelna, U Michelského lesa 222, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]

- 8) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-534/16-A, Základní škola a mateřská škola, Praha 8, Dolákova 1, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 9) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-2212/15-A, Základní škola Praha – Petrovice, příspěvková organizace, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 10) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1813/16-A, Základní škola a Mateřská škola při FN Motol, Praha 5, V Úvalu 1, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 11) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1303/16-A, Základní škola, Praha 10, Gutova 39/1987, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 12) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-182/16-A, Základní škola a mateřská škola Heřmánek, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 13) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-2302/15-A, Základní škola, Praha 10, Hornoměcholupská 873, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 14) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-63/16-A, Základní škola, Praha 8, Hovorčovická 11, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 15) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1960/16-A, Fakultní základní škola, Praha 9 - Horní Počernice, Chodovická 2250, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 16) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1814/15-A, Základní škola Charlotty Masarykové, Praha 5 – Velká Chuchle, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 17) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-838/16-A, Základní škola, Praha 3, Jeseniova 96/2400, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 18) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1323/16-A, Základní škola, Praha 4, Jílovska 1100, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 19) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-167/16-A, Střední škola Podnikatelská akademie, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]

- 20) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA- 792/16-A, vykonávající činnost školy, Základní škola, Praha 13, Klausova 2450, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 21) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1054/16-A, Základní škola Klíček, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 22) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-270/16-A, Základní škola Hanspaulka a Mateřská škola Kohoutek, Praha 6, Sušická 29, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 23) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-2545/15-A, Základní škola, Praha 4, Křesomyslova 2, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 24) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1917/16-A, Základní škola, Praha 4, Květnového vítězství 1554, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 25) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-2295/15-A, Lauderova mateřská škola, základní škola a gymnázium při Židovské obci v Praze, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 26) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-416/16-A, Základní škola Praha 8, Libčická 10, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 27) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-435/16-A, Malostranská základní škola, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 28) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-344/16-A, Fakultní základní škola Pedagogické fakulty UK, Praha 13, Mezi Školami 2322, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 29) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA - 2637/15-A, Základní škola a Střední škola, Praha 4, Kupeckého 576, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 30) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1513/16-A, Základní škola, Praha 2, Na Smetance 1, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 31) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1808/16-A, Základní škola, Praha 10, Nad Přehradou 469, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]

- 32) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1624/15-A, Základní škola, Praha 4, Nedvědovo náměstí 140, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 33) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-624/16-A, Základní škola Praha 5 – Řeporyje, Od Školy 596, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 34) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-228/16-A, Základní škola sv. Voršily v Praze, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 35) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1534/16-A, Soukromá střední škola a základní škola (1. KŠPA), Praha s.r.o., [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 36) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1565/16-A, Mateřská škola a základní škola pro děti s kombinovaným postižením PINK CROCODILE, SCHOOL, o.p.s., [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 37) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1995/15-A, Základní škola, Praha 5, Pod Radnicí 5, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 38) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-404/16-A, Základní škola Praha 5 – Smíchov, Podbělohorská 26/720, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 39) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA - 1792/15-A, Základní škola, Praha 4, Poláčkova 1067, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 40) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-2639/15-A, Základní škola Rakovského v Praze 12, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 41) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1585/16-A, Základní škola, Praha 10, V Rybníčkách 31/1980, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 42) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1109/16-A, Základní škola, Praha 2, Sázavská 5, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 43) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1567/16-A, Scio škola - základní škola, s.r.o., [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]

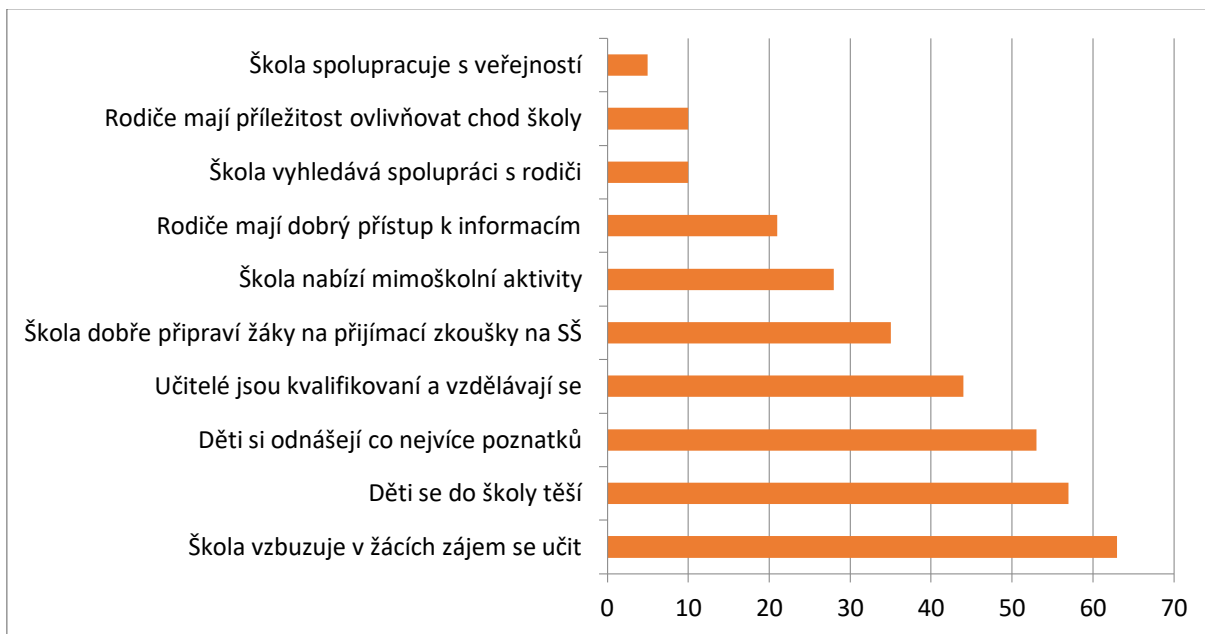
- 44) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1804/15-A, Základní škola, Fakultní škola Pedagogické fakulty UK, Praha 2, Slovenská 27, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 45) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-341/16-A, Základní škola Praha 7, Strossmayerovo náměstí 4, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 46) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1047/16-A, Materská škola a základní škola sv. Augustina, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 47) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-2529/15-A, Základní škola, Praha 9 - Kyje, Šimanovská 16, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 48) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA - 2146/15-A, Základní škola praktická a Základní škola speciální Lužiny, Praha 5, Trávníčkova 1743, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 49) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1798/15-A, Fakultní základní škola Pedagogické fakulty UK, Praha 13, Trávníčkova 1744, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 50) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1837/15-A, Tyršova základní škola a mateřská škola, Praha 5 – Jinonice, U Tyršovy školy 1/430, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 51) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-567/16-A, Fakultní základní škola PedF UK a Materská škola, U Studánky Praha 7, Umělecká 8, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 52) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1762/16-A, Základní škola, Praha 4, V Ladech 6, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 53) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-691/16-A, Veselá škola - církevní základní škola a základní umělecká škola, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 54) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-1810/15-A, Základní škola Vodičkova, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]

