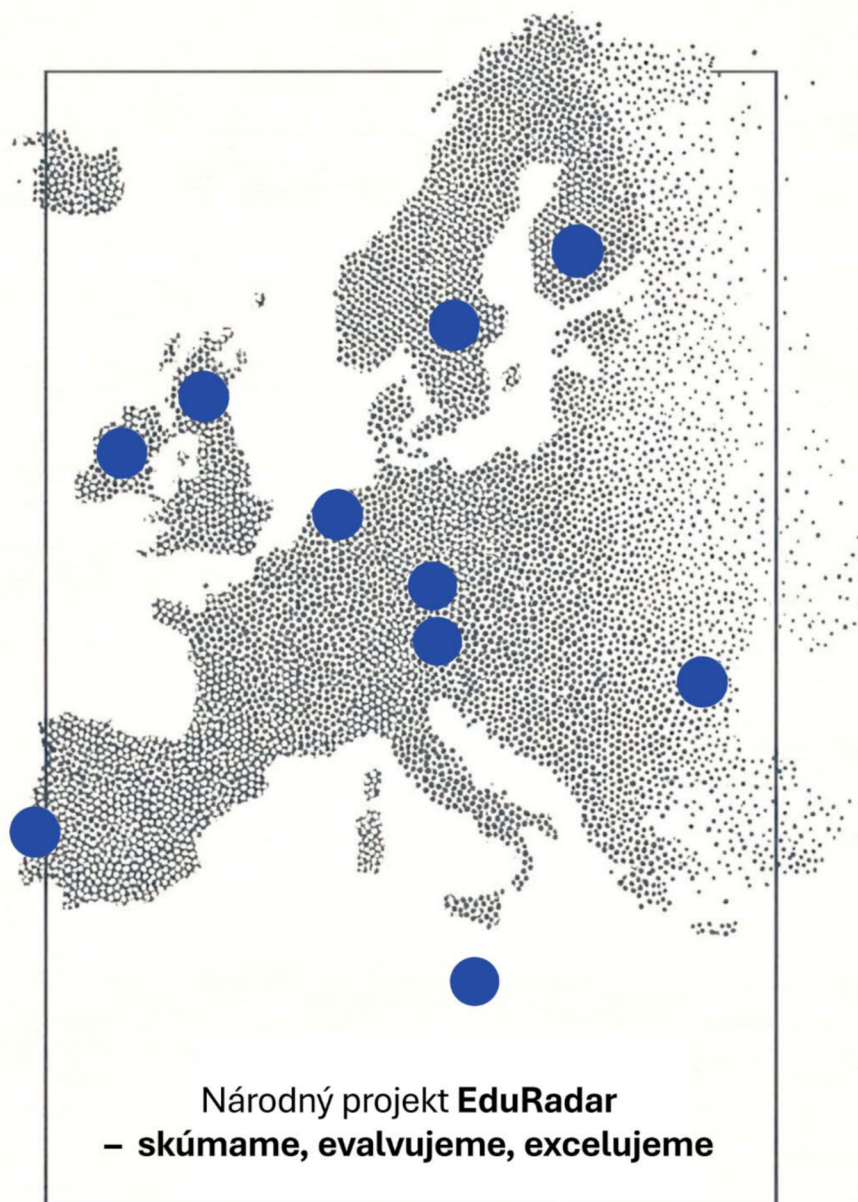


# KOMPARATÍVNA ANALÝZA SYSTÉMOV HODNOTENIA KVALITY ŠKÔL A ŠKOLSKÝCH ZARIADENÍ VO VYBRANÝCH EURÓPSKYCH KRAJINÁCH

*Syntéza*



Tento projekt je spolufinancovaný Európskou úniou v rámci Programu Slovensko



Spolufinancovaný  
Európskou úniou



PROGRAM  
SLOVENSKO



ŠTÁTNA  
ŠKOLSKÁ  
INŠPEKCIA

# OBSAH

ZOZNAM TABULIEK .....	2
ZOZNAM PRÍLOH .....	3
ZOZNAM SKRATIEK .....	4
<b>1. METODICKÝ POSTUP .....</b>	<b>6</b>
1.1 Výber krajín a zdrojov .....	6
1.2 Oblasti a tematické okruhy zahraničných analýz .....	7
1.3 Syntéza a komparácia zistení.....	8
1.4 Východiskový koncept a terminologické vymedzenie hodnotenia kvality .....	9
1.4.1 Základná terminológia v oblasti hodnotenia kvality škôl a školských zariadení .....	9
<b>2. KOMPARÁCIA SYSTÉMOV HODNOTENIA KVALITY ŠKÔL A ŠKOLSKÝCH ZARIADENÍ ..</b>	<b>12</b>
2.1 Aktéri, inštitucionálne usporiadanie a model riadenia systému hodnotenia kvality	12
2.2 Typy, periodicita externých kontrol a metódy hodnotenia kvality .....	18
2.2.1 Spôsob výberu škôl v rámci rizikovo orientovaného modelu hodnotenia kvality .....	20
2.3 Oblasti a kritériá hodnotenia kvality škôl a školských zariadení .....	22
2.4 Autoevalvácia v systémoch hodnotenia kvality škôl a školských zariadení .....	26
2.5 Personálne zabezpečenie a profesionalizácia hodnotiteľov .....	31
2.6 Výstupné a podporné aktivity, vrátane spätnej väzby .....	36
2.7 Výsledky dotazníkového zberu a online konzultácií s vybranými zahraničnými inšpekčnými inštitúciami .....	39
2.8 Hlavné komparatívne zistenia.....	40
<b>3. KOMPARATÍVNY PREHLAD VYBRANÝCH CHARAKTERISTÍK SYSTÉMOV HODNOTENIA KVALITY (SCORECARD).....</b>	<b>43</b>
<b>4. ZÁVER .....</b>	<b>46</b>

## ZOZNAM TABULIEK

TABUĽKA Č. 1	NÁVRH ZÁKLADNEJ TERMINOLÓGIE V OBLASTI HODNOTENIA KVALITY ŠKÔL A ŠKOLSKÝCH ZARIADENÍ .....	10
TABUĽKA Č. 2	REALIZÁTOR EXTERNÝCH HODNOTENÍ V JEDNOTLIVÝCH KRAJINÁCH A JEHO INŠTITUCIONÁLNE UKOTVENIE .....	17
TABUĽKA Č. 3	PERIODICITA KONTROL V JEDNOTLIVÝCH KRAJINÁCH .....	19
TABUĽKA Č. 4	AUTOEVALVÁCIA A PRÍSTUPY K JEJ RIADENIU V POROVNÁVANÝCH KRAJINÁCH, VRÁTANE MIERY ŠTANDARDIZÁCIE .....	28
TABUĽKA Č. 5	ZAPOJENIE AKTÉROV DO AUTOEVALVÁCIE, VALIDÁCIA, DÔSLEDKY A MIERA PREPOJENIA S EXTERNÝM HODNOTENÍM .....	29
TABUĽKA Č. 6	PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE, PROFESIONALIZÁCIA HODNOTITEĽOV A ZAPOJENIE EXTERNÉHO PERSONÁLU .....	35
TABUĽKA Č. 7	HLAVNÉ TYPY INŠPEKCIÍ, DÔSLEDKY EXTERNÉHO HODNOTENIA A TYP VYUŽÍVANÝCH DÁT PRI EXTERNOM HODNOTENÍ .....	36
TABUĽKA Č. 8	KOMPARATÍVNY PREHĽAD VYBRANÝCH CHARAKTERISTÍK SYSTÉMOV HODNOTENIA KVALITY .....	44

# ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1      Rozšírený analytický porovnávací rámec (scorecard)

## ZOZNAM SKRATIEK

<b>HMIe</b>	Inšpektorát školstva Jej Veličenstva v Škótsku
<b>InfoEscolas</b>	portugalský portál s dátami o úspešnosti a výsledkoch škôl
<b>InspIS</b>	informačný systém Českej školskej inšpekcie
<b>IQES</b>	rakúska digitálna platforma pre rozvoj a hodnotenie škôl
<b>ISO</b>	medzinárodné normy pre systémy manažérstva kvality
<b>LAOS</b>	hodnotiaci rámec v Írsku (Looking at Our School)
<b>MŠ</b>	materská škola
<b>NP EduRadar</b>	Národný projekt EduRadar
<b>PDCA</b>	cyklus neustáleho zlepšovania (Plan-Do-Check-Act: plánuj-rob-kontroluj-konaj)
<b>PIRLS</b>	Čitateľská gramotnosť žiakov 4. ročníka základných škôl
<b>PISA</b>	Program medzinárodného hodnotenia študentov
<b>QMS</b>	systém manažérstva kvality (Quality Management System)
<b>SICI</b>	Stála medzinárodná konferencia inšpektorátov
<b>siQe</b>	rakúsky nástroj pre internú kvalitatívnu sebareflexiu školy
<b>SR</b>	Slovenská republika
<b>SSE</b>	školské sebahodnotenie (School Self-Evaluation)
<b>ŠŠI</b>	Štátna školská inšpekcia
<b>ŠVVP</b>	špeciálne výchovno-vzdelávacie potreby
<b>TIMSS</b>	Medzinárodná štúdia trendov v matematike a prírodných vedách
<b>Valssi</b>	fínsky digitálny systém pre autoevalváciu
<b>VŠ</b>	vysoká škola
<b>ZŠ</b>	základná škola

# ÚVOD

Predkladaný dokument s názvom *Komparatívna analýza systémov hodnotenia kvality škôl a školských zariadení vo vybraných európskych krajinách – syntéza* predstavuje odborný výstup analytickej fázy Národného projektu EduRadar – skúmame, evaluujeme, excelujeme (ďalej ako „NP EduRadar“). Jeho cieľom je zosumarizovať, porovnať a synteticky spracovať hlavné zistenia z desiatich samostatných analýz systémov externého hodnotenia kvality škôl vo vybraných európskych krajinách (Bulharsko, Česká republika, Fínsko, Holandsko, Írsko, Malta, Portugalsko, Rakúsko, Švédsko a Škótsko).

Jednotlivé národné analýzy predstavujú rozsiahly súbor odborných podkladov zameraných na fungovanie inšpekčných systémov, organizáciu externého hodnotenia, autoevalváciu škôl, využívanie dát, podporu zlepšovania kvality a ďalšie oblasti súvisiace s riadením kvality vzdelávania. Predkladaná syntéza na tieto materiály nadväzuje a prináša ich komparatívne spracovanie v prehľadnejšej a tematicky usporiadanej podobe. Zároveň umožňuje identifikovať spoločné trendy, opakujúce sa mechanizmy a rozdielne prístupy, ktoré sa v jednotlivých krajinách uplatňujú.

Syntéza sa sústreďuje najmä na:

- modely riadenia a organizácie systémov hodnotenia kvality,
- typológiu inšpekčných činností a spôsob výberu škôl,
- využívanie rizikovo orientovaných prístupov,
- oblasti a kritériá hodnotenia kvality,
- postavenie autoevalvácie a vnútorného riadenia kvality školy,
- charakter výstupov externého hodnotenia,
- mieru transparentnosti systémov,
- ako aj podporné mechanizmy nadväzujúce na výsledky hodnotenia.

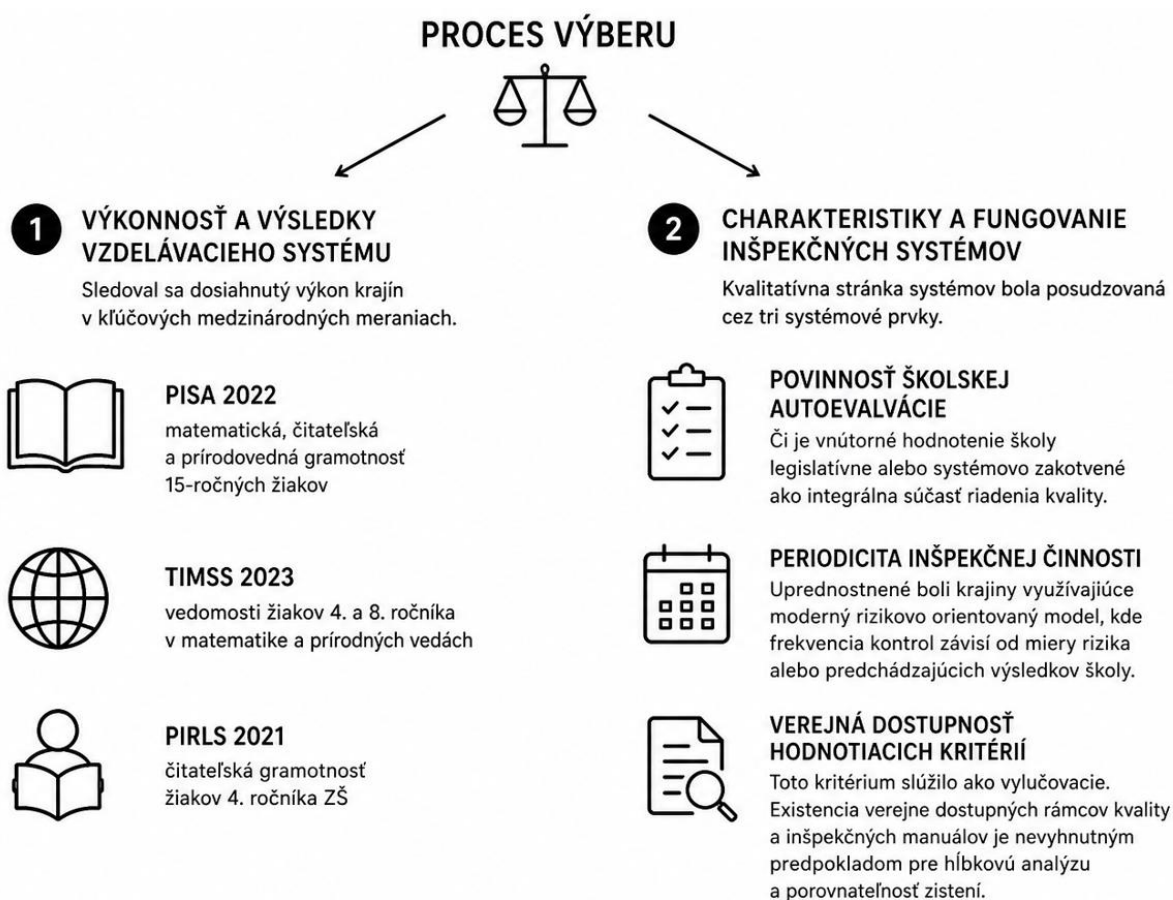
Vo viacerých analyzovaných krajinách možno sledovať postupný posun od tradične kontrolného modelu smerom k systémom, ktoré vo väčšej miere prepájajú hodnotenie s podporou rozvoja školy, prácou s dátami, sebahodnotením a dlhodobým zlepšovaním kvality vzdelávania. Zároveň sa ukazuje, že jednotlivé krajiny sa významne líšia v miere regulácie, postavení inšpekčných orgánov, úrovni autonómie škôl či spôsobe využívania výsledkov hodnotenia v praxi.

