

# Obsah

Obsah.....	1
Úvod.....	3
1 Význam evaluace ve školství.....	5
1.1 Přístup školy k nástrojům hodnocení pro zajišťování kvality.....	7
1.2 Nástroje pro zajišťování kvality ve školství.....	8
2 Model zvyšování kvality školy.....	13
2.1 Ověřování kvality školy.....	13
2.2 Zlepšování kvality školy.....	14
2.3 Klíče hodnocení.....	14
2.4 Kritéria hodnocení.....	14
2.4.1 Vize školy.....	14
2.4.2 Cíle a školní vzdělávací program (ŠVP).....	15
2.4.3 Podmínky ke vzdělávání.....	16
<input type="checkbox"/> Lidské zdroje.....	16
<input type="checkbox"/> Materiální zdroje.....	17
<input type="checkbox"/> Finanční zdroje.....	18
2.4.4 Školní vzdělávací program.....	19
2.4.5 Průběh vzdělávání.....	21
2.4.6 Kultura školy.....	23
2.4.7 Řízení školy.....	26
2.4.8 Zajišťování kvality školy.....	28
2.4.9 Výsledky vzdělávání.....	29
2.4.10 Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.....	32
3 Charakteristika školy.....	36
4 Hodnocení dle Modelu zvyšování kvality školy.....	46
4.1 Vize školy.....	46
4.2 Podmínky ke vzdělávání.....	48
4.3 Školní vzdělávací program.....	54
4.4 Průběh vzdělávání.....	58
4.5 Kultura školy.....	62
4.6 Řízení školy.....	67
4.7 Zajišťování kvality školy.....	70
4.8 Výsledky vzdělávání.....	71
4.9 Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.....	77
5 Návrhy na zlepšení.....	79
5.1 Shrnutí výsledků sebehodnocení.....	79
5.2 Doporučení ke zlepšení.....	81
Závěr.....	82
Seznam literatury a použitých zdrojů.....	83
Internetové zdroje.....	84
Použité zkratky.....	85
Přílohy.....	86
SWOT analýza Příloha č. 1.....	86
Silné stránky školy.....	86
Lidské zdroje.....	86
Podmínky pro vzdělávací činnost.....	86

Management .....	86
Ostatní .....	87
Slabé stránky školy .....	87
Lidské zdroje .....	87
Podmínky pro vzdělávací činnost.....	87
Management.....	88
Ostatní.....	88
Příležitosti .....	88
Hrozby .....	88
Evaluační dotazník pro učitele Příloha č. 2 .....	90
Trojrozměrný pohled na Obchodní akademii .....	92
III. Grafy .....	99

## Úvod

Zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy se stalo předmětem zájmu Evropské unie usnesením Rady Evropské unie z prosince roku 2002 a prohlášením evropských ministrů odpovědných za vzdělávání v členských zemích Unie, které bylo přijato na zasedání v Kodani ve dnech 29. a 30. listopadu 2002 („*Podpora spolupráce v zajišťování kvality se zvláštním zaměřením na výměnu modelů, metod a společných kritérií a principů kvality v odborném vzdělávání a přípravě*“)<sup>11</sup>

Tendence k zavádění moderních systémů řízení organizací, včetně zavádění systémů jakosti lze u nás pozorovat již několik let. Jejich významnou podporu představuje vládní usnesení č. 458/2000 ze dne 10. května 2000 o národní politice jakosti České republiky. Mezi stěžejní úkoly státu ve vztahu ke stanoveným cílům patří rovněž koordinace politiky jakosti ve sféře výchovy a vzdělávání ve školách, v celoživotním vzdělávání a v rekvalifikacích pracovníků podle potřeb trhu práce. Přímoú vazbu na řešení stanovených úkolů v oblasti výchovy a vzdělávání ve školách má vlastní hodnocení škol, které patří od ledna 2005 k jejich novým povinnostem. Ukládá ji § 12 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Bližší podrobnosti pak uvádí § 8 a § 9 vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

I když je vlastní hodnocení uloženo školám zákonem od počátku roku 2005, nelze říci, že by se jím nezabývaly již dříve. Vždyť každá koncepce rozvoje školy musí vycházet z analýzy jejího dosavadního vnitřního chodu a stavu (potřeb) jejího bezprostředního okolí. Vlastní hodnocení mnoho škol zpracovávalo formou písemné zprávy, kterou dokládalo své inspekci při její inspekční činnosti ve škole. Tyto sebehodnotící zprávy měly samozřejmě zcela individuální charakter, vyplývající z rozdílnosti přístupu k pojetí procesu vlastního hodnocení uplatňovaných v jednotlivých školách. Ovšem již v tomto období se některé ze škol snažily využívat některý ze známých nástrojů pro zajišťování kvality a sebehodnocení či jeho určité prvky. Potřebný rádek do celkového pojetí vlastního hodnocení školy vnesla až výše uvedená vyhláška č. 15/2005 Sb., která vymezila jeho náležitosti.

Cílem diplomové práce je provedení vlastního hodnocení školy, zhodnocení stavu prostředí, v němž škola realizuje své poslání a tyto informace využít jako zpětnou vazbu pro implementaci návrhů zlepšení. Při vlastním hodnocení školy budu postupovat podle Modelu zvyšování kvality školy, který je v rámci projektu *Podpora efektivit vzdělávání v Moravskoslezském kraji* školám doporučován z důvodu zajištění určitého stupně standardizace samotného procesu vlastního

<sup>11</sup>Viz usnesení Rady Evropské unie ze dne 19. prosince 2002 o podpoře zvýšené evropské spolupráce v odborném vzdělávání a přípravě. Zpravodaj – Odborné vzdělávání v zahraničí, 2003, příloha II, s 4.

hodnocení. Po dohodě s vedením školy bude tato práce sloužit v budoucnu ke srovnání výsledků zjištěných evaluačním týmem.

Podkladem pro mou práci jsou SCIO testy (srovnávací testy, Mapa školy), testy Cermat (maturita nanečisto), dotazník pro žáky a rodiče – trojrozměrný pohled na školu. Při vypracování své diplomové práce vycházím ze zákonných norem, z metodických pokynů zřizovatele, dále také z vlastních zkušeností získaných dlouholetou praxí na ekonomickém oddělení Obchodní akademie a Vyšší odborné školy sociální.

# 1 Význam evaluace ve školství

V první řadě se nabízí odpověď, že je nutno splnit povinnost uloženou zákonem. Využití vlastního hodnocení školy je rovněž ze zákona zřejmé: představuje východisko pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a je jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí. Vlastního hodnocení však lze využít v daleko širším měřítku tak, aby přinášelo škole maximální užitek. Pokud se škola bude věnovat procesu vlastního hodnocení skutečně odpovědně, systematicky a na potřebné úrovni, lze předpokládat, že výsledky své práce velmi dobře zúročí například v těchto oblastech.

1. Obecné přínosy vlastního hodnocení, které škola zaznamená bez ohledu na to, jakými postupy/nástroji bude sebehodnocení provádět:
  - Poznání svých silných a slabých stránek. Umožňuje stanovit konkrétní a objektivně zdůvodněné cíle, které chce škola dosáhnout ve svém rozvoji. Rozkrytí a podrobná specifikace slabin a úspěchů přispívá nejen k sebereflexi školy jako celku, ale i jednotlivých učitelů. V jejím důsledku lze očekávat zvýšení motivace pedagogických pracovníků k osobní angažovanosti na chodu „své školy“.
  - Pochopení vnitřních mechanismů procesů, které se odehrávají v činnosti školy. Posiluje vnitřní potřebu dialogu (příp. je signálem k jeho kultivaci a rozvoji) mezi vedením školy a jejími pedagogickými pracovníky ve smyslu vytváření tvůrčích týmů, podílejících se na plnění stanovených cílů rozvoje školy. Přispívá rovněž k rozvíjení dialogu se žáky, s rodičovskou veřejností, se sociálními partnery.
  - Získání podkladů pro diskusi s kontrolními orgány (ČŠI, kontrolními orgány zřizovatele apod.). Ve vztahu k vlastnímu hodnocení lze na základě výstupu z kontrolní činnosti hledat ve spolupráci s příslušnými orgány další náměty ke zlepšení práce školy a ku specifikaci dalších cest jejího rozvoje. Rovněž lze očekávat, že vlastní hodnocení školy bude představovat zajímavý zdroj informací pro spolupracující organizace ze světa práce, regionální orgány státní správy a samosprávy i pro školskou radu. Z jejich strany pak mohou vyplynout inspirativní podněty pro stanovení cílů činnosti školy a směřování jejího rozvoje.

2. Přínosy, které škola zaznamená v případě využití mezinárodních standardizovaných nástrojů pro sebehodnocení a zajišťování kvality.

- Vlastní hodnocení školy získá komplexní systémový charakter. Již sama skutečnost, že škola zveřejní svoje rozhodnutí využívat v rámci procesu sebehodnocení mezinárodně používané nástroje orientované především na řízení kvality, výrazně zvyšuje její prestiž jak mezi školami, tak i vzhledem k žákům, rodičům, zřizovateli, sociálním partnerům i k širšímu vnějšímu okolí. Dává tak najevo, že usiluje o co nejobjektivnější pohled na sebe samu, představy svého rozvoje má reálně podloženy, je připravena postupně naplňovat stanovené strategické záměry a dlouhodobě pracovat na zvyšování kvality poskytovaných služeb. Informace, které v tomto směru poskytuje, jsou utříděné, jednoznačné a představují významnou platformu pro rozvinutí věcné diskuse uvnitř školy i s vnějšími zainteresovanými stranami.
- Možnost získání Národní ceny České republiky za jakost, příp. Evropské ceny za jakost. K těmto cenám lze dospět prostřednictvím aplikace příslušného nástroje resp. kombinace několika nástrojů, které jsou popsány v dalším textu. Jedná se o dlouhodobý a náročný proces, pokud se však škola rozhodne směřovat k tomuto cíli a skutečně jej dosáhne, pak získá významnou pozici na vzdělávacím trhu. Získání ceny za jakost potvrzuje kvalitu poskytovaných služeb, schopnost školy obstát v konkurenčním prostředí a signalizuje to, že její absolventi jsou na potřebné úrovni připraveni pro vstup do světa práce či do terciálního vzdělávání. Ve svém praktickém důsledku to mj. znamená, že taková škola nebude mít problémy s výběrem kvalitních uchazečů o studium, což je vzhledem ke stávajícímu stavu a prognózám demografického vývoje velice závažný faktor. Neméně důležitá je však i pověst, kterou škola získá nejen na regionální, ale i nadregionální úrovni, a to jak v oblasti sociálního partnerství, tak i v oblasti dialogu s příslušnými institucemi, orgány státní správy a samosprávy i širokou veřejností.

Je zřejmé, že vlastní hodnocení vnáší do práce školy ještě mnoho dalších pozitivních aspektů a uvedené obecné přínosy, jsou ty nejvýraznější.

## 1.1 Přístup školy k nástrojům hodnocení pro zajišťování kvality.

Nabídka nástrojů pro vlastní hodnocení (sebehodnocení, též autoevaluaci, sebeevaluaci, self-evaluation, self-assessment apod.) je velmi pestrá. V oblasti vzdělávání lze nástroje určené pro zajišťování kvality a sebehodnocení rozčlenit například podle toho, na jaké úrovni se sebehodnocení realizuje a komu je určeno:

- Sebehodnocení na úrovni vzdělávacího systému/systémů
  - v České republice jde například o hodnocení vzdělávací soustavy a hodnotící dokumenty typu: každoroční výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy, dlouhodobé záměry vzdělávací soustavy České republiky a jednotlivých krajů apod.
  - v rámci Evropské unie jde například o Společný rámec zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy, tzv. rámec CQAF<sup>2</sup>.
- Sebehodnocení na úrovni jednotlivce (individuální sebehodnocení – například žáka, učitele, vedoucího pracovníka či jiného zaměstnance školy), při kterém jsou využívány různé nástroje zaměřené na diagnostiku osobnosti.
- Sebehodnocení na úrovni vzdělávací organizace (školy, firmy, podniku apod.). Takové sebehodnocení bývá většinou realizováno vedením příslušné organizace nebo pověřeným týmem pracovníků.

Jen málo českých škol se dosud soustřeďuje na takové sebehodnocení, které je komplexně orientováno na řízení kvality školy a jehož realizace předpokládá aplikaci některého z těchto standardizovaných nástrojů pro zajišťování kvalit:

- CQAF – společný rámec zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy v Evropě.
- Norma ISO 9001:2000
- Metodika ISO/IWA 2:20036 – směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání.
- Model EFQM – European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro řízení kvality.
- Model CAF – Common Assessment Framework – společný hodnotící rámec,

## 1.2 Nástroje pro zajišťování kvality ve školství

Metodika ISO/IWA 2:2003 – směrnice pro aplikaci 9001:2000 ve vzdělávání, model excellence EFQM a model CAF (Společný hodnotící rámec) jsou založeny na *Demingově cyklu kvality* – cyklu PDCA (Plan=plánovat, Do=udělat, Check=zkontrolovat, Act=jednat). Jedná se o činnosti, které jsou v každé organizaci dobře známé a víceméně se provádějí: např. plánování, realizace, evaluace a hodnocení, posouzení – review. Východiskem těchto nástrojů je přístup TQM – Total Quality Management (řízení absolutní kvality, komplexní řízení kvality). Jde o přístup, kdy všichni zaměstnanci organizace jsou zapojeni do procesu neustále se zvyšující kvality výrobků, služeb i celého systému organizace. Je to spíše způsob přemýšlení o cílech organizace, procesech a lidech, včetně otázek etiky a firemní kultury než exaktní návod pro výkon managementu.

Dalším principem, který je uplatňován při aplikaci modelu excelent EFQM, modelu CAF a metodiky ISO/IWA 2:2003 je *benchmarking* – soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnání vlastní efektivnosti organizace z hlediska produktivity, kvality a praxe v jednotlivých procesech se špičkovými společnostmi a organizacemi.

Tyto základní principy lze nalézt i v dalších nástrojích zaměřených na kvalitu organizace, případně školy. Protože každá škola v Evropě dává přednost jinému nástroji kvality, vznikla na základě pověření Evropské komise odborná pracovní skupina „*Duality Assurance in Vet*. Jejím úkolem bylo vytvořit sjednocující rámec, který by měl pomáhat členským státům EU, příp. dalším zemím, při monitorování a evaluaci jejich vlastních vzdělávacích systémů. Výsledkem činnosti odborné pracovní skupiny je ***Společný rámec zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy v Evropě (CQAF)***.

Tento rámec, vytvořený v roce 2003, je založen na rekapitulaci existujících zkušeností s normami ISO, aplikací modelu excellence EFQM, modelu CAF a dalších nástrojů v členských státech EU. Jedná se o nástroj pro řízení kvality na úrovni systému, který však mohou využívat i jednotlivé školy. Jeho podstatou je cyklus PDCA.

Model CQAF obsahuje čtyři vzájemně provázané prvky:

- plánování,
- realizaci,
- evaluaci a hodnocení,
- posouzení – review.

Tyto prvky jsou propojeny metodikou, která v optimálním případě propojuje sebehodnocení s externí evaluací. Pro každý z prvků byla určena klíčová kritéria kvality. Jsou prezentována jako



průřezové otázky pro jakýkoliv systém odborného vzdělávání a přípravy (OVP) nebo pro jeho poskytovatele. Vzhledem k tomu je lze využít při posuzování existujících strategií pro zajišťování kvality, kterých je v evropských zemích široká škála.

Zavedení normy *ISO 9001:2000* představuje přínos zejména v tom, že si škola zmapuje jednotlivé procesy a nalezne nápravná a preventivní opatření. Analýza probíhajících procesů jí umožní porozumět, s jakou efektivitou fungují zaběhlé postupy a aktivity. Na tomto základě pak lze zavést *systémové řízení procesů*, které je protikladem intuitivního řízení (založeného na tradici, zvyku, metodách pokusů a omylů). Neméně významným krokem je vytvoření *příručky jakosti*, která popisuje systém managementu jakosti školy a dokumentuje vzájemné působení vzdělávacích a podpůrných procesů. Obsahuje odkazy na všechny zdokumentované postupy požadované normou *ISO 9001:2000* a kritéria, na nichž je založen systém managementu jakosti. Zavedení tohoto systému by mělo škole pomoci zlepšit organizaci práce, zefektivnit metody řízení, správu dokumentace a celkově zvýšit spokojenost žáků a zaměstnanců školy.

**Metodika ISO/IWA 2:2003** je směnicí pro aplikaci *ISO 9001:2000* ve vzdělávání. Byla zpracována a vydána v roce 2003 na základě několikaletých zkušeností s uplatňováním normy *ISO 9001:2000*. Tato metodika je založena na managementu procesů, tzn. na uplatňování procesního přístupu.

Aby škola fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho propojených činností. Za proces lze považovat činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy. Výstup z jednoho procesu často přímo představuje postup do dalšího procesu. Aplikaci systému procesů ve škole spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením, lze nazývat „procesní přístup“. Při tomto postupu je kladen důraz na posuzování procesů z hlediska jejich přidané hodnoty. Pro zjištění přidané hodnoty je nutné, aby jednotlivé procesy byly objektivně měřitelné (jedná se např. o hodnocení žáků, hodnocení pracovníků, měření spokojenosti externích a interních „zákazníků“ prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění jejich požadavků apod.) Tento přístup škole umožňuje příslušné procesy průběžně zlepšovat a dosahovat tak žádoucích výsledků v jejich výkonnosti a efektivnosti, které jsou znakem každé úspěšné organizace.

Jaký způsob sebehodnocení má vedení školy zvolit, jestliže je nutné, aby tým byl systematicky veden, aby se mu umožnilo zabývat se otázkami managementu, personalistiky, vztahy se studenty, vzdělávacím procesem apod.? Odpovědí může být aplikování modelu excelence EFQM nebo jednoduššího modelu CAF.

**EFQM** je manažerský model, který vytvořila nezisková organizace Evropská nadace pro management kvality. Vychází z přístupu TQM – Total Quality Management. Model EFQM je

dynamickým modelem (též analytickým nástrojem), který se zaměřuje na růst školy. Vytváří prostor k jejímu zlepšování a integruje různé prvky řízení. Přínosem aplikace modelu excelence EFQM je provedení systematické, komplexní analýzy, představující sebehodnocení podle prověřeného modelu. Na základě analýzy si pak škola stanoví potřebné „léčící“ prostředky. Nezanedbatelným přínosem aplikace uvedeného modelu je otevření dialogu uvnitř školy, změřeného zejména na otázky strategického řízení, na probíhající procesy, silné a slabé stránky školy, tj. oblasti, na jejichž projednávání není při běžném chodu čas. Sebehodnocením podle modelu excelence WFQM a sepsáním sebehodnotící zprávy si škola otevírá mnoho možností k diskusi o kvalitě procesů, rozdílnosti přístupu, k výměně dobré praxe a zkušeností se školami, které provádějí sebehodnocení podle stejného modelu.

Model **CAF** (*Common Assessment Framework*) je nabízen jako nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru v celé Evropě využívat metody řízení kvality ke zlepšování výkonnosti a efektivnosti. Model CAF poskytuje jednoduchý a snadno použitelný rámeček.

Vytváří se tak prostor pro proces učení se, který může školu posunout na vyšší stupeň rozvoje, kde předpoklady a výsledky lépe odrážejí potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran. První úvaha vytvořit model, který by byl založen na sebehodnocení organizace veřejného sektoru, byla diskutována na zasedání ministrů a generálních ředitelů států Evropské unie zodpovědných za veřejnou správu v druhé polovině roku 1998. Vzhledem ke specifickým podmínkám veřejného sektoru, bylo požadováno, aby tento model byl přístupný zdarma, snáze pochopitelný a nenáročný na implementaci. Jeho přínosem by měla být možnost vzájemného srovnávání organizací a sdílení nejlepších praxí, čímž by organizace ušetřily nejen svůj čas, ale také finanční prostředky. Původní verze modelu CAF byla vytvořena již v roce 1998 a v roce 1999 byla po vzájemných konzultacích s Evropskou nadací pro řízení kvality (EFQM), s Německou universitou Speyer a s Evropským institutem veřejné správy (EIPA) již připravena na první pilotní projekty. Konečná první verze modelu CAF byla prezentována na První konferenci kvality ve veřejné správě v Evropské unii v květnu 2000 v Lisabonu. Současná verze modelu vychází z podruhé revidované verze modelu CAF, modelu CAF – 2006.

V České republice byl model CAF poprvé uplatněn na krajských úřadech v Liberci a Olomouci jako pilotní projekt Národní politiky podpory jakosti. Následně byly každým rokem pod záštitou Rady ČR pro jakost realizovány v letech 2004 až 2006 další projekty implementace modelu CAF v územní veřejné správě a v ústřední státní správě.

Model CAF je navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný v organizacích veřejného sektoru na národní, regionální i místní úrovni. Může být použit za různých okolností, například jako část systematického programu reformy nebo jako základ pro

cílené zlepšování v organizacích veřejného sektoru. V některých případech, zejména ve velmi velkých organizacích, může sebehodnocení přinést výsledky také jen za část organizace, například ve zvoleném úseku nebo odboru.

Ve srovnání s plně vyvinutým Modelem excelence EFQM je CAF „snadným“ modelem vhodným zejména pro získání prvotní představy o fungování školy. Předpokládá se, že každá škola, která chce jít dále, si zvolí jeden z podrobnějších modelů. Model CAF má tu výhodu, že je s těmito modely kompatibilní a může být tudíž prvním krokem školy, která chce s procesem řízení kvality pokročit.

Model CAF je veřejným majetkem a poskytuje se k volnému použití. Školy a další organizace veřejného sektoru jej mohou používat podle svého uvážení.

*Model CAF má čtyři hlavní cíle:*

- respektovat jedinečné vlastnosti organizací veřejného sektoru,
- sloužit jako nástroj pro představitele veřejné správy, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací,
- působit jako „most“ přes různé modely používané v řízení kvality,
- usnadnit benchmarking i benchlearning mezi organizacemi veřejného sektoru.

*Model CAF poskytuje:*

- hodnocení založené na důkazu,
- prostředek pro dosažení shody ve směru řízení a konsenzu v tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení organizace,
- hodnocení podle souboru kritérií, která byla ve velké míře přijata v celé Evropě,
- prostředky pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného vlastního hodnocení školy,
- vazbu mezi cíli a podpůrnými strategiemi a procesy,
- prostředek pro zaměření zlepšovacích aktivit tam, kde je to nejvíce zapotřebí,
- příležitosti pro prosazování a sdílení dobré praxe v různých oblastech organizace a s jinými organizacemi,
- prostředek pro vytváření nadšení mezi pracovníky, a to jejich zapojením do procesu zlepšování,
- příležitosti pro nalezení pokroku a vynikajících úrovní úspěchu,
- prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti kvality do běžných činností organizace.

Stručně řečeno, vlastní hodnocení školy podle modelu CAF nabízí organizaci příležitost dozvědět se více o sobě. Ve srovnání s plně vyvinutým modelem excelence EFQM je CAF „snadným“ modelem vhodným zejména pro získání prvotní představy o tom, jak organizace funguje. Předpokládá se, že každá organizace, která chce jít dále, si zvolí jeden z podrobnějších modelů. Model CAF má tu výhodu, že je s těmito modely kompatibilní, a může být tudíž prvním krokem organizace, která chce se svým řízením kvality pokročit.

## 2 Model zvyšování kvality školy

V návaznosti na školskou reformu, která zásadním způsobem mění rozdělení odpovědností ve školském systému, a také na vyhlášku Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky č. 15/2005 Sb. byl na Ostravské univerzitě připraven „*Model zvyšování kvality školy*“. Tento model má za úkol přispět k vyvážení uvolněného školského systému, který v reakci na zrušení centrálně předepisovaných osnov zavedl rámcové a školní vzdělávací programy, (dále jen ŠVP) tím, že ulehčí školám zavést vnitřní zpětnou vazbu ve formě vlastního hodnocení školy podle vyhlášky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky č. 15/2005 Sb.

*Tato zpětná vazba poslouží škole pro*

- rozšíření vzhledu do vnitřní struktury a procesů školy,
- udržení kvality školního vzdělávacího programu díky periodickému ověřování platnosti východisek, na nichž je ŠVP postaven.

Model zvyšování kvality školy vychází z obecných principů zavádění kvality na procesní úrovni (například CAF, EFQM) a je postaven na následujících principech.

### 2.1 Ověřování kvality školy

Byla vytvořena metodika provádění vlastního hodnocení na školách, podle které lze níže uvedené ukazatele prostřednictvím popsaného klíče periodicky hodnotit a monitorovat jejich vývoj.

- *ukazatele kvality* - jsou definovány ukazatele kvality specifické pro školství tak, aby bylo možno vyhovět vyhlášce Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy České republiky č. 15/2005 Sb. Pro tyto ukazatele je definována hodnotící stupnice o čtyřech bodech, přičemž je možné jednotlivé ukazatele v daném období nehodnotit.

