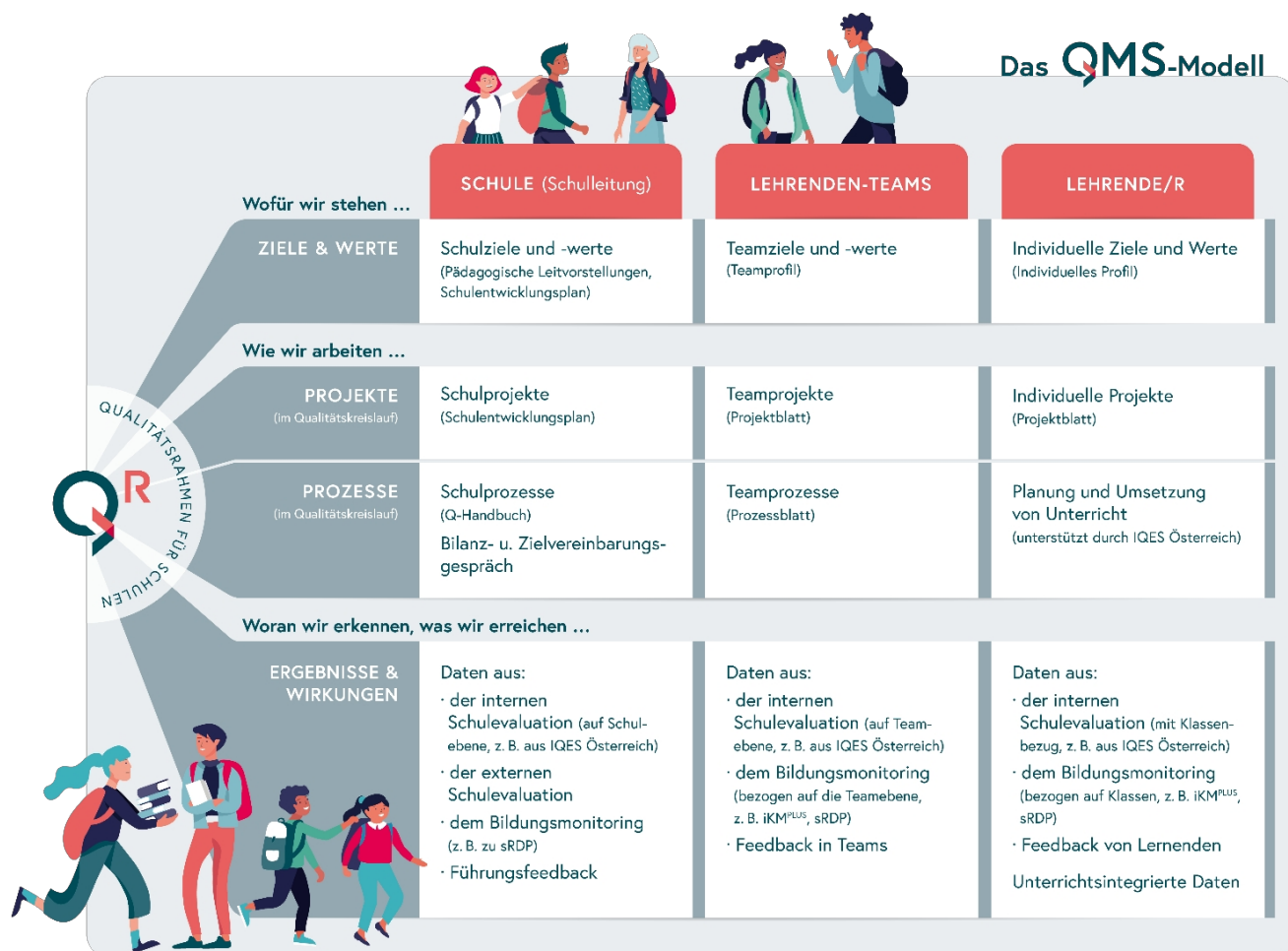


Prehľad QMS

Celkový prehľad systému riadenia kvality pre školy



Impressum

Vlastník médií, vydavateľ a editor: Spolkové ministerstvo
škola, vedy a výskumu Oddelenie III/5, Rozvoj a
zabezpečenie kvality Minoritenplatz 5, 1010 Viedeň
+43 1 531 20-0
www.bmbwf.gv.at
Viedeň, november 2021

Verzia 1.1. apríl 2022

Obsah

Obsah	1
Úvod	3
1. Čo je QMS?	3
2. Načo je riadenie kvality na školách?	4
3. Aké funkcie zahŕňa QMS?	5
3.1 Organizačný rozvoj kvality a zabezpečenie kvality	5
3.2 Rozvoj kvality a zabezpečenie kvality v tímoch učiteľov	6
3.3 Individuálny rozvoj kvality a zabezpečenie kvality	6
4. Aký význam má rámec kvality pre školy v QMS?	7
5. Ako je QMS štruktúrovaný? (Model QMS)	8
6. Kto sú aktéri?	10
6.1 Vedenie školy	10
6.2 Koordinátori kvality škôl (Q-SK)	10
6.3 Učitelia a tímy učiteľov	10
6.4 Aktéri na regionálnej, krajinskej a federálnej úrovni	11
7. Aké nástroje QMS existujú?	12
7.1 Nástroje QMS pre školu ako organizáciu	12
Pedagogické hlavné myšlienky	12
Plán rozvoja školy (SEP)	13
Q-manuál	14
Rozhovor o bilancii a dohodnutých cieľoch (BZG)	15
7.2 Nástroje QMS pre tímy učiteľov	16
Profil tímu	16
Projektový list (pre tímy)	17
Procesný list (pre tímy)	18
7.3 Nástroje QMS pre jednotlivých učiteľov	19
Individuálny profil	19
Projektový list (pre individuálne projekty)	20
Plánovanie a realizácia výučby s pomocou IQES Rakúsko	21
8. Ako možno rozpoznať výsledky a účinky školskej práce?	22
8.1 Interné hodnotenie školy a spätná väzba	22



8.2	Externé hodnotenie školy	23
8.3	Monitorovanie vzdelávania	24
8.4	Údaje integrované do výučby	24
9.	V čom spočíva princíp cyklu kvality?	24
10.	V čom spočíva systém podpory QMS?	25
11.	Na koho sa obrátiť v prípade otázok?	26
Príloha		27
A.	Právne základy.....	27
B.	Zoznam zdrojov	27
C.	Skratky.....	28
D.	Záznam zmien.....	29

Úvod

Tento celkový prehľad má za cieľ poskytnúť prehľadný a stručný popis systému riadenia kvality pre školy (QMS). Cieľovou skupinou sú všetky osoby, ktoré sa zaujímajú o QMS, najmä riaditelia škôl, školskí koordinátori kvality, regionálni koordinátori kvality, osoby zo školského dozoru, pedagogických vysokých škôl a univerzít, ako aj zo školského poradenstva.

Všetky informácie a dokumenty sú k dispozícii aj na webovej stránke www.qms.at. Okrem toho webová stránka ponúka videá, novinky, ďalšie odkazy a podobne.

Poznámka: Aby sa zachovala čitateľnosť textu, nerozlišuje sa medzi učiteľmi, ďalším pedagogickým personálom (napr. pedagógmi vo voľnom čase) a ostatným personálom (napr. školníkmi, sekretárskym personálom), ale hovorí sa len o „učiteľoch“. Či sa určitá časť textu vzťahuje aj na ostatné skupiny osôb, je potrebné interpretovať v závislosti od situácie. Rovnako sa osobitne neuvádzajú školské zoskupenia ani vedúci školských zoskupení, aj keď – podobne ako školy alebo riaditelia škôl – používajú QMS a tento text sa vzťahuje aj na nich.

1. Čo je QMS?

QMS je systém riadenia kvality pre rakúske školy.¹ QMS sa implementuje vo všetkých typoch škôl a je zakotvený v riadení kvality na regionálnej, krajinskej a federálnej úrovni.²

QMS nie je ničím dodatočným, ale slúži na riadenie každodenného života školy a rozvojových projektov školy. Je to pedagogický systém riadenia kvality, ktorý kladie do centra kvality učenia sa a učiacich sa. Prispieva k tomu, aby školy posúvali rozvojové procesy cieľavedome, systematicky a na základe dôkazov a zabezpečovali kvalitnú výučbu. Jedným zo základných princípov je cyklus kvality.

QMS sa vzťahuje na tri perspektívy alebo skupiny aktérov: vedenie školy (reprezentuje školu ako organizáciu), tímy učiteľov a jednotlivých učiteľov. Skutočnosť, že QMS oslovuje tímy učiteľov osobitne, je špecifikom v porovnaní s inými školskými systémami QM a zohľadňuje význam tímov učiteľov v každodennom živote školy a pri rozvoji školy a výučby.

¹ Predstavuje ďalší vývoj SQA (kvalita všeobecného vzdelávania) a QIBB (iniciatíva kvality odborného vzdelávania). Ďalší vývoj a implementácia sú sprevádzané vedeckou rezonančnou skupinou (pozri <https://www.qms.at/ueber-qms/akteurinnen-und-akteure>).

² Prehľad o časovom harmonograme zavádzania nájdete na stránke <https://www.qms.at/ueber-qms/einfuehrung-von-qms/zeitplan-umsetzung>

QMS chce posilniť spoluprácu medzi učiteľmi, aby prostredníctvom väčšej tímovej orientácie podporil profesionálny rozvoj výučby a prostredníctvom vzájomnej kolegiálnej podpory dosiahol odľahčenie. Prispieva k udržiavaniu kultúry kvality, v ktorej sa môžu rozvíjať a účinne pôsobiť postoje a názory orientované na kvalitu a rozvoj (napr. ochota k zmene, otvorenosť voči inováciám, kultúra chýb).