Cieľom dokumentu nie je vytvoriť univerzálny model ani mechanicky prenášať zahraničné riešenia do podmienok Slovenskej republiky (ďalej ako “SR”). Zámerom je identifikovať tie princípy, mechanizmy a prístupy, ktoré sa v zahraničnej praxi opakovane ukazujú ako funkčné a ktoré môžu predstavovať relevantnú inšpiráciu pri ďalšom rozvoji systému hodnotenia kvality škôl a školských zariadení v SR. Dokument zároveň vytvára odborný podklad pre ďalšiu diskusiu o smerovaní hodnotenia kvality vzdelávania v podmienkach slovenského školského systému.

# 1. METODICKÝ POSTUP

## 1.1 Výber krajín a zdrojov

Výber desiatich zahraničných krajín do komparatívnej analýzy bol realizovaný ako systematický proces zameraný na identifikáciu inšpekčných modelov, ktoré môžu poskytnúť relevantnú inšpiráciu pre modernizáciu hodnotiaceho rámca Štátnej školskej inšpekcie (ďalej len „ŠŠI“). Východiskový súbor tvorilo 45 inšpekčných orgánov združených v medzinárodnej organizácii Standing International Conference of Inspectorates (ďalej len „SICI“)<sup>1</sup>, ktoré majú kompletne zverejnený profil svojho inšpekčného systému. Proces výberu bol postavený na dvoch nasledovných hlavných kategóriách kritérií:



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe súhrnného indexu bodového hodnotenia a požiadavky na geografickú vyváženosť v Európe, boli do analýzy zaradené: **Škótsko, Česká republika, Švédsko, Portugalsko, Fínsko, Holandsko, Malta, Bulharsko, Írsko a Rakúsko.**

Analýza vychádzala z dostupných aktuálnych dokumentov, najmä národných správ, metodických usmernení, hodnotiacich rámcov, legislatívnych dokumentov a odborných materiálov týkajúcich sa

<sup>1</sup> Členovia medzinárodnej organizácie SICI združujúcej inšpekčné orgány. Online. Dostupné na: <https://www.sici-inspectorates.eu/who-we-are/#members>

hodnotenia kvality škôl a školských zariadení. Bližšie informácie sa nachádzajú v dokumente Návrh kritérií výberu krajín a výber krajín na analýzu<sup>2</sup>, ktorý bol vypracovaný v úvodnej fáze NP EduRadar.

Podrobné analýzy jednotlivých krajín sú rovnako zverejnené na webovej stránke NP EduRadar<sup>3</sup> a tvoria primárny východiskový súbor inšpiratívnych prvkov hodnotenia kvality škôl a školských zariadení v zahraničí.

## 1.2 Oblasti a tematické okruhy zahraničných analýz

**Na výber analyzovaných krajín nadviazalo spracovanie 10 podrobných národných analýz zameraných na fungovanie systémov externého hodnotenia kvality škôl a školských zariadení.** Cieľom bolo identifikovať hlavné charakteristiky jednotlivých systémov, porovnať ich prístupy k hodnoteniu kvality a zároveň identifikovať prvky potenciálne využiteľné v podmienkach SR.

Spracovanie jednotlivých krajín vychádzalo z jednotného analytického rámca, ktorý umožnil systematické porovnanie sledovaných systémov naprieč viacerými tematickými oblasťami. Pozornosť bola sústredená najmä na:

- postavenie a kompetencie inšpekčných orgánov,
- právny a inštitucionálny rámec externého hodnotenia,
- organizáciu a typológiu inšpekčných činností,
- spôsob výberu škôl a využívanie rizikovo orientovaného prístupu,
- oblasti a kritériá hodnotenia kvality,
- diferenciaciu hodnotenia podľa typu školy alebo školského zariadenia,
- využívanie hodnotiacich škál a spôsob agregácie výsledkov,
- postavenie a úlohu autoevalvácie v systéme riadenia kvality,
- prepojenie externého hodnotenia s interným zabezpečovaním kvality školy,
- využívanie dát, indikátorov a analytických nástrojov,
- personálne zabezpečenie a profesionalizáciu hodnotiteľov,
- zapojenie externých expertov a odborníkov z praxe,
- výstupy externého hodnotenia, mechanizmy spätnej väzby a následné podporné aktivity,
- dôsledky externého hodnotenia a charakter následných opatrení,
- transparentnosť výsledkov hodnotenia a zverejňovanie správ,
- ako aj vzťah medzi externým hodnotením, riadením kvality a vzdelávacou politikou štátu.

**Súčasťou 10 analýz bolo zároveň posudzovanie širšieho kontextu fungovania jednotlivých systémov, najmä:**

---

<sup>2</sup> NP EduRadar, Návrh kritérií výberu krajín a výber krajín na analýzu. Online. Dostupné na: [https://www.eduradar.sk/wp-content/uploads/2026/03/eduradar\\_metodologia.pdf](https://www.eduradar.sk/wp-content/uploads/2026/03/eduradar_metodologia.pdf)

<sup>3</sup> NP EduRadar. Analýzy 10 zahraničných systémov hodnotenia kvality škôl a školských zariadení. Online. Dostupné na: <https://www.eduradar.sk/projekt>



miery centralizácie  
alebo decentralizácie  
riadenia školstva



úrovne  
autonómie  
škôl



filozofie  
riadenia  
kvality



miery dôvery v školy  
a profesijnú autonómiu  
učiteľov



ako aj postavenia štátu  
pri zabezpečovaní kvality  
vzdelávania

### 1.3 Syntéza a komparácia zistení

Analýzy samostatných 10 zahraničných inšpekčných systémov boli následne agregované do predkladaného dokumentu „**Komparatívna analýza systémov hodnotenia kvality škôl a školských zariadení vo vybraných európskych krajinách – syntéza**“. Cieľom tohto dokumentu je zosumarizovať a porovnať najvýznamnejšie zistenia identifikované v analyzovaných krajinách. Potreba spracovania syntetického výstupu vychádzala najmä z rozsahu a detailnosti jednotlivých národných analýz, ktoré predstavujú rozsiahly odborný podklad zameraný na špecifiká konkrétnych systémov hodnotenia kvality.

**Predkladaná syntéza preto vytvára súhrnný komparatívny rámec umožňujúci identifikovať spoločné európske trendy, rozdiely medzi jednotlivými modelmi hodnotenia kvality, ako aj potenciálne prenositeľné riešenia využiteľné v podmienkach SR.** Zároveň umožňuje získať ucelený prehľad o fungovaní analyzovaných systémov bez potreby detailného štúdia všetkých samostatných národných analýz.

Syntéza je zameraná najmä na porovnanie:

- aktérov systému hodnotenia kvality a ich kompetencií,
- modelov riadenia a organizácie externého hodnotenia,
- typov inšpekčných činností a ich periodicity,
- spôsobov výberu škôl a využívania rizikovo orientovaných prístupov,
- oblastí a kritérií hodnotenia kvality,
- postavenia autoevalvácie a jej prepojenia s externým hodnotením,
- využívania dát, indikátorov a analytických nástrojov,
- personálneho zabezpečenia a profesionalizácie hodnotiteľov,
- výstupných, podporných a následných aktivít systémov externého hodnotenia,
- ako aj dôsledkov externého hodnotenia a spôsobov práce so spätnou väzbou.

**Analýza ukazuje, že miera autonómie škôl, postavenie inšpekčných orgánov, využívanie dát či charakter autoevalvácie významne ovplyvňujú podobu externého hodnotenia, jeho dôsledky aj celkovú kultúru zabezpečovania kvality vo vzdelávaní.**

Cieľom syntézy nie je vytvoriť hodnotenie najlepších systémov externého hodnotenia, ale identifikovať rozdielne prístupy k riadeniu kvality vzdelávania, ich silné stránky, limity a inšpiratívne prvky využiteľné pri ďalšom rozvoji systému hodnotenia kvality škôl a školských zariadení v podmienkach SR.

## 1.4 Východiskový koncept a terminologické vymedzenie hodnotenia kvality

V súčasnosti nie je v slovenskom prostredí jednotne a systematicky vymedzená terminológia týkajúca sa hodnotenia kvality škôl a školských zariadení.

Pojmy ako „kvalita školy“, „hodnotenie kvality“ alebo „kritériá hodnotenia“ sa síce využívajú v metodických materiáloch a aplikačnej praxi ŠŠI a ďalších inštitúcií, ich obsahové vymedzenie však nie je jednotné ani explicitne definované.

Z dostupných zdrojov<sup>4</sup> vyplýva, že **hodnotenie kvality je v praxi chápané predovšetkým ako proces identifikácie silných a slabých stránok školy a poskytovania spätnej väzby podporujúcej jej ďalšie zlepšovanie**. Zároveň je potrebné poukázať na rôznorodosť chápania samotného pojmu „kvalita školy“, ktorý jednotlivé skupiny aktérov interpretujú odlišne. Podobná terminologická rôznorodosť je pritom prítomná aj v niektorých zahraničných systémoch, čo potvrdila aj realizovaná komparatívna analýza.

Vzhľadom na tieto skutočnosti je pre účely predmetnej syntézy žiaduce vymedziť základnú terminológiu jednotne a explicitne. **Nižšie uvedené pojmy predstavujú pracovné definície**, ktoré vychádzajú z analýzy 10 zahraničných systémov hodnotenia kvality a sú prispôbené potrebám slovenského kontextu. Definície vychádzajú z terminológie používanej v prostredí ŠŠI, zároveň však reflektujú moderné prístupy k hodnoteniu a riadeniu kvality vzdelávania. Cieľom ich definovania je **zabezpečiť jednoznačné porozumenie použitých pojmov a vytvoriť spoločný jazyk** pre následnú syntézu a návrh inovácií systému hodnotenia kvality škôl a školských zariadení. Zároveň sa snažia predísť rozdielnemu chápaniu pojmov medzi aktérmi systému a **posilniť konzistentnosť, porovnateľnosť a zrozumiteľnosť hodnotenia kvality škôl a školských zariadení**.

### 1.4.1 Základná terminológia v oblasti hodnotenia kvality škôl a školských zariadení

Návrh konceptuálneho rámca je uvedený v nasledujúcej tabuľke. **Uvedené pojmy predstavujú základné terminologické východisko celej syntézy a ich východiskové vymedzenie vychádza z moderného chápania kvality ako dynamického procesu prepájajúceho hodnotenie, riadenie a zlepšovanie kvality vzdelávania**.

Rámec zároveň vytvára základ pre interpretáciu výsledkov komparatívnej analýzy a ich následné spracovanie v rámci scorecardu<sup>5</sup>. Pre lepšiu orientáciu a praktické využitie sú definície doplnené aj o ich skrátenú podobu, ktorá v koncentrovanej forme vystihuje ich hlavnú podstatu.

V nasledujúcej tabuľke sa z dôvodu prehľadnosti používa pojem „škola“, pričom uvedené definície a vymedzenia sa primerane vzťahujú aj na školské zariadenia, pokiaľ z kontextu nevyplýva inak.

---

<sup>4</sup> najmä z materiálov ŠŠI a ministerstva školstva

<sup>5</sup> Bližšie rozpracované v Kapitole 3.

**Tabuľka č. 1 Návrh základnej terminológie v oblasti hodnotenia kvality škôl a školských zariadení**

<b>Formulácia</b>	<b>Popis</b>	<b>Skrátená definícia formulácie</b>
<b>Hodnotenie kvality školy</b>	Systematický, dátovo podložený proces zisťovania, analýzy a posudzovania fungovania školy, ktorý sleduje nielen aktuálnu úroveň kvality, ale aj jej vývoj, príčiny a dopady, identifikuje oblasti na zlepšenie a slúži ako nástroj riadenia kvality na úrovni systému vzdelávania.	Systematické posudzovanie fungovania školy na základe dát, s cieľom zlepšovania a riadenia kvality.
<b>Kvalita školy</b>	Úroveň, do akej škola dosahuje očakávané výsledky vo vzdelávaní žiakov, zabezpečuje kvalitné podmienky a procesy vzdelávania a zároveň systematicky riadi, vyhodnocuje a zlepšuje vlastné procesy, podmienky a dopady na základe dát a stanovených cieľov.	Miera, do akej škola dosahuje očakávané výsledky, zabezpečuje kvalitné procesy a systematicky riadi svoj rozvoj.
<b>Kritériá (indikátory) hodnotenia kvality školy</b>	Vymedzené oblasti a ukazovatele kvality, prostredníctvom ktorých sa posudzuje fungovanie školy, najmä v oblasti podmienok, priebehu a výsledkov vzdelávania.	Konkrétne oblasti a ukazovatele, prostredníctvom ktorých sa posudzuje kvalita fungovania školy.
<b>Systém hodnotenia kvality školy</b>	Prepojený súbor nástrojov, procesov, dátových zdrojov a aktérov, prostredníctvom ktorých sa realizuje kontinuálne hodnotenie kvality školy a zabezpečuje jeho využitie pre riadenie a zlepšovanie vzdelávania.	Prepojený súbor nástrojov, aktérov a procesov slúžiacich na hodnotenie a riadenie kvality školy.
<b>Externé hodnotenie kvality školy</b>	Nezávislé odborné posudzovanie kvality školy realizované externým orgánom, ktoré poskytuje objektívny pohľad na jeho fungovanie, identifikuje riziká a potenciál rozvoja a slúži ako podklad pre ďalšie rozhodovanie, intervencie a opatrenia na zlepšenie kvality.	Nezávislé odborné posudzovanie kvality školy, ktoré identifikuje silné a slabé stránky a vytvára podklad pre opatrenia.
<b>Autoevalvácia (interné hodnotenie) školy</b>	Systematický proces, v ktorom škola, na základe vlastných dát a cieľov, hodnotí svoju činnosť, identifikuje oblasti na zlepšenie, riadi ďalší rozvoj a nesie zodpovednosť za riadenie vlastnej kvality.	Proces, v ktorom škola sama hodnotí svoju činnosť na základe dát a riadi vlastné zlepšovanie.
<b>Spätná väzba z hodnotenia kvality školy</b>	Cielené, zrozumiteľné a na dôkazoch založené zistenia o fungovaní školy, ktoré identifikujú silné stránky, slabé miesta a odporúčania slúžiace ako podklad pre konkrétne opatrenia na zlepšovanie kvality a samotné rozhodovanie o ďalšom rozvoji.	Zrozumiteľné a na dôkazoch založené zistenia a odporúčania slúžiace na zlepšovanie školy.
<b>Kultúra hodnotenia kvality školy</b>	Súbor postojov, hodnôt a správania aktérov systému, ktoré určujú, do akej miery je hodnotenie vnímané a využívané ako nástroj učenia sa, zlepšovania sa a zodpovednosti a ovplyvňujú, do akej miery vedie k reálnemu zlepšovaniu kvality školy.	Súbor postojov a prístupov, ktoré určujú, či je hodnotenie využívané na kontrolu alebo na zlepšovanie.
<b>Využívanie výstupov hodnotenia školy</b>	Proces, prostredníctvom ktorého sú zistenia z hodnotenia transformované do konkrétnych rozhodnutí, opatrení a zmien na úrovni školy alebo systému.	Premena zistení z hodnotenia na konkrétne rozhodnutia, opatrenia na zlepšovanie školy alebo systému.

Vyššie uvedené pojmy tvoria vzájomne prepojený konceptuálny rámec, v ktorom:

- hodnotenie kvality predstavuje proces,
- kritériá tvoria obsah,
- spätná väzba predstavuje výstup a
- autoevalvácia mechanizmus jeho využitia na zlepšovanie.