- 55) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA - 2552/15-A, Základní škola Vokovice, Vokovická 32/3, 166 00 Praha 6, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 56) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-2371/15-A, Základní škola a Mateřská škola, Praha 8, Za Invalidovnou 3, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 57) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-2032/15-A, Základní škola Marjánka, Praha 6, Bělohorská 52, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]
- 58) ČŠI, *INSPEKČNÍ ZPRÁVA*, Čj. ČŠIA-2397/15-A, Základní škola, Praha 8, Žernosecká 3, [online] Praha. Dostupné na <http://www.csicr.cz> [vid. 2016-11-02]

Přílohy

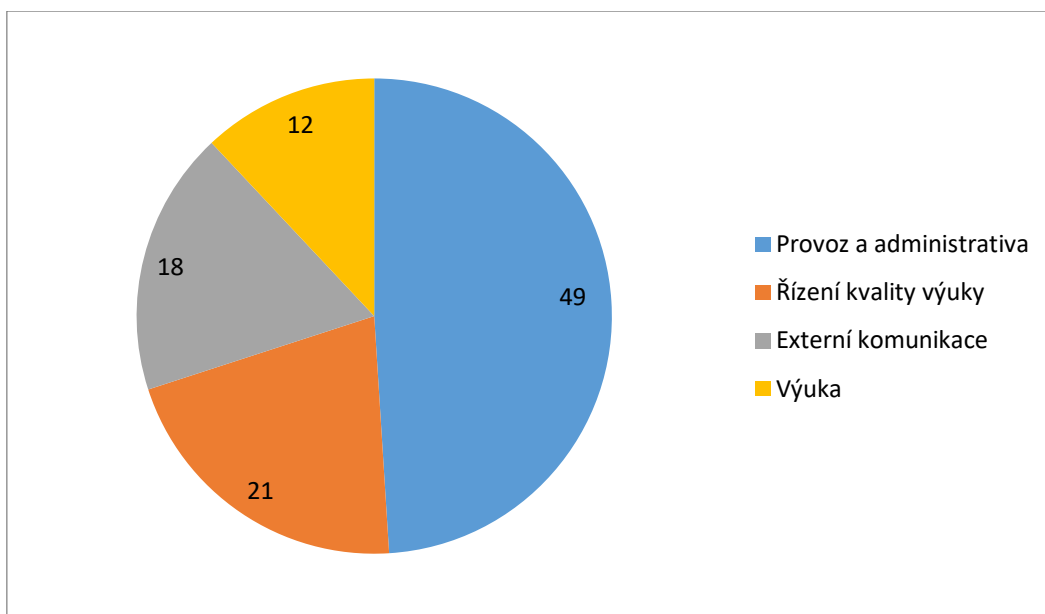
I. Představy rodičů o „dobré“ základní škole (v %)

zpracováno podle Walterová, Černý, Greger, Chvál, 2010, s. 83-84



II. Rozdělení pracovního času ředitelů českých škol v %

zpracováno podle McKinsey, 2010, s. 21



III. Model tzv. kvalitní školy (*Kvalitní škola*, 2015, s. 8-14)

Kvalitní škola – kritéria a indikátory hodnocení. Modifikace pro základní školy

1. Koncepce a rámec školy

Kvalitní škola ví, kam chce směřovat, a jde úspěšně za svým cílem.

1.1 Škola má jasně formulovanou vizi a realistickou strategii rozvoje, které pedagogičtí pracovníci sdílejí a naplňují

Škola má jasně formulovanou, srozumitelnou a reálnou koncepci a strategii svého rozvoje na období 3-5 let a na období 5 a více let. Mohou být samostatné, nebo být součástí ŠVP. Stanovují vize a cíle, identifikují podmínky potřebné pro jejich dosažení, priority a kroky, které vedení a pedagogický sbor plánují učinit pro dosažení vytýčených cílů v souladu se zásadami vzdělávání a s přípravou žáků na budoucnost a na uplatnění v praxi. Jsou formulovány s otevřeností k trendům ve vzdělávání, společnosti, ekonomice, technologiích, vzdělávání a ke společenské poptávce, vč. relevantního střednědobého a dlouhodobého trendu na pracovním trhu. Strategie je snadno dostupná rodičům současných i potenciálních žáků a dalším zájemcům, škola o ní aktivně komunikuje s rodiči, zřizovateli a všemi klíčovými aktéry vzdělávání a usiluje o jejich zpětnou vazbu. Vedení, pedagogové, rodiče (zákonní zástupci žáků) a zřizovatel se se strategií prokazatelně identifikují. Dlouhodobá i střednědobá strategie a koncepce jsou v odpovídajících intervalech aktualizovány. Škola průběžně sleduje a sbírá informace podstatné pro své další směřování (právní změny, trendy ve vzdělávání, vývoj vzdělávací politiky, socioekonomické změny v regionu školy, demografická data a plány územního rozvoje regionu) a zohledňuje je v aktualizacích strategie a koncepce školy.

1.2 Škola má vzdělávací program (ŠVP), který vychází z vize a strategie rozvoje školy a je v souladu s kurikulárními dokumenty (RVP); jeho cíle jsou srozumitelné pro pedagogy i rodiče.

ŠVP je v souladu s příslušným RVP a všemi právními předpisy týkajícími se vzdělávání. Je přehledný a srozumitelný pro pedagogy i pro rodiče a zákonné zástupce žáků. Vedení školy a pedagogové se s ním identifikují.