Obsahovou orientáciou pre implementáciu a formovanie QMS je rámec kvality pre školy. Ten tvorí základ pre chápanie kvality škôl na všetkých úrovniach školského systému (pozri kapitolu „Aký význam má rámec kvality pre školy v QMS?“).

2. Načo je manažment kvality v školách?

Školy musia profesionálne reagovať na aktuálne výzvy. Na to potrebujú transparentné a systematizované štruktúry plánovania a rozhodovania, ako aj vhodné stratégie riadenia každodenného života školy a na podporu rozvoja a zabezpečenia kvality. Presne to sa rozumie pod pojmom manažment kvality. Nie je to samoučelný cieľ, ale prejav profesionálnej praxe a znamená predovšetkým

- presne vedieť, aké predpoklady majú študenti a ako možno ďalej rozvíjať ich potenciál;
- Oslovovať učiteľov v ich profesionálnej činnosti, podporovať ich a podporovať ich spoluprácu;
- formulovať na základe dôkazov rozvojové ciele špecifické pre školu a pravidelne kontrolovať dosahovanie týchto cieľov;
- byť v aktívnej výmene a úzkej spolupráci s internými a externými partnermi.

V centre práce zameranej na kvalitu sú vždy študenti. V škole by mali nájsť čo najlepšie podmienky pre vzdelávanie a učenie.

QMS podporuje prácu, ktorú je tak či tak potrebné vykonať. Je to centrálny riadiaci nástroj pre riaditeľov škôl a zabezpečuje, aby boli všetky projekty rozvoja školy prehľadné a prepojené a aby sa riešili správne problémy stanovením priorít. QMS slúži na efektívne a kvalitné vykonávanie procesov a projektov v škole. Vďaka väčšej spolupráci vedie k odbremeniu učiteľov, organizačné problémy a výzvy sa neriešia individuálne, ale spoločne.

Na webovej stránke www.qms.at je k dispozícii krátke vysvetľujúce video na tému: „Načo potrebujú školy riadenie kvality?“, <https://www.qms.at/uebergms/erklervideo-wozu-ein-qm>

3. Aké funkcie zahŕňa QMS?³

Manažment kvality znamená plánované a premyslené konanie v každodennom školskom živote a pri riadení rozvojových projektov. QMS zahŕňa najmä tieto dve základné funkcie:

- ▶ Rozvoj kvality: QMS podporuje systematický a cielený rozvoj školy a výučby.⁴
- ▶ Zabezpečenie kvality: Kvalita a účinnosť školských procesov a výsledkov sa preukazujú a dokazujú.

Ak prepojíme tieto dve základné funkcie s tromi perspektívami, na ktoré sa QMS vzťahuje (škola ako organizácia, tímy učiteľov a jednotliví učitelia), vznikne šesť oblastí uplatnenia QMS (pozri obrázok 1).

Základnou podmienkou účinnosti QMS je systematické a zmysluplné prepojenie týchto šiestich oblastí použitia.

3.1 Organizačný rozvoj kvality a zabezpečenie kvality

QMS podporuje a pomáha rozvoju kvality školy ako organizácie. V centre pozornosti je ďalší rozvoj školských procesov⁵ a zlepšovanie výsledkov a vplyvu školy. Dôkazy⁶ o kvalite školy a výučby sa využívajú na prijímanie odôvodnených rozhodnutí týkajúcich sa školy a žiakov.

QMS zabezpečuje, aby sa pravidelne poskytovali dôkazy o kvalite a účinnosti procesov a výsledkov školy. Zabezpečenie kvality slúži na jednej strane na vnútorné uistenie sa v rámci organizácie a na strane druhej na podávanie správ⁷ ostatným, napr. školskému dozoru, partnerom školy alebo zainteresovanej verejnosti.

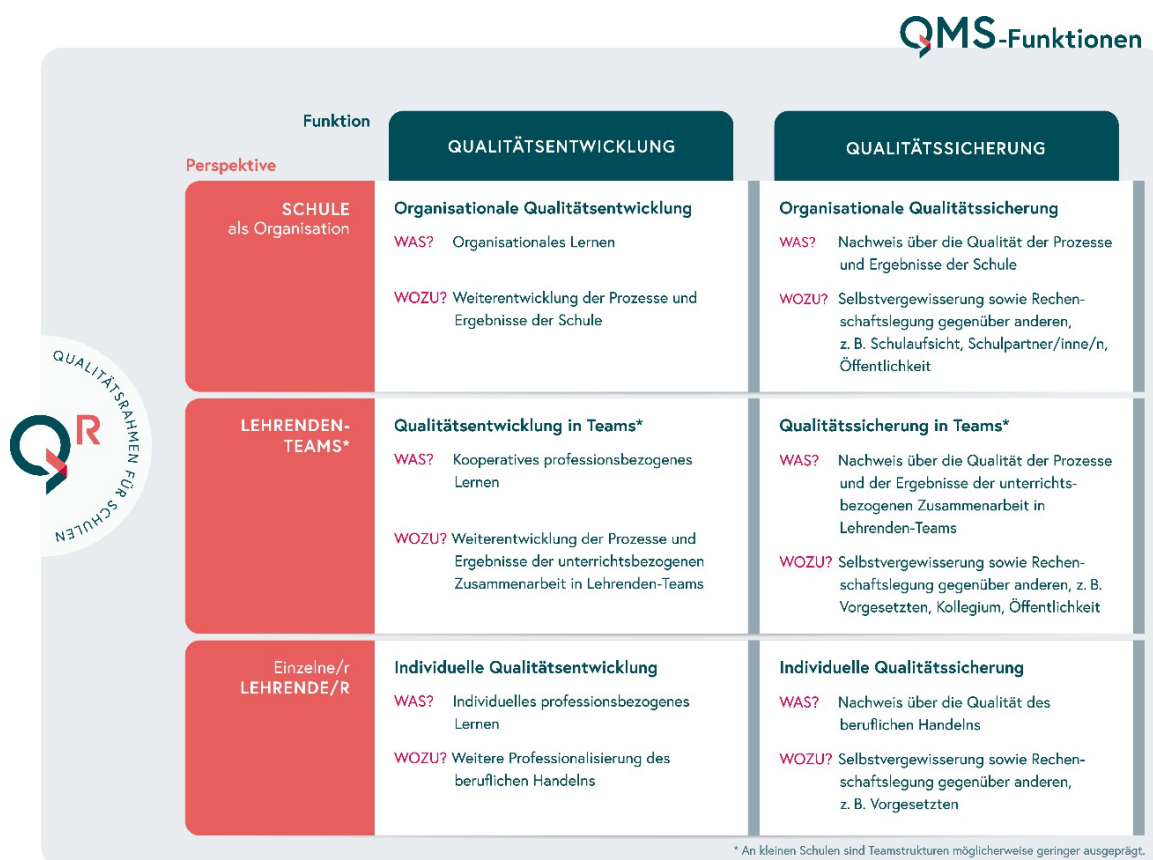
³ Na základe modelu funkcií Q2E od Norberta Landwehra a Petera Steinera (porov. Das Q2E Funktionenmodell, bez dátumu; Dubs, 2005).

⁴ Rozvoj školy zahŕňa rozvoj organizácie, výučby a personálu (porov. Rolff, 2010). Rozvoj výučby je tu preto osobitne spomenutý, aby bolo jasné, že QMS sa týka ako vedenia školy, tak aj učiteľov.

⁵ Školské procesy sú napr. prijatie žiakov, zavedenie nových učiteľov, vykonávanie záverečných skúšok, organizácia lyžiarskych kurzov a mnoho ďalších.

⁶ Napr. pozorovania týkajúce sa psychického stavu žiakov, spätná väzba od rodičov, údaje o výkonoch atď.

⁷ „Zodpovednosť“ sa tu používa v širokom zmysle a zahŕňa „prezentáciu vlastného pohľadu“, „podávanie správ“ (napr. o použití hmotného majetku) až po „zodpovednosť za“ (činy, výsledky atď.).



Obrázok 1: Funkcie a oblasti použitia QMS

3.2 Rozvoj kvality a zabezpečenie kvality v tímoch učiteľov

Systematický rozvoj školy a výučby vyžaduje profesionálnu spoluprácu. Cieľom pravidelnej spolupráce v tímoch učiteľov v oblasti výučby je zefektívniť výučbu a zároveň odbremeniť učiteľov v ich práci prostredníctvom vzájomnej kolegiálnej podpory. Ďalší rozvoj v tíme a ako tím znamená neustále zlepšovanie kvality procesov spolupráce a výsledkov práce so študentmi.

QMS ponúka nástroje na podporu reflexie, hodnotenia a zabezpečenia výsledkov tímovej práce – ako na sebauvedomenie, tak aj na podávanie správ, napr. nadriadeným alebo kolegom.