- *klíč k ukazatelům kvality* - pro každý ukazatel kvality jsou definovány návrhy slovních hodnocení stavů – kritéria kvality, které odpovídají bodovým hodnocením v úrovni 2 body a 4 body. Tato slovní hodnocení jsou návrhem formulací pro lepší představu hodnotících týmů na školách (1 bod a 3 body jsou přidělovány v případech, kdy situace na škole neodpovídá ani jednomu z popisovaných stavů).

## 2.2 Zlepšování kvality školy

Centralizací zpracování průběhu vlastního hodnocení na školách je možno koncentrovat know-how „dobré praxe“ kvality školy a toto know-how efektivně sdílet a používat jako inspiraci při přípravě rozvojových plánů školy. Za tímto účelem je připraven informační systém, který anonymně shromažďuje opatření přijímaná spolupracujícími školami včetně vyhodnocení jejich účinnosti tak, že budou k dispozici pro další školy jako zkušenost.

## 2.3 Klíče hodnocení

Při hodnocení podoblasti na základě hodnocení jednotlivých ukazatelů postupujeme podle uvedeného klíče.

Stupeň	Klíč pro statistické zpracování	Slovní vyjádření
Velmi dobrá	4	Úroveň ve všech ukazatelích v dané oblasti je velmi dobrá až dobrá/nadprůměrná.
Dobrá	3	Úroveň alespoň 60 % ukazatelů v dané oblasti je velmi dobrá, úroveň max. 30 % je dobrá a vyhovující/průměrná až podprůměrná.
Vyhovující	2	Úroveň alespoň 60 % ukazatelů v dané oblasti je dobrá, úroveň max. 30 % je vyhovující/podprůměrná.
Částečně nevyhovující	1	Úroveň alespoň 60 % ukazatelů v dané oblasti je vyhovující, úroveň max. 30 % je nevyhovující.
Nehodnoceno	0	Úroveň více než 30 % ukazatelů v dané oblasti je nevyhovující, nebo nejsou k dispozici žádné informace

## 2.4 Kritéria hodnocení

### 2.4.1 Vize školy

#### Vize školy a hodnoty

##### *Slovní hodnocení pro 4 body*

- Plán práce školy obsahuje jasně a srozumitelně formulované krátkodobé cíle, které jsou v souladu s vizí školy (dlouhodobými cíli). Tyto cíle jsou v souladu s potřebami společnosti (respektují školské dokumenty, zákony, vyhlášky, normy na celostátní i lokální úrovni), jsou v souladu s očekáváním zákazníku školy a plně odpovídají materiálním a personálním podmínkám školy.

- Plánované činnosti odpovídají vymezeným cílům a jsou sestaveny dle důležitosti pro školu. Jsou časově vymezeny a propojeny. Je delegována odpovědnost za plnění a kontrola je funkční.
- Cíle školy jsou východiskem pro hodnocení školy a odrážejí zlepšující se úroveň školy a její zdokonalování.
- Škola je schopna v souladu se svými hodnotami a cíli reagovat dostatečně rychle a citlivě na změny v okolí a sama se zdokonalovat.
- Plán práce školy je dobře a přehledně strukturován a tvoří celistvý a čtivý dokument. Obsah je jasně, stručně a srozumitelně formulován. Vlastní hodnocení školy je plánované a je prováděno pravidelně.

#### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Plán práce školy obsahuje obecně a vágně formulované krátkodobé cíle, které jsou nedostatečně propojeny s vizí školy (dlouhodobými cíli). Tyto cíle jsou sice v souladu s potřebami společnosti (respektují školské dokumenty, zákony, vyhlášky, normy na celostátní i lokální úrovni), ale naplňují jen částečně očekávání zákazníků školy a jen částečně odpovídají materiálním a personálním podmínkám školy.
- Plánované činnosti odpovídají vymezeným cílům jen částečně a nejsou sestaveny dle důležitosti pro školu.  
Časový plán je obtížně realizovatelný, odpovědnost je nerovnoměrně delegována, kontrola je nepravidelná a nefunkční.
- Cíle jsou nedostatečně propojeny s vlastním hodnocením školy a je málo patrné zlepšování školy a její zdokonalování.

Vlastní hodnocení školy je nedostatečně využíváno a je nahodilé.

## **2.4.2 Cíle a školní vzdělávací program (ŠVP)**

#### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- ŠVP obsahuje jasně a srozumitelně formulované krátkodobé cíle, které jsou v souladu s vizí školy (dlouhodobými cíli).
- Všichni učitelé včetně partnerů školy jsou seznámeni s cíli ŠVP, souhlasí s nimi a mají odpovědnost za jejich naplňování.

- Cíle jsou ve ŠVP dobře rozpracovány a strukturovány, jsou realizovatelné v čase i obsahu, odpovídají očekáváním a potřebám klientů školy.

#### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- ŠVP obsahuje nepřesně, příliš obecně a obtížně srozumitelně formulované krátkodobé cíle, které jen částečně souvisí s vizí školy (dlouhodobými cíli).
- Velká část učitelů a partnerů školy je nedostatečně seznámena s cíli ŠVP, jen částečně s nimi souhlasí a nemají odpovědnost za jejich naplňování.
- Cíle ve ŠVP jsou rozpracovány jen částečně. Velká část učitelů, klientů a ostatních partnerů školy se v nich orientuje obtížně.

Existuje omezená realizovatelnost v čase i obsahu (pře/pod dimenzovanost), odpovídají jen částečně očekáváním a potřebám klientů školy.

### **2.4.3 Podmínky ke vzdělávání**

#### **• Lidské zdroje**

#### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Ve škole je vysoká profesionalita všech pracovníků, aprobovanost učitelů odpovídá potřebám ŠVP.
- Jednotlivým předmětům vyučují pouze aprobovaní učitelé, jen ve zvláštních případech předmětu vyučuje učitel s blízkou aprobací.
- Ve škole pracují výchovný poradce, ICT koordinátor a metodik prevence sociálně patologických jevů a mají požadovanou kvalifikaci. Stejně tak nepedagogičtí pracovníci mají požadovanou kvalifikaci a jejich počet odpovídá potřebám školy.
- V učitelském sboru je rovnoměrné zastoupení učitelů s různou délkou pedagogické praxe. Personál školy je stabilizován. Ředitel školy má požadovanou kvalifikaci a odbornost.
- Ve škole funguje systém pravidelného hodnocení pracovníků. Každý pracovník školy má personální portfolio, zahrnující sebehodnocení.
- Důraz je kladen na osobnostní i profesní rozvoj pracovníků.
- Protidrogový preventista je dostatečně kvalifikovaný.



### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Aprobovanost učitelů odpovídá jen částečně potřebám ŠVP.
- Jednotlivým předmětům vyučují převážně aprobovaní učitelů, jen některým všeobecně vzdělávacím předmětům vyučuje učitel s blízkou aprobací, některým volitelným a nepovinným předmětům se vyučuje neaprobovaně.
- Ve škole pracuje výchovný pracovník, ale nemá požadovanou kvalifikaci. Stejně tak někteří nepedagogičtí pracovníci nemají požadovanou kvalifikaci a jejich počet naprosto neodpovídá potřebám školy.
- Ve sboru není vyvážená praxe, převažují učitelé s krátkou (nebo příliš dlouhou) pedagogickou praxí. Personál školy je nedostatečně stabilizován, každoročně odchází větší počet pracovníků školy. Je obtížné získat kvalifikované pedagogické i nepedagogické pracovníky. Ředitel školy nemá požadovanou kvalifikaci a odbornost.
- Je pomíjena jedna ze složek rozvoje pracovníků, osobnostní, nebo profesní.
- Ve škole nefunguje systém pravidelného hodnocení pracovníků. Pracovníci jsou hodnoceni nahodile, sebehodnocení není využíváno.

### **• Materiální zdroje**

#### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Škola má zajištěné výukové prostory v souladu s ŠVP. Technický stav, velikost a vybavenost prostor odpovídá příslušným požadavkům a normám. Škola má dostatečný počet odborných učeben, dílen, laboratoří a dobře vybavenou a fungující knihovnu.
- Vybavení ICT odpovídá potřebám ŠVP a počtu žáků. ICT je průběžně modernizována, žáci i učitelé mají přístup k ICT. ICT je využívána ve výuce všech předmětů v naprosto dostačující míře.
- Škola je optimálně vybavena učebními pomůckami, učebnicemi a studijními texty, které mohou být ve výuce využívány.
- Škola umožňuje maximálně dle možností místní komunitě využívat jejího materiálního vybavení.

### ***Hodnocení pro 2 body***

- Škola má výukové prostory, které neumožňují dostatečně realizovat ŠVP. Technický stav, velikost a vybavenost prostor odpovídá jen částečně příslušným požadavkům a normám. Škola nemá dostatečný počet odborných učeben, dílen, laboratoří a špatně vybavenou a nefunkční knihovnu.
- Vybavení ICT odpovídá jen minimálně potřebám ŠVP a počtu žáků. ICT je zastaralá, žáci i učitelé mají velmi omezený (případně žádný) přístup k ICT. ICT je minimálně využívána ve výuce.
- Škola umožňuje minimálně nebo vůbec místní komunitě využívat jejího materiálního vybavení.

### **• Finanční zdroje**

#### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- škola nakládá racionálně s přidělenými finančními prostředky v souladu s koncepcí rozvoje školy, plánem práce školy a ŠVP.
- Finanční zdroje jsou alokovány vzhledem k potřebám ŠVP a zdokonalování školy, pracovníci školy jsou seznámeni s alokací finančních prostředků.
- Škola získává další finanční prostředky oficiálními cestami, usiluje o granty, oslovuje sponzory.
- Škola má důslednou a průkaznou evidenci o čerpání rozpočtových i mimorozpočtových zdrojů.

#### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Škola nenakládá racionálně s přidělenými finančními prostředky, hospodaření je neprůhledné a neodpovídá koncepci rozvoje školy, plánu práce školy a ŠVP-
- Finanční zdroje jsou alokovány neprůhledně a jsou nejasně zdůvodněné, pracovníci školy nejsou seznámeni s alokací finančních prostředků.
- Škola získává další finanční prostředky neoficiálními cestami, případně vůbec nezíská žádné mimorozpočtové zdroje.
- Škola má evidenci o čerpání rozpočtových i mimorozpočtových zdrojů, která neumožňuje kontrolu a neodpovídá nebo jen částečně odpovídá požadavkům.

V této oblasti je hodnocen školní vzdělávací program školy.

## 2.4.4 Školní vzdělávací program

### Charakteristika učících se

#### *Slovní hodnocení pro 4 body*

- Vymezené cíle v jednotlivých předmětech odpovídají předpokladům a schopnostem žáků. Ve ŠVP jsou akceptovány individuální zvláštnosti učících se, především žák se zvláštními vzdělávacími potřebami a talentovaných a nadaných žáků.
- ŠVP rozvíjí individualitu žáka, osobnost žáka, nabídka volitelných a nepovinných předmětů je dostačující.
- ŠVP respektuje vývojové zvláštnosti žáků vzhledem k jejich věku.

#### *Slovní hodnocení pro 2 body*

- Vymezené cíle v jednotlivých předmětech odpovídají nedostatečně předpokladům a schopnostem žáků.

Ve ŠVP nejsou akceptovány individuální zvláštnosti učících se. ŠVP respektuje jen částečně potřeby žáků se zvláštními vzdělávacími potřebami, nezahrnuje vůbec individuální vzdělávací programy pro nadané a talentované žáky.

- ŠVP je málo orientován na žáka, nedostatečně rozvíjí jeho individualitu a osobnost, nabídka volitelných a nepovinných předmětů je malá nebo žádná.
- ŠVP nerespektuje vývojové a věkové zvláštnosti žáků.

### Školní vzdělávací program

#### *Slovní hodnocení pro 4 body*

- Ve ŠVP jsou jasně vymezeny kompetence, kterými budou žáci disponovat. ŠVP zajišťuje mezipředmětové vztahy, vzdělávací obsah je logicky strukturován. Učivo v jednotlivých předmětech a ročnících je vhodně propojeno a vede k naplnění vymezených kompetencí. Žáci si osvojují vymezené kompetence v optimální posloupnosti a časové dotaci.
- ŠVP je realizovatelný. Žáci si osvojují znalosti, dovednosti, zkušenosti a hodnotové postoje v souladu s jejich kognitivním a emocionálním vývojem. Kompetence vymezené ŠVP jsou realizovány.

### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Ve ŠVP jsou nejasně vymezeny kompetence, kterými budou žáci disponovat. ŠVP zajišťuje nedostatečně mezipředmětové vztahy, vzdělávací obsah je sice strukturován, ale učivo v jednotlivých předmětech a ročnících není propojeno a nedostatečně odpovídá vymezeným kompetencím. Vzdělávací obsah je předáván v nevyhovující posloupnosti s nedostatečnou časovou dotací.
- ŠVP je omezeně realizovatelný. Žáci si osvojují znalosti, dovednosti, zkušenosti a hodnotové postoje jen v částečném souladu s jejich kognitivním a emocionálním vývojem. Kompetence vymezené ŠVP jsou realizovány jen částečně.

## **Organizace vzdělávacího procesu školy**

### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Škola má rozvrh hodin, který respektuje hygienické aspekty a optimální možnosti využití materiálních a personálních podmínek školy (odborných učeben, ICT... Rozvrh hodin je stabilní, nedochází k častým změnám.
- Školní řád podporuje realizaci ŠVP, je dobře zpracován a akceptován žáky, rodiči a zaměstnanci školy.
- Škola má dobře fungující vnitřní informační a komunikační systém.
- Škola má dobře propracovaný systém interakce škola-rodina, škola-komunita.
- Škola pravidelně komunikuje s ostatními sociálními partnery dle zpracovaného plánu, co ovlivňuje i organizaci vzdělávacího procesu.

### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Škola má rozvrh hodin, který převážně respektuje hygienické aspekty, ale velmi omezeně využívá materiálních a personálních podmínek školy. Většina výuky neprobíhá v odborných učebnách. Dochází k častým změnám v rozvrhu hodin, žáci jsou o změnách špatně informováni.
- Školní řád je zaměřen na povinnosti žáků, omezeně podporuje realizaci ŠVP, je zpracován s nedostatky. Je omezeně dodržován žáky, rodiči a zaměstnanci školy.
- Škola má zpracovaný vnitřní informační a komunikační systém, ale je nefunkční.
- Škola má propracovaný systém interakce škola-rodina, škola-komunita, ale je neúčinný, rodiče nedostatečně spolupracují se školou.

- Škola má zpracovaný systém komunikace s ostatními sociálními partnery, ale komunikuje s nimi jen nahodile dle okamžité potřeby.

## 2.4.5 Průběh vzdělávání

### Vyučování

#### *Slovní hodnocení pro 4 body*

- Vyučovací jednotky mají jasně a přiměřeně vymezené výukové cíle.
- Zvolené metody výuky umožňují a stimulují efektivní učení se žáků a jsou adekvátní cílům, obsahu a schopnostem žáků, daným časovým možnostem a materiálními podmínkám. Aktivizují a motivují žáka k učebním činnostem.
- Interakce a komunikace mezi žáky a mezi žáky a učitelem je harmonická a podnětná. Učitelé komunikují efektivně s celou třídou, skupinami a jednotlivými žáky. Otázky učitele jsou vhodně formulovány a odpovědi žáků jsou vyslechnuty pozorně a obratně využity. Učební úlohy jsou zajímavé a podporují učení žáků.
- Učitel aktivně řídí žákovo učení. Nové poznatky jsou konstruovány na základě vlastní zkušenosti a činnosti žáka, jsou pro žáka zajímavé a přínosné, jsou věcně správné.
- Hodnocení žáků je integrální součástí vyučovací činnosti učitele, učitel disponuje širokým repertoárem metod hodnocení. Podmínky hodnocení jsou žákům známy. Hodnocení je objektivní a odpovídající klasifikačnímu a zkušebnímu řádu, plánované a pravidelné.

#### *Slovní hodnocení pro 2 body*

- Vyučovací jednotky nemají jasně a přiměřeně vymezené výukové cíle.
- Zvolené metody výuky nedostatečně stimulují efektivní učení se žáků a nejsou vhodně zvolené vzhledem k cílům, obsahu, schopnostem žáků, daným časovým možnostem a materiálními podmínkám. Nedostatečně aktivizují a motivují žáka k učebním činnostem.
- Interakce a komunikace mezi žáky takřka neexistuje, komunikace mezi žáky a učitelem je minimální. V hodinách převážně hovoří učitelé, žáci mají minimální možnosti ke komunikaci. Otázky učitele jsou nepřesně formulovány, žáci jim obtížně rozumí. Odpovědi žáků nejsou respektovány a vhodně využity. Učební úlohy jsou nezajímavé, nepodceňují žáka k řešení a nedostatečně podporují učení žáků.

- Učitel je hlavním aktérem ve vyučovací jednotce. Nové poznatky jsou předávány v hotové podobě. Úlohou žáka je zapamatovat si učitelem sdělené poznatky a pak je reprodukovat. Role žáka je pasivní. Učební úlohy nespouštějí vyšší myšlenkové činnosti, podporují převážně reprodukci poznatků.
- Hodnocení žáků je sice součástí vyučovací činnosti učitele, ale učitel disponuje omezeným repertoárem metod hodnocení, převažuje ústní zkouška. Podmínky hodnocení nejsou žákům známy. Hodnocení je subjektivní a nahodilé.

## Učení

### *Slovní hodnocení pro 4 body*

- Žáci mají odpovědnost za své učení. Tempo učení umožňuje žákům dosáhnout stanovených cílů. Žáci zažívají radost z úspěchu. Žákům se dostává podpory v procesu učení. Učitelé důvěřují ve schopnosti žáků. Žáci jsou aktivní v procesu učení.
- Žáci jsou schopni a ochotni se vzájemně podporovat v procesu učení, dokáží úspěšně pracovat v týmech.
- Většina žáků se dokáže samostatně učit, efektivně pracovat s učebnicemi, ICT a jinými výukovými objekty.
- Žáci jsou vedeni k sebehodnocení. Silný důraz je kladen na vlastní hodnocení dosaženého výkonu a na určení dalšího postupu v učení.

### *Slovní hodnocení pro 2 body*

- Žáci mají jen malou odpovědnost za své učení. Tempo učení neumožňuje většině žáků dosáhnout stanovených cílů. Většina žáků je neúspěšná v učení, pocítují nedostatečnou podporu v učení. Učitelé málo důvěřují ve schopnosti žáků. Žáci jsou pasivní v procesu učení.
- Žáci nejsou schopni a ochotni se vzájemně podporovat v procesu učení, neradi pracují v týmech.
- Většina žáků se nedokáže samostatně učit, efektivně pracovat s učebnicemi, ICT a jinými výukovými objekty.
- Sebehodnocení není chápáno jako součást procesu učení. Žáci jsou hodnoceni pouze učitelem. Žáci občas diskutují s učitelem o pokroku v jejich učení.

## 2.4.6 Kultura školy

### Podpora školy žákům a studentům

#### *Slovní hodnocení pro 4 body*

- Škola má vytvořený soubor hodnot, které považuje za důležité. Převažuje optimismus a důvěra v úspěch. Žáci mají respekt k úspěchu ostatních.
- Počet udílených trestů ve škole je malý. Převažuje počet pochval a odměn.
- Žáci vnímají úspěch jako pozitivní motivaci pro svou seberealizaci a další uplatnění.
- Škola dokáže předcházet konfliktům, dovede je úspěšně řešit.

#### *Slovní hodnocení pro 2 body*

- Škola má vytvořený soubor hodnot, které považuje za důležité, ale velká část účastníků vzdělávání jej nepřijala (učitelé a žáci,..). Učitelé u většiny žáků předpokládají nezáměr o učení, nedůvěřují ve schopnosti svých žáků. Velká část žáků nemá respekt k úspěchu ostatních, neúspěch je přijímán velmi často pozitivně.
- Počet udílených trestů ve škole je vysoký. Vysoce převažuje počet trestů nad počtem pochval a odměn.
- Žáci nedostatečně vnímají úspěch jako pozitivní motivaci pro svou seberealizaci a další uplatnění.
- Škola nedokáže předcházet konfliktům, nedovede je úspěšně řešit a snaží se je zatajit.

### Spolupráce s rodiči

#### *Slovní hodnocení pro 4 body*

- Rodiče jsou zapojeni do podpory učení svých dětí. Podporují život školy plánovaným a účelným způsobem. Zapojují se do činností na úrovni třídy i školy, účastní se mimoškolních akcí, účinně se podílejí na životě školy.
- Škola má vypracovaný systém komunikace s rodiči. Rodiče jsou pravidelně informováni o výsledku učení dětí a úspěších školy jako celku. Rodiče mají pocit sounáležitosti se školou, podporují a účastní se aktivit školy.
- Škola má fungující školskou radu, její navrhované změny (poznámky) jsou vedením školy respektovány. Školská rada se aktivně zapojuje do přípravy ŠVP a ostatních dokumentů školy.

### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Rodiče jsou nedostatečně zapojeni do podpory učení svých dětí. Nezapojují se do činností na úrovni třídy i školy, jejich účast na akcích pořádaných školou je minimální.
- Škola má vypracovaný systém komunikace s rodiči, ale je nefunkční. Rodiče jsou nepravidelně informováni o výsledku učení dětí a úspěších školy jako celku. Většina rodičů se nezajímá o činnost školy.
- Škola má nominovanou radu školy. Její činnost je minimální. Jednotliví členové přistupují pasivně k práci v školské radě.
- Vedení školy nedokáže aktivně komunikovat se školskou radou. Školská rada má pocit, že jejich návrhy nejsou vedením školy respektovány. Školská rada nesleduje přípravu ŠVP a ostatních dokumentů školy.

### **Vzájemné vztahy**

#### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Škola nabízí příjemné a podporující prostředí pro žáky i učitele. Ve škole převažuje týmová práce, vzájemný respekt a spolupráce. Absence učitelů je nízká a málo učitelů odchází ze školy na jinou školu.
- Zřizovatel pozitivně hodnotí výroční zprávy a účinně podporuje školu v jejich aktivitách. Vedení školy úspěšně obhajuje zájmy školy.
- Místní komunita pozitivně hodnotí aktivity školy a její úsilí na zdokonalování školy. Existuje vzájemná interakce mezi aktivitami školy a aktivitami komunity.

#### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Škola se snaží vytvořit příjemné a podporující prostředí pro žáky i učitele, ale nedaří se jí to. Ve škole převažuje individuální práce, učitelé neradi pracují týmově. Převládá řevnivost, úspěšní učitelé nejsou žádoucí. Absence učitelů je vysoká, značný počet učitelů má zájem přejít na jinou školu.
- Zřizovatel nesleduje výroční zprávy a nemá zájem o činnost školy. Vedení školy neúspěšně obhajuje zájmy školy, nedokáže efektivně komunikovat se zřizovatelem.
- Místní komunita nemá pozitivní vztah ke škole, nesleduje aktivity školy a nepodporuje úsilí školy o zdokonalování školy. Neexistuje vzájemná interakce mezi aktivitami školy a aktivitami komunity.



## Výchovné poradenství

### *Slovní hodnocení pro 4 body*

- Škola pravidelně a efektivně spolupracuje s pedagogicko psychologickými poradnami a se speciálními pedagogickými centry, počet sociálně-patologických jevů je minimální.
- Škola poskytuje svým žákům vysoce profesionální poradenství a informace k přípravě na budoucí povolání. Výběr školy či zaměstnání je adekvátní schopnostem a studijním předpokladům žáků. Počet neúspěšných žáků v přijímacím řízení je nízký.
- Škola plánovitě spolupracuje s úřady práce a zaměstnaneckými agenturami. Počet nezaměstnaných absolventů je nízký.

### *Slovní hodnocení pro 2 body*

- Škola nepravidelně spolupracuje s PPP a s SPC, počet sociálně-patologických jevů je vysoký.
- Škola poskytuje svým žákům poradenství v přípravě na budoucí povolání, podávané informace jsou získávány nahodile. Výběr školy či zaměstnání je často neadekvátní schopnostem a studijním předpokladům žáků. Počet neúspěšných žáků v přijímacím řízení je velký.
- Škola plánovitě nepravidelně spolupracuje s úřady práce a zaměstnaneckými agenturami. Počet nezaměstnaných absolventů je rostoucí.

## Práce třídního učitele

### *Slovní hodnocení pro 4 body*

- Třídní učitel sleduje a citlivě koordinuje obsah, metody i hodnocení výuky ve třídě. Žákům i ostatním učitelům ve třídě poskytuje včasné věrohodné informace.
- Pozitivní postoj třídního učitele k žákům, rodičům a partnerům zajišťuje otevřenou komunikaci uvnitř třídy i vůči ostatním ve škole i mimo školu.
- Třídní učitel koordinuje aktivity související s vytvářením portfolia žáků třídy, portfolio využívá pro průběžné i výstupní hodnocení žáků. Písemné záznamy z rozhovorů s rodiči jsou přikládány k dokumentaci žáků.

### *Slovní hodnocení pro 2 body*

- Třídní učitel sleduje nahodile obsah, metody i hodnocení výuky ve třídě. Žákům i ostatním učitelům ve třídě poskytuje neúplné informace.

- Postoj třídního učitele k žákům, rodičům a partnerům nezajišťuje otevřenou komunikaci uvnitř třídy i vůči ostatním ve škole i mimo školu.
- Třídní učitel nekoordinuje aktivity související s vytvářením portfolia žáků třídy, které využívá pro průběžné i výstupní hodnocení žáků.