1.3 Škola funguje podle jasných pravidel umožňujících konstruktivní komunikaci všech aktérů (vedení, učitelé, rodiče) a jejich participaci na chodu školy.

Škola má jasně nastavená pravidla a mechanismy k organizování vlastní činnosti školy (řád školy a další interní kodexy), a to v souladu s právním řádem a vizí a strategií rozvoje školy a mechanismus, jak se s nimi snadno mohou seznámit pedagogové, rodiče i zřizovatel. Škola udržuje konstruktivní komunikaci o pravidlech s pedagogy a hlavními aktéry vně školy (rodiče, zřizovatel), dbá na to, aby byli zapojeni do jejich tvorby a racionalizace. Škola má jasně nastavený mechanismus přenosu podnětů a jejich projednávání, pedagogům, žákům, rodičům a zákonným zástupcům žáků je znám a rozumějí mu.

1.4 Škola je vstřícné a bezpečné místo pro žáky, jejich rodiče, pedagogické i nepedagogické pracovníky.

Škola zajišťuje žákům, zaměstnancům i ostatním osobám oprávněným k pohybu v prostorách školy reálnou fyzickou bezpečnost, a to nejen dodržováním právních předpisů, ale také zohledněním konkrétních podmínek a prostředí školy. Škola má systém úrazové prevence, včetně osvěty mezi žáky. Škola žákům a zaměstnancům zajišťuje také psychické bezpečí. Škola

má jasná opatření prevence všech forem rizikového chování. Průběžně sleduje případné signály všech forem rizikového chování, má jasná pravidla postupu v případě rizikového chování a bez zbytečného odkladu je uplatňuje. S rodiči má prodiskutován systém zpětné vazby pro případ všech forem rizikového chování, ve který rodiče mají důvěru. Škola dbá o psychohygienu žáků i učitelů, zdravý životní styl a další případné formy podpory příjemného a zdravého prostředí ve škole.

1.5 Škola spolupracuje s vnějšími partnery.

Škola podporuje sounáležitost s obcí, příp. i krajem, kde sídlí. Účinně spolupracuje se zřizovatelem. Má program spolupráce s dalšími důležitými profesními a sociálními partnery (zejména významnými podniky, VŠ nebo sportovními oddíly v regionu), a aktivně ho využívá. Cíleně a oboustranně spolupracuje s relevantními partnery zajišťujícími rozvoj praktických dovedností žáků. Škola aktivně usiluje o spolupráci s dalšími školami a pracovišti pedagogického vzdělávání, v rámci realistických možností navazuje partnerství se školami doma nebo v zahraničí, vstupuje do výměnných programů nebo společných projektů a efektivně využívá výsledky spolupráce ke zkvalitňování činnosti školy. Škola podporuje aktivní zapojení žáků a pedagogů do národních a mezinárodních projektů.

2. Pedagogické vedení školy

Ředitel kvalitní školy je vůdčí osobností pedagogického procesu.

2.1 Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření.

Vedení školy aktivně řídí pedagogické procesy na úrovni školy. Podněcuje pedagogický rozvoj školy v souladu s koncepcí rozvoje školy. Pravidelně vyhodnocuje stav ve všech důležitých oblastech pedagogických procesů (vzdělávání), ale i v oblasti řízení školy. Systém autoevaluace školy je promyšlený a stabilizovaný. Procesy řízení i vyhodnocování jsou prováděny efektivně tak, aby napomáhaly zkvalitňování vzdělávání každého žáka. Vyhodnocována je i účinnost zaváděných opatření. Při řízení vedení školy respektuje všechny relevantní právní předpisy.

2.2 Vedení školy aktivně vytváří zdravé školní klima – pečuje o vztahy mezi učiteli, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy a žáky a jejich zákonnými zástupci a o vzájemnou spolupráci všech aktérů.

Vedení školy aktivně vytváří pozitivní klima, které podporuje učení každého žáka. Vlastní prostředí školy, čistota i estetická úprava okolí i vnitřku budovy napomáhají pozitivnímu klimatu. Projevuje se to v dobrých prosociálních vztazích mezi učiteli navzájem, mezi učiteli a žáky, mezi žáky navzájem i mezi rodiči (zákonnými zástupci) a vedením školy a učiteli. Žáci školy jsou respektováni a dodržují pravidla, na jejichž formulování se podílí. Učitelé se aktivně účastní na rozvoji školy. Vedení školy vytváří podmínky pro rozvoj pedagogické spolupráce mezi učiteli například formou předmětových komisí. V průběhu roku je dostatek příležitostí pro vzájemnou spolupráci učitelů a zákonných zástupců. Ve škole fungují efektivní způsoby prevence rizikového chování. Nástroje ke sledování a vyhodnocování školního klimatu jsou užívány tak, aby napomáhaly jeho zlepšování.

2.3 Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinně podporuje začínající pedagogy.

Vedení školy provádí systematické hodnocení práce učitelů a poskytuje jim pravidelně zpětnou vazbu k jejich práci. Na základě hodnocení plánuje spolu s učiteli jejich další profesní rozvoj. Vedení školy motivuje pedagogy k sebehodnocení a ke kolegiálnímu hodnocení. Podporuje jejich pedagogický rozvoj vhodnými efektivními formami. Škola cíleně podporuje rozvoj pedagogických schopností začínajících učitelů, pro něž má zpracován adaptační program.

2.4 Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky pro vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání.

Vedení školy vyhodnocuje stav materiálních podmínek pro vzdělávání. V souladu s koncepcí rozvoje školy a ve spolupráci se zřizovatelem se snaží zajistit takový stav materiálních podmínek, aby umožnil vzdělávání každému žákovi dle jeho individuálních vzdělávacích potřeb. Vedení školy usiluje o udržení dobrého technického stavu materiálních podmínek vzdělávání.

2.5 Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj.

Vedení školy má plán vlastního profesního rozvoje, který dlouhodobě realizuje. Jeho součástí jsou aktivity spojené s předáváním zkušeností na jiných školách podobného typu.

3. Kvalita pedagogického sboru

Kvalitní školu tvoří kvalitní učitelé a další pedagogičtí pracovníci.