3.3 Individuálny rozvoj kvality a zabezpečenie kvality

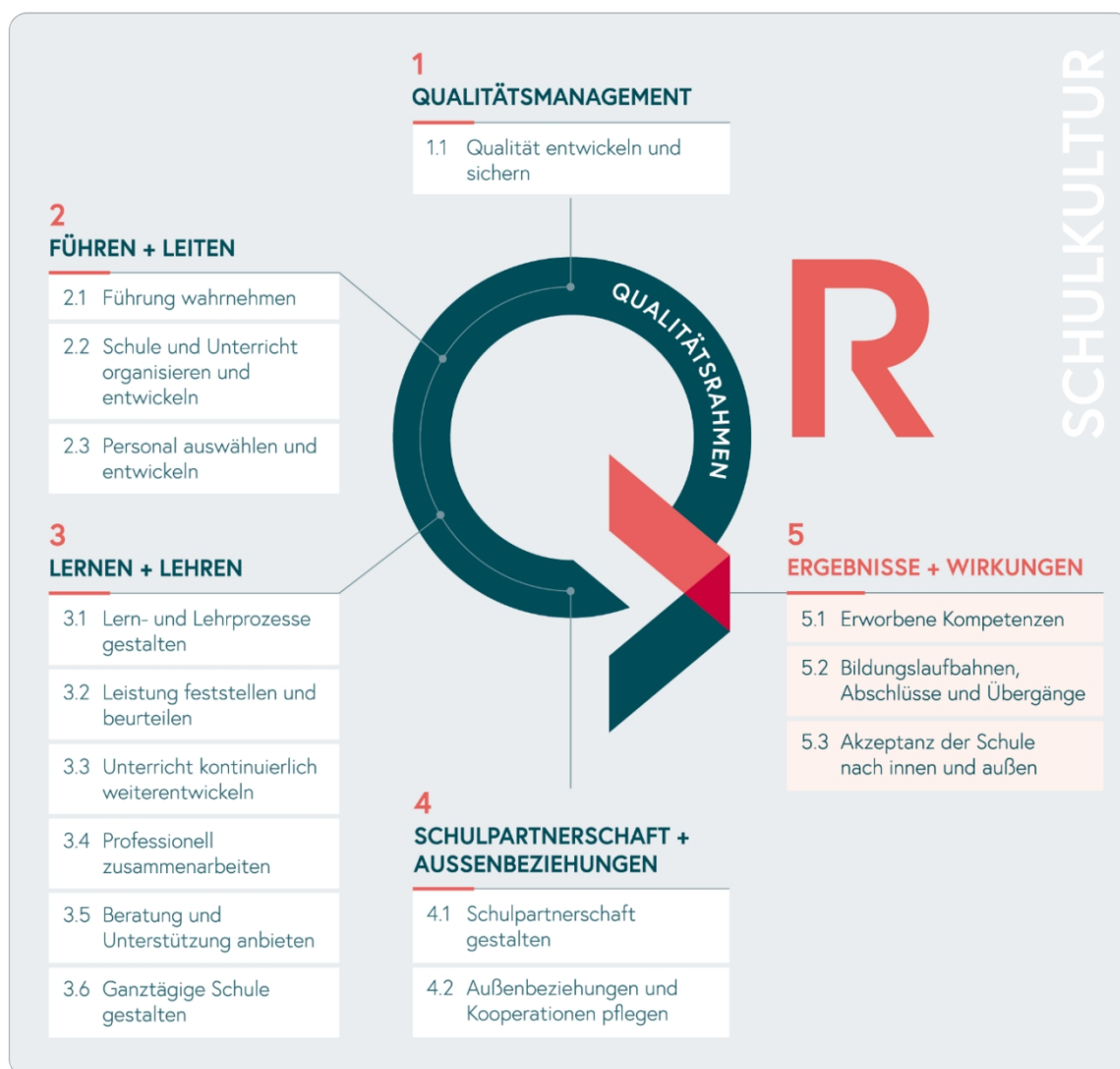
QMS podporuje a pomáha individuálnemu vzdelávaniu učiteľov s cieľom neustálej profesionalizácie a ďalšieho rozvoja profesionálnych činností.

Kontrola a preukázanie kvality a účinnosti individuálnej profesijnej činnosti slúžia na jednej strane na sebauvedomenie a na druhej strane na zodpovednosť voči ostatným, napr. voči nadriadeným.

4. Aký význam má rámec kvality pre školy v QMS?

Rámec kvality pre školy (QR) platí pre všetky typy škôl. Má prispieť k spoločnému chápaniu základných charakteristík kvality škôl na všetkých úrovniach školského systému a slúžiť ako orientácia pre úspešný rozvoj škôl a výučby. Určuje kritériá kvality pre päť dimenzií kvality, ktoré sú rozdelené do oblastí kvality (pozri obrázok 2).

QUALITÄTSRAHMEN für Schulen



Obrázok 2: Štruktúra rámca kvality pre školy

QR je základom pre QMS, na ktorý sa odkazuje rôznymi spôsobmi. Veľmi konkrétne sa naň odkazuje v nástrojoch QMS, napr. v pláne rozvoja školy, ako aj v rozhovore o bilancii a dohodovaní cieľov. Kritériá kvality poskytujú cenné východiskové body pre internú a externú evaluáciu školy, najmä pri definovaní ukazovateľov.

Predpokladá sa, že vedenie školy a učitelia poznajú QR a vo svojej práci sa ním riadia. Na podporu škôl pri práci s QR bol vyvinutý postup **vnútornej hodnotenia kvality školy (siQe)** (pozri <https://sige.qms.at>). siQe slúži na inventarizáciu: vedenie školy a učitelia si na základe kritérií QR a spoločnej diskusie v rámci konferencie vytvoria obraz o tom, kde vidia svoju školu z hľadiska kvality vzdelávania. Výsledok tejto inventarizácie sa následne integruje do ďalšej práce v oblasti kvality. Na stránke IQES Austria (www.igesonline.net/at) sú k dispozícii nástroje interného hodnotenia škôl, ktoré v prípade potreby umožňujú hlbšie preskúmanie. Postup siQe možno kedykoľvek flexibilne a ľubovoľne často použiť na zhodnotenie stavu rozvoja kvality v škole, napr. pri zmene vedenia školy, ale najmä pred vypracovaním nového plánu rozvoja školy.

Na [stránke https://www.qms.at/qualitaetsrahmen](https://www.qms.at/qualitaetsrahmen) nájdete presné znenie QR, vysvetľujúce video, glosár a ďalšie dokumenty, ako aj odkaz na siQe.

5. Ako je QMS štruktúrovaný? (Model QMS)

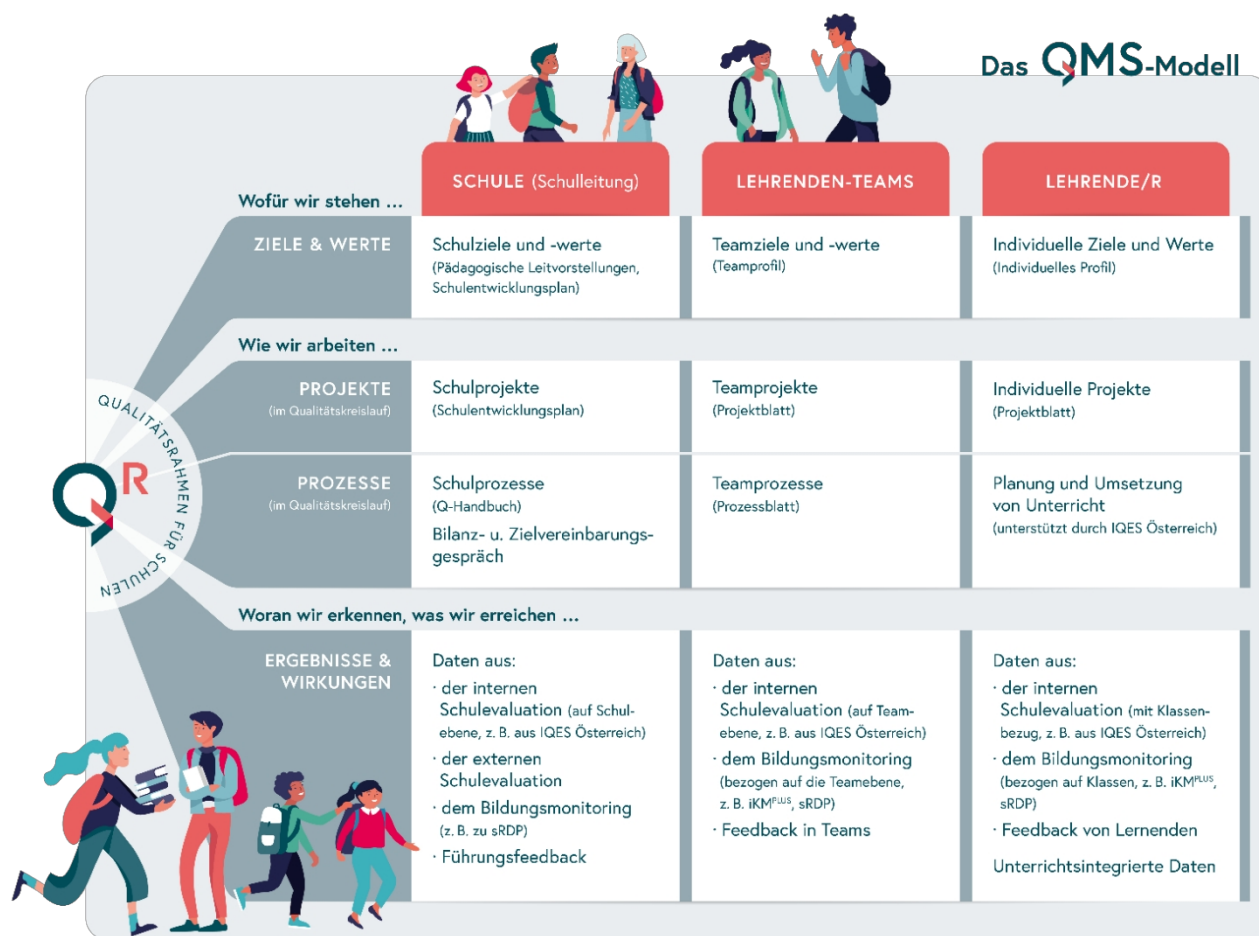
Štruktúra QMS sa riadi jasne štruktúrovaným modelom, ktorého prvky sú v obrázku 3 prehľadne znázornené vo forme matice.

Žiaci

Sú v centre práce zameranej na kvalitu. Žiaci by mali mať vo svojej škole čo najlepšie podmienky pre vzdelávanie a učenie sa, prijaté opatrenia musia zlepšiť ich podmienky na učenie sa.