Takto nastavený konceptuálny rámec umožňuje v rámci syntézy konzistentnú interpretáciu rôznych prístupov k hodnoteniu kvality škôl a zároveň vytvára východisko pre úvahy o ďalšom rozvoji systému hodnotenia kvality v podmienkach SR.

## 2. KOMPARÁCIA SYSTÉMOV HODNOTENIA KVALITY ŠKÔL A ŠKOLSKÝCH ZARIADENÍ

### 2.1 Aktéri, inštitucionálne usporiadanie a model riadenia systému hodnotenia kvality

Spôsob, akým je v jednotlivých krajinách nastavené hodnotenie kvality škôl a školských zariadení, nezávisí len od použitých metód či nástrojov hodnotenia, ale vo veľkej miere aj od toho:

- kto hodnotenie realizuje,
- aké kompetencie majú jednotliví aktéri,
- ako sú nastavené vzťahy medzi štátom, zriaďovateľom a školou,
- a kto nesie zodpovednosť za kvalitu vzdelávania.

**Do systémov hodnotenia kvality vstupujú rôzni aktéri – ministerstvá školstva, inšpekčné alebo evalvačné orgány, zriaďovatelia, samotné školy, ale aj učitelia, rodičia či žiaci.** Ich postavenie a úloha sa však v jednotlivých krajinách výrazne líšia. Rozdiely sa prejavujú najmä v miere centralizácie systému, v postavení inšpekčných orgánov, v rozsahu autonómie škôl, ako aj v tom, do akej miery sú školy zapojené do vlastného sebahodnotenia a zlepšovania kvality.

**Analyzované krajiny zároveň odlišne pristupujú aj k samotnému účelu hodnotenia kvality.** V niektorých systémoch je externé hodnotenie nastavené najmä ako nástroj kontroly a dohľadu nad dodržiavaním pravidiel. Iné krajiny kladú väčší dôraz na podporu rozvoja školy, spätnú väzbu, autoevalváciu a priebežné zlepšovanie kvality vzdelávania. Spôsob nastavenia systému preto významne ovplyvňuje nielen priebeh hodnotenia, ale aj charakter vzťahov medzi jednotlivými aktérmi a celkovú kultúru kvality v školstve.

#### MODELY RIADENIA SYSTÉMU







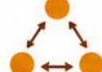
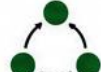
Analyzované krajiny sa z pohľadu riadenia systému hodnotenia kvality dajú rozdeliť do troch základných skupín:

- **silne centralizované modely** (Bulharsko, Portugalsko),
- **hybridné modely** kombinujúce kontrolu a podporu (Malta, Írsko, Holandsko, Švédsko, Česká republika),
- a **decentralizované modely** založené na vyššej miere autonómie škôl a autoevalvácii (Škótsko, Rakúsko, Fínsko).

# RIADENIE SYSTÉMU HODNOTENIA KVALITY – TRI TYPY MODELOV

VIAC CENTRALIZOVANÉ

VIAC DECENTRALIZOVANÉ

	SILNE CENTRALIZOVANÉ MODELY	HYBRIDNÉ (ZMIEŠANÉ) MODELY	DECENTRALIZOVANÉ MODELY
 <b>RIADENIE SYSTÉMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dominantný národný inšpektorát riadi a kontroluje systém</li> <li>jasná hierarchia a široké kompetencie štátu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>štátny inšpektorát s diferencovaným dohľadom</li> <li>kombinácia kontroly, hodnotenia kvality, podpory a rozvoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nezávislý inšpektorát / bez klasickej inšpekcie</li> <li>štát v pozícii koordinátora</li> <li>silná rola rámcov kvality</li> </ul>
 <b>EXTERNÉ HODNOTENIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jednotné metodiky a postupy</li> <li>hodnotenie najmä na účely kontroly a regulačného dohľadu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>externé hodnotenie s kontrolnou aj rozvojovou funkciou</li> <li>zdroj informácií pre tvorbu politiky a zlepšovanie škôl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>externé hodnotenie s rozvojovým charakterom</li> <li>zamerané na zlepšovanie a učenie sa</li> </ul>
 <b>ŠKOLY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nízka miera autonómie</li> <li>implementujú požiadavky štátu</li> <li>poskytujú dáta, realizujú autoevalváciu a opatrenia z hodnotenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vyššia miera diferenciacie a flexibility</li> <li>nesú časť zodpovednosti za kvalitu</li> <li>prepojenie externého a interného hodnotenia (autoevalvácia, zlepšovanie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vysoká miera autonómie a profesijnej dôvery</li> <li>kľúčová úloha interných procesov</li> <li>dôraz na autoevalváciu, spätnú väzbu a priebežné zlepšovanie</li> </ul>
 <b>ZRIAĐOVATELIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>skôr pasívna úloha</li> <li>poskytujú údaje</li> <li>podliehajú kontrole štátu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>čiastočne aktívni a spoluzodpovední</li> <li>podieľajú sa na riadení kvality a implementácii opatrení</li> <li>v niektorých prípadoch sú aj hodnotení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>významný aktér a nositeľ zodpovednosti</li> <li>vytvára podmienky pre kvalitu a podporuje školy</li> <li>zapája sa do plánovania zlepšovania</li> </ul>
 <b>CHARAKTER VZŤAHOV</b>	 hierarchické vzťahy	 viac obojsmerné vzťahy	 partnerské vzťahy

● **Silne centralizované modely:**  
Bulharsko, Portugalsko

● **Hybridné (zmiešané) modely:**  
Malta, Írsko, Holandsko, Švédsko, Česká republika

● **Decentralizované modely:**  
Škótsko, Rakúsko, Fínsko

V **centralizovaných modeloch** je hodnotenie kvality výrazne riadené štátom a externé hodnotenie plní najmä kontrolnú a regulačnú funkciu. Vzťahy medzi jednotlivými úrovňami riadenia sú prevažne hierarchické a školy vystupujú najmä ako realizátori požiadaviek nastavených centrálnou úrovňou. Úloha zriaďovateľa býva v týchto systémoch skôr obmedzená a orientovaná najmä na administratívne zabezpečenie a poskytovanie údajov.

**Hybridné modely** kombinujú prvky kontroly, podpory a rozvojového prístupu. Štát si v nich zachováva významnú riadiacu úlohu, zároveň však časť zodpovednosti za kvalitu prenáša na školy a zriaďovateľov. Externé hodnotenie tu často neslúži iba na kontrolu, ale aj ako nástroj podpory zlepšovania školy a zdroj informácií pre tvorbu vzdelávacej politiky. Charakteristické je tiež väčšie prepojenie externého hodnotenia s internými procesmi školy.

V **decentralizovaných modeloch** je väčší dôraz kladený na autonómiu škôl, profesijnú dôveru a autoevalváciu. Externé hodnotenie má spravidla menej kontrolný a viac rozvojový charakter. Školy a zriaďovatelia nesú významnú časť zodpovednosti za kvalitu vzdelávania a dôraz sa kladie na vnútorné procesy riadenia kvality, spätnú väzbu a priebežné zlepšovanie. Vzťahy medzi jednotlivými aktérmi sú skôr partnerské než hierarchické.

## KLÚČOVÍ AKTÉRI SYSTÉMU HODNOTENIA KVALITY

Vo všetkých analyzovaných krajinách možno identifikovať niekoľko základných aktérov, ktorí vstupujú do systému hodnotenia kvality škôl a školských zariadení. Ich postavenie, kompetencie aj miera zodpovednosti sa však v jednotlivých modeloch výrazne líšia.



Významnú úlohu vo všetkých systémoch zohráva **štát, najčastejšie prostredníctvom ministerstva školstva alebo centrálne riadeného orgánu**. Štát spravidla nastavuje legislatívny rámec, ciele a pravidlá hodnotenia, určuje požiadavky na kvalitu vzdelávania a zároveň vytvára podmienky pre fungovanie systému externého hodnotenia.



Kľúčovým aktérom sú aj **inšpekčné alebo evalvačné orgány**, ktoré realizujú externé hodnotenie škôl. V niektorých krajinách plnia najmä kontrolnú a dozornú funkciu (napr. Bulharsko, Portugalsko, Švédsko), v iných je ich úloha viac orientovaná na podporu rozvoja škôl, odbornú spätnú väzbu a podporu zlepšovania kvality (napr. Fínsko, Rakúsko, Škótsko).

Viaceré systémy zároveň kombinujú kontrolnú, analytickú, metodickú a poradenskú funkciu v rámci jednej inštitúcie.



Výrazné rozdiely možno sledovať aj v postavení **zriaďovateľa**. Kým v centralizovaných modeloch má jeho úloha skôr administratívny a vykonávací charakter, v decentralizovaných systémoch nesie významnú časť zodpovednosti za kvalitu vzdelávania. Zriaďovateľ sa môže podieľať na podpore škôl, plánovaní rozvoja, monitorovaní kvality aj implementácii opatrení vyplývajúcich z externého hodnotenia. V niektorých krajinách je zároveň sám predmetom hodnotenia alebo dohľadu (napr. Švédsko, Holandsko).



Dôležitým aktérom systému sú aj **samotné školy a školské zariadenia**. Vo väčšine analyzovaných krajín sa od škôl očakáva aktívne zapojenie do procesov zabezpečovania kvality, najmä prostredníctvom autoevalvácie, plánovania rozvoja školy a práce so spätnou väzbu. Miera autonómie škôl a ich zodpovednosti za kvalitu sa však medzi jednotlivými systémami výrazne líši.



Do hodnotenia kvality sú v rôznej miere zapojení aj **ďalší stakeholderi – najmä učitelia, žiaci, rodičia alebo širšia školská komunita**. V niektorých systémoch vystupujú predovšetkým ako zdroj spätnej väzby a dát pre hodnotenie, v iných sú aktívnejšie zapájaní aj do procesov plánovania zlepšovania kvality školy.

## POSTAVENIE A NEZÁVISLOSŤ INŠPEKČNÝCH ORGÁNOV

Analyzované krajiny sa líšia aj v tom, aké postavenie majú orgány realizujúce externé hodnotenie škôl a aká je miera ich nezávislosti od ministerstva školstva alebo výkonnej moci. Rozdiely sa prejavujú najmä:

- v inštitucionálnom ukotvení orgánu,
- v rozsahu jeho kompetencií,
- v miere odbornej a rozhodovacej autonómie,
- ako aj vo vzťahu k tvorbe vzdelávacej politiky.

Z pohľadu postavenia inšpekčných a evalvačných orgánov možno identifikovať tri základné modely:

- Prvú skupinu tvoria **krajiny, v ktorých sú orgány externého hodnotenia priamo súčasťou ministerstva školstva alebo úzko prepojené s rezortným riadením školstva**. Tento model je prítomný napríklad v Írsku, na Malte, v Českej republike či v Rakúsku. Externé hodnotenie je v týchto prípadoch úzko previazané s riadením školstva a implementáciou vzdelávacej politiky. Česká školská inšpekcia zároveň predstavuje špecifický model centrálne riadeného správneho orgánu štátu, ktorý prepája pedagogické hodnotenie s kontrolou dodržiavania legislatívy a hospodárenia škôl.
- Druhú skupinu predstavujú **krajiny s funkčne nezávislými alebo samostatnými inštitúciami externého hodnotenia**, ako sú Holandsko, Portugalsko či Švédsko. Hoci tieto orgány pôsobia v rámci verejnej správy, disponujú vyššou mierou odbornej a rozhodovacej autonómie. Ich úlohou nie je len realizácia externého hodnotenia, ale často aj monitoring systému, analytická činnosť, dohľad nad dodržiavaním legislatívy alebo podpora tvorby vzdelávacej politiky.
- Osobitnú skupinu tvoria **krajiny, v ktorých externé hodnotenie nemá podobu tradičnej školskej inšpekcie, ale je viac orientované na evalváciu a podporu rozvoja škôl**. Typickým príkladom je Fínsko, kde systém stojí predovšetkým na národnej evalvácii a silnej autoevalvácii škôl. Podobne v Škótsku a čiastočne aj v Rakúsku má externé hodnotenie viac rozvojový a podporný charakter než charakter klasického kontrolného dohľadu.

Vo viacerých krajinách zároveň dochádza k rozširovaniu úloh inšpekčných a evalvačných orgánov. Popri kontrolnej funkcii čoraz častejšie plnia aj analytické, metodické, poradenské či strategické úlohy a podieľajú sa na tvorbe odporúčaní pre systémové riadenie a rozvoj vzdelávania.

## PARTICIPÁCIA STAKEHOLDEROV

Jednotlivé krajiny sa líšia aj v rozsahu a forme zapojenia jednotlivých stakeholderov do hodnotenia kvality škôl a školských zariadení. Vo väčšine systémov sú do hodnotenia zapojení najmä **školy, učitelia, zriaďovatelia, žiaci a rodičia**, ich postavenie a miera participácie sa však výrazne líšia. V niektorých krajinách vystupujú rodičia a žiaci predovšetkým ako **zdroj spätnej väzby** a dát pre externé hodnotenie. Dotazníky, rozhovory alebo zisťovanie spokojnosti sú bežnou súčasťou hodnotiacich procesov napríklad v Bulharsku, Portugalsku, na Malte alebo v Holandsku.

Iné systémy kladú väčší dôraz na partnerské zapojenie stakeholderov do procesov zlepšovania kvality školy. Výraznejšie participatívne prvky možno identifikovať najmä vo Fínsku, Škótsku či Írsku, kde je **spätná väzba od žiakov, rodičov a učiteľov súčasťou širšieho procesu autoevalvácie a rozvoja školy**.

V Rakúsku a Českej republike má hodnotenie kvality viac inštitucionálny charakter a dominantnú úlohu zohrávajú najmä odborné a riadiace štruktúry systému. Participácia stakeholderov je v týchto prípadoch viac orientovaná na poskytovanie spätnej väzby než na priame zapájanie do rozhodovacích alebo rozvojových procesov.

Naprieč analyzovanými krajinami však možno sledovať spoločný trend postupného posilňovania participácie škôl a ďalších stakeholderov na procesoch hodnotenia kvality, najmä prostredníctvom autoevalvácie, práce so spätnou väzbou a zapájania školských komunít do plánovania rozvoja školy.

Nasledujúca tabuľka sumarizuje realizátorov externého hodnotenia v jednotlivých krajinách, ich inštitucionálne postavenie a vybrané špecifiká systémov externého hodnotenia.