3.1 Pedagogové jsou pro svou práci náležitě kvalifikovaní a odborně zdatní a ke své práci přistupují profesionálně.

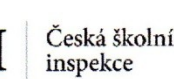
Všichni pedagogové splňují požadavky na odbornou kvalifikaci dle zákona, tuto odbornost mohou doložit příslušnými doklady, stejně jako další zákonné požadavky (bezúhonnost, zdravotní způsobilost, případně zkoušku z ČJ). Z dostupných dokumentů i z individuálních projevů pedagogů je patrné, že odbornost považují za důležitý předpoklad pro vykonávání kvalitní práce s žáky. Ke své práci se snaží přistupovat profesionálně, jsou dlouhodobě schopni vést s žáky i jejich rodiči konstruktivní dialog, názorový nesoulad nechápu osobně.

3.2 Pedagogové důsledně uplatňují při komunikaci s žáky a rodiči a kolegy vstřícný, respektující přístup.

Pedagogové komunikují s žáky zdvořilým a přátelským způsobem. Reagují na sociální, emocionální, kognitivní a fyzické potřeby jednotlivých žáků. Žákům naslouchají a projevují vstřícnost, vřelost, zájem a respekt ke každému z nich. Pedagogové jednají s rodiči žáků, s kolegy a s dalšími členy komunity s respektem a úctou. Svým vlastním jednáním modelují a podporují prosociální chování.

3.3 Pedagogové aktivně spolupracují a poskytují si vzájemně podporu a zpětnou vazbu.

Pedagogové mezi sebou vytvářejí, podporují a udržují kolegiální vztahy a vzájemný respekt. Aktivně spolupracují, předávají si poznatky a využívají i formy vzájemných hospitací. Předmětové a metodické komise pracují efektivně a s cílem zlepšovat kvalitu poskytovaného vzdělávání. Vzniklé problémy jsou otevřeně řešeny, samozřejmostí je snaha pracovat jako tým.



3.4 Pedagogové podporují rozvoj demokratických hodnot a občanské angažovanosti.

Pedagogové podporují rozvoj demokratických hodnot a občanských kompetencí žáků tím, že je zapojují do rozhodování o věcech, které se jich týkají, a poskytují jim příležitost vyjádřit vlastní názor. Svým přístupem k žákům podporují rozvoj jejich odpovědnosti, samostatnosti a sebekontroly. Svým osobním chováním demonstrují pedagogové demokratické smýšlení a občanskou angažovanost.

3.5 Pedagogové aktivně spolupracují na svém profesním rozvoji.

Pedagogové svoji práci pravidelně vyhodnocují. Jsou aktivní v přístupu ke svému profesnímu rozvoji. Pravidelně se účastní kurzů a seminářů k doplnění svého vzdělání a odborných dovedností. Využívají i samostudia a rozmanitých efektivních forem sdílení zkušeností. Zajímají se o nové trendy a získané poznatky se snaží uplatnit ve výuce.

4. Výuka

Kvalitní vzdělávání směřující k dobrým vzdělávacím výsledkům všech žáků je základem kvalitní školy.

4.1 Pedagogové systematicky promýšlejí a připravují výuku v souladu s vědomostními, dovednostními i postojeovými cíli definovanými v kurikulárních dokumentech školy a potřebami žáků.

Pedagogové promýšlejí a připravují výuku v souladu s kurikulárními dokumenty, na základě dosavadních znalostí a zkušeností žáků a s přihlédnutím k jejich specifickým potřebám. Budují u žáků motivaci k učení, rozvíjejí všechny okruhy vzdělávacích cílů (tj. vědomosti, dovednosti i postoje) a podněcují žáky ke kritickému myšlení. Na žáky kladou jasné, přiměřené a srozumitelné požadavky, seznamují žáky se vzdělávacími cíli a vedou je k vyhodnocování jejich dosahování.

4.2 Pedagogové využívají široké spektrum výchovně vzdělávacích strategií pro naplnění stanovených cílů.

Pedagogové volí formy a metody výuky tak, aby odpovídaly stanoveným výukovým cílům, a vytvářejí pozitivní třídní klima podporující učení. Výuka je pro žáky srozumitelná a dobře organizačně zvládnutá. Ve výuce je účelně zastoupena individuální práce žáků, spolupráce žáků v menších skupinách a společná (frontální) práce celé třídy. Pedagogové nabízejí žákům aktivity podporující objevování, experimentování, kladení otázek, tvořivost a autonomii a iniciativu každého z žáků. Vytvářejí situace, v nichž žáci aplikují to, co se naučili ve škole, v každodenním životě a v reálných situacích. Poskytují žákům možnost využívat při učení informační technologie a rozvíjet tak dovednosti potřebné pro uplatnění v informační společnosti.

4.3 Pedagogové systematicky sledují vzdělávací pokrok každého žáka a při plánování a realizaci výuky zohledňují individuální potřeby žáků.

Pedagogové systematicky sledují a zaznamenávají vývoj, procesy učení a učební výsledky každého žáka a pravidelně poskytují žákům popisnou zpětnou vazbu k jejich práci. K dalšímu pokroku v učení nabízejí žákům aktivity, které jsou v zóně jejich nejbližšího vývoje. Vedou žáky k tomu, aby si stanovovali vzdělávací cíle, formulovali očekávání od vlastní práce a ve vazbě na tyto stanovené cíle a očekávání prováděli sebehodnocení a vrstevnické hodnocení.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



Česká školní
inspekce

11/37

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4.4 Pedagogové se ve své práci zaměřují na sociální a osobnostní rozvoj žáků.

Pedagogové nabízejí žákům aktivity, které posilují jejich pozitivní sebepojetí a sebevědomí. Demonstrují přesvědčení o možnostech každého žáka dosáhnout kvalitní vzdělávací výsledky. Užívají výchovně vzdělávacích strategií, které pomáhají žákům vytvářet pozitivní vztahy a vzájemně spolupracovat.

5. Vzdělávací výsledky žáků

Kvalitní škola umožňuje každému žákovi maximální rozvoj odpovídající jeho možnostem

5.1 Škola soustavně získává informace o posunech výsledků každého žáka ve všech vzdělávacích oblastech a reaguje na ně vhodnými pedagogickými opatřeními.