Rámec kvality pre školy

Tvorí základ pre QMS tým, že definuje, čo sa v Rakúsku rozumie pod pojmom dobrá škola a dobrý výučba (pozri aj kapitolu „Aký význam má rámec kvality pre školy v QMS?“).



Obrázok 3: Model QMS

Aktéri QMS

V rámci QM na úrovni školy sa rozlišujú tri hlavné skupiny aktérov: vedenie školy, tímy učiteľov⁸ a jednotliví učitelia. Všetci spoločne sú zodpovední za rozvoj a zabezpečenie kvality školy a výučby (pozri tiež kapitolu „Kto sú aktéri?“).

Aktivita QMS

Aktéri a aktérky sa vo svojej práci zameranej na kvalitu zaoberajú tým,

- tým, čo reprezentujú: definujú svoje ciele a hodnoty.
- ako pracujú: to sa deje systematicky a plánovane v projektoch alebo s pomocou procesov.⁹
- ako rozpoznávajú, čo dosiahli: analyzujú výsledky a účinky svojej práce.

⁸ Na malých školách môžu byť tímové štruktúry menej výrazné.

⁹ Projekty sú ciele, jednorazové zámery s cieľom vyvinúť alebo otestovať niečo nové. Na rozdiel od nich sú procesy charakteristické opakovaním už zavedených postupov. Spoločným znakom projektov a procesov je to, že sledujú cyklus kvality.

Nástroje QMS

QMS poskytuje vedeniu školy, učiteľom a tímom učiteľov nástroje na podporu ich príslušných činností v rámci QMS (pozri kapitolu „Aké nástroje QMS existujú?“).

6. Kto sú aktéri?

QMS považuje riadenie kvality v školách za spoluprácu vedenia školy (ktoré zastupuje školu ako organizáciu), tímov učiteľov a jednotlivých učiteľov (pozri obrázok 3: Model QMS). Okrem toho existuje rad podporných inštitúcií a osôb so špeciálnymi funkciami. Špeciálne vytvorené profily úloh slúžia ako orientácia a na objasnenie zodpovedností a úloh.

6.1 Vedenie školy

Neustály rozvoj školy, pozostávajúci z organizačného, pedagogického a personálneho rozvoja, patrí do riadiacej zodpovednosti vedenia školy. Vedenie školy má za úlohu strategicky plánovať a riadiť QM školy, aby zabezpečilo systematický, dôkazmi podložený rozvoj a zabezpečenie kvality. Svojím postojom a príkladom riaditeľ/ka školy formuje a podporuje kultúru školy zameranú na kvalitu a rozvoj.

Úlohy vedenia školy špecifické pre riadenie kvality sú uvedené v „Profilu úloh vedenia školy v rámci systému riadenia kvality“ (pozri https://www.qms.at/images/QMS-Aufgabenprofil_SL.pdf).

6.2 Koordinátori kvality školy (Q-SK)

Q-SK preberá v rámci systému riadenia kvality školy podporné, operatívne úlohy v rámci čiastočnej zodpovednosti. Patrí medzi pedagogických zamestnancov školy, do tejto funkcie ho menuje vedenie školy a v oblasti riadenia kvality úzko spolupracuje s vedením školy. Je k dispozícii vedeniu školy a pedagógom ako kontaktná osoba v otázkach týkajúcich sa systému riadenia kvality. Pre viacero malých všeobecných povinných škôl môže byť vymenovaný spoločný Q-SK.

Úlohy sú podrobnejšie opísané v „Profil úloh QMS Q-SK“ (pozri https://www.qms.at/images/QMS-Aufgabenprofil_Q-SK.pdf).

6.3 Učitelia a tímy učiteľov

Učitelia spolupracujú v tímoch rôznymi spôsobmi: vo formálnych tímoch ročníkov, tried a odborných skupín, ako aj v neformálnych výmenných skupinách, v dlhodobých sieťach a dočasných projektových tímoch, vo veľkých kolegiách a malých

profesionálnych učebných komunitách¹⁰. Tieto tímové štruktúry sú v každej škole formované špecifickým spôsobom a v QMS sa o nich výslovne hovorí, aby bolo jasné, akú dôležitú úlohu vždy zohrávali v rozvoji školy a výučby. (V malých školách môžu byť tímové štruktúry menej výrazné.)

Jednotliví učitelia a tímy učiteľov nesú zodpovednosť za plánovanie, realizáciu, reflexiu a ďalší rozvoj svojej vlastnej výučby. QMS a jeho nástroje, ako aj pravidelná výmena a profesionálna spolupráca v kolektíve a v tíme ich v tejto úlohe podporujú. Učitelia by sa mali aktívne podieľať na rozvoji a zabezpečení kvality školy a spolupracovať na projektoch rozvoja školy.

V „Profil úloh QMS pre učiteľov a tímy učiteľov“ sú uvedené úlohy špecifické pre QM, a to ako pre rozvoj a zabezpečenie kvality výučby, tak aj pre rozvoj a zabezpečenie kvality školy (pozri https://www.qms.at/images/QMS-Aufgabenprofil_LL.pdf).

6.4 Aktéri na regionálnej, krajinskej a federálnej úrovni

QMS, školský QM, je zakotvený na regionálnej, krajovej a federálnej úrovni. Tam majú dôležité úlohy nasledujúce inštitúcie alebo osoby (skupiny):

- ▶ **riaditeľstvá školstva** v deviatich spolkových krajinách, najmä oddelenia vedeniach vzdelávacích regiónov a manažérom kvality škôl (SQM). Ich úlohy sú uvedené v nariadení SQM (<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010681>). V súčinnosti s vedením oddelenia vzdelávacieho regiónu podporujú regionálni koordinátori kvality (Q-RK) Q-SK všetkých typov škôl v ich úlohe pri implementácii a zavádzaní QMS. Úlohy sú podrobnejšie opísané v „Profil úloh QMS Q-RK“ (pozri https://www.qms.at/images/QMS-Aufgabenprofil_Q-RK.pdf).
- ▶ **pedagogické vysoké školy**, ktoré sú zodpovedné za vzdelávanie, ďalšie vzdelávanie a odbornú prípravu v oblasti QMS a ktorých poradcovia pre rozvoj škôl podporujú školy.
- ▶ **referenčné stredisko pre kvalitu vo všeobecnom a odbornom vzdelávaní** (OeAD | RQB), ktoré v mene BMBWF podporuje vývoj, implementáciu a zavádzanie QMS a spoločne s príslušnými oddeleniami BMBWF koordinuje koordinuje systém podpory QMS.
- ▶ **BMBWF**, najmä oddelenie pre rozvoj a zabezpečenie kvality, ktoré (v spolupráci s inými oddeleniami, najmä z pedagogickej sekcie) zodpovedá za celkovú koordináciu.

¹⁰ Profesionálne vzdelávacie komunity tvoria učitelia s cieľom neustále zlepšovať kvalitu výučby a tým aj vzdelávacie procesy a výsledky žiakov. Výučba sa pri tom systematicky reflektuje, plánuje a testuje.

7. Aké nástroje QMS existujú?

Nástroje QMS by sa mali používať spôsobom, ktorý je užitočný pre prácu v škole. Nie sú teda samoúčelné, ale prostriedkom na dosiahnutie cieľa.

7.1 Nástroje QMS pre školu ako organizáciu

V QMS má vedenie školy kľúčovú úlohu. Zároveň reprezentuje školu ako organizáciu a má k dispozícii vlastné nástroje (pozri obrázok 3: Model QMS).

Pedagogické zásady Stručný popis

V pedagogických zásadách škola stanovuje svoje pedagogické prístupy, t. j. opisuje, ako sú v škole v zásade organizované procesy učenia a výučby.

Vypracovanie pedagogických zásad posilňuje spoločné chápanie pedagogického konania učiteľov. Slúžia tiež ako „vizitka“ školy, napr. pri získavaní pedagogických pracovníkov, pri vytváraní spolupráce alebo v oblasti public relations.

Postup

Za vypracovanie pedagogických smerníc zodpovedá vedenie školy v spolupráci s učiteľmi. Jednotlivé témy (pedagogické priority, využívanie autonómneho priestoru na tvorbu v prospech žiakov atď.) by mali byť opodstatnené na základe dôkazov a konkrétne opísané, odôvodnené a zvážené s ohľadom na podmienky školy.

Pedagogické zásady sa vo svojej štruktúre a obsahu orientujú na oblasti a kritériá kvality v rámci kvalitatívnej dimenzie „Učenie a výučba“ kvalitatívneho rámca pre školy.

Príležitosť a frekvencia

Vytvorenie pedagogických smerodajných predstáv je dlhodobý proces, ktorému predchádza intenzívna výmena názorov medzi učiteľmi. Pedagogické smerodajné predstavy sa každoročne reflektujú a v prípade potreby (napr. pri ďalšom rozvoji zamerania školy alebo pri zmene vedenia školy) sa upravujú.

Súvislosť s inými nástrojmi QMS

Pedagogické smernice opisujú základné pedagogické ciele a postupy, ktoré zvyčajne zostávajú rovnaké po dlhší čas. Poskytujú dôležité orientačné body pre smerovanie rozvoja školy, ktoré je zobrazené v pláne rozvoja školy. V rámci interného hodnotenia školy je možné v prípade potreby skontrolovať aj pedagogické prístupy uvedené v pedagogických smerniciach.

Dokumenty

Na [stránke **www.qms.at**](https://www.qms.at) je k dispozícii stručný popis pedagogických zásad, návod na ich vypracovanie a šablóna spolu s pomocou na vyplnenie.¹¹

Plán rozvoja školy (SEP) Stručný popis

SEP je centrálny strategický nástroj plánovania a riadenia na realizáciu všetkých rozvojových projektov školy, a to ako centrálnych stanovených reformných projektov, tak aj tém a záležitostí špecifických pre danú školu.