**Tabuľka č. 2 Realizátor externých hodnotení v jednotlivých krajinách a jeho inštitucionálne ukotvenie**

Krajina	Realizátor externého hodnotenia	Inštitucionálne ukotvenie	Špecifikum
<b>Bulharsko</b>	Národný inšpektorát vzdelávania	Samostatný národný orgán pri Rade ministrov	Diferencovaná periodicita inšpekcie – frekvencia hodnotenia sa odvíja najmä od výsledkov predchádzajúceho hodnotenia
<b>Česká republika</b>	Česká školská inšpekcia	Centrálne riadený správny orgán štátu	Prepojenie pedagogického hodnotenia s kontrolou legislatívy a finančného hospodárenia v rámci jednej inštitúcie
<b>Fínsko</b>	Fínske centrum pre hodnotenie vzdelávania	Národné evalvačné centrum	Absencia klasickej školskej inšpekcie – systém je založený na národnej evalvácii a silnej autoevalvácii škôl
<b>Holandsko</b>	Inšpektorát školstva	Súčasť ministerstva školstva, odborne a funkčne nezávislý	Rizikovo orientovaný a diferencovaný model dohľadu – intenzita hodnotenia sa prispôbuje kvalite školy a identifikovaným rizikám
<b>Írsko</b>	Inšpektorát	Súčasť ministerstva školstva	Silná analytická a poradná funkcia inšpekcie vo vzťahu ku tvorbe vzdelávacej politiky
<b>Malta</b>	Riaditeľstvo pre kvalitu a štandardy vo vzdelávaní	Organizačná zložka ministerstva školstva	Inštitucionálne prepojenie externého hodnotenia, regulačného dohľadu a akreditácie v rámci jedného orgánu
<b>Portugalsko</b>	Generálny inšpektorát pre vzdelávanie a vedu	Ústredný orgán štátnej správy s administratívnou autonómiou	Široký rozsah intervenčných nástrojov – okrem hodnotenia zahŕňa aj monitoring, kontrolu, audit a disciplinárne konania
<b>Rakúsko</b>	Školskí evalvátori / systém externej evalvácie v rámci riadenia kvality	Systémovo prepojené s QMS <sup>6</sup> a rezortným riadením školstva (Oddelenie pre externú školskú evalváciu)	Prepojenie externého hodnotenia s národným systémom riadenia kvality škôl a dôraz na interné procesy školy
<b>Škótsko</b>	Inšpektorát školstva Jej Veličenstva v Škótsku	Samostatný nezávislý orgán; pri ranom detstve spolupráca s Care Inspectorate	Prepojenie externého hodnotenia s rámcami kvality, ktoré slúžia zároveň aj ako nástroj autoevalvácie škôl
<b>Švédsko</b>	Švédsky školský inšpektorát	Centrálna štátna autorita pod ministerstvom, funkčne nezávislá	Dualita inšpekčných činností – oddelenie dohľadu nad dodržiavaním legislatívy a hodnotenie kvality vzdelávania

<sup>6</sup> Quality Management System = systém riadenia kvality

Komparácia ukazuje, že inštitucionálne usporiadanie nie je iba formálnym rámcom systému hodnotenia kvality, ale predstavuje kľúčový determinant jeho fungovania. Ovplyvňuje spôsob realizácie hodnotenia, jeho výstupy a aj samotný dopad na školy a školské zariadenia. Efektívnosť systému pritom nezávisí iba **od jednotlivých aktérov, ale najmä od ich vzájomného prepojenia, koordinácie a súladu s celkovým modelom riadenia vzdelávacieho systému.**

## 2.2 Typy, periodicita externých kontrol a metódy hodnotenia kvality

Vyššie uvedené rozdiely v aktéroch a inštitucionálnom usporiadaní sa premietajú aj do samotnej podoby hodnotiacich procesov a typov externých kontrol. Spôsob, akým sú nastavené kompetencie jednotlivých aktérov, miera centralizácie a postavenie externého hodnotiteľa, priamo ovplyvňujú:

- výber nástrojov,
- periodicitu a
- účel kontrolných mechanizmov.

Na základe **kombinácie rozsahu nástrojov, miery diferenciacie kontrol a ich účelu možno analyzované krajiny orientačne rozdeliť** do nasledujúcich skupín<sup>7</sup>:



Pri viacnástrojových systémoch sa **explicitne rozlišujú viaceré typy intervencií a každý nástroj má iný účel, iný metodický rámec a iný výstup.** Pri diferencovaných inšpekčných systémoch však **systém**

<sup>7</sup> Uvedené kategórie nepredstavujú formálnu typológiu systémov ale analytické zoskupenie na účely porovnania, pričom jednotlivé krajiny môžu vykazovať znaky viacerých skupín zároveň.

**pracuje s rôznou intenzitou kontrol, rôznym zameraním a rizikovým prístupom.** Existujú tu rôzne formy kontrol, ale nie sú vždy formálne oddelené<sup>8</sup>.

V rámci štandardizovaných inšpekčných systémov **existuje viacero nástrojov, avšak v jednom hlavnom nástroji sa nachádza ich kľúčová kombinácia.** Rozvojovo orientované/neinšpekčné systémy kladú dôraz nie na nástroje kontroly **ale na hodnotenie a zlepšovanie.** V tomto prípade ide o nízku potrebu diverzifikácie, lebo kontrola nepredstavuje dominantnú funkciu. Vo všeobecnosti možno pozorovať, že systémy založené na vyššej miere dôvery využívajú menší počet kontrolných nástrojov.



Podľa **periodicity kontrol** je možné krajiny rozdeliť nasledovne (viď nasledujúca tabuľka). Uvedené rozdelenie však predstavuje iba zjednodušený model dominantného nastavenia periodicity, pričom v praxi väčšina systémov kombinuje viaceré prístupy.

**Tabuľka č. 3 Periodicita kontrol v jednotlivých krajinách**

Typ periodicity kontrol	Krajina	Poznámka
<b>Fixná</b>	Česká republika, Bulharsko	školy sú hodnotené v pravidelných intervaloch s cieľom zabezpečiť rovnosť a plošnú kontrolu
<b>Kombinovaná</b>	Portugalsko, Írsko, Malta	existuje plánovaný cyklus, ale s doplnením napr. kontrol na podnet, či monitoring
<b>Riziková</b>	Holandsko, Švédsko	frekvencia kontroly silno závisí od kvality školy (výsledkov, rizika, predchádzajúcich hodnotení)
<b>Flexibilná</b>	Škótsko, Rakúsko, Fínsko	neexistuje pevný cyklus – kontroly sú selektívne alebo doplnkové

Porovnanie analyzovaných krajín ukazuje, že **typ používaných kontrolných nástrojov úzko súvisí s nastavením periodicity externého hodnotenia aj s celkovou filozofiou systému.** Centralizované systémy využívajú skôr jednotné nástroje aplikované v pravidelných intervaloch a externé hodnotenie v nich plní najmä kontrolnú a regulačnú funkciu.

Systémy s vyššou mierou regulácie disponujú širším spektrom nástrojov kombinovaných s flexibilnými zásahmi, ktoré plnia rôzne spektrum funkcií – od kontroly až po rozvoj. V rizikovo orientovaných modeloch sa periodicita aj typ kontroly prispôbujú kvalite školy. Naopak, v rozvojovo orientovaných a autonómnych systémoch dochádza k oslabeniu pravidelnej kontroly a k posilneniu flexibilných alebo selektívnych foriem hodnotenia ako nástroja zlepšovania a poznania systému.

Predmetná väzba zároveň naznačuje, že vyššia miera diferenciácie nástrojov a flexibility kontrol umožňuje lepšie cielenie zásahov a potenciálne vyšší dopad hodnotenia na kvalitu škôl a školských zariadení. Samotný proces externého hodnotenia kvality škôl a školských zariadení **má vo všetkých analyzovaných krajinách podobnú štruktúru** pozostávajúcu z nasledujúcich fáz:

- prípravná<sup>9</sup>,
- realizačná<sup>10</sup>,
- hodnotiacia,
- výstupná<sup>11</sup> a
- následná fáza<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> čiže ide o funkčné flexibilné kontroly

<sup>9</sup> napr. Holandsko má silnú prípravnú fázu týkajúcu sa dát (silná analytická a selekčná fáza)

<sup>10</sup> napr. Škótsko má silnú realizačnú (interakčnú) fázu v teréne - zber dát

<sup>11</sup> napr. Švédsko má silnú výstupnú fázu v súvislosti s rozhodnutiami

<sup>12</sup> tzv. follow up = post-inšpekčná fáza

**Rozdiely medzi jednotlivými systémami sa prejavujú najmä v intenzite jednotlivých fáz, rozsahu následných opatrení a miere podpory poskytovanej školám po ukončení hodnotenia.**

V súvislosti s používanými metódami<sup>13</sup> externého hodnotenia je možné konštatovať, že sú podobné pre všetky krajiny, **rozdiel je však v ich intenzite a systematickosti ich využívania**<sup>14</sup>. Krajiny ako Holandsko, Švédsko a Portugalsko využívajú širokú škálu metód a ich kombináciu – ide **o najvyššiu mieru triangulácie dát**<sup>15</sup>. Štandardné systémy (vyvážené) kladú dôraz na kvalitatívne posudzovanie a menej využívajú dátovú analytiku (Škótsko, Írsko, Rakúsko, Malta). Formálne systémy s menšou trianguláciou a komplexnosťou používajú menší rozsah metód (Česká republika, Bulharsko). Na druhej strane, Fínsko nemá klasický inšpekčný metodický rámec, ale využíva národné evalvačné prístupy, interné nástroje a lokálne hodnotenia založené najmä na autoevalvácii škôl a školských zariadení.

Zvolená kombinácia typov kontrol, ich periodicity a používaných metód **tak priamo odráža základnú filozofiu systému hodnotenia – či už je systém orientovaný primárne na kontrolu, riadenie rizika, alebo na podporu rozvoja škôl.**

### 2.2.1 Spôsob výberu škôl v rámci rizikovo orientovaného modelu hodnotenia kvality

Spôsob výberu škôl na externé hodnotenie predstavuje jeden z dôležitých prvkov diferenciácie systémov hodnotenia kvality. Nejde pritom len o technické nastavenie kontrolných mechanizmov, ale aj o spôsob, **akým systém identifikuje školy vyžadujúce zvýšenú pozornosť a následnú podporu alebo intervenciu.**

**Rizikovo orientovaný prístup** je v analyzovaných krajinách využívaný v rôznej miere a vo väčšine prípadov sa kombinuje s plánovanými alebo pravidelnými formami hodnotenia. Najvýraznejšie prvky rizikového modelu možno identifikovať v Holandsku, kde výber škôl vychádza z kombinácie dátových indikátorov, predchádzajúcich výsledkov hodnotenia a ďalších signálov o fungovaní školy.

**Hybridné modely, ktoré kombinujú plánované hodnotenie s rizikovými prvkami**, využívajú napríklad Švédsko, Škótsko alebo Portugalsko. Naopak, v krajinách ako Írsko, Rakúsko, Česká republika, Bulharsko či Malta naďalej dominujú skôr **pravidelné alebo cyklické formy externého hodnotenia**, hoci aj v týchto systémoch sa do určitej miery zohľadňujú rizikové faktory alebo podnety. Osobitný prístup predstavuje Fínsko, kde systém nie je založený na klasickom inšpekčnom modeli a dôraz sa kladie najmä na autoevalváciu a systémové hodnotenie.

**Pri rizikovo orientovaných modeloch je výber škôl spravidla založený na kombinácii kvantitatívnych a kvalitatívnych indikátorov. Medzi najčastejšie patria:**

- výsledky žiakov,
- vývoj výsledkov v čase,
- predchádzajúce zistenia externého hodnotenia,
- podnety, sťažnosti alebo signály o fungovaní školy,
- kvalita riadenia školy,
- personálna stabilita a organizačné fungovanie školy,<sup>16</sup>
- prípadne identifikované legislatívne alebo systémové riziká.

Indikátory predstavujú základný rozhodovací rámec, na základe ktorého systémy identifikujú školy vyžadujúce zvýšenú pozornosť. **Jednotlivé krajiny sa však líšia v miere dôrazu na tieto indikátory.** Zatiaľ čo niektoré krajiny kladú dôraz na kvantitatívne výsledky a analytické dáta, iné uprednostňujú legislatívny súlad, strategické priority alebo kvalitatívne hodnotenie fungovania školy.

<sup>13</sup> Pozorovanie, dokumenty, rozhovory, analýzy dát i dokumentácie, dotazníky, predchádzajúce hodnotenia a pod.

<sup>14</sup> Komplexné systémy využívajú širokú trianguláciu dát, zatiaľ čo menej rozvinuté modely sa opierajú o obmedzený súbor hodnotiacich nástrojov.

<sup>15</sup> Vysoká miera triangulácie dát pritom predstavuje jeden z kľúčových predpokladov spoľahlivosti a validity hodnotenia kvality.

<sup>16</sup> Napr. identifikácia opakovaných inzercí voľných pracovných miest na pozíciu učiteľa, alebo riaditeľa, čo môže signalizovať problémy s obsadením týchto pozícií.

Z nasledujúcej tabuľky je napríklad zrejmé, že v:

1. **Holandsku** rozhodujú tvrdé dáta – umožňujú identifikáciu rizika a diferencované zásahy;
2. **Švédsku** sú kľúčové identifikované problémy a porušenia a dôraz sa kladie na dodržiavanie pravidiel;
3. **Škótsku** sa rozhoduje v kombinácii hodnotenia a politiky, pričom dôraz sa kladie na podporu zlepšovania a v
4. **Portugalsku** je najdôležitejší celkový obraz školy (výkon + procesy).

**Obrázok č. 1** Prehľad modelov a kľúčových indikátoroch pri rizikovo orientovanom prístupe výberu krajín

KRAJINA / MODEL	KLÚČOVÉ INDIKÁTORY VÝBERU ŠKÔL NA INŠPEKCIU	CHARAKTER INDIKÁTOROV	DOMINANTNÉ INDIKÁTORY
 <b>Holandsko</b> plne rizikový	<ul style="list-style-type: none"> <li>výsledky žiakov</li> <li>vývoj výkonu v čase</li> <li>predchádzajúce inšpekčné výsledky</li> <li>signály (sťažnosti, podnety)</li> <li>kvalita riadenia školy</li> </ul>	 <b>SILNE DÁTOVÝ A ANALYTICKÝ</b> + kvalitatívne signály	 <b>KVANTITATÍVNE VÝSLEDKY A TRENDRY + PREDCHÁDZAJÚCE HODNOTENIE</b>
 <b>Švédsko</b> hybridný	<ul style="list-style-type: none"> <li>podnety a sťažnosti</li> <li>porušenie legislatívy</li> <li>indikácie nerovností</li> <li>predchádzajúce zistenia</li> <li>výsledky vzdelávania</li> </ul>	 <b>LEGISLATÍVNY + OCHRANNÝ</b>	 <b>LEGISLATÍVNE PORUŠENIA A PODNETY</b>
 <b>Škótsko</b> hybridný	<ul style="list-style-type: none"> <li>predchádzajúce inšpekčné výsledky</li> <li>potreba zlepšenia</li> <li>identifikované riziká</li> <li>priority národnej politiky</li> <li>výstupy pre národný rámec</li> </ul>	 <b>STRATEGICKÝ + ROZVOJOVÝ</b>	 <b>PREDCHÁDZAJÚCE HODNOTENIE + SYSTÉMOVÉ PRIORITY</b>
 <b>Portugalsko</b> hybridný	<ul style="list-style-type: none"> <li>výsledky žiakov</li> <li>kvalita procesov a riadenia</li> <li>tematické priority</li> <li>identifikované problémy</li> <li>potreba intervencie</li> </ul>	 <b>KOMBINOVANÝ – VÝKON + PROCESY</b>	 <b>VYVÁŽENÉ VÝSLEDKY A KVALITA PROCESOV</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

S výberom škôl na externé hodnotenie úzko súvisí aj charakter následných opatrení a spôsob práce so zisteniami hodnotenia. Jednotlivé krajiny sa v tomto smere odlišujú najmä mierou regulácie, intenzitou zásahov a dôrazom na podporu zlepšovania školy.