## 2.4.7 Řízení školy

### Plánování

#### *Slovní hodnocení pro 4 body*

- Plán rozvoje lidských zdrojů zajišťuje personální stabilitu a optimální (rovnoměrné) věkové složení jak učitelského sboru tak i nepedagogických pracovníků.
- Do plánu je zařazena supervize a je pravidelně vyhodnocována.
- Plán rozvoje materiálních finančních prostředků je dostupný všem zúčastněným a je pravidelně kontrolován.

#### *Slovní hodnocení pro 2 body*

- Plán rozvoje lidských zdrojů je vágní, nezajišťuje personální stabilitu a optimální věkové složení jak učitelského sboru tak i nepedagogických pracovníků.
- Do plánu je částečně zařazena supervize, ale není pravidelně vyhodnocována.
- Plán rozvoje materiálních finančních prostředků je vytvářen pouze vedením školy bez účasti ostatních partnerů.
- Plán rozvoje materiálních a finančních prostředků není dostupný všem zúčastněným, finanční prostředky jsou investovány na konci období neefektivně.

### Organizace školy

#### *Slovní hodnocení pro 4 body*

- Ve škole je uplatňován participativní model řízení. Jsou delegovány pravomoci, jednotlivé týmy vzájemně spolupracují.
- Organizační struktura umožňuje implementaci změn, vedoucích ke zdokonalování školy. Organizační řád školy je plně funkční.
- Metodické orgány jsou funkční a jsou nositeli změn a inovací.

- Žáci mají možnost vstupovat do řešení problémů, které se jich týkají prostřednictvím samosprávných orgánů

### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Ve škole převažuje hierarchická struktura. Rozhodování je na řediteli školy, pravomocí nejsou vůbec nebo minimálně delegovány.
- Organizační struktura neumožňuje implementaci změn, škola stagnuje nebo se zhoršuje. Organizační řád školy je částečně funkční.
- Metodické a poradní orgány jsou ustanoveny, ovšem jejich plán a činnost je formální.
- Žáci mají omezené možnosti vstupovat do řešení problémů, které se jich týkají. Samosprávné orgány existují, ale nejsou funkční.

## **Vedení lidí**

### **Slovní hodnocení pro 4 body**

- Týmová práce ve škole je samozřejmostí, jednotlivé týmy spolupracují a jsou nositeli změn. Vzájemně si vyměňují zkušenosti, reflektují své aktivity a vzájemně se podporují. Vedení školy poskytuje jednotlivým týmům podporu a zpětnou vazbu.
- Další vzdělávání pedagogických pracovníků jak mimo školu tak i uvnitř školy je považováno za velmi důležité, škola přijala koncept učící se organizace.
- Škola má promyšlený a funkční systém uvádění začínajících a neaprobovaných učitelů do praxe.
- Hospitace vedení školy a vzájemné hospitace vedou k profesnímu růstu učitelů a jsou pozitivně vnímány.

### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Týmová práce ve škole existuje částečně, týmy se vytvářejí nahodile a spolupracují minimálně. Vedení školy neposkytuje týmům podporu a zpětnou vazbu.
- Plán rozvoje lidských zdrojů je vágní, nezajišťuje personální stabilitu a optimální věkové složení jak učitelského sboru tak i nepedagogických pracovníků.
- Další vzdělávání pedagogických pracovníků je nahodilé, neodpovídá finančním zdrojům a ŠVP, převažuje vzdělávání mimo školu.

- Škola nemá systém (nebo má formální systém) uvádění začínajících a neaprobovaných učitelů do praxe, považuje to za zbytečné.
- Hospitace vedení školy a vzájemné hospitace se provádějí, ale nejsou pozitivně vnímány.

## **Kontrola**

### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Škola má stanovené týmy, které zjišťují a sledují získaná data v oblasti lidských, materiálních a finančních zdrojů, průběžně je vyhodnocují a pravidelně informují odpovědné pracovníky. Předkládají návrhy k opatření k nápravě a průběžně sledují aktivity, které vedou ke zlepšení.
- Práce týmů má podporu vedení školy.
- Týmy pracují profesionálně a zodpovědně.

### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Škola nemá vytvořené týmy, které zjišťují a sledují získaná data v oblasti lidských, materiálních a finančních zdrojů. Nedochozí k průběžnému získávání a vyhodnocování dat.
- Ke kontrole v oblasti lidských, materiálních a finančních zdrojů dochází nahodile. Kontrolu provádí vedení školy.
- Opatření jsou vytvářena intuitivně a jsou obtížně kontrolovatelná a proveditelná.

## **2.4.8 Zajišťování kvality školy**

### **Plánování vlastního hodnocení školy**

#### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Dobře naplánovaný cyklus autoevaluačních aktivit zajišťuje, že všechny oblasti jsou pravidelně monitorovány a hodnoceny.
- Škola má jednoznačný a dobře organizovaný proces plánování rozvoje a zdokonalování školy, který přímo souvisí s výstupy autoevaluačních procesů. Všichni zaměstnanci školy jsou zainteresováni na vytváření plánu rozvoje školy.

#### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Škola provedla několik pokusů o vyzkoušení různých typů autoevaluačních aktivit, ale systematická strategie ještě nebyla zavedena.

- Škola vymezuje oblasti, ve kterých usiluje o rozvoj, ale vybrané oblasti nejsou v souladu s výstupy autoevaluačních procesů a cílů školy. Jsou vybírány nahodile, strategie není jednoznačná a dobře propracovaná, plán má značné nedostatky. Všichni zaměstnanci školy nejsou zainteresováni na vytváření plánu.

## **Provádění vlastního hodnocení školy**

### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Škola využívá efektivně všechny údaje z provedených autoevaluačních aktivit.
- Řídící pracovníci systematicky monitorují činnost školních evaluačních týmů.
- Existuje průkazný materiál o přesnosti a spolehlivosti procesů vlastního hodnocení školy.
- Škola systematicky shromažďuje data získaná od rodičů a ostatních partnerů školy.
- Existuje podrobná analýza vlivu provádění vlastního hodnocení školy na její další zdokonalování.

### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Škola nevyužívá všechny údaje z provedených autoevaluačních aktivit.
- Data jsou zjišťována náhodně a intuitivně a nejsou analyzována a interpretována.
- Řídící pracovníci nemonitorují činnost školních evaluačních týmů.
- Neexistuje průkazný materiál o přesnosti a spolehlivosti procesů vlastního hodnocení školy. Vlastní hodnocení školy je chápáno formálně, víceméně jako zbytečný proces. Škola neshromažďuje data získaná od rodičů a ostatních partnerů školy.
- Neexistuje podrobná analýza vlivu provádění vlastního hodnocení školy na její další zdokonalování.

## **2.4.9 Výsledky vzdělávání**

### **Zjišťování výsledků vzdělávání**

#### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Všichni zaměstnanci školy se podílí na systematickém hodnocení výsledků školy a využívají vhodných metod a nástrojů vzhledem k vymezeným ukazatelům kvality.

- Učitelé vhodně využívají statistické údaje ke srovnávání a sledují stupeň pokroků žáků v souvislosti s plněním vymezených cílů.
- Výsledky jsou zjišťovány pravidelně, systematicky a strukturovaně.

#### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Všichni zaměstnanci školy se nepodílí na systematickém hodnocení školy a nevyžívají vhodných metod vzhledem k vymezeným ukazatelům kvality.
- Učitelé vhodně nevyžívají statistické údaje nebo je využívají ke srovnávání jen sporadicky a příležitostně ke srovnávání a nesledují stupeň pokroků žáků v souvislosti s plněním vymezených cílů. Pokrok žáků je sledován jen v některých případech.
- Výsledky jsou sledovány náhodně v závislosti na požadavcích externích evaluátorů (inspekce).

### **Hodnocení výsledků vzdělávání**

#### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Výsledky žáků vykazují významné pozitivní trendy nebo velmi vysokou úroveň celkového dosaženého výkonu žáků.
- Žáci školy dosahují velmi dobrého hodnocení ve standardizovaných testech. Ve srovnání s předchozím obdobím dochází k výraznému zlepšení.
- Ve stanovených sledovaných oblastech došlo k výraznému zlepšení, projevuje se pozitivně provádění sebehodnocení.
- Došlo k podstatnému zlepšení výsledků výstupních zkoušek (maturita, závěrečné učňovské zkoušky a jiné certifikované zkoušky).
- Podstatně se zlepšila úspěšnost žáků v přijímacím řízení a dalším studiu.

#### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Výsledky žáků nevykazují růstové trendy, dosažené výkony žáků jsou převážně nízké.
- Žáci školy dosahují průměrného a podprůměrného hodnocení ve standardizovaných testech. Ve srovnání s předchozím obdobím nedošlo k výraznému zlepšení, nastala stagnace, případně zhoršení.
- Ve stanovených sledovaných oblastech nedošlo k výraznému zlepšení, projevuje se zbytečnost provádění sebehodnocení.

- Nedošlo k zlepšení výsledků výstupních zkoušek (maturita, závěrečné učňovské zkoušky a jiné certifikované zkoušky), výsledky jsou stejné nebo horší.
- Nezlepšila se úspěšnost žáků v přijímacím řízení a dalším studiu, výsledky jsou stejné nebo horší.

## **Další výsledky vzdělávání**

### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Výsledky žáků vykazují významné pozitivní trendy v soutěžích na lokální, regionální a národní úrovni.
- Žáci školy dosahují velmi dobrého výkonu v soutěžích. Ve srovnání s předchozím obdobím dochází výraznému zlepšení.
- Ve stanovených sledovaných oblastech došlo k výraznému zlepšení, projevuje se pozitivně provádění sebehodnocení.
- Škola je úspěšná při získávání a řešení projektů. Velká část učitelů a žáků se podílí na řešení projektů a vykazují vysokou angažovanost a aktivitu.
- Prestiž školy je vysoká. Komunita je informována o významných výsledcích školy, o úspěších v soutěžích a přijímá je velmi pozitivně, projevuje se sounáležitost se školou a hrdost na její výsledky. Učitelé i ostatní sociální partneři školy přijímají úspěchy školy velmi pozitivně a prezentují je na veřejnosti.
- Absolventi školy jsou dobře uplatněni na trhu práce, procento nezaměstnaných je zanedbatelné.

### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Výsledky žáků v soutěžích jsou průměrné až podprůměrné, nevykazují zlepšení v umístění v soutěžích na lokální, regionální a národní úrovni.
- Žáci školy dosahují průměrného výkonu v soutěžích, Ve srovnání s předchozím obdobím nedochází ke zlepšení.
- Ve stanovených sledovaných oblastech nedošlo ke zlepšení, prováděné sebehodnocení se neprojevuje pozitivně.
- Škola není zapojena do řešení projektů. Jen malá část učitelů projevuje zájem o zapojení do projektů.

Škola nemá dobrou pověst na veřejnosti. Okolní komunita neprojevuje zájem nebo má jen malý zájem o aktivity školy. Dlouhodobě se nedaří zlepšit prestiž školy. Autoevaluace se v této oblasti neprojevuje pozitivně.

- Absolventi školy obtížně získávají místo v daném oboru, procento nezaměstnaných je poměrně vysoké, převyšuje nezaměstnanost v jiných oborech.

#### **2.4.10 Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.**

##### **Celkové hodnocení využívání lidských zdrojů**

###### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Dopad procesu vlastního hodnocení školy má pozitivní výsledky na personální politiku. Ve škole jsou všechny předměty vyučovány aprobovaně (jen velmi malý počet vyučovacích hodin byl veden neaprobovaným učitelem). Aprobovanost učitelů plně odpovídá vzdělávacím potřebám žáků v oblasti volitelných či nepovinných předmětů. I tyto předměty jsou vyučovány aprobovaně. Vysoká aprobovanost se projevuje ve velmi dobrých výsledcích žáků ve všech sledovaných oblastech.
- Vysoká kvalifikovanost ostatních pracovníků školy umožňuje plynulé fungování školy a dochází k výraznému zlepšení ve sledovaných oblastech.
- Další vzdělávání všech zaměstnanců školy bylo dobře plánováno vzhledem k potřebám školy. Další vzdělávání zajišťuje poskytování efektivní podpory při zavádění priorit ve sledovaných oblastech.
- Růst profesionality pracovníků školy pozitivně ovlivnil kulturu školy.

###### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Personální politika v procesu vlastního hodnocení školy nemá požadované výsledky. Ve škole nejsou všechny předměty vyučovány aprobovaně, nedošlo ke zlepšení. Aprobovanost učitelů neodpovídá vzdělávacím potřebám žáků v oblasti volitelných či nepovinných předmětů. I tyto předměty jsou vyučovány neaprobovaně. Škola nemůže nabídnout předměty, o které mají žáci zájem. V předmětech, kterým je vyučováno neaprobovaně nedošlo ke zlepšení výsledků nebo nastalo zhoršení.
- Částečná nekvalifikovanost ostatních pracovníků školy neumožňuje zlepšení ve sledovaných oblastech či vytváří jen nepatrné zlepšení.



- Další vzdělávání všech zaměstnanců školy nebylo vhodně plánováno vzhledem k potřebám školy. Další vzdělávání neovlivnilo zlepšení ve sledovaných oblastech.
- Růst profesionality pracovníků školy neodpovídá vynaloženému úsilí a neovlivnil kulturu školy.

## **Celkové hodnocení využívání materiálních zdrojů**

### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Autoevaluační procesy (získávání a sledování příslušných dat) prokazují, že všechny prostory školy byly využívány požadovaným způsobem, využitelnost byla minimálně 90 %.
- Ve výuce bylo využíváno všech dostupných pomůcek a učebnic, nevyužívané (asi 10 %) byly vyřazeny. Podpora výuky pomůckami ve sledovaných předmětech umožnila zlepšení výsledků.
- Dostupná ICT byla nadprůměrně využívána ve většině předmětů, žáci měli přístup k ICT v nadprůměrné míře. Podpora výuky ICT ve sledovaných předmětech umožnila zlepšení výsledků.

### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Autoevaluační procesy (získávání a sledování příslušných dat) prokazují, že všechny prostory školy nebyly využívány požadovaným způsobem, využitelnost byla minimálně 40 %.
- Ve výuce bylo využíváno dostupných pomůcek a učebnic jen částečně, nevyužívalo ve více než 40 % výukového času. Podpora výuky pomůckami ve sledovaných předmětech umožnila jen nepatrné zlepšení výsledků.
- Dostupná ICT byla průměrně až podprůměrně využívána ve většině předmětů, žáci měli nedostatečný přístup k ICT. Podpora výuky ICT ve sledovaných předmětech je nedostačující.

## **Celkové hodnocení využívání finančních zdrojů**

### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Výdaje jsou ve sledovaných oblastech efektivně využívány a odpovídají prioritám a cílům školy. Došlo k nejlepšímu možnému zhodnocení finančních prostředků. V průběhu realizace plánu nebylo zapotřebí učinit rozhodující změny v alokaci prostředků. Ve finančně posílených oblastech došlo k výraznému zlepšení. Administrativní systém poskytuje aktuální a spolehlivé informace o čerpání finančních prostředků.

- Byly získány a účelně vynaloženy mimorozpočtové zdroje. Těmito zdroji podpořené oblasti zaznamenaly významný růst.

#### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Výdaje jsou ve sledovaných oblastech efektivně využívány a jen částečně odpovídají prioritám a cílům školy. Často jsou tyto prostředky čerpány na základě okamžitého a neuváženého rozhodnutí. Došlo jen částečně k vhodnému zhodnocení finančních prostředků. V průběhu realizace plánu bylo zapotřebí učinit rozhodující změny v alokaci prostředků. Ve finančně posílených oblastech nedošlo k očekávanému zlepšení. Administrativní systém neposkytuje včas aktuální a spolehlivé informace o čerpání finančních prostředků. Ředitel je příliš zatížen řízením finančních zdrojů.
- Škola není úspěšná v získávání mimorozpočtových zdrojů. Tyto zdroje nejsou průhledně využívány.

### **Dopad vlastního hodnocení na zdokonalování školy**

#### ***Slovní hodnocení pro 4 body***

- Oblasti vybrané jako priority pro zlepšování jsou dobře posouzeny a jsou příslušnou reakcí na silné a slabé stránky školy, které se prokázaly během vlastního hodnocení školy. Jsou efektivně zaměřeny na klíčové otázky, které budou mít vliv na zlepšení výsledků žáků a zdokonalení školy. Stanovené priority byly dobře vybrány. V naprosté většině došlo k naplnění cílů, korekce zřetelně vyplynula ze zjištěných a prokazatelných dat.
- Škola byla v převážné míře schopna realizovat ŠVP. Zjištěná a spolehlivá data ukazují na korekci některých částí ŠVP.
- Strategie vlastního hodnocení školy byla vhodně zvolena. Vyhodnocené oblasti ukázaly nezbytné korekce, které jsou školou správně pochopeny a uplatněny v plánech pro další období. Vlastní hodnocení školy je pro školu přínosem, získaná data škola dokáže správně interpretovat a uplatnit v následném plánování.

#### ***Slovní hodnocení pro 2 body***

- Oblasti vybrané jako priority pro zlepšování škola nedokáže posoudit a existuje malá souvislost mezi silnými a slabými stránkami školy a vlastním hodnocením školy. Některým důležitým oblastem, ve kterých se projeví slabé stránky, se nevěnuje dostatečná pozornost, zatímco značné zdroje jsou věnovány na rozvoj oblastí mnohem menšího významu. Tyto

oblasti nebudou přímo zlepšovat výsledky žáků a neumožní zdokonalování školy. Stanovené priority nebyly dobře vybrány. Nedošlo k naplnění cílů, je nezbytná značná korekce.

- Škola jen částečně byla schopna realizovat ŠVP. Zjištěná a spolehlivá data ukazují na korekci velké části ŠVP.
- Strategie vlastního hodnocení školy nebyla vhodně zvolena. Vyhodnocené oblasti ukázaly, že pokroky a zlepšení jsou rozporuplné. Přestože se uskutečnilo výrazné množství aktivit, často není jasné, jestli jejich důsledkem bylo zlepšení výsledků žáků a zdokonalení školy. Škola nedokáže na základě získaných dat provádět nezbytné korekce. Vlastní hodnocení školy není přínosem pro školu, získaná data škola nedokáže správně interpretovat a uplatnit v následném plánování.

### 3 Charakteristika školy



Ekonomické školství v Ostravě má bohatou tradici. Základy byly položeny 9. října 1905, kdy byl zahájen první školní rok na Obchodní škole v Ostravě-Mariánských Horách. Od té doby prošlo ekonomické školství různými změnami, kdy se měnily názvy školy, ale i náplň výuky. Po listopadu 1989 byl středním školám vrácen jejich původní název Obchodní akademie.

Od 1. listopadu 1990 je škola právním subjektem. Znamená to, že je naprosto samostatným článkem zodpovídajícím za svou pedagogickou i ekonomickou činnost.

V roce 1996 došlo ke sloučení Obchodní akademie se Střední integrovanou školou, kdy práva a povinnosti přešly na nástupnickou organizaci Obchodní akademii. Obchodní akademie sloučením získala pro svou činnost komplex budovy a přestěhovala se z dosud pronajatých prostor Jazykové školy, Na Jízdárně 4, Ostrava-Moravská Ostrava. Dobu, kdy obchodní akademie sídlila v pronajatých prostorách jazykové školy bychom mohli nazvat jako období „*zlatých časů*“. V této době nebylo hospodaření školy zatíženo náklady z odpisů budov a výše pronájmu byla ze strany jazykové školy velice vstřícná. Rovněž financování škol bylo velice jednoduché: MŠMT – školský úřad – školy. Školám byly dotace poskytovány v úhrnu bez účelového určení a záleželo pouze na vedení školy a jeho prioritách, jakým způsobem tyto prostředky efektivně využije.

Především z těchto důvodů obchodní akademie vykazovala opakovaně vysoké zlepšené hospodářské výsledky, které na základě schválených ročních závěrek přidělovala do fondů rezervního, odměn a investičního. Finanční prostředky rezervního a investičního fondu škola použila po sloučení a získání „*vlastní*“ budovy k rekonstrukci dvou pavilónů školy. Získáním nových prostor se škole otevřely další možnosti. Například zřízení nových odborných učeben výpočetní techniky, učebny pro výuku psaní na PC, ale také jazykové učebny. Rozšířením kapacity, si škola mohla dovolit žádat o možnost přijetí většího počtu studentů a zároveň o zřízení nového studijního oboru.

Od roku 2002 je Obchodní akademie fakultní školou Pedagogické fakulty Ostravské univerzity. V roce 2006/2007 studuje na Obchodní akademii a Vyšší odborné škole sociální 1 780 studentů.

Statutárním zástupcem školy je Ing. Eva Kazdová. Rozhodnutím rady kraje byla jmenována do funkce ředitelky školy s platností od 1. 8. 2006. Ředitelka školy určuje jednotlivé úseky činnosti, pro které jmenuje a odvolává příslušné vedoucí pracovníky.

Ve školním roce 2006/2007 škola nabízela ke studiu na Obchodní akademii tyto studijní obory.

- Obchodní akademie
- Ekonomické Lyceum
- Veřejnoprávní činnost
- Obchodní akademie při zaměstnání

Vzhledem k rozsáhlým pracím na školském vzdělávacím programu (dále jen ŠVP), škola v současné době nemá funkční evaluační tým. Základem tohoto hodnocení školy je zjištění stavu „kde jsme nyní“ a na základě zjištění navrhnout opatření ke zlepšení stavu, za účelem dosažení cílových stavů definovaných v kurikulu školy. Při úvahách o dalším rozvoji školy je nutno vycházet z následujících formulací.

#### ***Poslání:***

Posláním školy je poskytovat studentům, kteří přichází ze základních škol, ale i dospělým, kteří se chtějí dále vzdělávat, vědomosti a dovednosti potřebné pro založení, vedení a spravování firmy, pro orientaci na finančním i kapitálovém trhu, v působení v oblasti veřejné správy. Vstupují do života s profesí ekonomickou a možností dále se vzdělávat na vysoké škole, neboť jim bylo poskytnuto dostatečného teoretického základu umožňujícího studentům vstup na vysokou školu.

#### ***Vize:***

V naší vizi si dáváme za úkol rozvoj vlastní organizace a proto začneme auditem kultury a image školy.

K udržení dobré pozice na trhu vzdělávacích příležitostí nestačí škole jen poskytovat kvalitní služby, ale musí systematicky také budovat svou prestiž, reputaci, tedy aktivně pracovat na dobrém jménu školy. V posledních letech zaměřila obchodní akademie pozornost ve vzdělávání především na obor poskytující univerzální výstup, a sice na ekonomické lyceum. Je zřejmé, že stále větší počet absolventů, a to i prospěchově slabších, bude chtít pokračovat v dalším studiu na VŠ. Předpokládáme, že vzhledem k důležitosti celoživotního vzdělávání, které vychází jako záměr nového školského zákona, bude potřeba připravit studenty na tuto skutečnost, a proto je právě vhodné zavádět do školních vzdělávacích programů předměty, které tento záměr splňují (cizí

jazyky, všeobecný přehled, výuka v oblasti IS/IT, projektové řízení apod.). Nesmíme však zapomenout ani na podstatu fungování středních odborných škol a sice jejich přípravu absolventů pro praxi, která by měla být namířena nejen k větší spolupráci s firmami, ale také k znovuzavedení předmětů praktického charakteru jako jsou fiktivní firma nebo studentská společnost.

Své kurikulum bude škola rozvíjet zajišťováním připravenosti mladých lidí pro celoživotní učení tím, že poskytne studentům potřebné nástroje a motivaci, bude rozvíjet schopnosti pracovat s informacemi, připravovat pro aktivní účast na životě společnosti. Bude podporovat zaměstnanost mladých lidí v průběhu celého života tím, že nedílnou součástí vzdělávacích programů bude i profesní orientace a úvod do světa práce.

Východiskem je samozřejmě školní vzdělávací program. Především je nutné důsledně stanovit základní učivo, tj. podstatné učivo, bez jehož zvládnutí nelze pochopit další látku a oddělit ho od informací podružných, o nichž je třeba pouze vědět, kde je v případě potřeby najít. Musíme se snažit o větší integraci poznatků a větší koordinaci učiva jednotlivých předmětů. Tedy postupně přejít od encyklopedického pojetí vzdělávání ke komplexnímu vnímání světa. Slabinou vzdělávání podle rozřídění poznání světa a jeho zákonitostí na jednotlivé předměty je roztržštěný, neintegrováný pohled na svět.

Škola musí samozřejmě vytvářet stejný prostor a stejné podmínky pro všechny žáky, zároveň musí umožnit rozvoj nadání talentovaných žáků. Snahou je ještě více rozšířit pestrost vzdělávání, které bude respektovat nadání a zájmy žáků - povinné volitelné předměty, nepovinné předměty, zájmové kroužky atd.

Veškeré dění na škole musí mít jediný cíl: zkvalitnění výchovného a vzdělávacího procesu. Škola v návrhu koncepce jejího rozvoje žákům poskytne nejen kvalitní vzdělání, ale zároveň jim také nabídne i využití volného času. Stane se nejen centrem vzdělanosti, ale současně i centrem kulturním a sportovním. Školu nechápeme jen jako zařízení s provozem pouze v době vyučování, ale chceme ji otevřít žákům (nejen žákům školy), které budou mít zájem se ve volném čase vzdělávat, hrát si nebo sportovat.