Postup

Vedenie školy vypracúva SEP spoločne s učiteľmi. Začiatkom je reflexia predchádzajúceho obdobia rozvoja kvality a na údajoch založená analýza aktuálnej situácie školy (údaje pochádzajú napr. z interného alebo prípadne externého hodnotenia školy, zo siQe, monitorovania vzdelávania atď. Na tomto základe sa stanovujú strategické ciele pre nasledujúce obdobie rozvoja kvality, vrátane odkazu na QR, ukazovateľov, opatrení, projektových plánov a plánov hodnotenia. V priebehu rozhovoru o bilancii a dohode o cieľoch sa ciele SEP dohodnú medzi vedením školy a SQM.

Dôvod a frekvencia

SEP platí tri roky. Je to však dynamický nástroj, ktorý môže/mal by byť opakovane prispôbovaný, napr. v dôsledku zmenených rámcových podmienok.

Poznámka

SEP by mal obsahovať všetky projekty rozvoja školy v rámci plánovacieho obdobia školy. Paralelné štruktúry (napr. implementácia reforiem pomocou iných postupov) by sa mali vyhnúť.

SEP však nesmie byť preťažený. Preto neexistujú žiadne všeobecné predpisy pre všetky školy daného typu alebo regiónu, ktoré ciele by mali byť zahrnuté do SEP. V prípade jednotlivých škôl sa však môže stať, že školský dozor – napr. v rámci BZG – stanoví ciele. Pokiaľ ide o prípadné rozvojové iniciatívy regiónu, spolkovej krajiny alebo federácie, rozhodujú školy

¹¹ Pozri <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/paed-leitvorstellungen>

sami, kde budú zobrazené. To sa môže uskutočniť v SEP, ale v závislosti od aktuálneho stavu rozvoja školy môžu byť vhodnejšie iné nástroje QMS.¹²

Vzťah k iným nástrojom QMS

SEP je dôležitým základom pre hodnotiace a dohodovacie rokovania a pre internú školskú evaluáciu.

Dokumenty

Na [stránke www.qms.at](http://www.qms.at) je k dispozícii stručný popis, príručka, šablóna s pomocou na vyplnenie a vzorové príklady cieľov SEP.¹³ Okrem toho sa tam nachádzajú aj pokyny k projektovému manažmentu. Na stránke IQES Austria¹⁴ (www.igesonline.net/at) nájdete v sekcii „Rozvoj školy“ príručky, správy o skúsenostiach a ďalšie užitočné dokumenty.

Q-príručka Stručný

popis

Q-manuál je vo fáze vývoja a bude zavedený v septembri 2023, najskôr v prehľadnom základnom rozsahu. V Q-manuáli budú zhrnuté všetky dokumenty školy potrebné pre riadenie kvality, ako hlavné dokumenty, tak aj základné popisy procesov. Medzi hlavné dokumenty patria najmä pedagogické smernice a plán rozvoja školy.

Popisy procesov sa zaoberajú procesmi zavedenými v škole: napr. postupom pri prijímaní študentov, postupom pri zavádzaní nových učiteľov, vykonávaním záverečných skúšok, organizáciou lyžiarskych kurzov atď. Týmto spôsobom majú všetci zúčastnení k dispozícii rovnaké informácie a dokumenty, aj noví prichádzajúci ľudia.

Postup

Popisy procesov sú čiastočne vypracované v samotnej škole, čiastočne sú poskytnuté inými orgánmi (napr. v prípade centrálne stanovených procesov, ako je priebeh IKM atď.). Okrem toho sú hlavné dokumenty vložené do príručky kvality.

¹² Ilustrované na príklade zavedenia nového učebného plánu: Ak je s tým pre školu skutočne spojené téma rozvoja školy, napríklad preto, že sa plánuje diferenciacia, ktorá doteraz nebola praktizovaná v požadovanej podrobnosti, je to zobrazené v SEP. Ak už na danom mieste existuje vyvinutá prax, je to zobrazené napríklad v popisoch procesov. Ak ide o otázku implementácie na úrovni odborných skupín, bude to napríklad zobrazené v projektových listoch.

¹³ Pozri <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/sep>

¹⁴ Pozri kapitolu „Plánovanie a realizácia výučby s pomocou IQES Rakúsko“.

Príležitosť a frekvencia

Popisy procesov sú zbierkou, ktorá začína už existujúcimi dokumentmi a v priebehu času sa rozširuje v závislosti od aktuálnych potrieb príslušnej školy.

Poznámka

Počet procesov, pre ktoré sa vytvorí popis, závisí okrem iného od veľkosti lokality a rozhoduje o ňom príslušná škola.

Súvislosť s inými nástrojmi QMS

V príručke kvality sú zhrnuté všetky dokumenty QM školy, aspoň tie, ktoré sa týkajú celej školy. Okrem toho je možné vložiť napríklad projektové listy pre tímové projekty alebo procesné listy pre tímové procesy, ak to slúži prehľadnosti alebo umožňuje synergické efekty.

Dokumenty

Pokyny a príklady budú k dispozícii na webovej stránke www.qms.at.¹⁵

Rozhovor o bilancii a dohodnutých cieľoch

(BZG) Stručný popis

BZG medzi vedením školy a školským dozorom plní v podstate dve funkcie:

- ▶ Poradenstvo a podpora školy v súvislosti s ďalším plánovaním a implementáciou opatrení na rozvoj a zabezpečenie kvality,
- ▶ kontrolu kvality procesov a výsledkov školy, v prípade potreby iniciovanie intervencií alebo opatrení na zlepšenie.

Postup

BZG je rozhovor medzi vedením školy a príslušným SQM. Iniciatíva na vykonanie BZG vychádza od SQM. Dohodne si s vedením školy termín rozhovoru v trvaní minimálne jednej až dvoch hodín, ktorý sa v ideálnom prípade uskutoční v škole. Školský dozor oznámi termín najneskôr 6 až 8 týždňov vopred a vyzve vedenie školy, aby vopred pripravilo príslušné dokumenty. Dokumentácia BZG obsahuje protokol z rozhovoru podpísaný oboma stranami a podpísané dohody o cieľoch zo školského rozvojového plánu.

Dôvod a frekvencia

Rozhovor o bilancii a dohodnutých cieľoch sa koná minimálne raz za tri roky. Trojročný cyklus vyplýva z horizontu plánovania školského rozvojového plánu. V prípade potreby môže školský dozor uskutočniť dodatočné rozhovory o bilancii a dohodnutých cieľoch.

¹⁵ <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/q-handbuch> (v príprave, dokončenie do jari 2023)

Vzťah k iným nástrojom QMS

Ako obsahový základ pre BZG slúžia najmä:

- aktuálny plán rozvoja školy,
- údaje z monitorovania vzdelávania,
- Q-manuál školy¹⁶,
- dokumenty k hlavným témam.

Dokumenty

Na [stránke www.qms.at](https://www.qms.at) sú k dispozícii pokyny a vzor protokolu o rozhovore týkajúcom sa BZG.¹⁷

7.2 Nástroje QMS pre tímy učiteľov

Učitelia spolupracujú v tímoch rôznymi spôsobmi: v ročníkových, triednych, odborných, projektových tímoch atď. Tieto tímové štruktúry sú v každej škole vytvorené špecifickým spôsobom.¹⁸ QMS považuje tímy učiteľov za samostatných aktérov v riadení kvality (pozri obrázok 3: Model QMS) a poskytuje im vlastné nástroje.

Profil tímu Stručný

popis

V profile tímu sú písomne zaznamenané hlavné ciele a hodnoty tímu učiteľov, ako aj pravidlá špecifické pre tím. Vďaka tomu sa ľahšie komunikujú a je možné sa na ne odvolávať.

Postup

Vytvorenie profilu tímu zabezpečuje samotný tím učiteľov. Odporúča sa zapojiť všetkých členov tímu a venovať dostatok času diskusii o tom, čo je pre nich dôležité v profesionálnej práci a ako môžu úspešne spolupracovať. Ako orientačný bod slúži okrem iného oblasť kvality 3.4

„Profesionálna spolupráca“ rámca kvality pre školy.

Príležitosť a frekvencia

Diskusia o cieľoch a hodnotách tímu, ako aj stanovenie tímových dohôd sa výhodne uskutočňuje pri založení tímu učiteľov. V prípade dlhšie existujúcich tímov sa odporúča prehodnotiť profil tímu približne každé dva roky alebo pri zvláštnych príležitostiach, ako je napríklad zmena členov tímu.

¹⁶Najskôr od školského roka 2023/24

¹⁷ Pozri <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/bzg>

¹⁸ Na malých školách môžu byť tímové štruktúry menej výrazné. To môže mať vplyv aj na používanie nástrojov.

Poznám

Profil tímu by nemal byť samoučelný, ale mal by podporovať spoločnú prácu v tíme, napríklad prostredníctvom jasných dohôd.

Vzťah k iným nástrojom QMS

Profil tímu môže odrážať ciele a hodnoty pedagogických zásad a plánu rozvoja školy, ale môže ich aj ovplyvňovať. Keďže tvorí základ pre spoločnú prácu v tímových projektoch alebo s pomocou tímových procesov, môžu existovať vzájomné odkazy v projektových listoch¹⁹ a procesných listoch²⁰ tímu. Profil tímu môže navyše pomôcť jednotlivým učiteľom v rámci učiteľského tímu zamyslieť sa nad svojimi individuálnymi cieľmi a hodnotami, ktoré sú uvedené v individuálnom profile.

Dokumenty

Na stránke www.qms.at nájdete stručný popis profilu tímu. Okrem toho je k dispozícii šablóna s hlavnými otázkami a vyplnený príklad, ktoré sú vhodné napríklad pre odborné tímy, triedne tímy atď.²¹ Šablóny je možné prispôsobiť špecifickým potrebám tímu.