V Holandsku sú s rizikovo orientovaným modelom spojené diferencované regulačné zásahy a intenzívnejší dohľad nad školami identifikovanými ako rizikové. Vo Švédsku zohrávajú významnú úlohu nápravné opatrenia a dohľad nad dodržiavaním legislatívy. Naopak, v Škótsku alebo vo Fínsku má externé hodnotenie výraznejšie rozvojový a podporný charakter a dôraz sa kladie najmä na spätnú väzbu, autoevalváciu a podporu zlepšovania kvality školy. Portugalsko či Írsko predstavujú skôr kombinované modely, ktoré prepájajú regulačné aj rozvojové prvky externého hodnotenia.



Porovnanie jednotlivých krajín ukazuje, že samotný **spôsob výberu škôl ešte automaticky neurčuje kvalitu ani efektívnosť externého hodnotenia**. Dôležité je najmä to, ako je hodnotenie nastavené ako celok – akým spôsobom sa realizuje, aké výstupy prináša a či sú naň nadviazané ďalšie opatrenia, podpora alebo následná práca so školou.

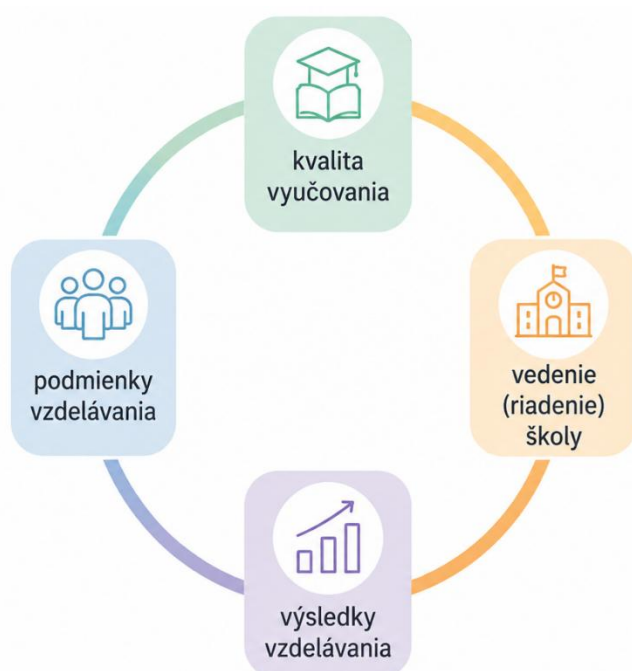
Rizikovo orientovaný model nepredstavuje len technický mechanizmus výberu škôl, ale odráža širšiu filozofiu riadenia kvality<sup>17</sup>.

## 2.3 Oblasti a kritériá hodnotenia kvality škôl a školských zariadení

Komparácia analyzovaných krajín ukazuje, že **napriek rozdielom v štruktúre a organizácii hodnotiacich rámcov existuje vysoká miera zhody v tom, čo jednotlivé systémy považujú za kľúčové oblasti kvality školy**. Rozdiely medzi krajinami sa prejavujú najmä v:

- miere formalizácie hodnotenia,
- detailnosti hodnotiacich kritérií,
- spôsobe interpretácie a prezentácie výsledkov.

Jadro hodnotenia vo všetkých analyzovaných krajinách tvoria najmä nasledujúce štyri oblasti:



Rozdiely často odrážajú širší prístup krajín k riadeniu kvality<sup>18</sup>. **Zatiaľ čo niektoré krajiny pracujú s menším počtom širšie definovaných oblastí, iné ich diferencujú podrobnejšie.**

Významným prvkom je postavenie legislatívneho vs. kvalitatívneho hodnotenia, kedy napr. Švédsko explicitne zahŕňa dodržiavanie legislatívy ako samostatnú oblasť hodnotenia. V Holandsku a Portugalsku sa kladie silný dôraz na výsledky a výkonnosť, zatiaľ čo v Škótsku a Írsku na procesy učenia sa a rozvoj. Dôležité je aj vnímanie rozsahu systémového vs. školského pohľadu, kedy napr. Fínsko má stanovený širší systémový pohľad a hodnotí primárne kvalitu na úrovni škôl a školských zariadení. Tento rozdiel poukazuje na to, že v niektorých systémoch je kvalita úzko

prepojená s dodržiavaním pravidiel, zatiaľ čo v iných je chápaná skôr ako schopnosť školy dosahovať vzdelávacie výsledky a rozvíjať procesy učenia sa.

**V nasledujúcej grafike sú zosumarizované hlavné oblasti hodnotenia kvality za jednotlivé analyzované krajiny.** Napriek odlišnej terminológii a štruktúre rámcov možno medzi krajinami identifikovať vysokú mieru obsahovej zhody jednotlivých oblastí.

<sup>17</sup> Od dátovo riadených systémov s dôrazom na výkon až po modely, ktoré kombinujú analytické dáta s kvalitatívnym posúdením a strategickými prioritami.

<sup>18</sup> Či je dôraz kladený skôr na výsledky, procesy učenia sa, alebo ide o systémové riadenie kvality.

KRAJINA	HLAVNÉ OBLASTI HODNOTENIA					
 <b>Česká republika</b>	 Konceptcia a rámec školy	 Pedagogické vedenie školy	 Pedagogický zbor	 Vzdelávanie	 Vzdelávacie výsledky	 Podpora žiakov pri vzdelávaní
 <b>Bulharsko</b>	 Vzdelávaci proces	 Riadenie	 Inštitucionálne prostredie			
 <b>Holandsko</b>	 Vzdelávaci proces	 Bezpečnosť a školské prostredie	 Výsledky vzdelávania	 Riadenie, zabezpečovanie kvality a ambície		
 <b>Írsko</b>	 Školské vedenie a manažment	 Učenie sa, výučba a výsledky žiakov	 Podpora žiakov a inklúzia	 Kurikulárne plánovanie a implementácia	 Zabezpečenie bezpečia a ochrany	
 <b>Portugalsko</b>	 Sebahodnotenie (autoevalvácia)	 Líderstvo a manažment	 Poskytovanie vzdelávacích služieb	 Výsledky		
 <b>Malta</b>	 Vedenie a manažment školy	 Učenie sa a vyučovanie	 Celková klíma (étos) školy			
 <b>Švédsko</b>	 Výučba a podpora	 Práca školy na vytvorení bezpečného a pokojného prostredia na učenie	 Hodnotenie a klasifikácia	 Úroveň riadenia	 Doplňujúce kritériá hodnotenia	
 <b>Škótsko</b>	 Vedenie a riadenie	 Poskytovanie vzdelávania		 Úspechy a dosiahnuté výsledky		
 <b>Rakúsko</b>	 Riadenie kvality	 Vedenie a riadenie	 Učenie a vyučovanie	 Partneri školy a vonkajšie vzťahy	 Výsledky a dopady	
 <b>Fínsko</b>	 Hodnotenie výsledkov vzdelávania	 Tematické hodnotenie	 Systémové hodnotenie	 Hodnotenie riadenia kvality		

Najvyššia zhoda medzi krajinami je v rámci oblasti týkajúcej sa **poskytovania vzdelávania** (vzdelávacích služieb). Typickými kritériami sú:

- plánovanie výučby,
- využívanie rôznych metód,
- diferenciacia výučby,
- zapojenie žiakov,
- hodnotenie žiakov počas učenia.

V rámci oblasti týkajúcej sa **vedenia a riadenia školy**<sup>19</sup> ide najmä o:

- strategické riadenie;
- víziu školy;
- podporu učiteľov;
- riadenie kvality;
- využívanie dát.

V súvislosti s **hodnotením výsledkov žiakov**<sup>20</sup> ide najmä o:

- dosiahnuté výsledky;
- pokrok žiakov;
- analýzu výsledkov.

Typickými kritériami v rámci oblasti **podpory žiakov a inklúzie**<sup>21</sup> sú:

- podpora žiakov so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami;
- rovnosť príležitostí;
- individualizácia;
- wellbeing.

V Holandsku, Švédsku, Malte a Škótsku ide, v rámci oblasti **školskej klímy a bezpečnosti**, najmä o:

- bezpečné prostredie;
- vzťahy v škole;
- prevenciu šikany.

**Významný rozdiel predstavujú:**



#### **legislatívne kritériá**

výrazné najmä vo Švédsku, čiastočne v Českej republike



#### **finančné kritériá**

typické pre Holandsko a Portugalsko



#### **systemové kritériá**

sledujú fungovanie systému najmä ako celku - Fínsko a Holandsko

Pri detailnejšom pohľade na konkrétne hodnotiace kritériá možno medzi analyzovanými krajinami pozorovať ešte väčšiu podobnosť než pri samotných oblastiach hodnotenia. Vo väčšine krajín sa však

<sup>19</sup> Škótsko, Portugalsko, Malta, Česká republika, Írsko

<sup>20</sup> Holandsko, Portugalsko, Česká republika, Švédsko

<sup>21</sup> Škótsko, Írsko, Malta, Švédsko, Fínsko

hodnotenie kvality zároveň prispôsobuje typu školy alebo školského zariadenia, pričom rozdiely sa prejavujú najmä:

- v miere explicitnosti tejto diferenciácie,
- v rozsahu jej formalizácie.

V niektorých krajinách sú **jasne oddelené prístupy k hodnoteniu**<sup>22</sup> a v prípade, ak nie sú stanovené pevné rámce, diferenciácia existuje cez lokálne rozhodovanie a autonómiu škôl.



### 3-stupňová

Holandsko



### 4-stupňová

Bulharsko, Česká republika, Rakúsko



### 5-stupňová

Írsko, Portugalsko



### 6-stupňová

Škótsko



### Hodnotenie menej formalizované, viac založené na kvalitatívnom posúdení

Švédsko, Malta, Fínsko

Porovnanie krajín ukazuje, že všetky **sledované systémy využívajú určitú formu škály hodnotenia kvality**, rozdielny je však počet úrovní<sup>23</sup>. Rozdiely v škálach pritom nemajú zásadný vplyv na samotné hodnotenie kvality, ale skôr na **spôsob komunikácie výsledkov a ich interpretáciu**. Ide o nasledovné škály:

Osobitným aspektom hodnotenia kvality je existencia (alebo absencia) celkového hodnotenia školy. V nadväznosti na komplexné hodnotenie kvality školy a školského zariadenia možno analyzované krajiny zoradiť nasledovne:

<sup>22</sup> Napr. predškolské zariadenia vs. školy.

<sup>23</sup> Rozdiely medzi krajinami tak spočívajú predovšetkým v miere detailnosti a formalizácie hodnotenia, nie v samotnej existencii hodnotiacich úrovní.



Vychádzajúc z vyššie uvedeného možno konštatovať, že existuje vzťah medzi spôsobom agregácie výsledkov hodnotenia a rozdelením zodpovednosti za kvalitu. V systémoch so **silnou úlohou externého hodnotiteľa sa častejšie uplatňuje celkové hodnotenie školy**, zatiaľ čo v systémoch založených na zdieľanej alebo decentralizovanej zodpovednosti prevažujú skôr kvalitatívne profily alebo syntetické závery, bez redukcie na jedno číslo. V rámci napr. Holandska, kedy ide o dominantnú zodpovednosť externého aktéra za hodnotenie kvality<sup>24</sup> a školy majú zodpovednosť za kvalitu, existuje celkové hodnotenie školy, resp. aj jej uvedenie v zozname „slabých“ škôl<sup>25</sup>.

V Škótku je zrejma kombinovaná zodpovednosť, kde okrem externého hodnotiteľa ide o silnú autoevalváciu a výsledkom je profil kvality školy. Obdobne je tomu v Írsku, kde sa kladie dôraz na kombináciu hodnotení a kľúčové sú syntetické závery<sup>26</sup>. Zdieľaná zodpovednosť tu vedie k vyváženému hodnoteniu, bez redukcie na jedno číslo. V krajinách, kde leží silná zodpovednosť na pleciach škôl (Fínsko, Švédsko) neexistujú žiadne celkové hodnotenia školy. Tento rozdiel poukazuje na odlišné chápanie kvality – ako výsledku (performance) alebo ako procesu (learning process).

Napriek rozdielom v štruktúre hodnotiacich rámcov možno konštatovať, že krajiny sa nelíšia primárne v tom, čo považujú za kvalitu školy, ale v spôsobe, akým túto kvalitu sledujú, interpretujú a využívajú na riadenie systému. Rozdiely tak spočívajú najmä **v miere formalizácie, dôraze na jednotlivé oblasti a v prepojení hodnotenia s ďalšími nástrojmi riadenia kvality.**

## 2.4 Autoevalvácia v systémoch hodnotenia kvality škôl a školských zariadení

**Postavenie autoevalvácie**, v systémoch hodnotenia kvality, predstavuje jeden z kľúčových rozdielov medzi krajinami, keďže **určuje, do akej miery je škola aktívnym aktérom riadenia vlastnej kvality**. Kým v centralizovanejších modeloch (s dominantnou úlohou externého hodnotiteľa) zohráva autoevalvácia skôr doplnkovú alebo validačnú funkciu, v decentralizovanejších systémoch sa stáva kľúčovým nástrojom riadenia kvality na úrovni školy.

<sup>24</sup> hodnotenie je teda silne externé

<sup>25</sup> ak nespĺňa stanovené povinné kritériá kvality

<sup>26</sup> nie rating

V nasledujúcej tabuľke sú zosumarizované prístupy k riadeniu autoevalvácie a miery jej štandardizácie. Je možné konštatovať, že **vo väčšine analyzovaných krajín je autoevalvácia formálne alebo implicitne očakávanou súčasťou riadenia kvality.**

Kľúčovým rozlišovacím faktorom medzi krajinami je jej hlavná funkcia v systéme – či už slúži ako:

- formálna povinnosť;
- doplnok externého hodnotenia, alebo ako
- hlavný nástroj riadenia kvality na úrovni školy.

**Tabuľka č. 4 Autoevalvácia a prístupy k jej riadeniu v porovnávaných krajinách, vrátane miery štandardizácie**

Krajina	Charakter autoevalvácie	Autoevalvácia sa opiera o ...	Miera štandardizácie	Špecifikum
<b>Portugalsko</b>	silne formalizovaná	národný rámec hodnotenia a oblasti externého hodnotenia	vysoká	autoevalvácia priamo vstupuje do externého hodnotenia
<b>Malta</b>	silne formalizovaná	rámec zabezpečovania kvality a národné štandardy kvality, kde je jasne definované ako má autoevalvácia prebiehať	vysoká	rámce, štandardy a postupy sú presne definované
<b>Škótsko</b>	silne formalizovaná	súbor ukazovateľov na sebahodnotenie škôl	veľmi vysoká	predstavuje centrálny nástroj riadenia kvality, externé hodnotenie na ňu nadväzuje
<b>Írsko</b>	formalizovaná a cyklická	národné usmernenia pre školy a rámce kvality	vysoká	ide o jasne definovaný cyklus zlepšovania (cyklický model)
<b>Holandsko</b>	povinná s vyššou autonómiou	schopnosť školy riadiť kvalitu a o interné systémy kvality	stredná	hodnotí sa kvalita autoevalvácie školy, pretože predstavuje dôkaz schopnosti školy riadiť kvalitu
<b>Švédsko</b>	povinná s vyššou autonómiou	legislatívnu povinnosť zabezpečovania kvality, kedy školy musia mať interné systémy kvality a vyberajú si svoje nástroje	stredná	kladie sa dôraz na dáta a kontinuálny monitoring
<b>Fínsko</b>	autonómna a rozvojovo orientovaná	národné odporúčania a o dôveru a autonómiu škôl, ktoré si nastavujú vlastné procesy a vyberajú nástroje	nízka	používajú sa autonómne nástroje s minimom štandardov
<b>Rakúsko</b>	povinná s vyššou autonómiou	národné rámce kvality a o školské rozvojové procesy	stredná	prepojenie na školský rozvoj
<b>Česká republika</b>	povinná s čiastočnou metodickou podporou	„kvalitnú školu“ (metodika a nástroje), školské dokumenty	stredná	vysoká variabilita medzi školami, využívajú sa interné analýzy a vlastné správy
<b>Bulharsko</b>	skôr formálna a kontrolne orientovaná	národné pravidlá kvality so základnými nástrojmi	nízka	je skôr formálnou povinnosťou a doplnkom k externej kontrole

Zdroj: vlastné spracovanie

**Najvýraznejšie rozdiely medzi krajinami možno pozorovať v tom, aké postavenie má autoevalvácia v systéme hodnotenia kvality.** V niektorých krajinách (napr. Škótsko) predstavuje jeden z hlavných nástrojov riadenia kvality na úrovni školy, zatiaľ čo inde (napr. Bulharsko) má skôr formálny alebo doplnkový charakter.