Vedení školy a pedagogové průběžně uplatňují sdílený systém k získávání aktuálních informací o výsledcích vzdělávání každého žáka a sledování jejich vzdělávacích pokroků. Tento systém je vhodně nastaven vzhledem k podmínkám školy a potřebám žáků a umožňuje škole podávat pravdivé informace o výsledcích a pokroku všech skupin žáků. Škola se zjištěnými vzdělávacími výsledky dlouhodobě cíleně zabývá a dokáže z nich podle potřeby přijímat efektivní opatření ke zlepšování vzdělávacích výsledků žáků. Účinnost přijatých opatření škola pravidelně vyhodnocuje na všech stupních řízení pedagogického procesu.

5.2 Výsledky vzdělávání žáků odpovídají očekávaným výsledkům podle vzdělávacích programů.

Dosahované vzdělávací výsledky žáků ze všech dostupných šetření ČŠI (plošných i výběrových, hodnocení jednotlivých gramotností a funkčních gramotností) jsou dlouhodobě v souladu s požadovanými výstupy realizovaných vzdělávacích programů. Tento soulad umí škola doložit a v průběhu vzdělávání je schopna ho i prokázat. Žákům, kteří nedosahují očekávaných výsledků vzdělávání, poskytuje škola efektivní podporu za účelem jejich dosažení

5.3 Žáci školy jsou motivováni k dosahování dobrých výsledků a demonstrují sociální a osobnostní kompetence a občanské hodnoty.

Škola má zaveden účinný systém podpory motivace žáků k učení a k dosahování úspěšnosti ve vzdělávání. Vedením školy a pedagogy jsou i ve spolupráci se sociálními partnery cíleně rozvíjeny aktivity zaměřené na sociální, občanský a osobnostní rozvoj žáků, žáci školy jsou schopni získané kompetence v průběhu vzdělávání prokázat. Škola vytváří žákům vhodné podmínky pro aktivní zapojení v co nejvyšším počtu žáků do soutěží a projektových činností, dosahované výsledky pravidelně vyhodnocuje a oceňuje.

5.4 Škola sleduje a vyhodnocuje úspěšnost žáků v průběhu, při ukončování studia a v dalším vzdělávání či profesní dráze a aktivně s výsledky pracuje v zájmu zkvalitnění vzdělávání.

Škola na všech stupních řízení pedagogického procesu efektivně vyhodnocuje úspěšnost žáků v průběhu a ukončování jejich vzdělávání, umí doložit procesy a výsledky tohoto hodnocení a dokáže zpracovat opatření vedoucí ke zkvalitňování procesu hodnocení úspěšnosti žáků. S výsledky hodnocení cíleně pracují pedagogové i vedení školy, jejich činnosti a opatření směřují ke zkvalitňování vzdělávání žáků a ke snižování jejich neúspěšnosti. Škola má dlouhodobě zaveden účinný systém pro zjišťování úspěšnosti svých absolventů, získané poznatky dokáže efektivně využít pro svůj další rozvoj.

6. Podpora školy žákům (rovné příležitosti)

Kvalitní škola sleduje pokroky v učení všech žáků a cíleně podporuje ty, kdo vyžadují speciální péči.

6.1 Škola vytváří každému žákovi a jeho rodině rovné příležitosti ke vzdělávání bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnickou příslušnost, kulturu, rodný jazyk, náboženství, rodinné zázemí, ekonomický status nebo speciální vzdělávací potřeby.

Při přijímání škola respektuje právní předpisy a rovný přístup ke vzdělávání s maximální vstřícností ke všem uchazečům. Nerozděluje žáky do tříd s odlišným kurikulem a nevyžaduje úplatu za žádné vzdělávací služby poskytované v rámci povinného vzdělávání. Škola usiluje o maximální zapojení žáků do školních akcí a aktivit a v případě potřeby poskytuje žákům speciální podporu, která zapojení umožní.

6.2 Škola poskytuje účinnou podporu všem žákům s potřebou podpůrných opatření.

Škola systematicky identifikuje individuální potřeby žáků při vzdělávání, v případě potřeby spolupracuje s odbornými pracovišti. Má vlastní strategii práce s žáky s potřebou podpůrných opatření a tuto strategii naplňuje. Škola sleduje výsledky žáků s potřebou podpůrných opatření a dbá o to, aby dosahovali maximálního učebního pokroku. Tam, kde je to vhodné z hlediska zájmu žáka, přizývají učitelky a učitelé k procesu hodnocení a plánování výuky další kolegy a odborníky

6.3 Škola věnuje patřičnou pozornost rozvoji všech osobnostních vlastností žáků a dbá na to, aby žádný žák nebyl vyčleňován z kolektivu.

Pracovníci školy přistupují ke každému žákovi s respektem a úctou, vytvářejí pro každého žáka rovné příležitosti k jeho zapojení do kolektivu ostatních žáků.

Svým jednáním podporují rozvoj učící se komunity, ve které se každý žák cítí být přijímán a podporován v rozvoji svého potenciálu. Pracovníci školy jsou si vědomi svých vlastních postojů, hodnot, zkušeností i předsudků a jejich vlivu na komunikaci s žáky a jejich rodinami i na celý pedagogický proces. V komunikaci s žáky, jejich rodiči i v nabídce aktivit pro žáky se vyvarují negativních stereotypů (např. stereotypů na základě genderu, etnicity, národnosti, náboženství apod.). Učitelky a učitelé přizpůsobují prostředí třídy a učební aktivity tomu, aby se na většinu z nich mohly podílet i žáci s potřebou podpůrných opatření. Oceňují rozmanitost ve školním společenství a pracují s ní jako s důležitým východiskem při plánování a realizaci vzdělávání žáků. Ve vzdělávání využívají zdrojů, které odrážejí etnickou, sociokulturní a jinou rozmanitost žáků a rodin zastoupených ve třídě/škole. Škola provozuje seznamovací programy a systematicky používá diagnostické nástroje zaměřené na vzájemné poznání, posilování sociálních a personálních dovedností a na nácvik komunikačních dovedností.

Charakteristika prostředí, v němž škola pracuje

Kvalitní vzdělávání vyžaduje odpovídající materiální i finanční podmínky. Spravedlivé hodnocení zohledňuje podmínky, které škola nemůže ovlivnit.