Projektový list (pre tímy) Stručný popis

V projektovom liste sa zaznamenávajú kľúčové body projektu príslušného tímu (napr. implementácia nového odborného učebného plánu, reštrukturalizácia a rozšírenie biologickej zbierky, organizácia dní na spoznávanie sa atď.). Pomáha pri plánovaní, realizácii a dokumentácii.

Postup

Tímy učiteľov zvažia, ktoré projekty chcú realizovať, v prípade potreby to konzultujú s vedením školy a stanovujú konkrétne pracovné kroky, ciele a zodpovednosti. Tímové projekty môže zadávať aj vedenie školy, napr. v rámci realizácie cieľa zo školského rozvojového plánu. Tímové projekty by mali byť zdokumentované a zverejnené v škole, aby bolo možné objaviť a využiť synergie medzi rôznymi tímovými projektmi.

Príležitosť a frekvencia

Pre každý tímový projekt sa vytvorí projektový list. Odporúča sa pracovať na minimálne jednom projekte za školský rok a tím. Realizácia viacerých projektov súčasne je výhodná len vtedy, ak je príslušný objem práce pomerne malý alebo je k dispozícii dostatočný počet spolupracovníkov.

¹⁹ pozri časť „Projektový list (pre tímy)“

²⁰ pozri časť „Procesný list“

²¹ <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/teamebene>

Poznám

Pracným plánovaním projektu je možné zjednotiť obmedzené zdroje a využiť ich cieleným spôsobom.

Vzťah k iným nástrojom QMS

Základom pre spoločnú prácu v tímových projektoch je profil tímu. Za určitých okolností je tímový projekt súčasťou realizácie školského projektu, v takom prípade je zahrnutý do plánu rozvoja školy. Ak z tímového projektu vyplývajú tímové procesy, následne vznikajú procesné listy. Tímové projekty by mali byť hodnotené, napr. pomocou nástrojov na IQES Rakúsko (www.igesonline.net/at).

Dokumentácia

Na [stránke www.qms.at](http://www.qms.at) nájdete stručný popis projektového listu pre tímy. Okrem toho je k dispozícii šablóna s hlavnými otázkami a vyplnený príklad, ktoré sú vhodné napríklad pre odborné tímy, triedne alebo ročníkové tímy alebo projektové tímy.²² Šablóny je možné prispôbiť špecifickým potrebám tímu.

Procesný list (pre tímy)²³ Stručný popis

Procesné listy opisujú opakujúce sa úlohy tímov učiteľov²⁴ a poskytujú odporúčania na ich implementáciu na mieste (napr. vytvorenie spoločných pracovných plánov na rozdelenie učiva, vykonávanie spoločných školských prác atď.).

Postup

O tom, ktoré procesy sa definujú a dokumentujú, rozhoduje zvyčajne samotný tím. Popis v procesnom liste sa odporúča, ak sa proces vykonáva opakovo, ak je novozavedený, ak je relatívne zložitý (napr. pretože je potrebné zohľadniť mnoho aspektov) alebo ak ho nevykonávajú vždy tie isté osoby. Dokumentácia v tomto prípade zabezpečuje, že sa nezabudne na žiadne dôležité kroky a že všetci zúčastnení vedia, čo majú robiť.

Dôvod a frekvencia

Spravidla zostanú procesy znázornené v procesnom liste vo veľkej miere stabilné po dlhší čas. Ak sa pri praktickom vykonávaní vykonávajú zmeny v procese, tím by sa mal dohodnúť, či ide o nový postup, a prispôbiť popis v procesnom liste.

²²<https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/teamebene>

²³ Ide o procesy, ktoré sú špecifické pre určitý tím. Pokiaľ ide o procesy na úrovni školy, pozri časť „Q-manuál“.

²⁴ Napr. tímy ročníkov, odborné tímy, tímy kvality

Poznámka

Vzhľadom na rôznorodosť príslušných procesov bude forma dokumentácie pravdepodobne ťažké zjednotiť a zostane na jednotlivých tímoch. Spôsob uchovávaní procesných listov a ich dostupnosť (pre vedenie školy, ostatné tímy atď.) by však mohla byť v škole jednotne upravená.

Vzťah k iným nástrojom QMS

Ako základ pre spoločnú prácu v tíme slúži profil tímu, z ktorého možno vyvodiť závery pre tímové procesy. V prípade potreby sa môžu v tímových procesoch odzrkadľovať aj prvky pedagogických smerníc (napr. tým, že odborný tím zaznamená podrobnosti pedagogickej diagnostiky). Tímové procesy sa môžu odvodiť aj zo školského rozvojového plánu, buď počas implementácie, alebo po úspešnom ukončení školského rozvojového projektu (napr. triedny tím by mohol výsledky školského rozvojového projektu prevziať do trvalého tímového procesu). Tímy učiteľov často preberajú aj realizáciu procesov súvisiacich s interným hodnotením školy alebo so získavaním a využívaním údajov (napr. z iKM^{PLUS}). Ak je tímový proces prevzatý inými a zavedený na úrovni celej školy, je zahrnutý do príručky kvality.

Dokumenty

Na [stránke www.qms.at](http://www.qms.at) sú k dispozícii dokumenty pre tímové procesy:²⁵ všeobecné popisy procesov, vizualizácie procesov, kontrolné zoznamy a niekoľko príkladov procesných hárkov pre rôzne typy procesov, ktoré je možné prispôbiť podmienkam a potrebám danej lokality. Samozrejme je možné použiť aj vlastné formáty alebo ďalej využívať existujúce dokumenty.

7.3 Nástroje QMS pre jednotlivých učiteľov

QMS považuje jednotlivých učiteľov za dôležitých aktérov v riadení kvality (pozri obrázok 3: Model QMS) a poskytuje im vlastné nástroje.

Individuálny profil

Stručný popis

V individuálnom profile si jednotliví pedagógovia odpovedajú na otázku „Čo reprezentujem?“ a opisujú svoje individuálne profesijné ciele a hodnoty. Uvedomenie si vlastných cieľov a hodnôt a schopnosť jasne ich formulovať a argumentovať posilňuje vlastné vystupovanie a uľahčuje komunikáciu a spoluprácu s kolegami, študentmi, zákonnými zástupcami, mimoškolskými partnermi atď.

²⁵ <https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/teamebene> (v príprave, dokončenie do jari 2023)

Postup

Postup si každý pedagóg volí individuálne. Odporúča sa formulovať ciele a hodnoty písomne, pretože to vo všeobecnosti vedie k väčšej jasnosti.

Príležitosť a frekvencia

Vlastné ciele a hodnoty sa ďalej rozvíjajú v každodennom kontakte s inými ľuďmi alebo vonkajšími okolnosťami. Odporúča sa prehodnotiť individuálny profil najmenej raz za dva roky alebo pri zvláštnych príležitostiach, ako sú
Např. prevzatie nových tried alebo nových úloh v škole.

Poznámka

Individuálny profil slúži len na vlastné použitie, nie je potrebné ho nikomu predkladať.

Súvislosť s inými nástrojmi QMS

V individuálnom profile môžu byť za určitých okolností zahrnuté ciele a hodnoty z tímových profilov, z pedagogických smerníc alebo zo školského rozvojového plánu. Naopak, učitelia prinášajú svoje vlastné ciele a hodnoty do tímov učiteľov a do školského spoločenstva ako celku.

Vlastné ciele a hodnoty tvoria základ pre plány vlastného profesionálneho rozvoja (individuálne projekty ďalšieho vzdelávania alebo práce na vlastnej výučbe), ktorých kľúčové body sú zaznamenané v projektovom liste. V tomto kontexte pomáhajú aj pri cielenom prehľade a reflexii údajov z interného hodnotenia školy, zo spätnej väzby od žiakov a iných učiteľov atď.

Dokumenty

Na [stránke www.qms.at](https://www.qms.at) je k dispozícii stručný popis individuálneho profilu, šablóna s hlavnými otázkami a vyplnený príklad.²⁶

Projektový list (pre individuálne projekty)

Stručný popis

Pojmom „individuálny projekt“ sa označujú projekty, ktoré si učiteľ stanoví v rámci svojho profesionálneho rozvoja: konkrétne opatrenia na ďalší rozvoj vlastnej výučby, získanie dodatočných kompetencií atď.²⁷ V projektovom liste sa zaznamenávajú základné body takéhoto individuálneho projektu.

²⁶<https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/individualebene>

²⁷ Projekty v zmysle projektovej výučby sa tu nemajú na mysli!

Postup

Postup si každý učiteľ volí individuálne. Odporúča sa na základe cieľov v individuálnom profile premyslieť si akúsi osobnú cestu ďalšieho rozvoja a z nej odvodiť individuálne projekty.

Príležitosť a frekvencia

Učiteľ sám rozhoduje, ktoré a koľko individuálnych projektov bude realizovať. Odporúča sa pracovať na minimálne jednom individuálnom projekte za školský rok.

Poznámka

Je vhodné rozložiť osobnú cestu k dosiahnutiu cieľa na vhodne dimenzované čiastkové projekty, ktoré na seba nadväzujú. Príliš veľké projekty skôr vedú k neúspechom alebo strate motivácie. Odporúča sa tiež nadviazať kontakty s podobne zmýšľajúcimi ľuďmi alebo dokonca uzavrieť konkrétne spolupráce.

Súvislosť s inými nástrojmi QMS

Výber individuálnych projektov by sa mal riadiť individuálnymi cieľmi a hodnotami, ktoré sú uvedené v individuálnom profile. Plány ďalšieho vzdelávania je potrebné koordinovať s vedením školy v rámci rozhovoru o plánovaní ďalšieho vzdelávania. Pomocou spätnej väzby alebo podobných prostriedkov je možné posúdiť pokrok a určiť ďalší smer.