Krajiny sa zároveň líšia mierou štandardizácie autoevalvácie – od presne definovaných národných rámcov a metodických postupov (Malta, Portugalsko) až po systémy založené na vyššej miere autonómie škôl a profesionálnej dôvery (Fínsko, čiastočne Švédsko). Rozdiely existujú aj v miere prepojenia autoevalvácie s externým hodnotením. V niektorých systémoch tvorí autoevalvácia dôležitý podklad pre externé hodnotenie a je predmetom overovania, v iných funguje vo väčšej miere samostatne a školy si jej podobu nastavujú autonómne.

Porovnanie krajín ukazuje, že autoevalvácia je podporovaná rôznymi nástrojmi – od detailne rozpracovaných národných rámcov kvality až po flexibilnejšie školské metodiky a interné postupy.

- Kým krajiny ako Škótsko, Malta či Portugalsko využívajú podrobne nastavené rámce s indikátormi, škálami a metodickými usmerneniami,
- vo Fínsku alebo čiastočne aj v Českej republike majú školy väčšiu autonómiu pri výbere nástrojov a organizácii autoevalvácie.



**Vo viacerých krajinách zároveň rastie dôraz na využívanie dát a analytických nástrojov pri riadení kvality školy.** Výrazné je to najmä v Holandsku a Švédsku, kde sa autoevalvácia opiera o priebežné monitorovanie, analýzu výsledkov a prácu s indikátormi kvality. Autoevalvácia sa tak postupne posúva od formálneho procesu k systematickému riadeniu kvality založenému na dátach a dôkazoch.

Frekvencia autoevalvácie nie je rozhodujúcim faktorom jej efektívnosti, keďže kľúčovú úlohu zohráva najmä jej prepojenie na riadenie školy a využívanie výstupov. Krajiny je možné podľa **frekvencie autoevalvácie** rozdeliť na systémy:

- s kontinuálnym hodnotením kvality<sup>27</sup>;
- kde sa autoevalvácia realizuje skôr periodicky<sup>28</sup>;
- kde má autoevalvácia skôr formálnejší charakter<sup>29</sup>.

Pri porovnaní jednotlivých krajín možno sledovať rozdiely aj v tom, kto sa do autoevalvácie zapája, do akej miery je externe overovaná a aké dôsledky má pre ďalšie plánovanie a rozvoj školy. Významným faktorom je zároveň miera jej prepojenia s externým hodnotením (nasledujúca tabuľka).

**Tabuľka č. 5 Zapojenie aktérov do autoevalvácie, validácia, dôsledky a miera prepojenia s externým hodnotením**

Krajina	Zapojení aktéri	Miera externého overovania autoevalvácie	Dôsledky	Prepojenie s externým hodnotením
<b>Holandsko</b>	vedenie, učitelia	silná	zásahy podľa rizika, riadenie kvality, silná väzba na plánovanie	veľmi silné
<b>Portugalsko</b>	vedenie, učitelia	silná	opatrenia, silná väzba na plánovanie	veľmi silné

<sup>27</sup> je integrálnou súčasťou každodenného riadenia školy, napr. Škótsko, Holandsko, Švédsko

<sup>28</sup> napr. Portugalsko, Malta, Írsko, Rakúsko

<sup>29</sup> Česká republika, Bulharsko

Krajina	Zapojení aktéri	Miera externého overovania autoevalvácie	Dôsledky	Prepojenie s externým hodnotením
Škótsko	vedenie, učitelia, žiaci, rodičia	stredná	rozvoj školy a kontinuálne zlepšovanie, veľmi silná väzba na plánovanie	veľmi silné
Malta	vedenie, učitelia, čiastočne rodičia	stredná	akčné plány na zlepšenie, silná väzba na plánovanie	nízke
Írsko	vedenie, učitelia	stredná	akčné plány na zlepšenie, silná väzba na plánovanie	nízke
Švédsko	vedenie, učitelia	stredná	opatrenia, stredná väzba na plánovanie	stredné
Rakúsko	vedenie, učitelia	stredná	rozvoj školy – školské plány, stredná väzba na plánovanie	stredné
Česká republika	vedenie, učitelia	stredná	plánovanie, skvalitňovanie rozvoja	stredné
Bulharsko	vedenie	stredná	skôr formálne, slabšia väzba na plánovanie	nízke
Fínsko	vedenie, učitelia	nízka	rozvoj školy, silná väzba na plánovanie	nízke

Zdroj: vlastné spracovanie



**Krajiny sa výrazne líšia aj v miere prepojenia autoevalvácie s externým hodnotením.**

V niektorých systémoch predstavuje autoevalvácia dôležitý vstup do externého hodnotenia a jej kvalita je predmetom overovania. Inde funguje vo väčšej miere samostatne a školy majú vyššiu mieru autonómie pri nastavovaní vlastných procesov zabezpečovania kvality.

Externé hodnotenie zároveň významne ovplyvňuje podobu a smerovanie autoevalvácie škôl.<sup>30</sup> V systémoch, kde majú výsledky externého hodnotenia silný regulačný dopad, školy spravidla reagujú prijímaním akčných plánov, úpravou interných procesov alebo intenzívnejším monitoringom kvality. Výrazné je to napríklad v Holandsku či vo Švédsku.

**V krajinách, kde externé hodnotenie plní viac rozvojovú funkciu, slúžia jeho výstupy najmä ako podklad pre plánovanie zlepšovania školy a ďalší rozvoj interných procesov.** Tento prístup možno pozorovať napríklad v Portugalsku, Českej republike alebo Rakúsku. Vo Fínsku či čiastočne v Írsku zostáva autoevalvácia vo väčšej miere autonómna a externé hodnotenie má skôr podporný a odporúčací charakter.

**Dôležitou súčasťou autoevalvácie je aj práca školy s dátami a rôznymi zdrojmi informácií. Ide najmä o výsledky žiakov, údaje o pokroku a dochádzke, spätnú väzbu od žiakov, rodičov a učiteľov, výsledky dotazníkov, interné analýzy školy, údaje o školskom prostredí či ďalšie indikátory kvality.** Analyzované krajiny sa líšia najmä v tom, akú váhu týmto dátam prikladajú a ako systematicky s nimi školy pracujú. V niektorých systémoch sú dáta jedným z hlavných nástrojov riadenia kvality a rozhodovania školy (napr. Holandsko, Švédsko), zatiaľ čo inde majú skôr podporný alebo doplnkový charakter.

<sup>30</sup> V regulačne orientovaných systémoch majú charakter záväzného impulzu k zmene, zatiaľ čo v rozvojovo orientovaných modeloch slúžia skôr ako podklad pre interné zlepšovanie a reflexiu.



Analýza zároveň ukazuje, že spôsob využívania dát pri autoevalvácii súvisí aj s celkovým prístupom krajín k riadeniu kvality vzdelávania. V systémoch orientovaných viac na výkon a výsledky (napr. Holandsko, Švédsko) školy intenzívnejšie pracujú najmä s kvantitatívnymi údajmi, výsledkami žiakov, indikátormi kvality a trendovými analýzami. Vo väčšine krajín sa využíva kombinácia kvantitatívnych aj kvalitatívnych údajov. V systémoch, ktoré kladú väčší dôraz na profesionálnu reflexiu, interpretáciu a kontext školy (napr. Fínsko, Škótsko), majú významnejšie postavenie kvalitatívne údaje a odborný úsudok školy.

**Z porovnania jednotlivých krajín zároveň vyplýva, že postavenie autoevalvácie výrazne odráža mieru dôvery v školy a celkový spôsob riadenia kvality v danom vzdelávacom systéme.** Efektívnosť autoevalvácie pritom nezávisí iba od jej formálneho nastavenia, ale najmä od toho, ako sú jej výsledky prepojené s riadením školy, externým hodnotením a schopnosťou školy pracovať s dátami a spätnou väzbou pri vlastnom rozvoji.

## 2.5 Personálne zabezpečenie a profesionalizácia hodnotiteľov

Personálne zabezpečenie a odborná pripravenosť hodnotiteľov patria medzi základné predpoklady fungovania systémov externého hodnotenia kvality. Spôsob, akým sú jednotlivé systémy personálne nastavené, ovplyvňuje nielen rozsah a frekvenciu hodnotení, ale aj ich charakter, metodickú kvalitu a schopnosť systému reagovať na identifikované problémy.

Analyzované krajiny sa z hľadiska personálneho zabezpečenia líšia najmä:

- rozsahom personálnych kapacít,
- spôsobom prípravy a profesionalizácie hodnotiteľov,
- mierou zapojenia externých expertov,
- ako aj prepojením hodnotiteľov s riadením kvality a rozvojom škôl.

V niektorých krajinách fungujú stabilné profesionálne inšpekčné tímy s jasne definovanými požiadavkami na odbornú prípravu a kontinuálne vzdelávanie hodnotiteľov (napr. Portugalsko, Holandsko, Švédsko či Rakúsko). Iné systémy kladú väčší dôraz na pedagogickú skúsenosť, profesionálny úsudok alebo spoluprácu s expertmi z praxe (napr. Škótsko alebo čiastočne Fínsko). Rozdiely existujú aj v miere využívania analytických kapacít, dátovej podpory a digitálnych nástrojov pri plánovaní a realizácii hodnotenia.

Komparácia zároveň ukazuje, že personálne kapacity úzko súvisia s celkovým nastavením systému hodnotenia. Systémy s rozsiahlejšími odbornými kapacitami spravidla využívajú diferencovanejšie a flexibilnejšie formy hodnotenia, zatiaľ čo menšie alebo decentralizované systémy sú viac orientované na pravidelné alebo rozvojovo nastavené formy hodnotenia kvality.

## TYPY PERSONÁLNYCH MODELOV HODNOTENIA

Analyzované krajiny sa líšia spôsobom, akým majú nastavené personálne modely externého hodnotenia.



**Vo väčšine krajín funguje model založený na stabilných profesionálnych hodnotiteľoch alebo inšpektoroch, ktorí sú súčasťou centrálného orgánu externého hodnotenia.** Typické je to najmä pre Holandsko, Portugalsko, Švédsko, Českú republiku alebo Írsko. Tieto systémy sú založené na profesionálnych tímoch s jasne definovanými kompetenciami, metodickým vedením a relatívne vysokou mierou špecializácie.



**Niektoré krajiny zároveň dopĺňajú interné kapacity o externých expertov alebo odborníkov z praxe.** V Škótsku sa do hodnotenia zapájajú skúsení odborníci zo školského prostredia a dôraz sa kladie najmä na profesionálnu expertízu a skúsenosť s riadením školy či pedagogickou praxou. Portugalsko využíva aj externých expertov pri vybraných typoch hodnotenia alebo špecializovaných činnostiach.

**Osobitný model predstavuje Rakúsko,** kde je externé hodnotenie úzko prepojené s národným systémom riadenia kvality škôl (QMS). Hodnotitelia prechádzajú odbornou prípravou a systém je orientovaný viac na podporu školského rozvoja a evalvačné procesy než na klasický inšpekčný dohľad.

Fínsko predstavuje decentralizovanejší model, v ktorom externé hodnotenie stojí vo väčšej miere na dôvere v profesionalitu škôl, zriaďovateľov a lokálnych aktérov. Národné evalvačné kapacity sú menšie a významnú úlohu zohráva interné zabezpečovanie kvality a autoevalvácia škôl.

## PROFESIONALIZÁCIA HODNOTITEĽOV A ODBORNÁ PRÍPRAVA

Profesionalizácia hodnotiteľov patrí medzi dôležité faktory, ktoré ovplyvňujú, či externé hodnotenie funguje prevažne ako kontrolný mechanizmus, alebo aj ako nástroj podpory rozvoja a zvyšovania kvality škôl. Moderné systémy opúšťajú model „všeobecného kontrolóra“ a budujú zbory vysoko špecializovaných odborníkov, ktorých príprava kombinuje dlhoročnú expertnú prax s intenzívnym metodickým výcvikom.

Väčšina vyspelých systémov (Írsko, Škótsko, Rakúsko) vyžaduje od kandidátov na post inšpektora nielen príslušné vysokoškolské vzdelanie (často s vyznamenaním), ale predovšetkým **preukázateľnú históriu úspešného pedagogického a najmä riadiaceho pôsobenia.**



### Kvalifikačné štandardy a náborový proces

Profesionalizácia hodnotiteľov sa v jednotlivých krajinách začína už pri samotnom náborovom procese a nastavení kvalifikačných požiadaviek na výkon inšpekčnej alebo evalvačnej činnosti.

- **Írsko:** Od hodnotiteľov sa vyžaduje pedagogická kvalifikácia a relevantná prax v školstve. Systém preferuje skúsených odborníkov s pedagogickou alebo riadiacou skúsenosťou, pričom výhodou býva aj expertíza v špecializovaných oblastiach, napr. v oblasti inklúzie, špeciálnych výchovno-vzdelávacích potrieb alebo digitálneho vzdelávania.
- **Škótsko:** Pri výbere hodnotiteľov sa kladie výrazný dôraz na skúsenosť s vedením školy, pedagogickým lídrovstvom a riadením zlepšovania kvality. Hodnotiteľmi bývajú najmä skúsení riaditelia, zástupcovia riaditeľov alebo odborníci s významnou praxou v školskom prostredí.
- **Česká republika:** Výkon inšpekčnej činnosti je viazaný na pedagogickú kvalifikáciu, odbornú prax v školstve a splnenie kvalifikačných požiadaviek stanovených pre inšpektorov ČŠI.
- **Bulharsko:** Od hodnotiteľov sa vyžaduje pedagogická kvalifikácia a predchádzajúca odborná prax v oblasti vzdelávania. Súčasťou systému sú aj kvalifikačné školenia a priebežné odborné vzdelávanie inšpektorov.



### Intenzívna odborná príprava a skúšobné obdobie

Samotné prijatie do inšpekčného zboru vo viacerých krajinách nepredstavuje ukončenie kvalifikačného procesu, ale začiatok ďalšej odbornej prípravy. Súčasťou profesionalizácie hodnotiteľov bývajú špecializované vzdelávacie programy, metodická príprava, adaptačné obdobia alebo skúšobná prax priamo v teréne.