- Charakteristika regionu - demografická a sociálně ekonomická, atraktivita regionu a dostupnost kvalitních pedagogů
- Materiální podmínky
- Finanční podmínky
- Složení žáků školy

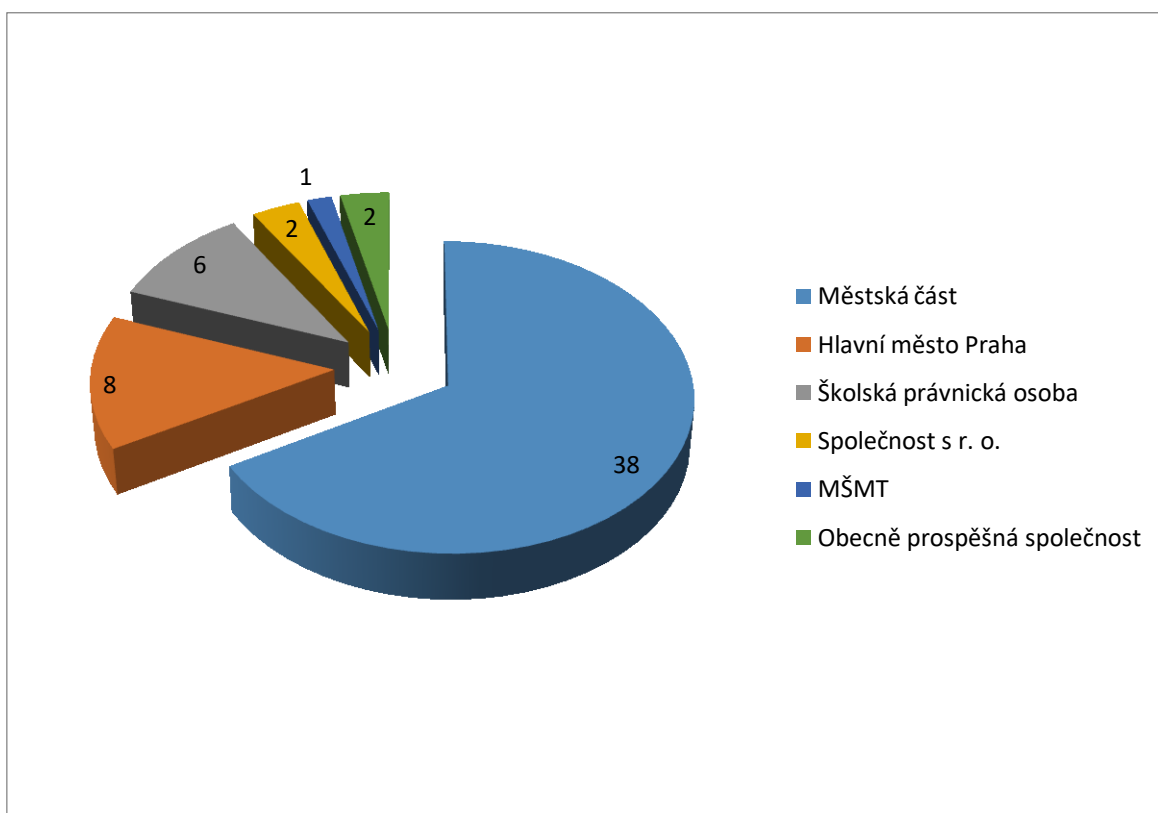
Informace o prostředí, v němž škola pracuje, a umožnění srovnání se statistickými charakteristikami stejných indikátorů v celém souboru škol v ČR. Jsou důležitým signálem zřizovatelům pro jejich rozhodování o naplnění předpokladů pro kvalitní vzdělávání v dané škole. Nemají postavení kritérií hodnocení školy. Ve výstupech inspekční činnosti slouží pouze k popisu konkrétního prostředí a kontextu, v němž škola pracuje.

IV. Pražské základní školy, kde v roce 2015/2016 proběhla inspekční činnost:

Název právnické osoby	Dále viz
Základní škola, Praha 9 - Kbely, Albrechtická 732	Albrechtická
Základní škola a mateřská škola Basic Praha, o.p.s.	Basic
Základní škola při Psychiatrické nemocnici Bohnice, Praha 8, Ústavní 91	Bohnice
Základní škola, Praha 10, nám. Brí Jandusů 2	Bratří Jandusů
Základní škola a Mateřská škola při Nemocnici Na Bulovce, Praha 8, Budínova 2	Bulovka
Základní škola, Praha 8, Burešova 14	Burešova
Dětský diagnostický ústav, základní škola a školní jídelna, U Michelského lesa 222	DDÚ
Základní škola a mateřská škola, Praha 8, Dolákova 1	Dolákova
Základní škola Praha – Petrovice, příspěvková organizace	Dopplerova
Základní škola a Mateřská škola při FN Motol, Praha 5, V Úvalu 1	Motol
Základní škola, Praha 10, Gutova 39/1987	Gutova
Základní škola a mateřská škola Heřmánek	Heřmánek
Základní škola, Praha 10, Hornoměřcholupská 873	Hornoměřcholupská
Základní škola, Praha 8, Hovorčovická 11	Hovorčovická
Fakultní základní škola, Praha 9 - Horní Počernice, Chodovická 2250	Chodovická
Základní škola Charlotty Masarykové, Praha 5 - Velká Chuchle	Chuchle
Základní škola, Praha 3, Jeseniova 96/2400	Jeseniova
Základní škola, Praha 4, Jílovská 1100	Jílovská
Základní škola, Praha 13, Klausova 2450	Klausova
Základní škola Klíček	Klíček
Základní škola Hanspaulka a Mateřská škola Kohoutek, Praha 6, Sušická 29	Kohoutek
Základní škola, Praha 4, Křesomyslova 2	Křesomyslova
Základní škola, Praha 4, Květnového vítězství 1554	Květnového vít.
Lauderova mateřská škola, základní škola a gymnázium při Židovské obci v Praze	Lauder
Základní škola Praha 8, Libčická 10	Libčická
Malostranská základní škola	Malostranská
Fakultní základní škola Pedagogické fakulty UK, Praha 13, Mezi Školami 2322	Mezi Školami
Základní škola a Střední škola, Praha 4, Kupeckého 576	Modrá škola
Základní škola, Praha 2, Na Smetance 1	Na Smetance
Základní škola, Praha 10, Nad Přehradou 469	Nad Přehradou
Základní škola, Praha 4, Nedvědovo náměstí 140	Nedvědovo nám.
Základní škola Praha 5 – Řeporyje, Od Školy 596	Od Školy
Základní škola sv. Voršily v Praze	Ostrovní
Základní škola, Praha 5, Pod Radnicí 5	Pod Radnicí
Základní škola Praha 5 – Smíchov, Podbělohorská 26/720	Podbělohorská
Základní škola, Praha 4, Poláčkova 1067	Poláčkova
Základní škola Rakovského v Praze 12	Rakovského
Základní škola, Praha 10, V Rybníčkách 31/1980	Rybníčky
Základní škola, Praha 2, Sázavská 5	Sázavská
Scio škola - základní škola, s.r.o.	Scio