Dokumenty

Na [stránke www.qms.at](http://www.qms.at) je k dispozícii stručný popis takéhoto projektového listu, šablóna s hlavnými otázkami a vyplnený príklad.²⁸

Plánovanie a realizácia výučby s pomocou IQES Rakúsko Stručný popis

Pri plánovaní a realizácii výučby sa prejavuje individuálny rozvoj výučby. Na jej podporu existuje mnoho nástrojov, z ktorých niektoré sú už roky dobre zavedené. V rámci zavádzania QMS sa tento repertoár rozširuje tým, že všetkým školám je poskytnutý prístup k portálu IQES Rakúsko. IQES Rakúsko je – okrem svojej funkcie ako hodnotiacia platforma – rozsiahla digitálna pracovná a vzdelávacia platforma s množstvom podnetov a dokumentov pre výučbu, ktoré sú priebežne aktualizované a rozširované.

Postup

Vedenie školy získa prístup k účtu školy na platforme IQES. Prihlásenie sa spája s administrátorskými právami pre školský účet IQES. Vedenie školy môže v školskom účte IQES tieto administrátorské práva prideliť ďalšej osobe podľa vlastného výberu (napr. Q-SK). Táto osoba následne vytvorí osobné účty pre

²⁸<https://www.qms.at/ueber-qms/qms-modell-und-instrumente/individualebene>

jednotlivých učiteľov. Týmto spôsobom majú učitelia prístup do mediálnej knižnice a hodnotiaceho centra. Po prihlásení sa vedenie školy a učitelia automaticky dostanú na portál IQES Rakúsko, kde nájdu všetky relevantné informácie o platforme (vrátane odkazov na stránky s pomocou).

Dôvod a frekvencia

Plánovanie a realizácia výučby patria k každodenným povinnostiam učiteľov. Individuálny rozvoj výučby prebieha neustále, a to aj preto, že rámcové podmienky výučby sa neustále menia, okrem iného aj v dôsledku striedania sa žiakov.

Súvislosť s inými nástrojmi QMS

Údaje integrované do výučby (konkrétne výkony v školských prácach, testoch, referátoch alebo domácich úlohách, informácie o žiakoch z pozorovaní počas výučby atď.) neustále poskytujú príčiny alebo spätnú väzbu pre individuálny rozvoj výučby. Toto je okrem toho úzko spojené s individuálnymi cieľmi a hodnotami uvedenými v individuálnom profile, ako aj so spätnou väzbou (od žiakov, kolegov atď.). Keďže je to aj súčasťou rozvoja školy, bude sa – ak existuje tematická súvislosť – orientovať na plán rozvoja školy.

Dokumenty

IQES Rakúsko nájdete na www.igesonline.net/at

8. Ako možno rozpoznať výsledky a účinky školského vzdelávania?

Pri hodnotení a kontrole výsledkov a vplyvov školského práce nestačí sa spoliehať na každodenné pozorovania a individuálne spätné väzby. Rozvoj školy založený na údajoch systematicky reflektuje prácu na mieste pomocou údajov, aby bolo možné rozpoznať príležitosti rozvoja a zaviesť potrebné úpravy. Existujú rôzne zdroje údajov, ktoré sú relevantné pre rozvoj kvality a zabezpečenie kvality školy:

8.1 Interné hodnotenie školy a spätná väzba

Interné hodnotenie školy a spätná väzba majú za cieľ systematicky získavať informácie, aby bolo možné overiť kvalitu doterajšej práce, zabezpečiť skúsenosti a identifikovať potrebu zmien. Interné hodnotenie školy sa zameriava na prax organizácie, spätná väzba na individuálnu prax osoby (učiteľa alebo riaditeľa školy).²⁹

²⁹ Porov. Brägger & Posse, 2021. Tam sa nachádza aj prehľadné porovnanie charakteristík spätnej väzby a hodnotenia (strana 294 a nasl.).

Pri internom hodnotení školy sa využívajú napríklad ankety, rozhovory a pozorovanie výučby. Výsledky sa dajú v závislosti od konkrétnej témy využiť na úrovni školy, pre tímy (napr. odborné, triedne alebo ročníkové tímy) alebo pre jednotlivých učiteľov. Interné hodnotenia školy sa musia vykonávať pravidelne v súlade s ustanoveniami školského rozvojového plánu.

Spätná väzba existuje na rôznych úrovniach, najmä vo forme spätnej väzby od žiakov (študenti učiteľom), spätnej väzby od kolegov (učitelia učiteľom) a spätnej väzby od vedenia školy (učitelia riaditeľovi školy). Pomáha reflektovať vlastnú prácu a navrhovať stratégie konania v zmysle neustáleho zlepšovania. Spätná väzba môže byť využitá na ďalší rozvoj vlastnej profesionálnej praxe (napr. pokiaľ ide o procesy učenia detí a mládeže alebo očakávania učiteľov od vedenia školy), na pochopenie problémov (napr. rušenie výučby) a na zlepšenie individuálneho konania.³⁰ Takýmto spôsobom môže spätná väzba pôsobiť podporným spôsobom. Mala by sa vykonávať pravidelne v závislosti od konkrétnej situácie. Minimálnou požiadavkou v QMS je: Každý školský rok každý riaditeľ školy získa aspoň jednu spätnú väzbu od učiteľov a každý učiteľ aspoň jednu spätnú väzbu od žiakov triedy alebo výučbovej skupiny. Je však potrebný koordinovaný postup, aby jednotlivé triedy/výučbové skupiny neboli preťažené častými žiadosťami o spätnú väzbu. Vedenie školy zabezpečuje záväznosť vykonávania spätnej väzby a malo by mať prehľad o tom, ktorí a koľkí učitelia získali individuálnu spätnú väzbu od žiakov. Voľba metódy získavania spätnej väzby je voľná, výsledky zostávajú v zásade u príjemcov spätnej väzby a tí ich oznamujú poskytovateľom spätnej väzby.

Užitočné nástroje pre internú školskú evaluáciu a spätnú väzbu (napr. dotazníky, pokyny pre rozhovory) pre rôzne cieľové skupiny (napr. študenti, učitelia, zákonní zástupcovia) sú k dispozícii na IQES Rakúsko (www.igesonline.net/at).

8.2 Externé hodnotenie školy

Každý rok sa na určitom počte škôl vykonáva externé hodnotenie škôl. Vykonáva sa podľa vedecky podloženého postupu, ktorý je porovnateľný pre všetky školy a ktorý vykonávajú špeciálne vyškolení hodnotitelia škôl s dlhoročnými pedagogickými skúsenosťami. Škola tak získa nezávislé, na údajoch založené spätné informácie zvonku o svojom riadení kvality a kvalite výučby, ktoré poukazujú rovnako na silné stránky, ako aj na oblasti, ktoré je potrebné rozvíjať. Ďalšie informácie o externom hodnotení škôl sú k dispozícii na stránke www.bmbwf.gv.at/schulevaluation.

³⁰ Pozri Brägger & Posse, 2021.

8.3 Monitorovanie vzdelávania

Pojem „monitorovanie vzdelávania“ v zásade znamená systematické sledovanie vzdelávacieho systému prostredníctvom využívania údajov s cieľom zlepšiť procesy a výsledky v školstve. Pre jednotlivé školy sú k dispozícii napríklad správy o výsledkoch skúšok (napr. zo SRDP) alebo z národných hodnotení kompetencií (iKM^{PLUS}) poskytujú údaje, ktoré po spracovaní v rámci školy môžu využívať riaditelia škôl, jednotliví učitelia a tímy učiteľov. „Dátový list školy“³¹ poskytuje prehľad o rôznych dostupných údajoch o danej lokalite.

8.4 Údaje integrované do výučby

Učitelia majú k dispozícii veľké množstvo údajov integrovaných do výučby. Ide o všetky údaje, ktoré vznikajú v rámci výučby, t. j. bez dodatočného zberu: konkrétne výkony v školských prácach, testoch, referátoch alebo domácich úlohách, informácie o psychickej kondícii, sociálnom správaní a podobne žiakov z pozorovaní počas výučby atď. Vhodnou dokumentáciou sa dajú využiť na reflexiu a cielené analýzy, napr. pokiaľ ide o zrozumiteľnosť úloh, organizáciu vzdelávacích procesov, očakávania žiakov v oblasti sebaúčinnosti atď.

9. V čom spočíva princíp cyklu kvality?

Kvalitný cyklus je základným princípom QMS. Vychádza z myšlienky neustáleho zlepšovania³², ktorá je základom všetkých systémov riadenia kvality, a opisuje štyri fázy procesu rozvoja kvality: plánovanie, realizácia, kontrola, vyvodzovanie záverov (pozri obrázok 4: Kvalitný cyklus). Cyklus kvality pomáha vedeniu školy, tímom učiteľov a jednotlivým učiteľom pri neustálom zlepšovaní školy a výučby.