- **Portugalsko:** Inšpektori sú súčasťou osobitnej inšpekčnej kariérnej dráhy, pričom podmienkou výkonu funkcie je absolvovanie špecializovaného odborného kurzu v trvaní minimálne šiestich mesiacov.
- **Škótsko:** Novo vymenovaní inšpektori prechádzajú približne deväťmesačným adaptačným a skúšobným obdobím, počas ktorého absolvujú odborné školenia, metodickú prípravu a praktické stáže pri realizácii inšpekcií.
- **Bulharsko:** Príprava hodnotiteľov a vedúcich inšpekčných tímov je orientovaná najmä prakticky a zahŕňa simulácie inšpekčných situácií, spracovanie hodnotiacich správ a odborné tréningy zamerané na metodiku externého hodnotenia.



### Rakúsky model: Systémový manažment kvality (ISO prístup)

Rakúsko predstavuje v oblasti profesionalizácie a riadenia kvality špecifický model, ktorý je výrazne prepojený s princípmi systematického manažmentu kvality. Externé hodnotenie tu nie je chápané len ako samostatná kontrolná aktivita, ale ako súčasť širšieho systému priebežného riadenia a rozvoja kvality škôl v rámci modelu QMS.<sup>31</sup>

Významnú úlohu v systéme zohrávajú:

- externí školskí evaluátori,
- a školskí koordinátori kvality.

Školskí evaluátori pôsobia ako odborní hodnotitelia v rámci systému externého hodnotenia. Od uchádzačov sa vyžaduje dlhoročná pedagogická alebo riadiaca prax v školstve, pričom súčasťou prípravy je aj špecializované metodické vzdelávanie zamerané na evalvačné procesy, riadenie kvality a realizáciu externého hodnotenia.

Dôležitou súčasťou systému sú aj **školskí koordinátori kvality, ktorí zabezpečujú interné procesy riadenia kvality priamo na úrovni školy**. Ich úlohou je koordinácia rozvojových procesov, práca s výstupmi hodnotenia, plánovanie zlepšovania a podpora implementácie systému QMS v škole. Súčasťou profesionalizácie tejto pozície je aj špecializované vzdelávanie realizované v spolupráci s pedagogickými vysokými školami. Rakúsky model je preto výrazne orientovaný na priebežné riadenie kvality, systematickú prácu s procesmi a prepájanie externého hodnotenia s interným rozvojom školy. V tomto smere sa približuje modelom využívaným v systémoch manažérstva kvality v iných sektoroch.



### Hybridné tímy a participácia expertov z praxe

Vo viacerých krajinách sa externé hodnotenie neopiera výlučne o interných inšpektorov, ale aj o zapájanie odborníkov z praxe, akademického prostredia alebo širšej školskej komunity. Cieľom je posilniť odbornosť hodnotenia, rozšíriť perspektívu hodnotiacich tímov a zvýšiť dôveryhodnosť hodnotiaceho procesu.

- **Portugalsko:** Súčasťou hodnotiacich tímov bývajú popri inšpektoroch aj externí odborníci, často z akademického alebo výskumného prostredia. Externí experti prinášajú odbornú pedagogickú a analytickú expertízu a podieľajú sa najmä na komplexnejšom posudzovaní kvality školy.
- **Bulharsko:** Do externého hodnotenia sa zapájajú aj skúsení odborníci z pedagogickej praxe. S cieľom zachovať objektivitu hodnotenia sa dbá na elimináciu konfliktu záujmov, napríklad tým, že hodnotitelia nepôsobia v regiónoch, kde profesionálne pracujú.
- **Škótsko:** V niektorých prípadoch sú súčasťou hodnotiacich tímov aj zástupcovia širšej verejnosti alebo osoby mimo samotného školského manažmentu, ktorí prinášajú pohľad na fungovanie školy z perspektívy rodičov, partnerstva školy a vzťahov s komunitou.

<sup>31</sup> Qualitätsmanagement für Schulen (Manažment kvality pre školy)



### Kontinuálny rozvoj a dátová kompetencia

Vo viacerých analyzovaných krajinách sa profesionalizácia hodnotiteľov neobmedzuje iba na vstupnú odbornú prípravu, ale je chápaná ako kontinuálny proces priebežného profesijného rozvoja. Rastúci dôraz sa pritom kladie najmä na:

- prácu s dátami a indikátormi kvality,
- analytické kompetencie,
- schopnosť identifikovať rizikové signály,
- a interpretáciu komplexných hodnotiacich výstupov.

Výrazné je to najmä v Holandsku a Švédsku, kde externé hodnotenie vo veľkej miere využíva dátové analýzy, monitoring výsledkov a rizikovo orientované plánovanie kontrol. Hodnotitelia pracujú s rozsiahlymi databázami, indikátormi kvality a analytickými nástrojmi, ktoré slúžia na identifikáciu škôl vyžadujúcich zvýšenú pozornosť.

Podobný trend možno sledovať aj v ďalších krajinách. Napríklad v Škótsku sa využíva dátový systém Insight, ktorý podporuje analýzu výsledkov a pokroku žiakov, zatiaľ čo v Českej republike plní podobnú úlohu informačný systém InspIS. Tieto nástroje rozširujú analytické možnosti hodnotiteľov a podporujú systematickejšiu prácu s dátami pri externom aj internom hodnotení kvality.

V Írsku sa zároveň kladie dôraz aj na priebežný odborný rozvoj inšpektorov, vrátane podpory ďalšieho vzdelávania, výskumnej činnosti a profesijného rozvoja súvisiaceho s výkonom inšpekčnej činnosti.

Nasledujúca tabuľka sumarizuje rozdiely medzi krajinami z hľadiska personálnych kapacít, profesionalizácie hodnotiteľov a zapojenia externých expertov, ktoré spolu vytvárajú základné predpoklady fungovania systému hodnotenia kvality.

**Tabuľka č. 6 Personálne zabezpečenie, profesionalizácia hodnotiteľov a zapojenie externého personálu**

Krajina	Personálne zabezpečenie	Profesionalizácia hodnotiteľov <sup>32</sup>	Zapojenie externých hodnotiteľov
<b>Holandsko</b>	veľké kapacity	odborná a analytická kapacita	výnimočne
<b>Švédsko</b>	veľké kapacity	odborná a analytická kapacita	výnimočne
<b>Portugalsko</b>	stredné kapacity	zákonne definovaná kariéra, povinné vzdelávanie	áno
<b>Írsko</b>	stredné kapacity	pedagogická odbornosť	výnimočne
<b>Rakúsko</b>	stredné kapacity	prepojenie s riadením škôl	výnimočne
<b>Česká republika</b>	stredné kapacity	štandardná	nie / výnimočne
<b>Malta</b>	malé kapacity	odborná a analytická kapacita	výnimočne
<b>Škótsko</b>	malé kapacity	dôraz na odborný úsudok, skúsenosť	áno
<b>Bulharsko</b>	malé kapacity	systematické vzdelávanie – školenia, kvalifikačné kurzy, projekty <sup>33</sup>	nie / výnimočne
<b>Fínsko</b>	malé kapacity	lokálna profesionalita (založená na dôvere v učiteľov)	nie / výnimočne

Zdroj: vlastné spracovanie

<sup>32</sup> aj v spojení so samotným financovaním inštitúcie

<sup>33</sup> vrátane zahraničných

## 2.6 Výstupné a podporné aktivity, vrátane spätnej väzby

V moderných európskych inšpekčných modeloch už výstupný dokument z inšpekcie nie je vnímaný len ako administratívny protokol o vykonanej kontrole, ale ako strategický katalyzátor zmien. Charakter inšpekčných zistení a ich následné spracovanie sú v analyzovaných krajinách priamo podmienené právomocami inšpekčnej inštitúcie a typom dát, ktoré do procesu vstupujú, čo sumarizuje nasledujúca tabuľka:

**Tabuľka č. 7 Hlavné typy inšpekcií, dôsledky externého hodnotenia a typ využívaných dát pri externom hodnotení**

Krajina	Hlavné typy inšpekcií	Typ využívaných dát v externom hodnotení	Dôsledky externého hodnotenia (vzhľadom na definované právomoci)
Švédsko	štátny dohľad, hodnotenie kvality	systematické kvantitatívne dáta (výsledky, legislatívny súlad) + kontrolné zistenia	sankčné (nápravné) opatrenia, vrátane právomoci zasahovať a prípadne aj odňať oprávnenie
Holandsko	rizikovo orientovaný dohľad, diferencované kontroly	komplexné kvantitatívne dáta (výsledky, trendy, rizikové indikátory) + systémové analýzy	regulačné (diferencované) zásahy, kde môže byť intenzifikácia dohľadu
Portugalsko	systematické hodnotenie, tematické hodnotenie, intervenčné inšpekcie	kombinované dáta (výsledky, indikátory, administratívne a finančné údaje)	kombinované (regulačné + rozvojové), kde dominujú odporúčania a intervencie
Malta	hodnotenie kvality, akreditačné procesy	štandardizované indikátory kvality + hospitácie	kombinované (regulačné + rozvojové) so záväznými odporúčaniami a povinnými akčnými plánmi
Škótsko	inšpekcie kvality, tematické hodnotenia	kombinácia kvalitatívnych a kvantitatívnych dát	rozvojové, s kompetenciami zameranými na odporúčania, identifikáciu dobrej praxe a podporu zlepšovania
Írsko	školské hodnotenia, tematické hodnotenia	školské dáta + kvalitatívne hodnotenie procesov	rozvojové, s kompetenciami zameranými na odporúčania a spätnú väzbu
Rakúsko	hodnotenie kvality, podpora plánovania	školské a systémové dáta + hodnotenie procesov	rozvojové, s kompetenciami zameranými na podporu rozvoja a plánovanie zlepšení
Fínsko	neexistuje klasická inšpekcia	lokálne, prevažne kvalitatívne dáta	rozvojové, s kompetenciami zameranými na podporu a evalváciu
Česká republika	pravidelné inšpekcie, tematické inšpekcie, podnety, osobitné účely	kvantitatívne dáta + inšpekčné zistenia	formálne, formálne opatrenia a odporúčania
Bulharsko	hodnotenie kvality, kontrola	základné kvantitatívne údaje	formálne, formálne opatrenia a odporúčania

Zdroj: vlastné spracovanie

Systémy externého hodnotenia kvality fungujú ako prepojený reťazec<sup>34</sup>, v ktorom spôsob výberu škôl na inšpekciu ovplyvňuje charakter samotnej inšpekcie a ten následne ovplyvňuje typ a intenzitu jej dôsledkov. Prepojený mechanizmus zároveň potvrdzuje, že **jednotlivé prvky systému hodnotenia kvality nemožno analyzovať izolovane, ale je potrebné ich chápať ako súčasť širšieho riadiaceho rámca vzdelávacieho systému**. Ide o:



Rozdiely medzi jednotlivými modelmi sa následne premietajú aj do spôsobu spracovania výstupov, komunikácie zistení a poskytovania následnej podpory školám.

### ŠTRUKTÚRA A DIFERENCIÁCIA VÝSTUPNÝCH FORMÁTOV

Analyzované systémy sa postupne odkláňajú od jednotných rozsiahlych správ smerom k diferencovaným formám výstupov, ktoré zohľadňujú potreby rôznych cieľových skupín.

- **Analytická správa pre školu a zriaďovateľa** – obsahuje podrobné zistenia, analýzu procesov, identifikáciu silných stránok školy a oblastí vyžadujúcich zlepšenie. Takýto typ výstupu je typický napr. pre Rakúsko alebo Írsko.
- **Stručná verejná správa** – predstavuje zjednodušenú formu výstupu určenú rodičom a širšej verejnosti. Zvyčajne je písaná zrozumiteľnejším jazykom a zameriava sa na hlavné zistenia a odporúčania (napr. Malta, Bulharsko). V Írsku a Škótsku existujú aj výstupy prispôbené žiakom.
- **Tematické a systémové súhrny** – agregované výstupy využívané na úrovni vzdelávacej politiky, ktoré sumarizujú trendy a systémové zistenia v oblastiach ako výsledky vzdelávania, kvalita výučby alebo podpora inklúzie (napr. Fínsko, Holandsko, Portugalsko).

<sup>34</sup> Predmetný reťazec predstavuje logickú postupnosť od identifikácie rizika, cez samotné hodnotenie až po jeho dôsledky a opatrenia.

## PROCESNÁ INTEGRITA A KULTÚRA SPÄTNEJ VÄZBY

Dôležitou súčasťou moderných systémov externého hodnotenia je spôsob komunikácie zistení a miera zapojenia školy do práce s výsledkami hodnotenia.

- **Bezprostredná spätná väzba** – v krajinách ako Írsko, Škótsko alebo Malta poskytujú hodnotitelia priebežnú alebo záverečnú ústnu spätnú väzbu vedeniu školy a učiteľom ešte počas návštevy školy.
- **Pripomienkovanie návrhu správy** – vo viacerých systémoch dostáva škola pred zverejnením finálnej správy možnosť vyjadriť sa k návrhu hodnotenia a upozorniť na prípadné nepresnosti alebo doplniť kontext zistení (napr. Portugalsko, Írsko, Malta, Bulharsko, Škótsko).
- **Prepojenie na autoevalváciu školy** – v Škótsku a Rakúsku externé hodnotenie nadväzuje na sebahodnotenie školy a posudzuje aj kvalitu interných procesov riadenia kvality a práce s vlastnými zisteniami školy.

## NÁSLEDNÉ OPATRENIA A PODPORA ZLEPŠOVANIA (FOLLOW-UP)

Významné rozdiely medzi krajinami možno identifikovať aj v tom, akým spôsobom sú zistenia externého hodnotenia prepojené na ďalšie opatrenia a podporu školy.

- Akčné plánovanie – na Malte a v Írsku školy spracúvajú nadväzujúce plány zlepšovania, ktoré reagujú na odporúčania externého hodnotenia a slúžia ako podklad pre ďalšie monitorovanie rozvoja školy.
- Rizikovo orientovaný dohľad – v Holandsku, Švédsku alebo Bulharsku výsledky hodnotenia ovplyvňujú intenzitu ďalšieho dohľadu a frekvenciu následných kontrol. Školy identifikované ako rizikové podliehajú intenzívnejšiemu monitoringu alebo opakovanému hodnoteniu v kratších intervaloch.
- Metodická a systémová podpora – v Českej republike, Rakúsku alebo Fínsku sú súčasťou systému aj metodické portály, databázy príkladov dobrej praxe a digitálne nástroje podporujúce ďalší rozvoj školy a autoevalváciu (napr. InspIS, IQES, Valssi).

## TRANSPARENTNOSŤ A ZVEREJŇOVANIE VÝSLEDKOV

Výrazné rozdiely medzi krajinami existujú aj v prístupe k zverejňovaniu výsledkov externého hodnotenia.

- **Model vysokej transparentnosti** – v Holandsku, Škótsku, Švédsku alebo Írsku sú individuálne hodnotiace správy verejne dostupné, čo posilňuje verejnú kontrolu a informovanosť rodičov a zriaďovateľov.
- **Rozvojovo orientovaný model** – v Rakúsku sú výstupy primárne určené pre školu a zriaďovateľa a neslúžia na verejné porovnávanie škôl. Dôraz sa kladie najmä na podporu interného rozvoja školy a otvorenejšiu prácu s identifikovanými problémami.