Budeme usilovat o to, aby se rodiče stali přirozenými a žádoucími partnery školy, jejich názory a připomínky musí být respektovány. Chceme rodiče "vtáhnout" do dění ve škole, pravidelně je informovat školním zpravodajem, který budou vytvářet především žáci a každoroční výroční zprávou.

## Hlavní záměry k nimž bude škola neustále směřovat:

### *Oblast řízení*

- Stále doplňovat Konceptci rozvoje školy o nové prvky, průběžně s ním a jeho záměry seznamovat všechny žáky, zaměstnance, rodiče, postupně ji uvádět do života.
- Usilovat o maximální informovanost pedagogů i zaměstnanců školy, využívat maximálně písemných informací.
- Průběžně upřesňovat Organizační řád školy, kompetence a odpovědnost jednotlivých pracovníků a pracovních funkcí v režimu školy, promyšleně a rovnoměrně delegovat jednotlivé úkoly, postupným zadáváním úkolů mladým pedagogům podněcovat jejich rozvoj.
- Upřesňovat kritéria pro vyplácení mimotarifních složek platu, aby byly jednoznačné, transparentní a motivující ve směrech potřebných pro rozvoj školy.
- Upřesňovat systém kontrol plnění režimových povinností zaměstnance školy a systém hospitací.

### *Oblast vzdělávání:*

- Každá hodina by měla být kvalitní, odpovídat zásadám zdraví a být pro studenty zajímavá.
- Při vyučování pracovat náročně, zároveň však vytvářet přívětivou atmosféru.
- K žákům přistupovat individuálně, učivo diferencovat vzhledem ke schopnostem jednotlivců.
- Používat vhodné, pestré metody, didaktické pomůcky, využívat i alternativní přístupy.
- Při vyučování dávat přednost dialogu, samostatné práci, rozvoji tvořivosti, nácviku metod sebevzdělávání, využívat přirozené aktivity dětí.
- Spojovat výuku s konkrétními skutečnými životními problémy (názornost, problémová výuka...).
- Používat i jiných forem než tradičních vyučovacích hodin - vycházek, exkurzí, pokusů, vytvoření fiktivních firem.
- Dopracovat představu o profilové části maturitní zkoušky na oboru veřejná správa a ekonomické lyceum.
- Systematicky využívat testů SCIO a dalších hodnocení tohoto typu.
- Výsledky vzdělávání pravidelně hodnotit, vést žáky k objektivnímu sebehodnocení, k odpovědnosti za sebe sama a výsledky své práce.

- Usilovat o získání zpětné informace o znalostech, dovednostech, ale i postojích a aktivitě absolventů školy (jak si vedou na středních školách), sledovat i jejich další profesní a životní dráhu.
- Usilovat u získání zpětné informace o úspěšnosti přijetí absolventů na vysoké školy.

#### ***Personální podmínky:***

- Usilovat o to, aby při postupné obměně pedagogického sboru v souvislosti s odchodem jeho členů do důchodu a s dalšími změnami v jeho složení zůstala zachována současná výše kvalifikovanosti a aprobovanosti výuky, případně aby se ještě zlepšovala.
- Stálý rozvoj pedagogických dovedností pedagogů a odborných znalostí pracovníků školy.
- Rozvoj týmové spolupráce a kolegiálních vztahů na škole.

#### ***Materiální podmínky:***

- Vybudování multimediální učebny pro výuku, která by měla být k dispozici.
- Vybudování informačního a studijního centra pro žáky školy provedením rozsáhlejších stavebních úprav v pavilonu D.
- Při zajišťování údržby pokračovat v úsilí preventivně předcházet problémům.
- Postupně vybavovat učebny novým nábytkem a výukovými pomůckami.
- Obnova vybavení učeben novými prostředky výpočetní techniky.
- Realizace zpracovaného projektu přestavby spojovacího krčku – pavilonu F.
- Zlepšení vybavení školy učebními pomůckami ve všech oblastech.
- Zaměřit se na školu a její okolí z hlediska estetické výchovy (výsadba zeleně a květin, květiny v prostorách školy, co nejvíce květin ve třídách).

#### ***Finanční podmínky:***

- Usilovat o získání dalších finančních prostředků prostřednictvím nejrůznějších projektů a grantů.
- Usilovat o zvýšení objemu prostředků získaných vlastní hospodářskou činností (pronájmy, školení, vydavatelskou a nakladatelskou činnost..).
- Peněz sponzorů využívat na klíčové oblasti rozvoje školy - počítače, jazyky..
- Prokazovat efektivnost s hospodařením získaných/přidělených finančních zdrojů



### ***Vztahy s rodiči***

- Zajišťovat dostatečnou informovanost rodičů o životě školy prostřednictvím písemných informací a ústních pohovorů.
- Zveřejňovat výroční zprávu ředitele školy na www stránkách školy.
- Zvat rodiče na dny otevřených dveří.

### ***Vztahy s institucemi***

- jejich zlepšování a prohlubování chápat jako podstatnou složku upevňování postavení školy.
- všechny výstupy ze školy pro úřady a instituce musí mít vysokou věcnou i formální úroveň.

### ***Sponzoři***

- Usilovat o získání strategického sponzora, pokračovat v získávání dalších sponzorů.
- Vytipovat aktivity, jež by mohly být sponzorovány.

### ***Strategické cíle***

- Cíle ve školských vzdělávacích programech.

ŠVP vycházejí z RVP, které jsou definovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy pro jednotlivé obory studia a v nichž jsou vymezeny jednotlivé klíčové kompetence, které jednak vychází ze systému moderního evropského školství, tak jak byly stanoveny Evropskou komisí, ale také z požadavku praxe tak, jak byly požadovány jednotlivými sociálními partnery. Počítá se v nich s novým přístupem ke vzdělání a vyučování, který požaduje větší samostatnost žáků, jejich týmovou práci, vyšší komunikativnost a zájem o společenské dění, užší vztahovou vazbu mezi učitelem a žákem, podporu nadaných žáků. Očekává se lepší znalost matematiky, historie, jazykové gramotnosti, vyšší využití informačních technologií. V rámci výuky je dávana přednost projektovému vyučování a mezipředmětovým vazbám.

- Aplikace nových výukových metod.

Je zřejmé, že veškeré klíčové kompetence musí být do výuky implementovány odborně vyškolenými pracovníky, kteří budou ochotni akceptovat nové vyučovací metody. K tomuto účelu bude škola zavádět dokonalejší programy učení pro jednotlivé předměty, např. e-learningový způsob výuky nebo jeho kombinovanou podobu, nebo umožní podobu studijních opor pro jednotlivé předměty, bude se snažit nabízet další odborné přednášky a školení. Je také potřeba, aby byli schopni se vyučující zapojovat do programu a projektů vyhlášených zřizovatelem, příp. dalšími subjekty a získali tak přes finanční zázemí dokonalé vybavení pro školu.

- Systém kvalitnější výuky

Aby škola připravila daleko kvalitněji své studenty pro studium na VŠ, organizuje ve spolupráci s VS přípravné kurzy v problémových oblastech jako jsou např. matematika (kurz pořádaný vysokoškolskými učiteli přímo na Obchodní akademii), ale také nabízí škálu nepovinných a volitelných předmětů, které pomohou nejen k přípravě na přijímací zkoušky na VŠ, ale také vyplní volnočasové aktivity studentů a stmelí třídní kolektiv (např. konverzace v cizím jazyce společenskovední a přírodovědný základ, tvorba webových stránek, projektové řízení).

- Vytváření image školy

Domnívám se, že škola, aby naplnila požadované počty studentů, musí zaujmout veřejnost. Děje se to prostřednictvím sdělovacích prostředků, v nichž mluvčí školy pravidelně informuje o aktivitách školy. Další možností jsou dny otevřených dveří, na které škola zve veřejnost, především žáky základních škol s jejich rodiči a výchovnými poradci, vydává reklamní materiály a vždy pečlivě se na tyto akce připravuje. Výbornou reklamu však škole dělají studenti, kteří se tradičně umísťují na předních místech v regionálních soutěžích. Za významnou možnost ke zviditelnění školy před veřejností považují reprezentaci našich studentů (ze studentské rady) na mezinárodním setkání studentů EPM, který se bude konat v Praze na jaře příštího roku a na němž budeme zastupovat hostitelskou zemi ČR.

- Spolupráce se sociálními partnery

*a) s rodiči*

Tato oblast je tradičně považována za nejdůležitější, neboť rodiče jsou nejbližším partnerem školy a proto je nezbytné, aby se zajímali o záměry a chod školy a mohli tak společně usilovat o co nejkvalitnější výchovu a vzdělání svých dětí, tak aby byly co nejlépe připraveny pro další život a zaměstnání. Škola chce vychovávat pevné, charakterově vyzrálé jedince, kteří si budou umět poradit i v životně vypjatých situacích. Rodiče je potřeba vtáhnout do života školy a zapojit je také do mimoškolních aktivit (školní akademie, SRPŠ, ples).

*b) s firmami*

Školské vzdělávací programy stanoví odborným školám až 160 hodin praxe pro jednotlivé studenty během studia. Je jasné, že pro Obchodní akademii, která bude mít zájem pokračovat při přijímání sedmi tříd v prvním ročníku, je problematické tuto praxi zajistit tak, aby odpovídala významu, tzn. co nejvíce seznámit studenty s ekonomickou praxí. Přejeme si navázat s firmami takové spojení, aby mohly pomoci našim studentům využít i mimo termín praxí. Tyto firmy lze také zapojit do spolupráce při tvorbě projektů, eventuelně využívat jimi vyhlášené granty k dalšímu rozvoji školy.

*c) státní instituce, zřizovatel*

Škola rovněž úzce spolupracuje se zřizovatelem a státními institucemi. Pracovníci krajského úřadu jsou vstřícní při řešení problémů, ať už souvisejí se vzdělávacím programem, tak i s vybaveností školy. Tradičně dobrá je i spolupráce s obecním úřadem Ostrava-Mariánské Hory, v jehož obvodu škola působí.

- Výchovné poradenství

Je mu věnována stále větší pozornost. Na škole působí dva výchovní poradci, jeden preventista a konzultační hodiny poskytuje rovněž školní psycholog, i když v omezeném rozsahu. Během celého studia jsou pro studenty pořádány odborné přednášky na celospolečenská témata, odborné přednášky, jsou organizovány na začátku studia i pro rodiče. Na začátku 1. ročníku probíhají adaptační kurzy, na nichž se mají možnost žáci v třídním kolektivu rychleji neformálně seznámit stejně jako jejich třídní učitel. Škola se snaží předejít negativním patologickým jevům neustálým sledováním studentů v třídním kolektivu a školením jejich vyučujících. Pro studenty 4. ročníků nabízí kariérové

poradenství. Maturanti mají možnost absolvovat besedy se zástupci VŠ, zúčastnit se testů národních srovnávacích zkoušek. Zavádění testů Obecně studijních předpokladů na většině vysokých škol naše škola reaguje aktualizací tematických plánů ve vazbě na přípravu ŠVP.

- Pedagogický sbor

Tradičně velká pozornost je věnována výběrovému řízení nových pracovníků. Takřka ve všech případech jsou přijímáni vyučující jen s aprobační pro výuku na středních školách, pokud tomu tak není, musí se zavázat k dalšímu studiu. Výběrového řízení se zúčastňuje komise ve složení – ředitelka školy, zástupce ředitelky, vedoucí sekce, garant předmětu. Všichni se zúčastněných dávají doporučení ředitelce školy. Novému vyučujícímu je stanoven uvádějící učitel, který jej vede během prvního roku působení na škole a po prvním roce pak zpracovává jeho hodnocení. Členové stávajícího pedagogického sboru jsou pravidelně vysíláni na odborné semináře (ŠVP, státní maturity). Rovněž jsou zprostředkovávány odborné přednášky pro pedagogy v rámci školy (psycholog, ekonom. experti, VŠ učitelé).

- Studentská rada

Vznikem studentské rady se otevřely možnosti vedení školy pro další komunikaci se žáky. Řídí ji koordinátor z řad pedagogů. Studentům tak byla vytvořena větší možnost v prosazování svých zájmů přes zástupce třídy, ale také vedení školy očekává, že bude moci studentům svěřit větší míru povinnosti. Očekává, že najde ve studentech aktéry z řady společenských akcí (ztužovací a školní ples).

- Školská rada

Je víceméně formální orgán, vedení školy se snaží jej seznámit se svými záměry a plní vůči ní povinnost vyplývající ze školského zákona.

- Rodičovské sdružení

Vedení školy pravidelně spolupracuje s výborem SRPŠ. Seznamuje jej se záměry školy a rodičovské sdružení přispívá škole na řadu aktivit. Cílem spolupráce je rovněž přenášení informací na rodiče během rodičovských schůzek a podpora vedení školy při prosazování dalších rozvojových záměrů.

- Materiálně-technické zabezpečení školy

V každoročním rozvržení čerpání finančních prostředků se objevují výdaje související se zabezpečením vyšší kvality výuky. Jedná se především o vyšší využití ICT, budování multimediálních učeben. Pro tyto účely vznikly ve škole dvě občanská sdružení do nichž se snaží vedení školy získat sponzorské dary od firem, rodičů nebo studentů dálkového studia. Rovněž usiluje o financování prostřednictvím předložených projektů.. Protože škola má poměrně zastaralé zařízení, jsou pravidelně financovány investiční záměry zřizovatelem. Jedná se o rekonstrukci stávajících tříd, budování a úprava venkovních prostor, informační centrum. Velkou investicí, na kterou se škola dlouhodobě připravuje, bude vybudování venkovního hřiště na pozemcích školy i těch, které budou bezúplatně převedeny obecním úřadem Ostrava-Mariánské Hory. Hřiště bude rovněž k dispozici občanům obce.

- Organizace školy

Vedení školy se opírá o činnost předmětových komisí. Řízení školy je vedeno přes zástupce ředitele, vedoucí sekce, garanty předmětu a oboru až po jednotlivé pedagogické pracovníky. Odbornou úroveň školy dále doplňují koordinátoři, kteří vznikli a byli vyškoleni pro účely ŠVP → koordinátor ICT, ŠVP, evaluace a environmentální výchovy a ti budou dbát na zabezpečení odborné úrovně při zpracování ŠVP. Další linie řízení školy probíhá přes správní pracovníky a ostatní pracovníky. Pracovníci jsou seznamování pravidelně alespoň 1x měsíčně na provozní poradě se záměry vedení školy, s hospodařením školy, vytyčují se nové požadavky vzdělávání pracovníků. Provozní porada je rovněž pořádána pro ostatní pracovníky. Vedení se schází 1x měsíčně s vedoucími sekcí a ti se rovněž 1x měsíčně schází s členy sekce.

- Kontrola

Kontrola probíhá pravidelně ze strany vedení jak vůči hospodářským pracovníkům, tak i vůči předmětovým komisím, dochází k vyhodnocení plnění plánovaných úkolů i čerpání finančních prostředků.

## 4 Hodnocení dle Modelu zvyšování kvality školy

### 4.1 Vize školy

V této oblasti je hodnoceno zejména strategické plánování školy a komunikace jeho výsledků a výstupů. Kritérium vyjadřuje způsob, jakým vedoucí pracovníci školy rozpracovávají poslání a vizi školy a jak usnadňují jejich dosahování, jak rozvíjejí hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch a jak je realizují vhodnými opatřeními a chováním, jak jsou vedoucí pracovníci školy zapojeni do zajišťování rozvoje a uplatňování systému řízení školy.

		4	3	2	1	0	Důkazy
4.1.1 Vize školy a hodnoty	■ vypracování a formulace vize a hodnot	X					Strategický plán školy
	■ implementace vize do strategických a operativních plánů		X				Soustava plánů školy
	■ propojení vize a hodnot s vlastním hodnocením a zdokonalováním školy					X	Hodnocení školy zatím nebylo provedeno
4.1.2 Cíle a školní vzdělávací program (ŠVP)	■ soulad vize školy a cílů ŠVP					X	Nelze hodnotit, práce na ŠVP probíhají
	■ učitelé jsou seznámeni s cíli ŠVP a záměry školy.	X					Učitelé byli seznámeni na provozní poradě
	■ cíle školy jsou logicky rozpracovány ŠVP						Nelze hodnotit, práce na ŠVP probíhají
	■ cíle školy jsou v souladu s očekáváním a potřebami klientů školy	X					Hodnotící zprávy umístění absolventů
Hodnocení oblasti:	<b>2,50</b>						

#### Zjištění:

##### Vize školy a hodnoty

Škola má vypracovaný strategický plán, který vychází z *vize školy*, z vypracované *SWOT analýzy* a z dokumentu „*Bílá kniha*“. Jako tzv. „*Bílá kniha*“ je označován národní program rozvoje vzdělávání v České republice, který vláda přijala v únoru roku 2001. Tento dokument formuje vládní strategii v oblasti vzdělávání. Strategie odráží celospolečenské zájmy a dává konkrétní podněty k práci škol.

Strategický plán je v soustavě plánů rozpracován na dílčí roční plány. Obrazem plnění ročních dílčích plánů je výroční zpráva, která dává přehled o plnění pedagogických a hospodářských ukazatelů. S výroční zprávou jsou seznámeni všichni zaměstnanci na provozní poradě školy.

*Důkaz: Soustava plánů školy, Výroční zprávy. Neexistuje však písemný dokument o existenci a propojení personální strategie (plánu rozvoje lidských zdrojů, následnictví ve funkcích) se strategickými cíly organizace.*

Cíle školy respektují školské dokumenty, zákony, vyhlášky, normy na celostátní i lokální úrovni. Vize školy, dlouhodobé i krátkodobé cíle nejsou implementovány, prostřednictvím příkazu ředitelky školy, vedoucího k rozkladu strategií na jednotlivé odborné úseky pomocí Balanced Scorecard (dále jen BSC), ale prostřednictvím porad vedení, jednáních Rady školy, porad předmětových komisí, porad vedoucích a správních zaměstnanců, ale také zapojením studentské rady a rodičů žáků do formování dobrého jména školy. Cílům odpovídají plánované činnosti, ale ty jsou z hlediska důležitosti a stávajícího způsobu financování velmi často v průběhu času měněny.

Zpětnou vazbou dokladující naplňování cílů popř. definování problémových oblastí tvoří kromě Výroční zprávy, také výsledky hospitační činnosti, výsledky činností předmětových komisí, různá dotazníková šetření, ale také výsledky kontrolní činnosti stran České školní inspekce a zřizovatele.

Vzhledem k tomu, že škola je teprve ve fázi přípravy sebehodnocení, nelze hodnotit, respektive neexistuje komplexní propojení vize a hodnot s vlastním hodnocením a zdokonalováním školy. Závěry vyplývající z vlastního hodnocení školy se však stanou podkladem pro vyhodnocování plnění cílů v dalších letech a budou rovněž impulsem k zavedení procesu Benchmarkingu, Benchlearningu.

V roce 2006 se škola zapojila do celostátních srovnávacích zkoušek *Maturita nanečisto*. V rámci *testů SCIO* byly celostátně testováni žáci 2. ročníků v obecných studijních předpokladech, matematice a českém, anglickém i německém jazyce. Průměrná úspěšnost 125 hodnocených žáků s percentilem 51,84 se ve skupině 4 215 testovaných žáků ze všech typů středoškolského studia jeví jako solidní, naši žáci by se umístili přibližně na hranici lepší poloviny testovaných.

Škola má pro svoji vzdělávací činnost vytvořen soubor hodnot, které se snaží důsledně dodržovat. Zároveň se snaží zachovat si ke studentům lidský, optimistický přístup.

### **Návrhy na opatření:**

- Začlenit dotaz na srozumitelnost vize do pravidelného dotazování žáků a rodičů.
- Provéřit soulad připravovaných osnov (ŠVP) s potřebami firem, zejména v oblasti odborné orientace, vazba na profesní standardy.
- Dokončit přípravu a zahájit proces sebehodnocení školy, včetně vyhotovení hodnotící zprávy.

- Porovnat výsledky hodnotící zprávy s relevantními partnery, podrobit školu benchmarkingu, poučit se z lepších výsledků dosažených jinými organizacemi – učit se o jiných.

## 4.2 Podmínky ke vzdělávání

V této oblasti je hodnocen ekonomický a sociální kontext školy. Hodnocení oblasti je vyžadováno vyhláškou 15/2005 Sb.

		4	3	2	1	0	Důkazy
4.2.1 Lidské zdroje	• úvazky a využití učitelů vzhledem k jejich odborné a pedagog. způsobilosti		X				Plán činnosti školy, plán činnosti předmět. komisí.
	• kvalifikace výchovných poradců, metoda prevence sociálně-patolog. jevů	X					Osobní složky pracovníků.
	• přehled o pracovnících školy, počet zaměstnanců				X		Tabulky v Excelu.
	• sebehodnocení a zdokonalování pracovníků		X				Dotazníky, osobní složky zaměstnanců.
4.2.2 Materiální zdroje	• velikost a vhodnost prostor školy vzhledem k počtu žáků			X			Koncepce školy je dána, dělené hodiny, nedostat. prost.
	• technický stav budov				X		Technická dokumentace
	• odborné učebny a jejich vybavení vzhledem k potřebám ŠVP			X			Výroční zpráva – hodnocení,
	• vybavení knihovny, studovny, informačního centra				X		Webové stránky školy, dny otevřených dveří
	• sportovní zařízení a jeho vybavenost			X			Webové stránky školy, dny otevřených dveří
	• vybavení žáků učebnicemi		X				Dotazníkové šetření, učebnice pro sociálně slabé žáky
	• vybavení pomůckami vzhledem k potřebám učebních osnov.		X				Porady vedení a předmětových komisí.
	• vybavení ICT vzhledem k potřebám učebních osnov		X				Porady vedení a předmětových komisí.
• používání materiálního zázemí školy širší veřejností				X		Výroční zpráva.	
4.2.3 Finanční zdroje	• přiměřenost a evidence čerpání rozpočtu přímých nákladů		X				Plán rozpočtu, rozbor hospodař., výroč. zpráva
	• přiměřenost a evidence čerpání rozpočtu provozních prostředků			X			Plán rozpočtu, rozbor hospodař., výroč. zpráva
	• přiměřenost a evidence čerpání rozpočtu mimorozpočtových zdrojů			X			Plán rozpočtu, rozbor hospodař., výroč. zpráva
Hodnocení oblasti:	<b>2,25</b>						

### Zjištění:

#### Lidské zdroje

Současný stav zaměstnanců je v souladu s potřebami školy v oblasti pedagogických pracovníků, v oblasti správních zaměstnanců je nutné přijmout pracovní sílu na ekonomický úsek. Ve škole je vysoká profesionalita všech pracovníků. Jednotlivým předmětům vyučují pouze



aprobovaní učitelé, ve zvláštních případech učitel s blízkou aprobací. Aprobovanost učitelů odpovídá potřebám vzdělávacího programu. Ne všichni učitelé však vyučují všechny předměty své aprobace, někteří se v daných předmětech dle možností dále vzdělávají. V učitelském sboru je rovnoměrné zastoupení učitelů s různou délkou pedagogické praxe, personál školy je stabilizován.

Důkaz: *Osobní složky zaměstnanců, plán práce, rozvrhy hodin, náplně práce.*

Škola nemá zaveden personální informační systém tak, aby data, informace a dokumenty do systému vstupovaly průběžně a průběžně se aktualizovaly, tzn. počítačový systém zjišťování, uchování, zpracování a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci.

Ředitelka školy má potřebnou kvalifikaci i odbornost a dále se vzdělává v oblasti managementu.

Ve škole je nově zaveden systém hodnocení pracovníků. Sebehodnocení bylo zavedeno nástupem nové ředitelky školy do funkce v srpnu 2006 a proto se nedá hovořit o pravidelném sebehodnocení. Vedení Obchodní akademie se snaží zajistit příjemné pracovní prostředí pro zaměstnance i žáky. O dobré atmosféře a vztazích ve škole vypovídá minimální fluktuace zaměstnanců a také nízký úbytek žáků v průběhu studia.

Důkaz: Autoevaluační dotazníky, personální dokumentace.

Škola má svého výchovného poradce a metodika prevence sociálně-patologických jevů. V oblasti prevence patologických jevů byla vypracována *Školní preventivní strategie*, která je neustále vyhodnocována a aktualizována a o výsledcích plnění je vedení školy pravidelně informováno. Výchovný poradce a školní metodik prevence se pravidelně zúčastní metodických seminářů organizovaných pedagogicko-psychologickými poradnami a se speciálními pedagogickými centry při přípravě individuálních vzdělávacích plánů pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, při vypracování školní strategie prevence sociálně-patologických jevů, při organizaci přednášek pro rodiče žáků a při proškolení vyučujících v této oblasti.

Důkaz: *Výroční zpráva, zápisy z jednání porad vedení*

## Materiální zdroje

Celkem má obchodní akademie 20 kmenových učeben pro umístění jednotlivých tříd. Jsou umístěny ve třech pavilonech s veškerým sociálním vybavením. Prostory školy jsou vzhledem k počtu žáků nedostačující. Kapacita obchodní akademie je 1 290 žáků. Škola využívá k výuce z části také prostory Domova mládeže.