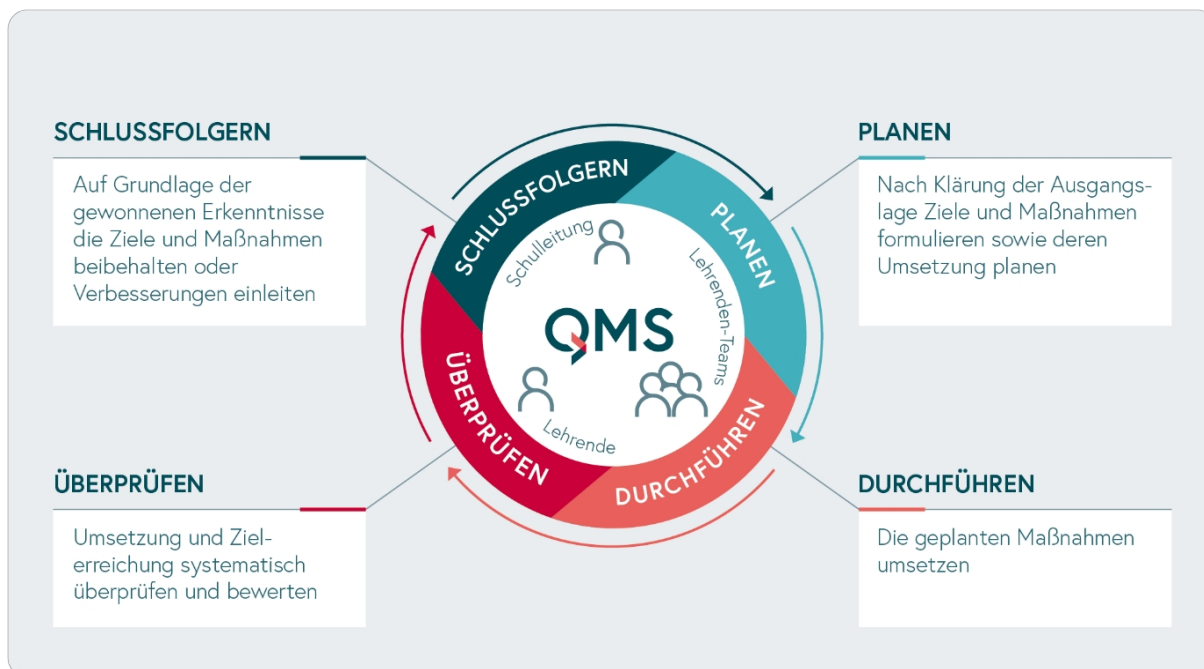
Projekty rozvoja škôl a výučby sa najskôr starostlivo naplánujú a potom sa realizujú čo najprofesionálnejšie a najefektívnejšie. V ďalšej fáze sa overí, či ciele definované v plánovacej fáze a ich realizácia skutočne viedli k očakávaným výsledkom. Na toto overenie sú k dispozícii nástroje hodnotenia a spätnej väzby. V poslednej fáze sa nakoniec vyvodí závery a na základe získaných poznatkov sa projekt buď ukončí a jeho výsledky sa integrujú do každodenného života školy, alebo sa projekt pokračuje s rovnakými alebo upravenými cieľmi a opatreniami. Potom sa cyklus začína odznova.

³¹ Predpokladá sa, že od roku 2023 bude k dispozícii všetkým školám.

³² Porov. Deming, 2018.

Aj procesy podliehajú cyklu kvality. Sú vyvíjané, realizované, pravidelne kontrolované z hľadiska aktuálnosti a v prípade potreby ďalej rozvíjané, často v rámci projektu.

QUALITÄTSKREISLAUF



Obrázok 4: Cyklus kvality

Na webovej stránke www.qms.at je k dispozícii krátke vysvetľujúce video o cykle kvality: <https://www.qms.at/ueber-qms/qualitaetskreislauf#erklavideoqualitaetskreislauf>.

10. V čom spočíva systém podpory QMS?

Webová stránka www.qms.at obsahuje komplexné informácie a materiály (vysvetľujúce videá, príručky, šablóny s pomocou na vyplnenie, praktické príklady použitia nástrojov QMS atď.).

Digitálna pracovná a vzdelávacia platforma IQES online je k dispozícii všetkým školám prostredníctvom špeciálne vytvoreného portálu pre jednotlivé krajiny pod názvom **IQES Rakúsko** (www.iqesonline.net/at). Podporuje internú školskú evaluáciu a spätnú väzbu v QMS a ponúka kvalitné materiály pre rozvoj škôl a výučby.

Koordinátori kvality škôl (Q-SK) nájdu v **regionálnych koordinátoroch kvality (Q-RK)** kontaktné osoby pre otázky týkajúce sa QMS.

Q-RK aj učitelia PH, ktorí sa zaoberajú predovšetkým témami QMS, sú združení v celoštátnych **sieťach**, ktoré umožňujú výmenu informácií a skúseností, ako aj nadregionálnu koordináciu.

Pedagogické vysoké školy a univerzity ponúkajú veľký počet **vzdelávacích a ďalších vzdelávacích podujatí** zameraných na QMS, ktoré sú pravidelne prispôsobované aktuálnym potrebám. Prostredníctvom pedagogických vysokých škôl sú k dispozícii aj poradcovia pre rozvoj škôl.

11. Na koho sa obrátiť v prípade otázok?

Na webovej stránke QMS sa odpovedá na najčastejšie otázky (pozri FAQ).³³

Pre ďalšie otázky týkajúce sa modelu QMS a jeho nástrojov sú k dispozícii kontaktné osoby pre konkrétne cieľové skupiny:

- ▶ Učitelia sa obracajú na Q-SK svojej školy,
- ▶ riaditelia škôl sa môžu obrátiť (v závislosti od typu otázky) na Q-SK svojej alebo na svojho SQM,
- ▶ Q-SK sa obracajú na Q-RK vo svojej vzdelávacej oblasti,
- ▶ Q-RK sa obracajú na BMBWF, oddelenie pre rozvoj kvality a zabezpečenie kvality zabezpečenia kvality,
- ▶ SQM sa obracajú na BMBWF, oddelenie pre rozvoj kvality a zabezpečenie kvality.

³³<https://www.qms.at/faq>

Príloha

A. Právne základy

Zákon o zriaďovaní riaditeľstiev školstva (BD-EG) sa zaoberá témou riadenia kvality v § 5 (kontrola školstva): BGBl. I č. 138/2017 z 15.9.2017;

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20009982> (9.11.2021)

V zákone o školskom vzdelávaní (SchUG) je QM uvedený ako úloha vedenia školy alebo vedenia školského zoskupenia: § 56 (2); BGBl. I č. 29/2011 z 20.5.2011;

<https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009600&Artikel=&Paragraf=56&Anlage=&Uebergangsrecht=> (9.11.2021)

V nariadení spolkového ministra pre vzdelávanie, vedu a výskum týkajúcom sa riadenia kvality škôl (SQM-VO) sú opísané úlohy vedenia vzdelávacieho regiónu a SQM: BGBl. II č. 158/2019 z 13.6.2019;

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010681> (9.11.2021)

Vyhláška BMBWF (GZ 2020-0.810.773) stanovuje začiatok implementácie QMS, nadobudnutie účinnosti rámca kvality pre školy v januári 2021 a vykonávanie siQe;

https://www.qms.at/images/Erlass_2020-0.810.773.pdf (9.11.2021)

Ďalšie nariadenie BMBWF (GZ 2021-0.752.306) upravuje fázu implementácie 2 QMS v školských rokoch 2021/22 a 2022/23: podrobnejšie zaoberanie sa škôl systémom QMS, termíny na vypracovanie plánu rozvoja školy a pedagogických smerníc, minimálne požiadavky na spätnú väzbu vedenia školy a žiakov atď.

https://www.qms.at/images/Erlass_QMS_03-11-2021_GZ_2021-0.752.306.pdf (9.11.2021)

B. Zoznam zdrojov

Brägger, G. & Posse, N. (2021). Ako efektívne využiť digitálnu spätnú väzbu a online hodnotenie v procese vzdelávania. In G. Brägger & H.-G. Rolff (eds.), *Vzdelávanie s digitálnymi médiami* (s. 294 f). Weinheim: Beltz.

Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis (Reissue Edition)*. Cambridge: MIT Press.

Dubs, R. (2005). *Die Führung einer Schule: Leadership und Management*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

Funkčný model Q2E. (bez dátumu). Dostupné na webovej stránke Fachhochschule Nordwestschweiz: <https://www.q2e.ch/q2e-modell/funktionenmodell/>

Rolff, H.-G. (2010). Rozvoj školy ako trojica organizačného, pedagogického a personálneho rozvoja. V Th. Bohl, W. Helsper, H. G. Holtappels & C. Schelle (eds.), *Handbuch Schulentwicklung* (s. 29-36). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

C. Skratky

BD-EG	Zákon o zriaďovaní školských úradov
BGBI	Spolkový zákonník
BMBWF	Spolkové ministerstvo školstva, vedy a výskumu
BZG	Rozhovor o bilancii a dohodnutých cieľoch
FAQ	Často kladené otázky
IQES	Nástroje pre rozvoj kvality a hodnotenie v školách (IQES online: digitálna pracovná a vzdelávacia platforma pre školy a výučbu)
IQES Rakúsko	Portál krajín IQES online (www.iqesonline.net/at)
IKM	Neformálne meranie kompetencií
iKMPLUS	Individuálne meranie kompetencií PLUS
OeAD	Agentúra pre vzdelávanie a internacionalizáciu
Q-príručka	Príručka kvality
QIBB	Iniciatíva kvality odborného vzdelávania
QM	Manažment kvality
QMS	Systém riadenia kvality pre školy
QR	Rámec kvality pre školy
Q-RK	Regionálny koordinátor kvality
Q-SK	Koordinátor kvality školy
RQB	Referenčné stredisko pre kvalitu vo všeobecnom a odbornom vzdelávaní (od 1.1.2021, predtým ARQA-
VET) SEP	Plán rozvoja školy
siQe	Interné hodnotenie kvality školy
SQA	Kvalita školy Všeobecné vzdelávanie
SQM	Manažér/ka kvality školy
SQM-VO	Nariadenie spolkového ministra pre vzdelávanie, vedu a výskumu týkajúce sa riadenia kvality škôl sRDP
.....	štandardizované maturitné a diplomové skúšky



D. Protokol zmien

Verzia 1.1, apríl 2022

Strana 16: Doplnenie obsahových základov pre BZG o „dokumenty k hlavným témam“