Název právnické osoby	Dále viz
Základní škola, Fakultní škola Pedagogické fakulty UK, Praha 2, Slovenská 27	Slovenská
Základní škola Praha 7, Strossmayerovo náměstí 4	Stross. nám.
Mateřská škola a základní škola sv. Augustina	Sv. Augustin
Základní škola, Praha 9 - Kyje, Šimanovská 16	Šimanovská
Základní škola praktická a Základní škola speciální Lužiny, Praha 5, Trávníčkova 1743	Trávníčkova prakt
Fakultní základní škola Pedagogické fakulty UK, Praha 13, Trávníčkova 1744	Trávníčkova
Tyršova základní škola a mateřská škola, Praha 5 – Jinonice, U Tyršovy školy 1/430	Tyršova
Fakultní základní škola PedF UK a Mateřská škola U Studánky Praha 7, Umělecká 8	Umělecká
Základní škola, Praha 4, V Ladech 6	Šeberov
Veselá škola - církevní základní škola a základní umělecká škola	Veselá škola
Základní škola Vodičkova	Vodičkova
Základní škola Vokovice, Vokovická 32/3, 166 00 Praha 6	Vokovická
Základní škola a Mateřská škola, Praha 8, Za Invalidovnou 3	Za Invalidovnou
Základní škola Marjánka, Praha 6, Bělohorská 52	Marjánka
Základní škola, Praha 8, Žernosecká 3	Žernosecká

V. Rozdělení inspektovaných základních škol podle zřizovatele



VI. Personální zajištění inspekční činnosti

Školní inspektoři

Titul	Příjmení	Jméno	Počet návštěv
Mgr.	Mikoláš	Jiří	15
Mgr.	Doležal	Luděk	13
Mgr.	Frojdová	Jana	12
Mgr.	Wagner	Jiří	12
Mgr.	Landová	Martina	11
PaedDr.	Máchalová	Jana	11
Mgr.	Valda	Lukáš	11
Mgr.	Grézlová	Šárka	10
Ing.	Hradecký	Petr	10
PaedDr.	Rybová	Jaroslava	10
Mgr.	Stoklasová	Petra	9
Mgr.	Pešina	Karel	8
Ing.	Malíková	Jindra	6
Mgr.	Vlková	Kateřina	5
Mgr. Bc.	Vinterová	Jana	4
Mgr.	Pšenicová	Marie	3
Mgr.	Steiss Huňková	Iveta	3
Mgr.	Šinská	Hana	3
Mgr.	Pešková	Bohumila	2
Mgr.	Tvarůžek	Boris	2
Mgr.	Bauer	Luboš	1
PaedDr.	Bláhová	Alice	1
Mgr.	Holomek	Jiří	1
Ing.	Vesecká	Dana	1

Kontrolní pracovnice

Titul	Příjmení	Jméno	Počet návštěv
Ing.	Černá	Ivana	14
Bc.	Vejdovská	Hana	14
Bc.	Snížková	Šárka	13
Bc.	Kiliesová	Marie	9
Bc.	Svatošová	Ladislava	1

Prizvané osoby

Titul	Příjmení	Jméno	Specializace	Počet návštěv
Mgr.	Kleinová	Noëlle	odborník na základní vzdělávání	11
Mgr.et Mgr.	Němcová	Barbora	odborník na rovné příležitosti	2
Mgr.	Matoušů	Patrik	etoped	1
Mgr.et Mgr.	Vacušková	Marta	neuvedeno	1
Bc.	Vlastníková	Eva	odborník na vzdělávání v oblasti etické výchovy	1

VII. Organizační zajištění inspekční činnosti

Název	Zřizovatel	Ředitel	Termín	dny	insp	kon	přiz
Albrechtická	mč	m	9.-12.5.2016	4	3	1	0
Basic	ops	ž	2.-4.12.2015	3	2	1	0
Bohnice	hmp	ž	2.-4.3.2016	3	2	1	0
Bratří Jandusů	mč	m	7.-12.1.2016	4	4	1	0
Bulovka	hmp	ž	16.-18.12.2015	3	2	1	0
Burešova	mč	m	26.11.-1.12.2015	4	3	1	0
DDÚ	mšmt	m	9.-12.2.2016	4	2	1	1
Doláková	mč	ž	1.-4.3.2016	4	3	1	1
Dopplerova	mč	m	10.-13.11.2015	4	3	1	1
Motol	hmp	ž	18.-20.5.2016	3	2	0	0
Gutova	mč	m	22.-27.4.2016	4	2	1	1
Heřmánek	špo	ž	13.-15., 19.1.2016	4	2	1	0
Hornoměřcholupská	mč	m	11.-13.,16.11.2015	4	4	1	0
Hovorčovická	mč	ž	11.-14.1-2016	4	3	1	1
Chodovická	mč	m	14.-17.6.2016	4	3	0	1
Chuchle	mč	ž	19.-22.10.2015	4	3	1	0
Jeseniova	mč	m	11.,14.-16.3.2016	4	4	1	0
Jílovská	mč	m	6.-11.5.2016	4	3	1	1
Klausova	mč	ž	17.-22.3.2016	4	2	1	1
Klíček	špo	m	21.-25.4.2016	5	3	0	0
Kohoutek	mč	ž	2.-5.2.2016	4	5	1	0
Křesomyslova	mč	ž	9.-11., 14.12.2015	4	4	1	0
Květnového vít.	mč	m	6.-9.6.2016	4	3	1	1
Lauder	špo	m	12.-13., 18.-19.11.2015	4	4	1	0
Libčická	mč	ž	10.-15.2.2016	4	3	1	0
Malostranská	mč	m	22.-25.2016	4	3	1	0
Mezi Školami	mč	m	21.-22.1., 4.-5.,8.-9.2.2016	6	4	1	1
Modrá škola	hmp	m	14.-17.12.2015	4	3	1	0
Na Smetance	mč	ž	19.-24.5.2016	4	3	1	1
Nad Přehradou	mč	ž	1.-3.6.2016	3	3	1	0
Nedvědovo nám.	mč	m	22.-25.9.2015	4	4	1	0
Od Školy	mč	ž	23.-25.2.2016	3	3	1	1
Ostrovní	špo	m	19.-22.1.2016	4	3	1	0
Pod Radnicí	hmp	ž	6.-8.10.2015	3	2	1	1
Podbělohorská	mč	ž	10.-12.,15.2.2016	4	3	1	1
Poláčkova	mč	ž	19.-22.10.2015	4	3	0	0
Rakovského	mč	m	4.,7.-9.12.2015	4	4	1	0
Rybníčky	mč	ž	2.-3.,6.-7.6.2016	4	3	1	0
Sázavská	mč	m	26.-29.4.2016	4	3	1	0
Scio	sro	m	27.,30.,31.5.2016	3	2	0	0