*Důkaz: Technická dokumentace školy, plán oprav, investiční žádosti zasláné zřizovateli, rozvrh hodin – umístění tříd.*

Obchodní akademie má čtyři jazykové učebny, jednu učebnu CJL a společenských věd, tři počítačové učebny (VYT, INF, APS, EKC), které jsou připojeny do počítačové sítě školy, dvě učebny pro ekonomická cvičení, čtyři učebny OBK (3 učebny s PC a 1 učebna s elektrickými psacími stroji), dvě učebny přírodních věd (FYZ + BIO, CHE + UZB), jednu učebnu zeměpisu, jednu tělocvičnu a dvě posilovny.

Ve škole jsou odborné učebny zaměřené hlavně na ekonomické předměty, výpočetní techniku a jazykové učebny na běžné úrovni. Zcela chybí multimediální učebna pro výuku všeobecných předmětů. Škole se v letošním roce podařilo získat na zřízení multimediální učebny sponzorský dar od firmy Mittal Steel a.s. Ostrava.

Vybavení knihovny je nedostačující, v současné době byla škole přidělena investiční dotace na její modernizaci. V rámci této dotace bude vybudována nejen knihovna, ale její součástí bude studovna a informační centrum. Vzhledem ke studijnímu zaměření škola neprovozuje dílny.

Škola má svou tělocvičnu a výhledově se chystá vybudovat sportovní hřiště pro letní aktivity.

## Finanční zdroje

Škola se potýká s nedostatkem provozních finančních prostředků. Normativní způsob financování je nevyhovující, neboť nezohledňuje specifické podmínky a potřeby školy. Bez ohledu na počty studentů, musí škola zajišťovat nejen samotný provoz školy, ale také průběžné opravy, přičemž velikost budov a doba výstavby je u jednotlivých škol různá. Škola musí také vybavovat odborné učebny novými modernějšími pomůckami aj. Výše dotací přidělených školám by tedy měly vycházet spíše z konkrétních ekonomických podmínek jednotlivých škol.

*Důkaz: Závazné limity stanovené SMK.*

V této oblasti si škola musí vypomáhat finančními prostředky získanými od Občanských sdružení, darů fyzických i právnických osob či doplňkovou činností. V provozní oblasti také vypomáháme příjmy, získanými z pronájmu nebytových prostot širší veřejnosti (pronájem

tělocvičny, odborných ale i kmenových učeben). Velikost příjmů z pronájmů neodpovídá představám školy, neboť i při vstřícné výši pronájmu neprojevuje veřejnost dostatečný zájem.

Ve škole se postupně doplňuje fond učebnic, ale vzhledem počtu potřebných studentů a nedostatku finančních prostředků (provozních i přímých ostatních neinvestičních výdajů) je jeho stav nedostačující.

Učební pomůcky jsou rovněž každoročně doplňovány a jsou pořizovány z přímých ostatních neinvestičních prostředků. Tyto prostředky jsou vyčleněny na vzdělávání pedagogických pracovníků, nákup ostatních ochranných pracovních prostředků, k úhradě zákonného pojištění a také na pořízení učebních pomůcek. V současné době se vzhledem k přípravě nové koncepce maturit a školních vzdělávacích programů čerpá větší objem finančních prostředků na úhradu vzdělávání pedagogických pracovníků. Z toho důvodů bude muset škola omezit pořízení plánovaných učebních pomůcek.

Učební pomůcky jsou evidovány ve *Sbírkách učebních pomůcek*, podléhají pravidelným inventarizacím a za jejich používání jsou odpovědní pověřeni pracovníci. Přesto, že škola vynakládá ročně zhruba Kč 300 000 na pořízení učebních pomůcek, převážná část těchto prostředků byla v minulosti investována do nákupu nových počítačů. Tyto počítače byly zčásti pořízeny za účelem zřízení nové počítačové učebny a části nahrazovaly stávající zastaralé počítače.

Škola má fungující Intranet i Internet. V čele IS/IT stojí informační manažer. Obchodní akademie je připojena do Internetu širokopásmovým garantovaným připojením o rychlosti 2 Mb/s. Proxy server zajišťuje kromě standardních internetových a bezpečnostních služeb také emailové schránky a webový prostor pro pedagogické i nepedagogické pracovníky.

Standardní pracovní prostředí žáka je tvořeno pracovním stolem s počítačem, monitorem, klávesnicí a myší. Každý student sedí u jednoho počítače, kromě učeben B 104 a F 175, které svou velikostí neumožňují vybavit dostatečným počtem počítačů, proto zde u jednoho počítače pracují dva žáci. Tisk je zajišťován sdíleným tiskem na společnou tiskárnu v příslušné učebně.

Standardní pracovní prostředí pedagogických pracovníků je tvořeno pracovním stolem s počítačem, monitorem, klávesnicí a myší, na jeden kabinet připadá jeden počítač.

Stávající stav ICT v některých ukazatelích překračuje požadovaný standard, v jiných ukazatelích se jim blíží, v některých ukazatelích nesplňuje.

Největším problémem v oblasti financování přímých výdajů je časový nesoulad mezi schválením státního rozpočtu a dobou, kdy jsou finanční prostředky poukázány jednotlivým školským zařízením. V praxi to znamená, že ještě v průběhu měsíce dubna ředitelé škol nevědí s jakým objemem finančních prostředků budou v daném roce disponovat. Rovněž první rozpis

přímých výdajů není zdaleka poslední. Jen v roce 2006 obdržela Obchodní akademie 6 změn závazných ukazatelů, z nichž některé ovlivnily hospodaření daného roku významným způsobem. Škole byla v roce 2006 dodatečně přiznána provozní dotace na zvýšené náklady energií, stravného žáků a také investiční dotace. Tyto dotace však byly škole poskytnuty až v měsíci říjnu. Další změna v rozpisech přímých výdajů nastává v měsíci říjnu, po zjištění výkonových ukazatelů, na základě nově přijatých žáků prvních ročníků. Rozhodování ředitelů je těmito skutečnostmi velice omezováno a komplikováno. Ředitelé škol musí na změny rozpočtu v průběhu roku mnohdy i opakovaně reagovat. S ohledem na způsoby nastavení financování škol a školských zařízení stojí za úvahu možnost změny vymezení hospodářského roku ve školství. Stanovení hospodářského roku od září daného roku do srpna roku následujícího více koresponduje s provozem škol a školských zařízení.

Jiným problémem, neméně důležitým v oblasti odměňování je snaha o nastavení odměňování na základě výkonu. Dosud jsou zaměstnanci škol odměňováni podle zákona 264/2006 Sb., v platném znění, o platu a odměně za pracovní pohotovost. V rámci daného platového systému jsou pracovníci odměňováni podle odpracovaných hodin a délky praxe, bez ohledu na kvalitu a výkon odvedené práce. Pro stanovení objemu přímých výdajů vychází krajské úřady z normativů, připadajících na jednotku výkonu tj. dítě, žáka, ubytovaného, stravovaného, lůžko atd. Takto nastavený způsob financování vede školy a školská zařízení k maximálnímu naplnění svých kapacit a zároveň k úspoře limitu pracovníků. Úspora pracovníků vyjádřená objemem finančních prostředků byla mnohdy jedinou možností ředitele, jak v rámci nenárokových složek platu motivovat nadstandardní práci některých zaměstnanců.

Další formou dotací, které jsou školám přidělovány, jsou účelové dotace. Jsou přidělovány na základě vlastní žádosti, nebo z rozhodnutí zřizovatele. Jsou-li účelové dotace přidělovány na žádost školy a jsou-li poskytnuty bez časové prodlevy mají své opodstatnění. Jestliže jsou poskytovány celoplošně, bez zjištění konkrétní potřeby školy nejedná se o racionální využití finančních prostředků daňových poplatníků.

*Důkaz: Požadovaný rozpočet školy, přiznané závazné ukazatele, zápisy z porad vedení a školské rady.*

Škole se v minulosti nedařilo získávat další finanční prostředky z fondů a grantů, proto se v současnosti zaměřila právě na tuto oblast. Zvyšuje se objem poskytovaných darů, získávání je spíše nahodilé, proto nelze hovořit o fungujícím franchisingu.

Škola má důslednou a průkaznou evidenci o čerpání rozpočtových i mimorozpočtových zdrojů. V účetnictví je rozlišena hlavní a vedlejší činnost, přičemž v rámci hlavní činnosti má zřízena 4 hospodářská střediska. Vedlejší činnost je rozdělena podle jednotlivých činností do 10 středisek, podle jednotlivých činností. Škola má vymezenou hospodářskou činnost ve své

*Zřizovací listině.* Vedle vzdělávací činnosti zajišťuje ubytovací služby v Domově mládeže. Na své další aktivity má zřízeny živnostenské oprávnění a to na vydavatelskou a nakladatelskou činnost a průzkum trhu.

V roce 2006 škola disponovala v částkou Kč 43 429 698,67 v následujícím členění:

- přímé náklady	Kč 5 215 800,00
- provozní náklady	Kč 4 368 000,00
- prostředky ESF	Kč 644 606,00
- investiční prostředky	Kč 1 101 400,00
- vlastní příjmy	Kč 2 099 592,67

Hospodářský výsledek za rok 2006 činil Kč 43 241. Z toho Kč 18 117 bylo dosaženo v doplňkové činnosti.

Důkaz: Rozbory hospodaření, Výroční zpráva.

### **Návrhy na opatření:**

- Vypracovat personální strategii, včetně plánu následnictví ve funkcích.
- Upřesnit kritéria sebehodnocení pedagogů a zavést sebehodnocení periodicky.
- Zavést personální informační systém.
- Umožnit vyučujícím využití celé aprobase.
- Zaměření aktivit na získávání finančních prostředků z fondů a grantů.
- Zřídit multimediální učebnu.
- Vybavit kabinety větším počtem počítačů, aby připadl jeden počítač na jednoho vyučujícího.
- Rozšířit prostory knihovny, zřídit studovnu a informační centrum.
- Vybudovat sportovní hřiště pro letní aktivity.
- Zavést fungující franchising.
- Zvýšit příjmy v rámci doplňkových aktivit.

## 4.3 Školní vzdělávací program

V této oblasti jsou hodnoceny učební osnovy a školní vzdělávací program.

		4	3	2	1	X	Důkazy
4.3.1 Charakteristika učících se	• přiměřenost cílů učebních osnov k možnostem žáků		X				Hospitační zprávy.
	• individuální vzdělávací plány pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, ku	X					Pedagogická dokumentace žáka.
4.3.2 Školní vzdělávací program	• přiměřenost učebních osnov k podmínkám školy		X				Učební osnovy, tématické plány.
	• klíčové kompetence učebních osnov		X				Učební osnovy, tématické plány.
	• koordinace tématických plánů s učebními osnovami		X				Učební osnovy, tématické plány.
	• vhodnost časové dotace a posloupnosti jednotlivých částí ŠVP		X				Učební osnovy, tématické plány.
	• realizace ŠVP	X					Nelze hodnotit.
4.3.3 Organizace vzdělávacího procesu školy	• rozvrh hodin			X			Rozvrh hodin, plán práce.
	• školní řád	X					Školní řád.
	• vnitřní informační systém školy			X			Výroční zpráva, strategický plán, organizační řád
	• vliv interakce školy s komunitou na organizaci vzdělávacího procesu			X			Schůze SRPŠ, Rady školy, třídní schůzky, ankety.
Hodnocení oblasti:						<b>3,00</b>	

### Zjištění:

#### Charakteristika učících se

Hodnocení této oblasti je v současné době pojato jako hodnocení ve vztahu k centrálně stanoveným učebním osnovám, jelikož práce na ŠVP dosud nejsou ukončeny. Vymezené cíle v jednotlivých předmětech sice odpovídají předpokladům a schopnostem studentů, ale vzdělávací program prochází přípravou změn, které se promítnou v novém školském vzdělávacím programu, který se v současné době připravuje.

Důkaz: *Pověření ředitele školy k přípravě ŠVP – ustanovení týmu pro tvorbu ŠVP.*

## Školní vzdělávací program

Individuální vzdělávací program pro žáky se speciálními výukovými potřebami jsou zpracovávány třídním učitelem ve spolupráci s výchovným poradcem a vyučujícími jednotlivých předmětů na základě doporučení pedagogicko-psychologické poradny.

Důkaz: *Pedagogická dokumentace žáka.*

Nabídka volitelných a nepovinných předmětů je dostačující, přesto se vedení školy snaží rozšířit nabídku volitelných předmětů s možností získání certifikátu. Profil absolventa jednotlivých studijních oborů je jednoznačně stanoven, vzdělávací obsah je logicky strukturován. Existuje návaznost učiva po jednotlivých ročnících, lze využívat mezipředmětových vztahů.

Důkaz: *Učební, tématické plány, plán práce.*

## Organizace vzdělávacího procesu školy

Rozvrh hodin nelze vzhledem k množství vyučovacích oborů, množství volitelných a nepovinných předmětů, odlišností v lichém a sudém týdnu a také s ohledem na kapacitní možnosti školy nastavit do optimálního stavu. I přes tyto překážky nedochází k častým změnám. Rozvrh hodin není v průběhu roku měněn a platí pro zimní i letní období. O případných změnách jsou studenti i vyučující včas informováni prostřednictvím nástěnek a internetu. S rozvrhem školy je spokojeno 66 % učitelů.

Důkaz: *Rozvrh hodin, plán práce, evaluační dotazníky.*

Školní řád je pravidelně aktualizován a konzultován se Školskou radou. Případné změny jsou sdělovány formou návrhu řediteli školy. Školní řád je veřejně přístupný na nástěnce umístěné mezi jednotlivými pavilony, v knihovně, na internetových stránkách školy. Obsahuje nejen povinnosti, ale i práva studentů. Je akceptován studenty i zaměstnanci školy.

Důkaz: *Školní řád*

Škola má fungující vnitřní informační a komunikační systém (měsíční plány práce, zveřejňování aktuálních informací na nástěnce umístěné ve sborovně a na internetu, pravidelné měsíční porady, schůzky předmětových komisí). 85 % učitelů zastává názor, že pedagogické porady jsou vedeny konstruktivně, pro 66 % učitelů jsou pedagogické porady přínosné. 88 % učitelů hodnotí současný systém komunikace vedení s učitelským sborem jako vyhovující.

Obchodní akademie pravidelně komunikuje s ostatními sociálními partnery dle zpracovaného plánu. Ve školním roce 2007/2008 se připravuje k realizaci propojení IS a datového souboru Bakalář.

Důkaz: *Zápisy z porad vedení, pedagogické porady, informační tabule, nástěnky, evaluační dotazníky, zápisy z jednání zainteresovaných stran.*

### **Výsledky hodnocení - Mapa školy**

Dotazník sestavený a vyhodnocený firmou SCIO, který vypovídá o úrovni a klimatu ve škole, tzv. Mapa školy.

S týdenním rozvrhem je spokojeno 66 % učitelů, 85 % učitelů se domnívá, že pedagogické porady jsou vedeny konstruktivně, 66 % učitelé hodnotí, že pedagogické porady jsou pro ně přínosné.

### **Výsledky průzkumu „Trojrozměrný pohled na obchodní akademii“.**

V lednu 2007 byl uskutečněn průzkum formou dotazníkového šetření nazvaný „Trojrozměrný pohled na obchodní akademii“. Trojrozměrný pohled na obchodní akademii je zde chápán z pohledu maturantů a jejich rodičů oboru Obchodní akademie, Ekonomického lycea a Veřejnosprávní činnosti. Cílem průzkumu je zhodnotit činnost školy, získat zpětnou vazbu a tím zkvalitnit výuku, odstranit případné problémy a porovnávat je s výsledky příštích let. Dotazník pro studenty zahrnoval 16 otázek, které se týkaly, jak hodnocení výuky, tak ostatních aktivit školy a je uveden v příloze této diplomové práce.

Dotazník pro rodiče obsahoval 12 otázek, které se týkaly hodnocení výuky a dalších činností školy. Dotazník byl rozdán 182 studentům maturitních ročníků a jejich rodičům. Návratnost vyplněných dotazníků činila 65 %, tj. 119 dotazníků od studentů a 51 %, tj. 93 dotazníků od rodičů.

Ze zpracovaného průzkumu vyplývá, že naše Obchodní akademie připravuje absolventy jak pro výkon v ekonomické praxi oboru Obchodní akademie (OA) a Veřejná správa (VS), tak pro další studium v oboru Ekonomické lyceum (EL). I když maturitní zkouška umožňuje získat oprávnění k podnikatelské činnosti nebo k výkonu povolání, této možnosti využívá malé procento absolventů (18 % z oboru OA, 6% z oboru VS a 2 % z oboru EL). Toto rozhodnutí absolventů, je mimo jiné, také způsobeno nedostatkem pracovních míst v našem regionu. Většina absolventů dává přednost studiu na vysoké škole (98 % z oboru EL, 72 % z oboru VS a 70 % z oboru OA). Z oboru EL a OA se nejvíce absolventů (47 % z oboru EL a 73 % z oboru OA) hlásí na ekonomickou fakultu. Absolventi oboru VS dávají přednost filozofické fakultě (54 %).



Po ránu je schopen student pojmout maximálně 30 % vykládaných informací, proto také většina studentů (78 %) se shodla, že by škola měla začínat v 8.00 hodin a 11 % studentů by se nejráději začínalo učit až v 8.30 hodin. Na dotaz, zda studentům chybí polední přestávka, odpověděla většina studentů (94 %), že nechybí a 88 % studentů je spokojeno s 5ti minutovými přestávkami.

Nejoblíbenější předmět v oboru OA je cestovní ruch, oboru EL je to český jazyk a studenti oboru VS mají rádi právo. Nejčastějším důvodem oblíbenosti předmětu je, že studenty nejvíce zajímá. Nejméně oblíbený předmět je ekonomika, a to v oboru OA a EL, zatímco v oboru VS je to účetnictví. Nejčastějším důvodem je, že vyučující neumí podat látku.

Většina rodičů našich studentů je spokojena se vzdělávacím programem jednotlivých oborů naší školy, a to jak z hlediska rozsahu, tak i tempu výuky. Poradenské služby naší školy využilo nejvíce rodičů studentů oboru OA a nejméně rodičů z oboru VS. V rámci informačních služeb bylo včas, pravidelně a kvalitně informováno o prospěchu a chování svých dětí 93 % rodičů z oboru OA a EL, z oboru VS pouze 75 % rodičů. Třídní schůzky navštěvuje vždy nebo pravidelně 61 % rodičů z oboru OA, 72 % z oboru EL a 33 rodičů oboru VS nikdy nepřišlo na třídní schůzky. Většina rodičů ohodnotili celkovou činnost školy jako dobrou až výbornou, malé procento rodičů shledává určité nedostatky a pouze 2 % rodičů oboru OA hodnotí činnost školy jako špatnou.

Náměty studentů i rodičů na zlepšení výuky byly přínosné a podnětné. Nejvíce respondentů z oboru OA (49 % studentů a 12 % rodičů) a z oboru VS (44 % studentů a 17 % rodičů) chce zlepšit přístup profesorů ke studentům. V oboru EL největší část studentů (43 %) a rodičů (14 %) volá po zlepšení systému výuky. Většina studentů oboru OA (40 %) kladně hodnotí organizaci a vybavení školy a 17 % jejich rodičů chválí přístup profesorů ke studentům. Naproti tomu 45 % studentů oboru EL chválí mimoškolní aktivity a 31 % rodičů vysokou úroveň výuky. Pouze v oboru VS se studenti s rodiči shodli na vysoké úrovni výuky (39 % studentů a 17 % rodičů).

### **Návrhy na opatření:**

- Rozšířit nabídku volitelných předmětů s možností získání certifikátů.
- Provázat IS a Bakaláře
- Upravit rozvrh hodin tak, aby vyhovoval požadavkům předpisů u všech skupin žáků.
- Dokončit ŠVP do 31. 8. 2009.
- Zlepšit komunikaci prostřednictvím Intranetu a internetu.

## 4.4 Průběh vzdělávání

V této oblasti jsou hodnoceny pedagogické procesy škol. Hodnocení je vyžadováno vyhláškou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky č. 15/2005 Sb.

		4	3	2	1	X	Důkazy
4.4.1 Vyučování	<ul style="list-style-type: none"> <li>vhodnost a přiměřenost stanovených cílů výuky k předpokladům žáků</li> </ul>		X				Tematické plány, učební osnovy.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>vhodnost metody výuky k vymezeným cílům a obsahu výuky, ku</li> </ul>			X			Výsledky hospitační činnosti, výsledky testů.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozsah využití pomůcek, učebnic a</li> <li>ostatních didaktických pomůcek</li> </ul>		X				Výsledky hospitační činnosti, zápisy předmět.komisí.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>využívání různých organizačních forem výuky</li> </ul>			X			Výsledky hospitační činnosti, dotazníky.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>komunikace ve vyučování</li> </ul>			X			Dotazníkové šetření, pedagogické zprávy.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>vhodnost učebních úloh</li> </ul>			X			Výsledky testování studentů.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>vhodnost využitých metod hodnocení žáků učitelem</li> </ul>			X			Klasifikační řád, bodové hodnocení.
4.4.2 Učení se žáků	<ul style="list-style-type: none"> <li>odpovědnost žáka za své učení</li> </ul>		X				Vysvědčení, výsledky srovnávacích testů.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktivita a zapojení žáků ve výuce</li> </ul>			X			Hospitační činnost, pedagogické porady.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>využívání samostatné a týmové práce žáků</li> </ul>				X		Výsledky hodnocení.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>využívání sebehodnocení žáků</li> </ul>				X		Evaluační dotazníky.
Hodnocení oblasti:	<b>2,09</b>						

### Zjištění:

#### Vyučování

Učitel aktivně řídí žákovo učení. Výklad je odborný a srozumitelný. Probíraná témata jsou pro studenty zajímavá. Málo je využíván internet. Vzhledem k časovému omezení vyučovacích hodin jsou didaktické pomůcky a odborná literatura využívány omezeně.

Týmová a skupinová výuka probíhá občas. Zvolené metody výuky nedostatečně stimulují efektivní učení se žáků, nedostatečně aktivizují a motivují žáka k učebním činnostem. V hodinách převážně hovoří učitelé, žáci využívají prostor ke komunikaci minimálně.

Důkaz: *Zápisy pedagogických porad, dotazníkové šetření, hospitační činnosti.*

Žáci jsou přesvědčeni, že ve všech předmětech mají příležitost rozvíjet myšlení a umí dávat věci do souvislostí. Domácí přípravu považují studenti za smysluplnou a užitečnou, nepovažují ji za důležitou u společenskovedních předmětů.

Učitelé mají pro všechny studenty stejná kritéria hodnocení v 97 %, vždy zdůvodňují studentovi, proč dostal danou známku.

Důkaz: *Výsledky hodnocení – Mapa školy.*

U výuky cizích jazyků se podařilo využitím nových poznatků a metod (interaktivní výuka s využitím ICT) zlepšit efektivnost. Cílem je nejen komunikativní zvládnutí jazyka, ale také schopnost jej uplatnit v konkrétních životních situacích, popř. se tvůrčím způsobem podílet na přípravě výukových materiálů pro žáky. Učitel ve výuce komunikuje se studenty, dává v hodinách dostatečný prostor pro vyjádření jejich názorů a je přístupný diskusi. Otázky učitele jsou vhodně formulovány, respektuje odpovědi studentů.

Hodnocení studentů je integrální součástí vyučovací činnosti učitele. Probíhá písemnou i ústní formou. Podmínky hodnocení jsou studentům známy, hodnocení odpovídá klasifikačnímu řádu školy, je plánované a pravidelné.

Důkaz: *Klasifikační řád, bodové hodnocení.*

### **Učení se žáků**

Většina žáků se dokáže samostatně učit a využívat ICT a literatury. Žáci mají přiměřenou odpovědnost za své učení. Tempo učení umožňuje žákům dosáhnout stanovených cílů. Vyučující se snaží usnadnit přístup k výukovým materiálům vlastní tvorbou učebních textů.

Chybí sebekritický přístup žáků ke své práci. Žáci nejsou vedeni ze strany vyučujících k sebehodnocení. Sebehodnocení není chápáno jako součást procesu učení. Práce v týmech se objevuje jen v malé míře. Větší část rodičů se vyjádřila, že jejich dítě získává znalosti a dovednosti v žádoucím rozsahu a tempu.

Důkaz: *sebehodnotící dotazníky, dotazníkové šetření – Trojrozměrný pohled, Mapa školy.*

## Výsledky hodnocení – *Mapa školy*

Přiměřenou náročnost výuky vyjadřují studenti procentuelně dle jednotlivých předmětů:

- matematika 55 %
- fyzika, chemie, biologie, zeměpis 57 %
- český jazyk a cizí jazyky 75 %
- společenskovedné předměty 60 %
- odborné, teoretické předměty 65 %

Nároky kladené na studenty jsou obecně pokládány za spíše vyšší (52 %), vysoké (31 %) přiměřené (16 %). Aktivizují a motivují studenta k učebním činnostem. Aktivní průběh je hodnocen v předmětech:

- matematika 50 %
- fyzika, chemie, biologie, zeměpis 51 %
- český jazyk a cizí jazyky 77 %
- společenskovedné předměty 54 %
- odborné, teoretické předměty 59 %

Žáci jsou přesvědčeni, že ve všech předmětech mají příležitost rozvíjet myšlení a umí dávat věci do souvislostí. Domácí přípravu považují studenti za smysluplnou a užitečnou, nepovažují ji za důležitou u společenskovedních předmětů.

Učitelé mají pro všechny studenty stejná kritéria hodnocení v 97 %, vždy zdůvodňují studentovi, proč dostal danou známku.

Studenti považují za nejdůležitější, aby je škola naučila obhajovat vlastní názor a vést diskusi (75 %). Během výuky nejčastěji poslouchají a zapisují si (58 %). Občas samostatně vyhledávají informace (45 %), málokdy (37 %). Studenti málokdy pracují s odbornou literaturou (45 %). Jen 14 % studentů pracuje s odbornou literaturou často. Ve skupinách pracuje občas 49 % studentů a jen málokdy 38 % studentů. Zadané úkoly řeší společně, občas 44 % studentů, nebo málokdy 34 % studentů.

Počítače používá mimo hodiny výpočetní techniky 40 % studentů, a mimo hodiny výpočetní techniky je nepoužívá vůbec 31 % studentů. Výukové hry jsou během vyučování používány málokdy (36 %), nikdy (51 %).

Referáty jsou studentům zadávány občas (54 %), často (33 %). Exkurze jsou prováděny občas (28 %), málokdy (46 %). Role přednášejícího je měněna s učitelem málokdy (26 %), nikdy (60 %). Aktuálním domácím a zahraničním událostem se ve vyučování věnují občas (32 %),

málokdy (46 %). Učitelé komunikují efektivně s celou třídou, diskuse probíhá často (34 %), občas (41 %).

Studenti preferují výuku formou projektů spojujících více předmětů (55 %), nemají zájem o samostatné vyhledávání informací (knihovna, internet, ani o samostudium pomocí výukových programů).

Domácí přípravu považují studenti za užitečnou, domácí úkoly jsou kontrolovány občas. Pro domácí přípravu na vyučování jsou často zadávány referáty (83 %), málokdy se objevují dlouhodobé projekty. Učitelé požadují průběžné opakování látky (85 %), nepožadují přípravu aktuálních zpráv a materiálů.

Pro dosažení lepších výsledků ve výuce je největší překážkou nedostatek času (40 %), příliš výuky formou výkladu s minimálním zapojením (16 %), vlastní neochota (11 %). Učitelé dávají studentům při hodině dostatek prostoru k tomu, aby se mohli vyjádřit (97 %).

Učitelé se domnívají, že úspěchy studentů v soutěžích jsou spíše výsledkem jejich individuálních schopností než práce vyučujícího.

### **Návrhy na opatření:**

- Více aktivizovat studenty ve výuce.
- Rozšířit učební texty pro studenty
- Vést studenty k práci s odbornou literaturou
- Umožnit a vést studenty k využití ICT ve všech předmětech.
- Zavést pravidelné sebehodnocení studentů prostřednictvím dotazníků.

## 4.5 Kultura školy

V této oblasti je hodnocena atmosféra vztahů ve třídách, na chodbách i ve sborovnách. Hodnocení oblasti je vyžadováno vyhláškou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky č. 15/2005 Sb.

		4	3	2	1	0	Důkazy
4.5.1 Podpora žáků a Studentů školou	• ve škole převládá optimismus, důvěra a očekávání úspěchu			X			Zprávy hospitační činnosti. Dotazníkové šetření
	• podpora sebedůvěry žáků a poskytování zpětné vazby		X				Zprávy hospitační činnosti. Dotazníkové šetření.
	• pochvaly a odměny převyšují tresty		X				Pochvalné listy, výroční zpráva.
	• předcházení konfliktům a jejich řešení	X					Zprávy třídních učitelů, nástěnky, www stránky
	• podpora žáků k dosažení úspěchu		X				Výsledky v soutěžích.
4.5.2 Spolupráce s rodiči	• podávání informací rodičům o dění ve škole	X					Třídní schůzky, dotazníkové šetření, konzultační dny
	• zapojení rodičů do života školy			X			Výroční zpráva, zprávy třídních učitelů, dotazníkové šetření.
	• podpora rodičů při učení dětí			X			Dotazníkové šetření pro rodiče.
	• spolupráce školské rady a vedení školy		X				Zápisy z porad, Výroční zpráva.
4.5.3 Vzájemné vztahy	• vzájemný respekt a podpora pracovníků školy a žáků	X					Dotazníkové šetření – trojrozměrný pohled na školu.
	• vytváření optimálních podmínek pro každého žáka		X				Pedagogická dokumentace žáka.
	• spolupráce se zřizovatelem	X					Zprávy z revizí, výroční zpráva.
	• zapojení a podpora místní komunity		X				<a href="#">www.stránky</a> , plesy, výroční zpráva.
4.5.4 Výchovné poradenství	• spolupráce školy s pedagogicko-psychologickou poradnou a spec.ped.centra.		X				Doporučení k individuálním plánům, zápisy z přednášky.
	• prevence sociálně-patologických jevů	X					Hodnotící zprávy, výroční zpráva, besedy.
	• informace a poradenství v přípravě na budoucí povolání		X				Zápisy z jednání z výchovným poradcem.
	• spolupráce s úřady práce a zaměstnaneckými agenturami				X		Besedy s pracovníky úřadu práce, se zaměstnanci firem.
4.5.5 Práce třídního učitele	• koordinace a informovanost žáků a učitelů třídy		X				Třídnické hodiny, internet, intranet, info. nástěnky.
	• komunikace uvnitř a vně třídy		X				Třídnické hodiny, třídní výlety, exkurze.
	• vytváření portfolia žáků	X					Datový soubor Bakalář.
<b>Hodnocení oblasti:</b>	<b>3,05</b>						

## Zjištění:

### Podpora žáků a studentů školou

Základní principy podnikové kultury vycházejí z podnikatelské strategie. Vedení školy využívá firemní kultury jako velmi efektivního nástroje k ovlivňování chování a výkonnosti zaměstnanců více než formální pracovní řády a pokyny. Řízení není nařizováním a příkazováním, ale spíše podporováním a povzbuzováním – koučováním.

Škola se snaží vytvořit příjemné a podporující prostředí pro studenty i učitele. Velká část studentů má k úspěchům ostatních respekt. Studenti vnímají úspěch jako pozitivní motivaci pro svou seberealizaci a další uplatnění.

Důkaz: *Dotazníkové šetření – trojrozměrný pohled na obchodní akademii.*

Pochvaly převažují nad tresty. Před udělením trestu jsou využity všechny výchovné prostředky. Ve druhém pololetí školního roku 2005/2006 bylo uděleno 147 pochval třídního učitele a 7 pochval ředitele školy. Důtka třídního učitele byla udělena v 14ti případech, sedmi studentům byla udělena důtka ředitele školy, pochvaly a důtky ředitele školy uděluje ředitelka osobně.

Důkaz: *Pochvalné listy, vysvědčení.*

Na škole se nikdy nevyskytly problémy závažnějšího charakteru (požívání návykových látek, šikana). Vyhledávání a práce s žáky, kteří mají studijní, případně kázeňské problémy, a jejich rodiči je na velmi dobré úrovni. Pozornost by měla být ještě více zaměřena na talentované žáky s individuálním plánem. Dále také na žáky prvních a druhých ročníků, jejichž pracovní úsilí a výsledky neslibují úspěšné pokračování a završení studia, s jejich rodiči pak hledat vhodnější variantu, např. přestup na jinou školu.

V plánu školy je znatelné také zlepšení spolupráce s úřady práce a se zaměstnaneckými agenturami.

Důkaz: *Zápisy z jednání*

Třídní učitel sleduje a koordinuje obsah, metody i hodnocení výuky ve třídě. Žákům i ostatním učitelům poskytuje relevantní informace. Postoj třídního učitele k žákům, rodičům a partnerům zajišťuje otevřenou komunikaci uvnitř třídy i vůči ostatním ve škole i mimo školu.

Třídní učitelé koordinují rovněž aktivity související s vytvářením portfolia studentů svých tříd. Portfolio využívá pro průběžné i výstupní hodnocení žáků.

Důkaz: *Pedagogická dokumentace žáka, zápisy z pedagogických porad, dotazníkové šetření.*

## Spolupráce s rodiči

Rodiče jsou zapojeni do podpory učení svých dětí. Vedení školy respektuje názory rodičů. Současný systém informování ze strany školy je rodiči hodnocen kladně. Rodiče nemají rozdílné názory na priority školy oproti jejímu vedení a jsou spokojeni s organizací chodu školy. Nechtějí se podílet na vytváření pravidel školy. Domnívají se, že škola dostatečně připravuje studenty na další studium, studenti nejsou přetěžováni, nároky kladené na studenty jsou přiměřené. Za nejlepší kontakt s rodiči považují učitelé individuální konzultační hodiny. Rodiče jsou o dění ve škole pravidelně informováni na aktualizovaných internetových stránkách školy. Rodičovské schůzky považuje za vhodné 38 % rodičů.

## Vzájemné vztahy

Celková atmosféra ve škole je hodnocena jako příjemná, vztahy mezi učiteli, studenty, vedením školy jsou uspokojivé. 66 % učitelů se cítí být součástí školy. Učitelé jsou přesvědčeni, že je jejich práce objektivně hodnocena, nejsou však spokojeni s úrovní odměňování, 71 % učitelů si stěžuje na neúnosné množství administrativních činností doprovázejících jejich pedagogickou činnost. Na nedostatek kvalitních studentů si stěžuje 29 % vyučujících. Třetina dotázaných pedagogů chodí nerada vyučovat do některé třídy ve škole z důvodu nekázně studentů, nezájmu studentů o daný předmět, nestudijní třídy. Přestože ve škole podle průzkumu panují dobré vztahy mezi kolegy, považuje spolupráci učitelů v rámci mezipředmětových vztahů za dostačující pouze 61 % dotázaných pedagogů.

## Výsledky hodnocení – *Mapa školy*

Atmosféra ve škole je studenty hodnocena nejlépe v 1. ročnících a to 3,22 body, nejnižší je hodnocena ve 4. ročnících 2,75 body. Průměrně je hodnocena studenty na úrovni 3,35 bodů, učiteli 3,1 body a rodiči 3,27 body (maximální počet bodů je 4)

Studenti projevují zájem o studium, nejvyšší zájem je mezi studenty ve 4. ročníku. Studenti hodnotí zájem o studium průměrně 2,44 body, učitelé 2,71 body a rodiče 3,63 body. Žáci pokládají za nejdůležitější, aby je škola dokázala naučit obhajovat svůj názor a vést diskusi, naučila je spolupracovat v týmu, vycházet a jednat s lidmi, dobře se připravit na přijímací zkoušky na vysoké školy a získat maximum vědomostí a znalostí.

Učitelé jsou otevření ke spolupráci se studenty (3,9 bodu), studenti jejich vstřícnost hodnotí 2,41 body. Celkem 60 % studentů se shoduje, že ve škole panuje přátelská atmosféra. Za nejvhodnější formu pochvaly považují studenti dobrou známku (45 %). Pochvalu před třídou preferuje 20 % studentů a 19 % studentů preferuje pochvalu mezi čtyřma očima.



Učitelé hodnotí, že studenti uplatní znalosti získané ve škole i mimo školu 3,6 body. Studenti 3,15 body.

Velký rozdíl v hodnocení mezi učiteli a studenty se objevuje v otázce, zda se studenti učí ve škole řešit běžné životní situace. Učitelé jsou přesvědčeni, že ano, (3062 bodů), studenti s 2,44 body nedosahují celorepublikového průměru.

Studenti i rodiče vysoce hodnotí školu ve výchově ke slušnému chování, nejsou však spokojeni s řešením kázeňských problémů (hodnocení studentů je 2,46 bodů, hodnocení rodičů je 2,95 bodů).

Studenti, učitelé i rodiče jsou přesvědčeni, že se ve škole vyskytují závažné negativní jevy zřídka. Šikany nebylo svědky 84 % dotázaných studentů, 69 % studentů se nikdy nesetkalo s pitím alkoholu ve škole, 85 % studentů nezná nikoho ze školy, kdo by užíval extázi, pervitin či heroin. Celkem 87 % studentů se nesetkalo s nikým, kdo by prodával nebo rozdával ve škole drogy.

Studenti hodnotí průběh a kvalitu výuky slovy, že se hodně naučí v předmětech, matematika (54 %), přírodovědných předmětech (57 %), český jazyk a cizí jazyky (72 %), společenských vědních předmětech (59 %), odborných předmětech (68 %). Shodují se, že všechny předměty jsou užitečné pro budoucí život s výjimkou matematiky (zde 35 % studentů uvádí, že ji vůbec nebudou potřebovat).

Rodiče jsou zapojeni do podpory učení svých dětí. Vedení školy respektuje názory rodičů a komunikuje dostatečně s rodiči svých žáků. Současný systém informování ze strany školy hodnotí kladně 84 % rodičů.

Učitelé preferují individuální konzultační hodiny s jednotlivými rodiči, jako nejlepší kontakt s rodiči. O dění ve škole formou pravidelné aktualizace internetových stránek školy má zájem 67 % rodičů, systém podávání informací o prospěchu a chování formou rodičovských schůzek preferuje 38 % rodičů.

Žáci se domnívají, že rodiče znají jejich učitele (39 %), 44 % žáků tvrdí, že rodiče učitele neznají. Celkem 46 % žáků se domnívá, že rodiče kladou velké nároky na jejich výsledky ve škole.

Škola má fungující školskou radu, její navrhované změny jsou vedením školy respektovány.

Rodiče nemají rozdílné názory na priority školy oproti jejímu vedení (65 %), nechtějí se podílet na vytváření pravidel školy. S organizací chodu školy je spokojeno 87 % rodičů.

Z šetření vyplývá, že 92 % rodičů je přesvědčeno, že současná škola dostatečně připravuje děti na další studium, 52 % rodičů je přesvědčeno, že jejich dítě není ve škole přetěžováno. Ve 46 % považují rodiče nároky na studenty jako přiměřené. Akcí pořádaných nad rámec výuky se účastní 78 % rodičů. Činnost Sdružení rodičů a přátel školy považuje za smysluplnou

35 % rodičů. Rodiče pomáhají žákům s přípravou na jazykové předměty (34 %), odborné, teoretické (29 %), odborné praktické (22 %). Třídní učitelé řeší často s rodiči studentů chování, docházku, občas organizační třídní záležitosti, pochvaly třídy, úspěchy třídy, aktuální problémy studentů ve škole, málokdy stížnosti studentů na některého z učitelů, stížnosti a vztahy ve třídě.

Celková atmosféra ve škole je učiteli hodnocena jako příjemná, vztahy mezi učiteli, studenty, vedením jsou ohodnoceny známkou chvalitebný. Součástí školy se cítí být 66 % učitelů. O tom, že vedení školy hodnotí jejich práci objektivně, je přesvědčeno 80 % učitelů, nejsou však spokojeni s úrovní odměňování za práci. Celkem 89 % učitelů je přesvědčeno, že školu řídí schopní lidé. Za neuspokojivé považují učitelé příliš administrativních činností (71 %), nedobré vztahy a malá spolupráce učitelů (44 %), nedostatek kvalitních studentů (29 %). Do některé třídy chodí neradu vyučovat 32 % učitelů, 61 % učitelů nemá problémy s žádnou třídou. Důvodem proč se v některých třídách špatně vyučuje je nekázeň studentů, nezájem o předmět a nestudijní třída. Jako dobré vztahy mezi kolegy označuje 87 % vyučujících, spolupráce učitelů v rámci mezipředmětových vztahů je dostačující pro 61 % vyučujících. Učitelé cítí podporu za strany vedení školy pro pedagogickou činnost, jsou dostatečně motivováni pro zavádění nových výukových metod, vyhovuje jim současná komunikace vedení s učitelským sborem. Dostatečně ohodnoceno za svou činnost je 69 % učitelů. Ve škole funguje studentský parlament, 68 % učitelů se domnívá, že studentský parlament má faktickou možnost zasahovat do chodu školy. K této domněnce se připojuje 69 % studentů. Pravidelné diskuse studentů s vedením školy by ve škole uvítalo 67 % studentů.

Při známkování školy studenty za celkovou atmosféru a za celkové vztahy mezi lidmi je nejčtenější známka chvalitebný. Studentům ve škole nejvíce vadí špatné chování některých studentů (38 %), nedostatek trávení volného času mezi vyučováním (35 %) a špatný přístup učitelů ke studentům (34 %). Podle hodnocení studentů jsou učitelé málo otevření ke spolupráci se studenty, z hodnocení učitelů vyplývá, že jsou ke spolupráci velmi otevření. Žáci se domnívají, že učitelé nemají příliš velkou autoritu u studentů, studenti se i přesto chovají ke svým učitelům vhodně. Studenti hodnotí kamarádské vztahy mezi spolužáky jako velmi dobré. Vedení školy má u studentů respekt a autoritu. Studenti se domnívají, že učitelé nejsou příliš spravedliví při hodnocení studentů. Učitelé často dávají studentům při hodině dostatek prostoru k tomu, aby se mohli projevit.

## 4.6 Řízení školy

V této oblasti je hodnocena dynamika nakládání s dostupnými zdroji. Hodnocení oblasti je vyžadováno Vyhláškou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

		4	3	2	1	X	Důkazy
4.6.1 Plánování	• plánování lidských zdrojů			X			Nelze doložit písemnou formou.
	• plánování materiálních zdrojů		X				Plán materiálně-technického zabezpečení
	• plánování finančních zdrojů		X				Rozpočet školy, finanční plán.
4.6.2 Organizace školy	• organizační struktura školy a organizační řád	X					Organizační řád
	• delegování pravomocí a úkolů			X			Organizační řád
	• správa, přenos dat a informací uvnitř školy		X				Směrnice IS/IT.
	• činnost poradních a samosprávných orgánů			X			Zápisy z jednání a porad.
4.6.3 Vedení lidí	• týmová práce		X				Den otevřených dveří, aktualizace www stránek.
	• komunikace, poskytování zpětné vazby a informací		X				El.intranet, porady na všech úrovních.
	• podpora učitelů při zavádění změn		X				Osobní hodnocení zaměstnanců.
	• vedení začínajících a nekvalifikovaných učitelů	X					Zápisy z porad předmětových komisí.
	• hospitační činnost	X					Zápisy z hospitační činnosti.
	• další vzdělávání pedagogických pracovníků		X				Plán DVVP nelze doložit, absolvování v os. složkách
4.6.4 Kontrola	• kontrola a opatření ke zlepšení stavu v oblasti lidských zdrojů	X					Nelze doložit.
	• kontrola a opatření ke zlepšení stavu v oblasti materiálních zdrojů	X					Inventarizace.
	• kontrola a opatření ke zlepšení využívání finančních zdrojů	X					Rozbory hospodaření.
Hodnocení oblasti:						<b>3,18</b>	

### Zjištění:

#### Plánování lidských, materiálních a finančních zdrojů

Pedagogický sbor je doplňován dle potřeb školy, kvalifikace a věkového rozložení. Není však cíleně plánován v dlouhodobějším horizontu.

Důkaz: *Neexistuje písemná forma potřeb a plánu lidských zdrojů.*

Plán rozvoje materiálních finančních prostředků je vytvářen na základě spolupráce vedení školy, školské rady a ostatních samosprávných orgánů školy. Plán rozvoje materiálních a finančních prostředků je součástí „Soustavy plánů školy“, je dostupný všem zúčastněným, je pravidelně kontrolován a aktualizován.

Důkaz: *Plán materiálně-technického zabezpečení, rozpočet školy, finanční plán.*

Vzdělávání pracovníků v rámci DVPP probíhá dle směrnic a nabídek poskytovatelů školení. Vedení školy umožňuje a podporuje profesní rozvoj pracovníků školy, podporuje další vzdělávání pedagogických pracovníků. Cílem je, aby většina učitelů dosáhla do 5 let úrovně znalostí pro mezinárodní certifikát ECDL.

Důkaz: *Neexistuje písemná forma plánu vzdělávání.*

### **Organizace školy**

Ve škole je uplatňován participativní model řízení. Škola má organizační strukturu, která umožňuje uskutečňování změn vedoucích zvyšování kvality školy. Bylo by přínosné, kdyby úkoly byly delegovány konkrétněji, s jasnými termíny, pravomocemi a odpovědností.

### **Organizační řád školy je plně funkční.**

Metodické a samosprávné orgány jsou sice funkční, avšak projevuje se v jejich práci nepravidelnost a určitý formalismus. Rada ředitele je svolávána podle potřeby, úkoly nejsou konkrétně delegovány a jejich plnění je nedostatečně kontrolováno. Škola má fungující vnitřní informační komunikační systém. Aktuální informace jsou zveřejňovány na internetových stránkách školy, mezi vyučujícími je zajištěna komunikace přes Intranet.

Důkaz: *Zápisy z porad a jednání.*

### **Vedení lidí**

Zaměstnanci nejsou zvyklí pracovat v týmech a této formě spolupráce se učí. Škola se úspěšně zapojuje do aktivit – Adopce na dálku, přednášky, workshopy, veřejné sbírky.

Obchodní akademie se také aktivně prezentuje na veřejnosti (Den otevřených dveří, účast na akci „Učeň, středoškolák, vysokoškolák“, aktualizace webových stránek školy).

Důkaz: *Letáky o škole, příručky, www stránky, dny otevřených dveří aj.*

Systém uvádění začínajících učitelů do praxe je funkční, každý začínající učitel má svého mentora, který ho provází, podporuje a směřuje k osobnímu rozvoji.

Hospitace vedení školy byly prováděny pravidelně dle plánu hospitací a byly vnímány převážně pozitivně. Možnost vzájemné hospitace učitelé využívají jen výjimečně. Své zkušenosti a postřehy z pedagogické práce si učitelé vyměňují především v rámci činnosti předmětových komisí.

Důkaz: *Zápisy z hospitací.*

### **Kontrola**

Škola má zavedené kontrolní mechanismy pro všechny základní procesy. Existuje přesná evidence zdrojů a to umožňuje práci se získanými daty, jejich vyhodnocení a opatření ke změnám.

Důkaz: *účetní doklady, roční výkazy zisků a ztrát, rozvaha, přílohy k roční zprávě, rozbor hospodaření, výroční zpráva.*

### **Návrhy na opatření:**

- Aktualizovat náplně práce a vymezit kompetence vedoucích sekcí.
- Při identifikacích a formulacích problémů využívat situační a kauzální analýzu.
- Zlepšit komunikaci a informovanost mezi učiteli a mezi vedením a učiteli.
- Více využívat možnosti vzájemných náslechlů mezi učiteli.
- Zlepšit spolupráci s metodickými orgány s ohledem na pravidelnost jednání, odstranění formálního přístupu.
- Zvýšit tlak na delegování úkolů a převzetí odpovědností.
- Zlepšit práci v týmech.

## 4.7 Zajišťování kvality školy

V této oblasti je hodnocena metodičnost, systematicčnost a efektivita provádění autoevaluace.

		4	3	2	1	X	Důkazy
4.7.1 Plánování vlastního hodnocení školy	• plánování provádění vlastního hodnocení školy	X					Zápisy z porad vedení a pedagogických pracovníků
	• spolupráce hodnotících týmů					X	Tým není funkční.
	• uplatňování doporučení pro provádění vlastního hodnocení školy					X	Nelze hodnotit, hodnocení nebylo provedeno.
4.7.2 Provádění vlastního hodnocení školy	• systematicčnost monitorování ve sledovaných oblastech	X					Výroční zpráva, dotazníkové šetření, srovnávací testy.
	• systematické využívání ukazatelů kvality školy		X				Výroční zpráva, výsledky Mapy školy aj.
	• úspěšnost využívaných metod a nástrojů		X				Srovnávání výsledků studentů se studenty jiných škol.
	• využívání spolupráce s rodiči a ostatními partnery školy.		X				Výroční zpráva.
	• výstupy z vlastního hodnocení školy					X	Výroční zpráva, Rozbory hospodaření
	• výběr priorit pro zdokonalování školy					X	Není záznam.
	• plánování zdokonalování školy, plán rozvoje školy	X					Plány rozvoje školy.
	• realizace aktivit ke zdokonalování školy		X				Výroční zpráva.
<b>Hodnocení oblasti</b>						<b>2,18</b>	

### Zjištění:

#### Plánování a provádění vlastního hodnocení školy

Obchodní akademie v letošním roce uskutečnila několik autoevaluačních aktivit (dotazníky pro žáky a pro rodiče, SWOT analýzu, Maturity na nečisto, srovnávací písemné práce z matematiky, účetnictví, a ekonomických předmětů). V měsíci červnu byl vypracován dotazník týkající se kultury školy. Systematicky nebylo zjišťování kvality školy prováděno. Tým pro evaluaci zatím nebyl vytvořen.

Přesto, že v organizaci nebyl ustanovený evaluační tým, a provádění vlastního hodnocení školy je ve fázi plánování, výsledky uskutečněných evaluačních aktivit (dotazníky pro žáky a pro rodiče, Maturity nanečisto, srovnávací písemné práce) jsou pečlivě vyhodnocovány a jsou podkladem pro plánování zdokonalování školy, aktualizace plánu rozvoje školy a realizování aktivit směřujících ke zdokonalování školy.