Název	Zřizovatel	Ředitel	Termín	dny	insp	kon	přiz
Slovenská	mč	ž	5.-8.10.2015	4	2	1	1
Stross. nám.	mč	m	13.,15.,18.-21.1.2016	6	4	1	0
Sv. Augustin	špo	m	6.-8.4.2016	3	2	1	0
Šimanovská	mč	ž	8.-11.12.2015	4	3	1	0
Trávníčkova prakt	hmp	ž	19.-22.10.2015	4	2	1	1
Trávníčkova	mč	m	5.-8.10.2015	4	4	1	0
Tyršova	mč	ž	22.-25.9.2015	4	4	1	1
Umělecká	mč	m	1.-4.3.2016	4	4	1	0
Šeberov	mč	m	13.-15.6.2016	3	2	1	0
Veselá škola	špo	ž	9.-11.3.2016	3	3	1	0
Vodičkova	mč	ž	5.-8.10.2015	4	4	1	0
Vokovická	hmp	ž	24.-26.11.2015	3	2	1	0
Za Invalidovnou	hmp	ž	11.-13.11.2015	3	2	1	0
Marjánka	mč	ž	20.-23.10.2015	4	3	1	1
Žernosecká	mč	ž	26.11.-1.12.2015	4	3	1	0
Průměr:				3,85	2,98	0,91	0,33

Legenda:

mč = městská část

hmp = Hlavní město Praha

mšmt = Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

ops = obecně prospěšná společnost

špo = školská právnická osoba

sro = společnost s ručením omezeným

m = muž

ž = žena

insp = počet školních inspektorů

kon = počet kontrolních pracovníků

přiz = počet přizvaných osob

VIII. Předmět inspekční činnosti:

		b	c	a	odst. 6	odst. 5
1	Albrechtická	1	1	1	0	0
2	Basic	1	1	0	1	0
3	Bohnice	1	1	0	0	0
4	Bratří Jandusů	1	1	0	0	1
5	Bulovka	1	1	0	0	0
6	Burešova	1	1	1	0	0
7	DDÚ	1	1	0	0	0
8	Dolákova	1	1	0	0	0
9	Dopplerova	1	1	0	0	1
10	Motol	1	1	0	0	1
11	Gutova	1	1	1	0	0
12	Heřmánek	1	1	0	0	0
13	Hornoměřolská	1	1	1	0	0
14	Hovorčovická	1	1	1	0	0
15	Chodovická	1	1	0	0	0
16	Chuchle	1	1	0	0	0
17	Jeseniova	1	1	1	0	0
18	Jílovská	1	1	1	0	0
20	Klausova	1	1	1	0	0
21	Klíček	1	1	1	0	0
22	Kohoutek	1	1	1	0	0
23	Křesomyslova	1	1	1	0	0
24	Květnového vít.	1	1	1	0	0
25	Lauder	1	1	0	0	0
26	Libčická	1	1	1	0	0
27	Malostranská	1	1	1	0	0
28	Mezi Školami	1	1	1	0	0
29	Modrá škola	1	1	0	0	0
30	Na Smetance	1	1	0	0	0
31	Nad Přehradou	1	1	0	0	0
32	Nedvědovo nám.	1	1	0	0	1
33	Od Školy	1	1	1	0	0
34	Ostrovní	1	1	0	0	0
37	Pod Radnicí	1	1	0	0	1
38	Podbělohorská	1	1	1	0	0
39	Poláčkova	1	1	0	0	0
40	Rakovského	1	1	1	0	1
41	Rybníčky	1	1	1	0	0
42	Sázavská	1	1	1	0	0
43	Scio	1	1	0	1	0

		b	c	a	odst. 6	odst. 5
44	Slovenská	1	1	0	0	0
45	Stross. nám.	1	1	1	0	0
46	Sv. Augustin	1	1	0	0	0
47	Šimanovská	1	1	0	0	1
48	Trávníčkova prakt	1	1	0	0	1
49	Trávníčkova	1	1	0	0	0
50	Tyršova	1	1	0	0	1
51	Umělecká	1	1	0	0	0
52	Šeberov	1	1	0	0	0
53	Veselá škola	1	1	0	0	1
54	Vodičkova	1	1	0	0	0
55	Vokovická	1	1	0	0	0
56	Za Invalidovnou	1	1	1	0	0
57	Marjánka	1	1	0	0	0
58	Žernosecká	1	1	1	0	0
	Celkem:	55	55	23	2	10

Legenda:

b = Hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání poskytovaného základní školou podle § 174 odst. 2 písm. b) školského zákona.

c = Zjišťování a hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání podle příslušného školního vzdělávacího programu, zjišťování a hodnocení naplnění školního vzdělávacího programu a jeho souladu s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem podle § 174 odst. 2 písm. c) školského zákona.

a = Hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání žáků v oblastech vymezených vybranými specifickými úkoly Plánu hlavních úkolů České školní inspekce na školní rok 2015/2016 podle § 174 odst. 2 písm. a) školského zákona

odst. 6 = dotace pro soukromé školy

odst. 5 = na podnět

IX. Podklady inspekčních zpráv podle četnosti