## 4.8 Výsledky vzdělávání

Hodnocení oblasti je vyžadováno Vyhláškou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky č. 15/2005 Sb.

		4	3	2	1	X	Důkazy
4.8.1 Zjišťování výsledků vzdělávání	• nástroje využívané k měření výsledků vzdělávání	X					Testy CERMAT a SCIO, srovnávací písemné práce.
	• systematickosti zjišťování výsledků vzdělávání s výjimkou klasifikace	X					Mapa školy, testy CERMAT SCIO a srovnávací pís.práce
	• účelnost využívání statistických informací a dat pro srovnávání					X	Nelze hodnotit.
4.8.2 Hodnocení výsledků vzdělávání	• hodnocení zjištěných výsledků žáků	X					Třídní učitelé, výchov.poradce – pedagogická dokum.
	• srovnání zlepšení výsledků žáků vzhledem k minulému hodnocení	X					Mapa školy – výroční zpráva
	• hodnocení zjištěných výsledků na úrovni školy	X					Srovnávací písemné práce.
	• srovnání zlepšení výsledků školy vzhledem k minulému hodnocení	X					Testy CERMAT a SCIO, srovnávací písemné práce
	• hodnocení výsledků v matematice	X					Maturita nanečisto.
	• hodnocení výsledků v českém jazyce	X					Maturita nanečisto.
	• hodnocení výsledků v anglickém jazyce	X					Maturita nanečisto.
	• výsledky a úspěšnost žáků při přijímacím řízení a v dalším studiu	X					Pedagogická dokumentace, zprávy výchovného poradce
• výsledky žáků u závěrečných a maturitních zkoušek	X					Pedagogická dokumentace žáků.	
4.8.3 Další výsledky	• umístění v odborných soutěžích	X					Výroční zpráva, www stránky.
	• umístění ve sportovních soutěžích	X					Výroční zpráva, www stránky.
	• umístění v olympiádách		X				Výroční zpráva, www stránky.
	• zapojení školy do projektů a dalších aktivit		X				Výroční zpráva, www stránky.
	• prezentace školy na veřejnosti		X				Dny otevřených dveří, www stránky, výstavy.
	• uplatnění absolventů školy na trhu práce a v dalším studiu	X					Pedagogická dokumentace.
Hodnocení oblasti:	<b>3,61</b>						

### Zjištění:

#### Zjišťování a hodnocení výsledků vzdělávání

Škola se zapojila do celostátního testování úrovně vzdělávání s programy *SCIA* a *CERMATU*. Hodnocení žáků je běžnou činností, kterou učitel ve škole vykonává po celý školní rok. Hodnocení je prováděno v předmětových komisích při zpracování výsledků

srovnávacích písemných testů, čtvrtletních písemných prací, testování vědomostí mimoškolními organizacemi.

Cílem je poskytnout žákovi zpětnou vazbu, prostřednictvím které získává informace o tom, jak danou problematiku zvládá, jak dovede zacházet s tím, co se naučil, v čem se zlepšil a v čem ještě chybuje. Pedagog se snaží také podat konkrétní návod, jak má žák postupovat, aby přetrvávající nedostatky odstranil. Podle nejnovějších evropských trendů hodnocení nesmí být zaměřeno primárně na srovnávání žáka s jeho spolužáky, mělo by se soustředit i na individuální pokrok každého žáka, respektive na hodnocení naplnění předem stanovených požadavků. Takto postupují úspěšné pedagogiky ve vyspělých zemích, které získávají nejvyšší mety i ve srovnávacích hodnoceních evropské a světové úrovně.

Součástí hodnocení žáka ve škole je též hodnocení jeho chování a projevu. Celkově však hodnocení nesmí vést ke snižování důstojnosti a sebedůvěry žáka. Jedním z hlavních cílů pedagogické práce obecně by se mělo stát oslabování vnější motivace žáků - motivace prostřednictvím známek, která je užívána na většině škol. Naopak by mělo docházet k posilování motivace vnitřní, která je podporována žakovým vlastním (sebe)hodnocením - učím se pro život, pro sebe. Jsem zodpovědný za své učení (viz daltonské zásady).

Úspěšnost absolventů u přijímacích zkoušek na vysoké školy sleduje výchovný poradce školy. Výsledky hodnocení jsou archivovány a tvoří součást pedagogické dokumentace.

Studenti se pravidelně aktivně zapojují do celostátních soutěží v českém, anglickém, německém jazyce, v celostátní matematické soutěži, v soutěži zeměpisu a cestovního ruchu a samozřejmě v soutěžích spojených s elektronickou komunikací. Zde získávají přední umístění.

*Důkaz: Výsledky soutěží jsou pravidelně uváděny na internetových stránkách školy.*

V matematice se škola zaměří především na rozvoj logického myšlení, upevnění znalostí početních výkonů, přesnost při výpočtech a rozvoj grafického zpracování úkolů. Učivo musí být povázáno s životními situacemi, aby žáci lépe nacházeli smysl výuky.

Ovládat mateřský jazyk patří k základním podmínkám pro rozvoj komunikace mezi lidmi. Musíme jít cestou propojené výuky slohu, mluvnice i literatury s důrazem na vyjadřování a zvládnutí pravidel pravopisu. Jedním ze základních pilířů musí být mimočítanková četba.

Kvalitní výuka jazyků se stala jedním z hlavních úkolů školy. Již na základní škole je třeba dbát o takový rozsah a kvalitu výuky, aby děti dokázaly samostatně komunikovat v jednom cizím jazyce.

*Důkaz: Učitelé používají metody zjišťování výsledků vzdělávání u žáků, pravidelně využívají standardizovaných testů CERMAT (Sonda Maturant a Maturity nanečisto) a SCIO*



*(Vektor a Srovnávací testy). Statistické údaje jsou dále zpracovávány metodickými komisemi zejména všeobecně vzdělávacích předmětů a výsledky jsou porovnávány na úrovni jednotlivců v čase.*

## Maturita nanečisto 2006

### Český jazyk

Maturita nanečisto formou didaktického testu zkoušela celkem 35 uzavřených úloh. Na řešení bylo vyhrazeno 60 minut. Většinou úkoly pracovaly s textem bez návaznosti na jazyk a literaturu, což vadilo samotným studentům, že nemohou uplatnit své znalosti z jazyka a literatury. Mnohé úkoly byly blízké testu inteligenčnímu.

Dosažené výsledky studentů naší školy byly velmi dobré. Celorepublikový průměr činil 68,6 %, všechny třídy naší Obchodní akademie tohoto průměru dosáhly. Nejlepších výsledků dosáhly třídy ekonomického lycea, dále mezi sebou kolísaly třídy:

3. místo	4.L	69,8 %
4. místo	4.S	69,3 %
5. místo	4.A	68,3 %
6. místo	4.C	67,3 %

Průměrná úspěšnost studentů naší školy činila 69,8 %.

**Občanský základ** – dosažené výsledky naší školy byly velmi dobré. Mezi 407 srovnatelnými zařízeními se naše škola umístila na 47. – 48. místě. Nejlepších výsledků dosáhly třídy ekonomického lycea (mezi 56 % - 84 %) a třída veřejné správy (mezi 47,6 % - 73,2%). Průměrná úspěšnost studentů naší školy činila 62 %. Dosažené výsledky ukazují na velmi dobrou úroveň výuky společensko-vědních předmětů na škole.

**Matematika** – výsledky žáků nedosahují republikových průměrů, projevují se rozdíly mezi obory. Ve škole je mírné hodnocení žáků v porovnání s dosaženými výsledky. Obtížnost testů z matematiky výrazně převýšila ostatní testované předměty.

Průměrná úspěšnost jednotlivých tříd:

4.A	průměrný percentil na žáka	36,4 %
4.B	průměrný percentil na žáka	45,8 %
4.C	průměrný percentil na žáka	34,3 %
4.E	průměrný percentil na žáka	48,4 %
4.L	průměrný percentil na žáka	59,3 %
4.S	průměrný percentil na žáka	36,4 %
Škola		40,7 %
Kraj		49,1 %
ČR		51,7 %

### Anglický jazyk

Průměrná úspěšnost 125 hodnocených žáků s percentilem 67,5 % se jeví jako velmi dobrá v porovnání se stejným typem škol (61,7 %), kde jsme byli vyhodnoceni jako 112. škola z 556. Úspěšnost všech testovaných žáků v České republice byla o necelé procento větší než naše (68,4 % : 67,5 %).

Průměrná úspěšnost jednotlivých tříd:

4.E	průměrný percentil na žáka	76,1 %
4.L	průměrný percentil na žáka	73,3 %
4.B	průměrný percentil na žáka	70,8 %
4.A	průměrný percentil na žáka	64,2 %
4.C	průměrný percentil na žáka	63,6 %

Zvláště bych hodnotila 4.S. která nemá srovnatelnou paralelní skupinu (což je relevantní vzhledem k menšímu počtu hodin ANJ ve 4. ročníku a faktu, že se jednalo o rozšířenou skupinu nad 20 studentů).

4.S	průměrný percentil na žáka	54,5 %
-----	----------------------------	--------

### Německý jazyk

Maturitu nanečisto psalo celkem 34 žáků, zastoupeny byly všechny obory. Průměrná úspěšnost 71,6 % je velmi dobrá v porovnání se stejným typem škol (63,4 % v kraji a 65,3% v rámci celé republiky), kde jsme byli vyhodnoceni jako 106. škola z celkového počtu 525.

Průměrná úspěšnost jednotlivých tříd:

4.E	průměrný percentil na žáka	77,2 %
4.S	průměrný percentil na žáka	71,2 %
4.C	průměrný percentil na žáka	67,0 %

## Srovnávací testy SŠ 2006

### Anglický jazyk.

Průměrná úspěšnost 125 hodnocených žáků s percentilem 51,84 % se ve skupině 4 125 testovaných žáků ze všech typů středoškolského studia jeví jako solidní, naši žáci by se umístili přibližně na hranici lepší poloviny testovaných.

Průměrná úspěšnost jednotlivých tříd:

2.S	průměrný percentil na žáka	63 %
2.E	průměrný percentil na žáka	55 %
2.L	průměrný percentil na žáka	50 %
2.C	průměrný percentil na žáka	48,9 %

### Matematika

Testy byly vyhodnocené jako neadekvátně obtížné, což dokládá také skutečnost, že 32 % všech testovaných žáků v České republice nedosáhlo hodnoty 1 bod ze 14 testovaných úloh. Ve výsledcích se projevují rozdíly mezi obory.

Průměrná úspěšnost jednotlivých tříd:

2.A	průměrný percentil na žáka	28,22 %
2.B	průměrný percentil na žáka	36,15 %
2.C	průměrný percentil na žáka	45,27 %
2.E	průměrný percentil na žáka	67,60 %
2.L	průměrný percentil na žáka	53,17 %
2.S	průměrný percentil na žáka	57,60 %

## SCIO

### Obecné a studijní předpoklady

Testování se zúčastnilo 141 studentů druhých ročníků

Třída	Počet testovaných žáků	Průměrné skóre	Průměrný percentil
2.A	32	26,06 %	38,96 %
2.B	26	23,06 %	30,05 %
2.C	22	28,26 %	46,14 %
2.E	30	30,65 %	52,10 %
2.L	12	24,77 %	36,41 %
2.S	20	28,90 %	48,10 %

#### Průměrné skóre

- Obchodní akademie 25,68 %
- Ekonomické lyceum 28,96 %
- Veřejná správa 28,90 %

#### Průměrný percentil

- Obchodní akademie 38,17 %
- Ekonomické lyceum 47,61 %
- Veřejná správa 48,10 %

### Německý jazyk

SCIO testy psalo celkem 25 žáků, zastoupeny byly všechny obory. Dosažený percentil se pohybuje u jednotlivých žáků v rozmezí 5 – 98, což činí v průměru 47,53 %. Průměrná úspěšnost jednotlivých tříd je v souladu s našimi předpoklady. Nejlepších výsledků dosáhli žáci oboru ekonomického lycea a veřejné správy. Nejslabší výsledky byly u žáků obchodní akademie.

Ve škole jsou všechny předměty vyučovány aprobovaně. Aprobovanost učitelů plně odpovídá vzdělávacím potřebám žáků v oblasti volitelných či nepovinných předmětů. I tyto předměty jsou vyučovány aprobovaně. Vysoká aprobovanost se projevuje ve velmi dobrých výsledcích žáků ve všech sledovaných oblastech.

### Návrhy na opatření:

- Výuku českého jazyka je třeba více orientovat na práci s textem.
- Zavedení nepovinného předmětu matematická cvičení pro 1.- 4. ročník určený pro žáky se zájmem o maturitu z matematiky od školního roku 2007/2008.

## 4.9 Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.

Hodnocení oblasti je vyžadováno vyhláškou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky č. 15/2005 Sb.

		4	3	2	1	X	Důkazy
4.9.1 Celkové hodnocení využívání lidských zdrojů	• efektivita využívání kvalifikace učitelů	X					Pracovní zařazení – pracovní smlouva.
	• efektivita využívání kvalifikace ostatních pracovníků školy	X					Pracovní zařazení – náplň práce – pracovní smlouva.
	• zdokonalování učitelů vzhledem k hodnoceným oblastem	X					Autoevaluace učitelů při osobním pohovoru.
4.9.2 Celkové hodnocení využívání materiálních zdrojů	• efektivita využívání prostor a budov školy	X					Rozvrhy hodin, plán práce.
	• efektivita využívání pomůcek a učebnic	X					Hospitační činnost, dotazníko-vé šetření.
	• efektivita využívání ICT	X					Výroční zpráva.
4.9.3 Celkové hodnocení využívání finančních zdrojů	• efektivita využívání přímých nákladů	X					Rozbory hospodaření, výroční zpráva.
	• efektivita využívání provozních prostředků	X					Rozbory hospodaření, výroční zpráva.
	• efektivita využívání mimorozpočtových zdrojů	X					Rozbory hospodaření, výroční zpráva.
	• účelnost využívání finančních prostředků na zdokonalování školy	X					Výroční zpráva.
4.9.4 Dopad vlastního hodnocení a zdokonalování školy	• korekce cílů a hodnot školy		X				Plány školy. Plány práce
	• korekce ŠVP					X	Práce na ŠVP probíhají, nelze hodnotit.
	• revize strategie vlastního hodnocení školy					X	Nelze hodnotit, vlastní hodnocení neproběhlo.
	• revize plánu zdokonalování školy					X	Není důkaz o provedené revizi.
Hodnocení oblasti:						<b>3,07</b>	

### Zjištění:

#### Hodnocení využívání lidských zdrojů.

Vysoká kvalifikovanost pracovníků školy umožňuje plynulé fungování školy a dochází k výraznému zlepšení ve sledovaných oblastech. Růst profesionality pracovníků školy pozitivně ovlivňuje kulturu školy. Získávání a sledování příslušných dat prokazují, že všechny prostory školy byly využívány požadovaným způsobem, využitelnost byla minimálně 90 %.

Důkaz: *Osobní listy zaměstnanců, jejich pracovní zařazení (pracovní smlouvy).*

### **Hodnocení využívání materiálních zdrojů.**

Ve výuce bylo využíváno všech dostupných pomůcek a učebnic, nevyužívané (asi 10 %). Podpora výuky pomůckami ve sledovaných předmětech umožnila zlepšení výsledků.

Dostupná ICT byla nadprůměrně využívána ve většině předmětů, žáci měli přístup k ICT v nadprůměrné míře. Podpora výuky v ICT ve sledovaných předmětech umožnila zlepšení výsledků.

Důkaz: *Výroční zpráva*

### **Hodnocení využívání finančních zdrojů.**

Výdaje jsou ve sledovaných oblastech efektivně využívány a odpovídají prioritám a cílům školy. I přes problémy ve způsobu financování, došlo k nejlepšímu možnému zhodnocení finančních prostředků. V průběhu realizace plánu bylo zapotřebí učinit několik změn, avšak tyto změny neměly rozhodující charakter při alokaci prostředků. Administrativní systém poskytuje aktuální a spolehlivé informace o čerpání finančních prostředků. Získané mimorozpočtové zdroje byly účelně investovány

Přes nevyhovující způsoby financování škola přidělené a získané prostředky využívá efektivně. Výhrady lze shledat při vyhodnocování investičních projektů. Pro výběr optimálních variant bych doporučila hodnocení pomocí metod vícekriteriálního hodnocení.

Důkaz: *Výroční zpráva, rozbor hospodaření*

### **Dopad vlastního hodnocení a zdokonalování školy.**

Komplexní hodnocení školy dosud nebylo prováděno, nicméně pravidelně jsou monitorovány studijní výsledky žáků, sebevzdělávání učitelů, ale i hospodářská činnost školy.

## 5 Návrhy na zlepšení

### 5.1 Shrnutí výsledků sebehodnocení

5.1	Vize školy	2,50 bodů
5.2.	Podmínky ke vzdělávání	2,25 bodů
5.3	Školní vzdělávací program	3,00 bodů
5.4	Průběh vzdělávání	2,09 bodů
5.5	Kultura školy	3,05 bodů
5.6	Řízení školy	3,18 bodů
5.7	Zajišťování kvality školy	2,18 bodů
5.8	Výsledky vzdělávání	3,61 bodů
5.9	Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům	3,07 bodů
	Celkové hodnocení školy	2,73 bodů

Z přehledu výsledků je zřejmé, že silnou stránkou školy je její kultura, řízení školy, ale především výsledky vzdělávání.

Oblast *Vize školy* byla ohodnocena 2,50 body. Pozitivně lze hodnotit vypracování a formulaci vize a hodnot a jejich prezentaci zaměstnancům a ostatním partnerům školy. Hlavní nedostatek, který se v hodnocení promítl je dosud neprováděné komplexní hodnocení školy a také absence školského vzdělávacího programu, který je v současné době ve fázi přípravy.

Další oblast byla ohodnocena 2,25 body – *Podmínky ke vzdělávání*, kde na úrovni lidských zdrojů lze pozitivně hodnotit vysokou odbornost a profesionalitu pedagogického sboru. Nedostatky lze spatřit v personální oblasti, pro kterou není vypracovaná strategie a zároveň neexistuje funkční personální systém. V materiální a finanční oblasti shledávám spíše slabé stránky a to jak na úrovni samotného financování (nedostatečné provozní i mimorozpočtové zdroje), tak v nedostatečném technickém stavu budov, nedostatečném vybavení knihovny a informačního centra. Rovněž nedostatečná je nabídka pro využití materiálního zázemí školy širší veřejnosti.

V oblasti *Školního vzdělávacího programu* – 3,00 bodů nebyl hodnocen školní vzdělávací program z důvodu jeho přípravy, ale centrálně stanovené učební osnovy. Vzhledem k tomu, že centrálně stanovené učební osnovy, jsou určitým způsobem limitující, dá se předpokládat, že by hodnocení bylo v případě realizace vlastního školského vzdělávacího programu vyšší. Jako slabé stránky lze hodnotit nastavení rozvrhu hodin, kdy vzhledem k omezujícím podmínkám jej nelze

uvést v optimální podobě. Rozpočtové omezení školy se také projevuje možnostech využití vnitřního informačního systému, kdy s ohledem na zastaralost hardwaru a software nelze zavést nové způsoby komunikace.

Oblast *Průběh vzdělávání* je hodnocen 2,09 bodů. Tato oblast je hodnocena jako nejslabší. Studenti se teprve učí týmové práci, jsou málo komunikativní a aktivní. Chybí sebekritický přístup žáků ke své práci. Žáci nejsou vedeni ze strany vyučujících k sebehodnocení.

Oblast Kultura školy je hodnocena 3,10 body a evidentně je silnou stránkou školy. V této oblasti se do příznivého hodnocení promítá dobré jméno školy, participativní model řízení, vzájemný respekt a podpora pracovníků školy a žáků, pracovníků a vedení školy a také ochota spolupráce pracovníků při řešení různých problémů. Slabou stránkou je nízká úroveň zapojení rodičů do života školy a nepravidelnost a určitý formalismus ve spolupráci s metodickými a samosprávnými orgány.

Oblast Řízení školy – 3,18 bodů. Velmi kladně lze hodnotit stabilizovaný pedagogický sbor a jeho vysokou odbornou úroveň. Na velmi dobré úrovni je vedení a podpora začínajících učitelů. Z hodnocení také vyplývá, že má škola vhodně nastavené kontrolní mechanismy a zjištěné výsledky využívá k opatřením vedoucím ke zlepšení zjištěného stavu v oblasti lidských zdrojů, materiálních a finančních zdrojů. Na druhé straně neexistuje koncepce plánování lidských zdrojů v delším časovém horizontu. Problémy se vyskytují při delegování pravomocí a úkolů. Silnou stránkou školy také není týmová práce, které se teprve zaměstnanci i studenti učí.

Oblast Zajišťování kvality je hodnoceno 2,18 body. Přesto, že vedení školy věnuje značnou pozornost systematickému monitorování procesů všech oblastí, plánování provedení hodnocení školy a plánu jejího zdokonalování, je tato oblast hodnocena méně příznivě. Důvod spočívá v tom, že se v této oblasti hodnotí také spolupráce evaluačního týmu školy a uplatňovaná doporučení pro provádění vlastního hodnocení školy, přičemž tyto aktivity zatím neproběhly.

Oblast Výsledky vzdělávání je nejlépe hodnocenou oblastí, kde téměř všechna kritéria jsou hodnocena nejvyšším počtem bodů, což dokazuje vysokou profesionalitu pedagogického sboru, neustálé monitorování a vyhodnocování všech výsledků vzdělávání a jejich srovnávání v čase a uplatňování návrhu ke zlepšení. Slabší stránkou této oblasti se jeví zapojení školy do projektů a dalších aktivit a také nevyužívání statistických informací a dat pro srovnání.

Oblast Výsledky práce školy vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům byla ohodnocena na 3,07 bodů. Z hodnocení vyplývá, že škola využívá všechny dostupné zdroje efektivně. Korekce střednědobých a dlouhodobých cílů je prováděna v plánech školy, změna krátkodobých cílů ihned promítnuta do probíhajících procesů školy. Revizi vlastního hodnocení nelze hodnotit, neboť hodnocení školy zatím nebylo uskutečněno.



## 5.2 Doporučení ke zlepšení

Z přehledu výsledků hodnocení školy je zřejmé, že silnou stránkou školy je její kultura, řízení školy, ale především výsledky vzdělávání. Tyto silné stránky by měla škola rozvíjet, posilovat a současně vyvíjet opatření k eliminaci slabých stránek.

V současné době je stěžejním úkolem organizace dokončení prací na ŠVP a příprava sebehodnocení školy. Zároveň však mohou být uskutečňovány kroky k zlepšování každodenních pracovních procesů.

V oblasti řízení lidských zdrojů bych doporučovala vypracování personální strategie a zavedení personálního informačního systému. Je třeba upřesnit kritéria sebehodnocení pedagogů a zavést sebehodnocení periodicky. Neméně důležitým úkolem vyplývajícím z hodnocení školy je nutnost zlepšení spolupráce s metodickými orgány s ohledem na pravidelnost jednání, odstranění formálního přístupu a zvýšení tlaku na delegování úkolů. V souladu s moderními inovativními trendy je nutné klást důraz na komunikaci, spolupráci, práci s informacemi i práci s portfoliem.

V oblasti vzdělávání usilovat o maximální využití potenciálu studentů a poskytovat jim podporu v jejich osobnostně-sociálním rozvoji. Větší pozornost by měla být zaměřena na studenty prvních a druhých ročníků. Dále také více aktivizovat studenty ve výuce, rozšířit učební texty, učební pomůcky a vést studenty k práci s odbornou literaturou. Vzhledem k dosahovaným výsledkům v matematice bude vhodné zavedení nepovinného předmětu matematická cvičení pro 1. – 4. ročníky. V neposlední řadě je nutné vést studenty k sebekritickému přístupu ke své práci a k sebehodnocení, které by mělo být chápáno jako součást procesu učení.

V materiální oblasti existuje celá řada plánovaných akcí, např. rozšíření prostor knihovny, vybudování informačního centra, zřízení multimediální učebny nebo vybudování sportovního hřiště pro letní aktivity.

Je zřejmé, že některá opatření ke zlepšení nejsou finančně náročná a lze je aplikovat bez většího finančního zatížení, jiná naopak mohou vyžadovat značné finanční výdaje. Je proto nutné tato opatření plánovat a realizovat s ohledem na časové a finanční možnosti školy.

## Závěr

Ve své diplomové práci jsem se snažila objasnit důvody zákonné povinnosti provádění sebehodnocení, ale také přínosy, které sebehodnocení organizaci přináší. Přesto, že vlastní hodnocení školy dosud nebylo realizováno, existuje spousta podkladů, které mají vypovídací schopnost o současném stavu výchovně-vzdělávacího procesu školy.

Výsledky hodnocení umožnily poznání silných a slabých stránek školy a jsou vodítkem ke stanovení možných zlepšovacích procesů. Výsledky z procesu sebehodnocení umožňují srovnání s příbuzně zaměřenými školami a vzájemnou výměnu získaných zkušeností.

I když není povinností školy zveřejňovat zprávu vlastního hodnocení, přesto se vedení školy může dobrovolně rozhodnout o jejím zpřístupnění příbuzně zaměřeným školám a využít tak přidané hodnoty benchmarkingu. Komunikace s dalšími školami, které v procesu vlastního hodnocení postupují shodnými nebo obdobnými kroky, umožňuje výrazné zefektivnění prováděných činností. Lze se tak vyvarovat postupů, které se až v delším časovém úseku projeví jako málo účinné nebo ne zcela vhodné, a naopak získat podněty pro rozvoj takových cest, které prokazují potřebné předpoklady pro dosažení žádoucích změn..

Závěrem nutno říci, že zřejmě málokterá oblast veřejných služeb zaznamenává v posledních letech tak bouřlivé změny, jako školství. V souvislosti s kontinuálně uplatňovanými změnami systému veřejné správy dochází každý rok k zásadním změnám. Přitom jde o oblast, kde koncovými příjemci následků všech těchto změn jsou doslova tisíce škol a školských zařízení.

## Seznam literatury a použitých zdrojů

1. Společný hodnotící rámec CAF 2002, Praha 2005, ISBN 80-02-01704-8
2. Společný hodnotící rámec CAF 2006, Praha 2007, ISBN 978-80-02-01901-5
3. Aplikační příručka modelu CAF pro školy, Praha 2007, ISBN 80-02-01873-7
4. Kvalita školy – metodika přípravy a provádění vlastního hodnocení školy podle Modelu zvyšování kvality školy a vyhlášky č. 15/2005 Sb.
5. Michek, Stanislav a kol.: Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání, Národní ústav odborného vzdělávání, Praha 2006
6. ZÁKON č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole
7. ZÁKON č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
8. VYHLÁŠKA č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů,
9. Novotný, Jiří a kol.: Ekonomika a řízení neziskových organizací, Oeconomica, Praha 2006, ISBN 80-245-0792-7
10. OBCHODNÍ AKADEMIE, *Výsledky dotazníkového šetření CERMAT (Sonda maturant a Maturity nanečisto) a SCIO (Vektor a Srovnávací testy)*
11. OBCHODNÍ AKADEMIE, *Výroční zprávy 2005, 2006,*
12. OBCHODNÍ AKADEMIE, *Strategický plán*
13. OBCHODNÍ AKADEMIE, *Soustava plánů*
14. OBCHODNÍ AKADEMIE, *Vnitřní směrnice 2005, 2006*
15. Garscha, Joseph B.: Rozvoj organizace pomocí managementu procesů. Praha, Česká společnost pro jakost 2003. ISBN 80-02-01581-9
16. MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ, *Metodický pokyn FIN/9762/03, Ostrava 2003*
17. MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ, *Zásady kraje k příspěvkovým organizacím*

## Internetové zdroje:

1. [www.esf-kvalita.cz](http://www.esf-kvalita.cz)
2. [www.uiv.cz](http://www.uiv.cz)
3. [www.ucitelske-listy.cz](http://www.ucitelske-listy.cz)
4. [www.nuov.cz](http://www.nuov.cz)
5. [www.oao.cz](http://www.oao.cz)
6. [www.euridice.org](http://www.euridice.org)

## Použité zkratky

- |     |      |  |
|-----|------|--|
| 1.  | ČŠI  | Česká školní inspekce                        |
| 2.  | MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| 3.  | ŠVP  | Školský vzdělávací program                   |
| 4.  | VYT  | Výpočetní technika                           |
| 5.  | INF  | Informatika                                  |
| 6.  | APS  | Aplikovaná psychologie                       |
| 7.  | EKC  | Ekonomická cvičení                           |
| 8.  | OBK  | Obchodní korespondence                       |
| 9.  | CJL  | Český jazyk a literatura                     |
| 10. | FYZ  | Fyzika                                       |
| 11. | BIO  | Biologie                                     |
| 12. | CHE  | Chemie                                       |
| 13. | UZZ  | Úvod do zbožíznalství                        |
| 14. | S/IT | Informační systémy a informační technologie  |
| 15. | VŠ   | Vysoké školy                                 |
| 16. | RVP  | Rámcově vzdělávací programy                  |
| 17. | EKO  | Ekonomie                                     |
| 18. | ITE  | Informační technologie                       |
| 19. | BAF  | Bankovníctví a finance                       |
| 20. | UCE  | Účetnictví                                   |
| 21. | MAM  | Marketing a management                       |
| 22. | STA  | Statistika                                   |
| 23. | CLL  | Český jazyk a literatura                     |
| 24. | ANJ  | Anglický jazyk                               |
| 25. | NEJ  | Německý jazyk                                |
| 26. | PEK  | Písemná a elektrotechnická komunikace        |

## Přílohy

### SWOT analýza

Příloha č. 1

#### Silné stránky školy

##### Lidské zdroje

- aprobovanost vyučujících
- tradice „dobré jméno školy“
- tradiční výuku formou studia při zaměstnání
- ochota pracovníků se vzdělávat
- ochota spolupráce při řešení problémů
- využívání odborníků z praxe při výuce
- spolupráce s ekonomickou fakultou VŠB při dalším vzdělávání pracovníků v odborných předmětech

##### Podmínky pro vzdělávací činnost

- intranet pro vyučující a žáky
- dobré materiální zabezpečení – odborné učebny, tělocvična, IS/IT
- dobré podmínky pro realizaci praktického vzdělávání ve škole (učebna fiktivní firmy)
- realizace mezipředmětových vazeb
- propracovaný systém hodnocení žáků
- široká nabídka služeb školní knihovny
- vhodné podmínky pro uplatňování mimoškolních aktivit
- e-learningová podpora výuky
- vydávání studijních opor pro jednotlivé předměty
- vytvoření dostatečných prostor pro nepovinné a volitelné předměty, pro mimoškolní aktivity
- podpora cizojazyčné výuky zahraničními zájezdy

##### Management

- vedení školy má důvěru a respekt svých podřízených

- nalézání a rozvíjení kontaktů s ostatními školami a zahraničními partnery
- dobrá spolupráce se sociálními partnery v rámci projektů

## **Ostatní**

- nízký výskyt sociálně patologických jevů
- úspěšnost studentů ve výsledcích vzdělávání (maturity, absolutoria)
- úspěšnost studentů při zařazování do praxe
- úspěšnost studentů při přijímání na VŠ
- úspěšná účast žáků v soutěžích
- úspěšné zapojení studentů do Evropského parlamentu mládeže
- zapojení školy do humanitní pomoci
- vznik studentské rady
- vznik občanského sdružení na podporu dalších vzdělávacích aktivit studentů a na zlepšení vybavenosti školy
- zapojování studentů do sportovních aktivit

## **Slabé stránky školy**

### **Lidské zdroje**

- nedostatečná vzájemná informovanost komunikace mezi pracovníky
- ne všichni vyučující se zcela ztotožňují se životem školy

### **Podmínky pro vzdělávací činnost**

- nedostatečné finanční zdroje na podporu moderních způsobů výuky (multimediální učebny aj)
- nedostatečné prostory pro výuku
- nedostatečné prostory pro stravování a společenské akce
- nevyhovující umístění alokovaného pracoviště Vyšší odborné školy sociální
- neochota pracovníků zapojit se do získávání mimorozpočtových zdrojů včetně fondů
- nedostatek finančních zdrojů na provoz, údržbu a nákup nových technologií
- nedostatečné zapojení rodičů do života školy
- studenti nejsou vedeni k provádění sebehodnocení a vzájemné komunikaci

## Management

- nedostatečná komunikace a informovanost mezi pracovníky školy
- nedostatečná týmová práce na OA
- nedostatečné delegování úkolů
- pracovníkům jsou poskytnuty informace k jednotlivým aktivitám školy, mají možnost se k nim vyjádřit. Těto možnosti nevyužívají, ale následně je kritizují.

## Ostatní

- vzrůstající vandalismus žáků
- žáci nejsou vedeni k udržování pořádku na svém pracovišti

## Příležitosti

- nabídnout veřejnosti kurzy v rámci celoživotního vzdělávání, zapojit se do projektu ESF vzdělávání a získat tak finanční prostředky
- využít vlastních organizačních schopností v zajišťování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na půdě školy
- zavádět a využívat netradiční formy a metody výuky
- navazovat a rozvíjet spolupráci se sociálními partnery (odborné školy, Ekonomická fakulta VŠB, Ostravská univerzita, firmy, úřady, asociace)
- seznamovat rodičovskou i širší veřejnost s činností školy, jejími výsledky a perspektivami prostřednictvím médií a webových stránek školy
- podpora nejlepších a zvláště nadaných studentů, individuální práce s těmito studenty
- zapojení učitelů do spolupráce s pracovišti na nichž probíhá odborná praxe

## Hrozby

- nedostatečná motivace učitelů ke spoluúčasti na rozvoji školy
- nedostatečné zkušenosti se získáváním finančních zdrojů z prostředků EU a programů MSK
- velká konkurence středních škol poskytujících vzdělání
- zvýšený výskyt sociálně patologických jevů jako celospolečenský jev



- omezené možnosti spolupráce s praxí
- nedostatečné finanční ohodnocení učitelů
- stále se snižující společenská prestiž učitelského povolání

# Evaluační dotazník pro učitele

Příloha č. 2

## I. Hodnocení učitel-žák

- 1) Jaké vlastnosti a předpoklady by podle Vás měl mít učitel?
- 2) Které z těchto vlastností máte Vy?
- 3) Které z těchto předpokladů Vám chybí a proč?
- 4) Co chcete v budoucnu udělat pro to, abyste těchto předpokladů mohl dosáhnout?
- 5) Jak by Vám k tomu mohla škola pomoci, jako Váš zaměstnavatel?
- 6) Jste pro studenty autoritou?
- 7) Považují Vás studenti za odborníka?
- 8) Jak Vás budou s největší pravděpodobností hodnotit Vaši studenti a jak budete s tímto hodnocením spokojen(a)?
- 9) Jste vůči studentům vstřícný, objektivní a přátelský? Pokud ne, proč?

## II. Vztah učitel-ostatní zaměstnanci?

- 1) Jaký máte vztah k Vaším kolegům a zda máte zájem tento vztah přehodnotit, za jakých podmínek.
- 2) Jaký vztah mají k Vám Vaši kolegové, jak se k Vám chovají, jaké máte postavení v pedagogickém sboru?
- 3) Jste pro ostatní kolegy autoritou?
- 4) Považují Vás kolegové za odborníka ve Vámi vyučovaných předmětech?
- 5) Jakých vlastností si na svých spolupracovnících ceníte a proč?
- 6) Jakou vlastnost nejvíce u svých kolegů odsuzujete a proč?
- 7) Myslíte, si že na vašem pracovišti panují mezi zaměstnanci dobré vztahy, pokud ne, proč?

## III. Vztah učitele k vedení školy

- 1) Myslíte si, že můžete ovlivnit vývoj situace na Vašem pracovišti a jak (způsob a formy výuky, organizaci školy, vztahy mezi kolegy, chování ke studentům)?
- 2) Domníváte se, že by škola měla projít zásadní změnou a v čem tuto změnu spatřujete?
- 3) Domníváte se, že můžete být spokojen(a) se svým přímým nadřízeným, ved. sekce, zástupcem ředitele, pokud ne, z jakého důvodu?
- 4) Přál byste si demokratickou volbu svého přímého nadřízeného (ved. sekce)?

- 5) Jaké by měl mít Váš přímý nadřízený splňovat vlastnosti, jaké by naopak neměl mít, abyste byl(a) spokojen(a)?
- 6) Domníváte se, že vedení školy vystupuje koncepčně, objektivně a spravedlivě vůči všem zaměstnancům a pokud ne, z jakého důvodu?
- 7) Myslíte si, že jste spravedlivě odměněn(a) a pokud ne, jaká je Vaše „reálná“ představa bez ohledu na současné finanční možnosti organizace?
- 8) Jste ve svém zaměstnání spokojen(a) a pokud nejste, jaký k tomu máte důvod, příp. jaké nabízíte řešení?

# Trojrozměrný pohled na Obchodní akademii

## I. Dotazník pro studenty OA

Vážení studenti, rádi bychom znali Váš názor na školu a Vaše studium na ní a proto Vás prosíme o vyplnění následujícího dotazníku, jehož prostřednictvím se snažíme získat zpětnou vazbu, která by nám pomohla zhodnotit studium na naší OA. Nikdo jiný než právě Vy nám nemůže poskytnout lepší informace o jednotlivých předmětech, učitelích, formách výuky i celkovém image školy.

U jednotlivých bodů zakroužkujte nebo napište 1 hodnocení nejlépe vystihující Váš názor.

- 1) **Materiálně-technické podmínky školy** – kvalita zařízení školy, vybavení učeben, sociální zařízení.
  - » výborné 1
  - » dobré 2
  - » s nedostatky 3
  - » neuspokojivé 4
- 2) **Škola by podle Vás měla začínat:**
  - » v 07:00 hodin 1
  - » v 07:30 hodin 2
  - » v 08:00 hodin 3
  - » v 08:30 hodin 4
- 3) **Chybí Vám polední přestávka?**
  - » ano
  - » ne
- 4) **Měly by se prodloužit 5ti minutové přestávky na 10 minut?**
  - » ano
  - » ne

**5) Posuďte vzájemné vztahy mezi většinou pedagogů a Vámi:**

- » výborné 1
- » dobré 2
- » s nedostatky 3
- » neuspokojiv 4

**6) Jak byste ohodnotili přístup třídního učitele k Vám:**

- » výborné 1
- » dobré 2
- » s nedostatky 3
- » neuspokojivé 4

**7) Který je Váš nejoblíbenější předmět ve škole:**

**8) U nejoblíbenějšího předmětu je důvodem:**

- » že mě nejvíce zajímá 1
- » vyučující umí vysvětlit učivo 2
- » vyučující dokáže oživit hodinu 3
- » malé nároky na učení 4

**9) Který je Váš nejneoblíbenější předmět ve škole:**

**10) U tohoto předmětu je důvodem:**

- » že mě tento předmět nebaví 1
- » vyučující neumí podat látku 2
- » vyučující nedokáže oživit hodinu 3
- » velké nároky na učení 4

**11) Jak by jste ohodnotili výuku následujících předmětů:**

Hodnocení	CJL	ANJ	NEJ	MAT	ZBO	ITE	EKO	UCE	EKC	MAM	BAF	PRA	STA	PEK
Výborná	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dobrá	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
S nedostatky	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Nevyhovující	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

**12) Hodnocení dalších aktivit školy:**

Hodnocení	Kulturní akce	Sportovní akce	Poznávací zájezdy	Odborné soutěže
Výborná	1	1	1	1
Dobrá	2	2	2	2
S nedostatky	3	3	3	3
Nevyhovující	4	4	4	4

**13) Po ukončení studia na OA se chystáte:**

- » na vysokou školu 1
- » na vyšší odbornou školu 2
- » do praxe 3
- » jiná oblast 4

**14) Typ fakulty, kam jste podali přihlášku?**

- » ekonomická fakulta 1
- » fakulta informatiky 2
- » filozofická fakulta 3
- » lékařská fakulta 4
- » pedagogická fakulta 5
- » právnická fakulta 6
- » přírodovědecká fakulta 7
- » zdravotně sociální fakulta 8
- » jiná fakulta 9

**15) Za co byste chtěli školu pochválit?**


**16) Co by se mohlo ve škole nebo ve výuce zlepšit?**


## II. Dotazník pro rodiče

Vážení rodiče, máme zájem na tom, aby Vaše děti byly ve škole spokojené a práce školy se zkvalitňovala. Věříme, že Váš zájem je shodný. V této snaze nám pomůžete, když vyplníte tento dotazník. Vaše názory a podněty mohou pomoci k objektivnímu posouzení činnosti školy, mohou také přispět k odstranění případných problémů, které Vás, nebo Vaše dítě trápí.

U jednotlivých bodů zakroužkujte jedno hodnocení, které nejlépe vystihuje Váš názor.

**1) Vzdělávací program školy – zda splňuje očekávání a požadavky Vaše a Vašeho dítěte.**

- » výborný 1
- » dobrý 2
- » s nedostatky 3
- » neuspokojivý 4

**2) Hodnocení úrovně vzdělávání – Vaše dítě získává znalosti a dovednosti v žádoucím rozsahu a tempu.**

- » výborné 1
- » dobré 2
- » s nedostatky 3
- » neuspokojivé 4

**3) Hodnocení studenta – hodnocení výsledků Vašeho dítěte odpovídá jeho domácí přípravě a práci ve škole.**

- » ano 1
- » s výhradami 2
- » málo 3
- » neodpovídá 4

**4) Třídní schůzky navštěvují:**

- » vždy 1
- » občas 2
- » zřídka 3
- » nikdy 4



- 5) Informační schůzky – jaké je jednání učitelů s rodiči na třídních schůzkách:**
- » taktní a podnětné 1
  - » s výraznými rozdíly 2
  - » nevhodné 3
  - » nedovedu posoudit 4
- 6) Informační služby pro rodiče – jste včas, pravidelně a kvalitně informováni o prospěchu a chování Vašeho dítěte:**
- » výborné 1
  - » dobré 2
  - » neuspokojivé 3
  - » nedovedu posoudit 4
- 7) Kvalita výchovného poradenství – spolupráce školy s rodiči a poradenské služby pro rodiče i dítě.**
- » výborná 1
  - » dobrá 2
  - » neuspokojivá 3
  - » nedovedu posoudit 4
- 8) Zhodnotíte-li výuku na OA celkově, řekli byste, že připravuje dostatečně své absolventy na úspěšné uplatnění v ekonomické praxi:**
- » ano 1
  - » s nedostatky 2
  - » ne 3
  - » nedovedu posoudit 4
- 9) Připravuje OA kvalitně své studenty pro další studium:**
- » ano 1
  - » s nedostatky 2
  - » ne 3
  - » nedovedu posoudit 4

**10) Celkové hodnocení činnosti školy:**

- » výborná 1
- » dobrá 2
- » s nedostatky 3
- » špatná 4

**15) Za co byste podle Vašeho názoru chtěli školu pochválit?**


**16) Co by se podle Vašeho názoru mohlo ve škole zlepšit?**


### **III. Grafy**

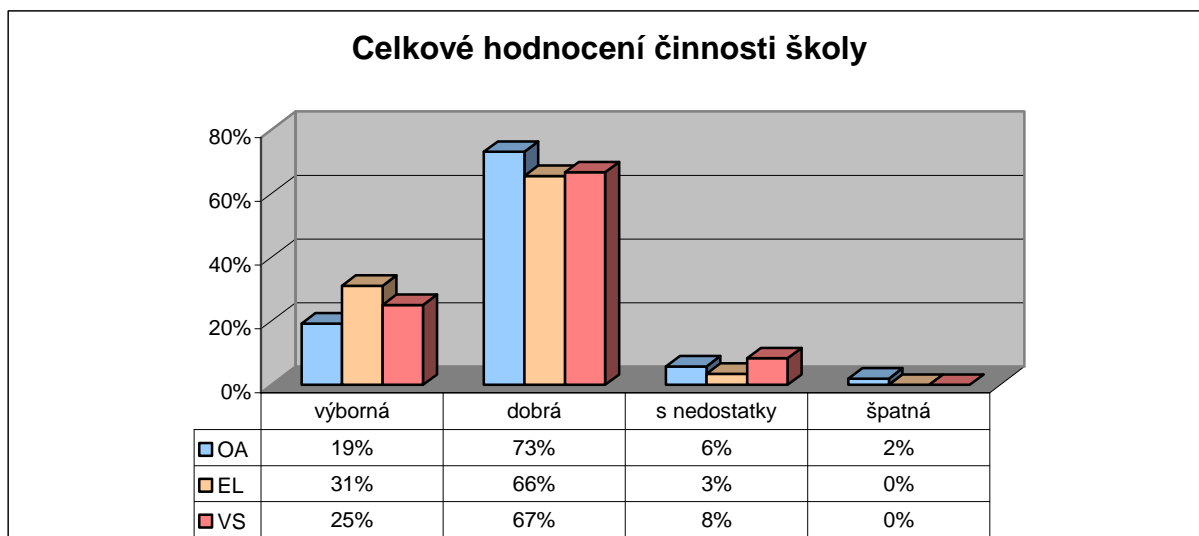
**Legenda:**

OA - Obchodní akademie

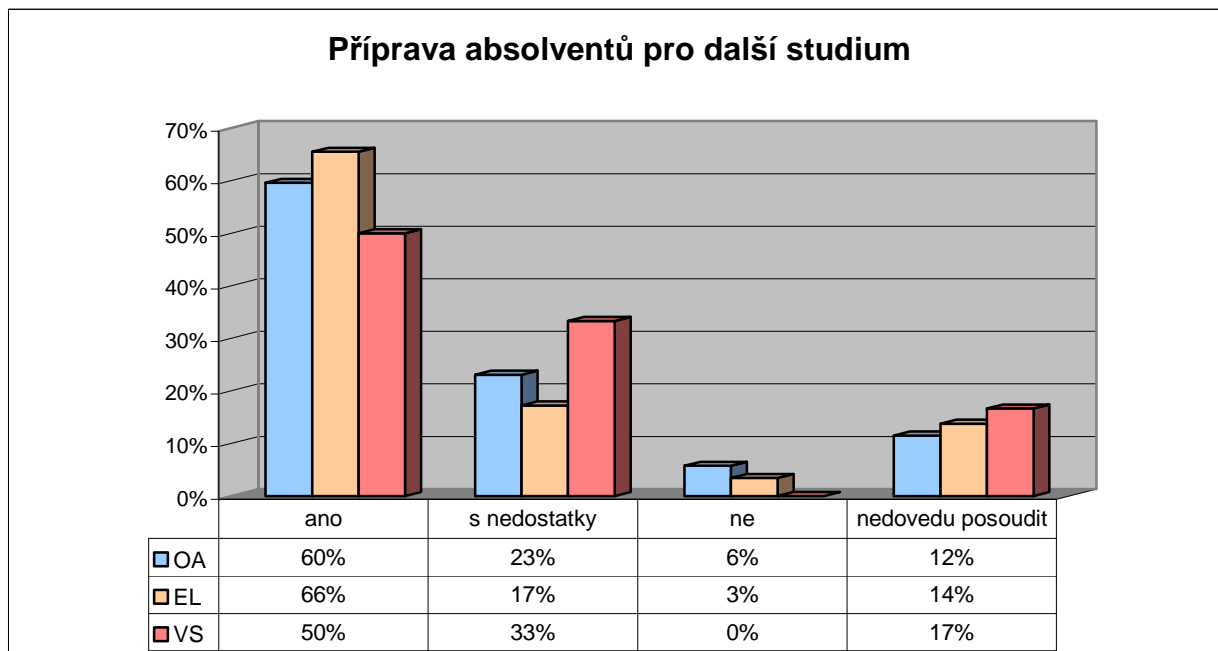
EL - Ekonomické Lyceum

VS - Veřejná správa

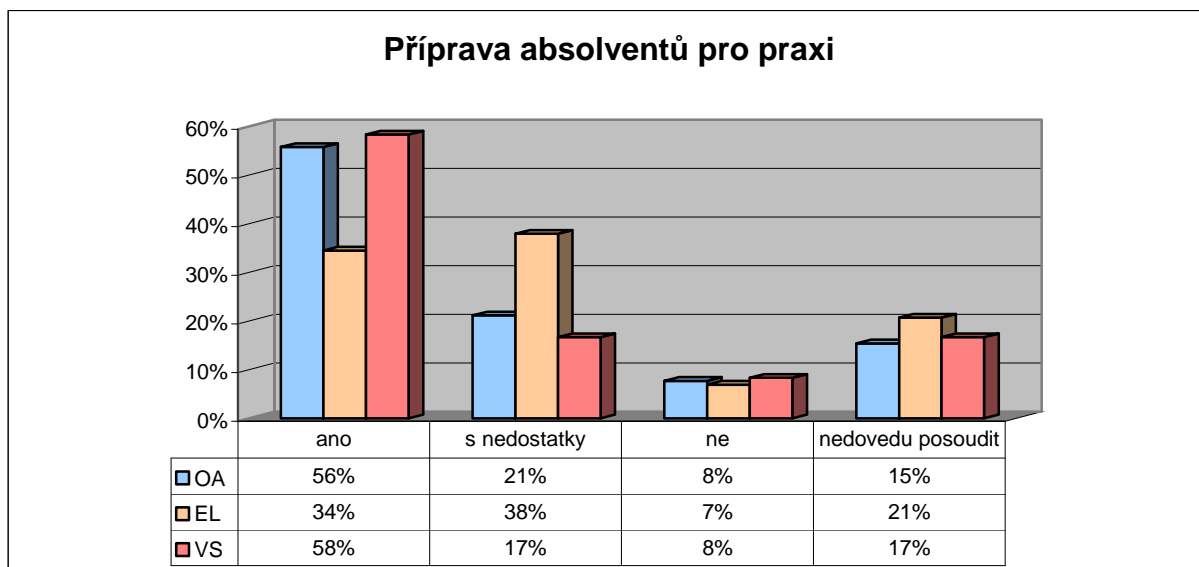
### Trojrozměrný pohled na Obchodní akademii



### Trojrozměrný pohled na Obchodní akademii



### Trojrozměrný pohled na Obchodní akademii



### Trojrozměrný pohled na Obchodní akademii