Efektívnosť systému spätnej väzby nezávisí iba od kvality samotných zistení, ale aj od spôsobu ich komunikácie, miery zapojenia školy do práce s výsledkami hodnotenia a dostupnosti následnej podpory. V analyzovaných krajinách sa ako kľúčové ukazuje:

- kvalitné a dôveryhodné spracovanie zistení,
- profesionálny dialóg medzi školou a hodnotiteľmi,
- prepojenie hodnotenia s plánovaním rozvoja školy,
- a existencia metodickej alebo systémovej podpory po ukončení hodnotenia.

Moderné systémy externého hodnotenia sa preto postupne posúvajú od modelu jednorazovej kontroly k modelu priebežnej podpory zlepšovania kvality vzdelávania.

## 2.7 Výsledky dotazníkového zberu a online konzultácií s vybranými zahraničnými inšpekčnými inštitúciami

Východiskom pre analýzu 10 zahraničných inšpekčných systémov bolo kvalitatívne zisťovanie zamerané na získanie informácií priamo od zahraničných inšpekčných organizácií zabezpečujúcich externé hodnotenie kvality škôl. Hlavným cieľom bolo doplniť poznatky získané z analýzy legislatívnych dokumentov, metodík, výročných správ, odborných publikácií a verejne dostupných zdrojov o informácie poskytované samotnými inšpekčnými orgánmi, vrátane praktických aspektov fungovania ich systémov hodnotenia.

Zber údajov bol realizovaný prostredníctvom **štruktúrovaného dotazníka** v anglickom jazyku<sup>35</sup>, ktorý bol elektronicky distribuovaný zástupcom desiatich vybraných zahraničných inšpekčných organizácií dňa 19. decembra 2025. Vyplnené dotazníky boli priebežne doručované počas januára a februára 2026. Z celkového počtu 10 oslovených krajín poskytlo odpovede osem inštitúcií<sup>36</sup>, čo umožnilo získať relevantný súbor údajov pokrývajúci rozdielne modely externého hodnotenia kvality vzdelávania.

Dotazník bol koncipovaný ako **kvalitatívny výskumný nástroj s prevahou otvorených otázok**. Jeho štruktúra bola navrhnutá tak, aby respondentom umožnila podrobnejšie opísať fungovanie národných systémov hodnotenia kvality škôl, vrátane ich organizačného a legislatívneho ukotvenia, procesov externého hodnotenia, využívaných kritérií a indikátorov, prístupov k výberu škôl, práce s dátami a rizikovými indikátormi, ako aj postavenia školského sebahodnotenia v rámci systému zabezpečovania kvality. Osobitná pozornosť bola venovaná aj identifikácii príkladov dobrej praxe, využívaných metodických nástrojov a prvkov systému, ktoré by mohli byť inšpiratívne z pohľadu ďalšieho rozvoja externého hodnotenia kvality škôl v SR.

Respondenti mali možnosť uvádzať odpovede priamo do dokumentu bez obmedzenia rozsahu textu. Súčasťou inštrukcií bola výzva na poskytovanie detailnejších vysvetlení, praktických príkladov a doplňujúcich informácií, ako aj na zaslanie doplňujúcich metodických materiálov, hodnotiacich rámcov, manuálov, interných usmernení, databáz alebo ďalších odborných dokumentov súvisiacich s externým hodnotením kvality škôl, ktoré nie sú verejne dostupné<sup>37</sup>.

Komunikácia so zahraničnými partnermi prebiehala priebežne elektronickou formou prostredníctvom e-mailovej komunikácie. Táto forma spolupráce slúžila nielen na distribúciu a zber dotazníkov, ale aj na priebežné metodické usmerňovanie respondentov, poskytovanie doplňujúcich vysvetlení k jednotlivým otázkam a objasňovanie špecifických aspektov národných systémov hodnotenia. V niektorých prípadoch boli následne doplňané aj odkazy na ďalšie informačné zdroje alebo zasielané doplnkové dokumenty využívané príslušnými inšpekčnými orgánmi v praxi.

**Získané odpovede potvrdili viaceré spoločné trendy identifikované v rámci komparatívnej analýzy analyzovaných krajín. Vo väčšine systémov možno pozorovať postupný posun od tradične kontrolného modelu externého hodnotenia k širšie rozvojovo orientovanému prístupu, ktorý kombinuje hodnotenie kvality, prácu s dátami, školskú autoevalváciu a podporu zlepšovania školy. Významným prvkom je rastúci dôraz na využívanie dátových analýz, diferenciaciu hodnotiacich postupov podľa charakteru alebo potrieb škôl, ako aj prepojenie externého hodnotenia s internými procesmi zabezpečovania kvality.**

**Odpovede zahraničných inštitúcií zároveň poukázali na význam:**

- profesionalizácie hodnotiteľov,
- metodickej podpory škôl,

<sup>35</sup> S výnimkou Českej republiky, kam bol dotazník zaslaný v slovenskom jazyku.

<sup>36</sup> Česká republika, Fínsko, Holandsko, Írsko, Malta, Portugalsko, Švédsko, Rakúsko.

<sup>37</sup> Napríklad v prípade Rakúska bolo inšpekčným orgánom na účely analýzy zdieľaný dokument s kritériami hodnotenia kvality škôl, ktoré nie sú verejne dostupné, čo umožnilo detailnejšie analyzovať tento systém hodnotenia kvality.

- systematickej práce s výsledkami hodnotenia a
- rastúceho významu autoevalvácie ako súčasť riadenia kvality školy.

**Viacere krajiny zároveň zdôrazňovali potrebu budovania partnerského a dôveryhodného vzťahu medzi školou a hodnotiacim orgánom, ktorý umožňuje efektívnejšie využívanie výsledkov hodnotenia pri plánovaní ďalšieho rozvoja školy a zvyšovaní kvality vzdelávania.**

Finálne vyplnené dotazníky z 8 analyzovaných krajín sú k dispozícii ako príloha v jednotlivých analýzach.

## 2.8 Hlavné komparatívne zistenia

Komparácia analyzovaných krajín ukazuje, že **európske systémy hodnotenia kvality škôl** sa napriek rozdielom v organizácii, právomociach inšpekčných orgánov či miere centralizácie **postupne zblížujú v základnom chápaní kvality vzdelávania. Vo väčšine krajín sa hodnotenie už neorientuje výlučne na kontrolu súladu s legislatívou, ale čoraz viac prepája prvky zodpovednosti, rozvojovej podpory, autoevalvácie a dátovo podloženého riadenia kvality.**

**Významným trendom je posun od univerzálnych a plošných modelov kontroly k diferencovaným a rizikovo orientovaným prístupom.** Najvýraznejšie je tento model rozvinutý v Holandsku a Švédsku, kde sa intenzita externého dohľadu odvíja od identifikovaného rizika, výsledkov škôl, dostupných dát a predchádzajúcich zistení. Rizikovo orientovaný model pritom nepredstavuje len technický mechanizmus výberu škôl na inšpekciu, ale širšiu filozofiu riadenia kvality založenú na efektívnom využívaní dát, analytických kapacitách a cieľných intervenciách.

**Súčasne však v rámci analyzovaných krajín existujú aj systémy, ktoré sú vo väčšej miere založené na profesionálnej dôvere, autonómii škôl a rozvojovej evalvácií, typické najmä pre Fínsko a čiastočne Škótsko.** V týchto krajinách externé hodnotenie nefunguje primárne ako kontrolný alebo sankčný nástroj, ale skôr ako mechanizmus poskytovania spätnej väzby, analytických výstupov a podpory zlepšovania kvality. Fínsky model je pritom charakteristický dôrazom na systémové hodnotenie a podporu vnútorného riadenia kvality bez klasickej inšpekčnej kontroly jednotlivých škôl.

Viacere krajiny zároveň predstavujú kombinované alebo hybridné modely, ktoré prepájajú regulačné a rozvojové prvky hodnotenia. Typickým príkladom je Portugalsko, kde externé hodnotenie kombinuje:

- systematické hodnotiace cykly,
- komplexné posudzovanie fungovania školy,
- analýzu dokumentácie a výsledkov,
- pozorovanie výučby,
- formulovanie odporúčaní a následných opatrení.

Podobne Írsko alebo Malta prepájajú externé hodnotenie s metodickou podporou škôl a dôrazom na zlepšovanie kvality.

Komparácia zároveň ukazuje vysokú mieru obsahovej zhody v oblastiach hodnotenia kvality školy. Napriek rozdielnej terminológii sa vo väčšine krajín opakovane objavujú najmä tieto oblasti:



#### Rozdiely medzi krajinami sa prejavujú najmä:

- v miere formalizácie hodnotiacich rámcov,
- v detailnosti kritérií,
- v spôsobe interpretácie výsledkov,
- v intenzite externého dohľadu,
- v miere autonómie škôl pri autoevalvácii.

Výrazným spoločným trendom je rastúci dôraz na autoevalváciu školy ako kľúčový nástroj riadenia kvality. Vo viacerých krajinách už autoevalvácia nepredstavuje samostatnú administratívnu povinnosť, ale integrálnu súčasť každodenného riadenia školy. Najvýraznejšie je to vo Švédsku, Fínsku či Rakúsku, kde sa očakáva priebežné monitorovanie kvality, práca s dátami a systematické prijímanie zlepšovacích opatrení na úrovni školy a zriaďovateľa.

Krajiny sa však významne odlišujú v spôsobe podpory autoevalvácie:

- niektoré využívajú podrobné národné rámce, indikátory a metodické usmernenia (Malta, Portugalsko, Škótsko),
- iné ponechávajú školám vyššiu mieru flexibility a profesionálnej autonómie (Fínsko).

Z komparácie zároveň vyplýva, že **efektívnosť externého hodnotenia nezávisí len od samotného modelu inšpekcie, ale najmä od toho:**

- **ako sú využívané výstupy hodnotenia,**
- **či sú prepojené na následné opatrenia,**
- **aká podpora je poskytovaná školám po hodnotení,**
- **do akej miery systém pracuje s dátami a analytickými zisteniami,**
- **či existuje funkčné prepojenie medzi externým hodnotením, autoevalváciou a strategickým riadením školy.**

Analyzované krajiny zároveň ukazujú, že moderné systémy hodnotenia kvality sa postupne posúvajú:

- od jednorazovej kontroly k kontinuálnemu monitorovaniu kvality,

- od administratívneho hodnotenia k analytickému a dátovo podloženému riadeniu,
- od formálneho posudzovania školy k podpore jej rozvoja a zlepšovania,
- od univerzálneho prístupu k diferencovaným a rizikovo orientovaným modelom hodnotenia.

**Pre slovenské prostredie sú relevantné najmä zistenia týkajúce sa:**

- posilnenia autoevalvácie a vnútorného riadenia kvality škôl,
- systematickejšieho využívania dát pri hodnotení,
- zavádzania diferencovaných a rizikovo orientovaných prístupov,
- prepojenia hodnotenia s následnou podporou škôl,
- posilňovania analytických a metodických kapacít systému hodnotenia kvality.

### 3. KOMPARATÍVNY PREHĽAD VYBRANÝCH CHARAKTERISTÍK SYSTÉMOV HODNOTENIA KVALITY (SCORECARD)

Cieľom tejto časti je poskytnúť prehľadné a stručné porovnanie základných systémových prvkov, ktoré sa v analyzovaných krajinách opakovane objavujú a významne ovplyvňujú fungovanie externého hodnotenia kvality.

Komparatívny prehľad bol vytvorený ako jednoduchý porovnávací rámec (scorecard) umožňujúci rýchlu orientáciu v základných charakteristikách jednotlivých systémov. Jeho zámerom nie je detailné hodnotenie krajín ani posudzovanie „lepších“ a „horších“ modelov hodnotenia kvality, ale identifikácia rozdielnych prístupov k organizácii, riadeniu a realizácii hodnotenia kvality škôl. V súlade s cieľmi NP EduRadar **scorecard zároveň vytvára prehľadový podklad pre identifikáciu prvkov, ktoré môžu predstavovať inšpiráciu pre ďalší rozvoj systému hodnotenia kvality v podmienkach SR.**

Prehľad je zostavený na základe jednotných komparatívnych oblastí, ktoré boli analyzované vo všetkých desiatich krajinách. Pozornosť je sústredená najmä na:






- charakter a model systému hodnotenia,
- typológiu inšpekčných činností,
- spôsob výberu škôl a využívanie rizikovo orientovaného prístupu,
- postavenie autoevalvácie,
- charakter výstupov externého hodnotenia,
- mieru transparentnosti a zverejňovania správ,
- ako aj podporné a rozvojové mechanizmy nadväzujúce na hodnotenie.






V rámci predkladanej analýzy bol zároveň vypracovaný aj **rozšírený analytický porovnávací rámec, ktorý je súčasťou Prílohy č. 1.** Tento nadväzujúci porovnávací rámec predstavuje detailnejšie kvalitatívne posúdenie vybraných systémových mechanizmov z pohľadu ich funkčnosti, dopadu, implementačných nárokov a potenciálnej prenositeľnosti do podmienok SR. Na rozdiel od stručného komparatívneho prehľadu uvedeného v tejto kapitole sa zameriava najmä na:

- analytické posudzovanie jednotlivých riešení,
- identifikáciu ich silných a slabých stránok,
- hodnotenie predpokladaného dopadu na kvalitu škôl,
- ako aj posudzovanie ich kompatibility so slovenským prostredím.

Rozšírený rámec zároveň zohľadňuje aj širší kontext fungovania jednotlivých systémov, najmä kultúru hodnotenia, úroveň autonómie škôl, kapacitné podmienky či mieru prepojenia hodnotenia s podporou zlepšovania. Jeho cieľom nie je mechanický prenos zahraničných riešení, ale identifikácia takých prvkov, ktoré môžu predstavovať realistickú a odborne opodstatnenú inšpiráciu pre ďalší rozvoj systému hodnotenia kvality škôl a školských zariadení v SR.

Tabuľka č. 8 Komparatívny prehľad vybraných charakteristík systémov hodnotenia kvality

Krajina	Model systému	Typy inšpekcií	Výber škôl	Rizikový model	Autoevalvácia	Charakter výstupov	Zverejňovanie správ	Podporné aktivity
 <b>Bulharsko</b>	<b>Centrálny kontrolný</b>	Externé hodnotenie kvality a kontrolná (následná) inšpekcia	<b>Dynamická periodicitá</b> podľa výsledkov inšpekcie	Výsledky žiakov, história inšpekcií, podiel zraniteľných skupín	Povinná zo systému, prepojená s externými kritériami	<b>Formálny</b> – hodnotiace správy s odporúčaniami	Zverejňujú sa len <b>zhrnutia správ</b>	Metodická podpora regionálnych riaditeľstiev
 <b>Česká republika</b>	<b>Centrálny hybridný</b>	Komplexné, Orientačné, Tematické, Inšpekcie na podnet, na žiadosť, na osobitný účel, Vyšetrovanie sťažnosti, Kontrola, Elektronické inšpekčné zisťovanie	<b>Kombinácia cyklu (6 rokov) a rizikových indikátorov</b>	Výsledky žiakov, sťažnosti, školské úrazy, dáta zo systému InspIS	<b>Povinná zo zákona, metodická podpora cez systém InspIS</b>	<b>Formálny</b> – nápravné opatrenia a odporúčania	<b>Vysoká transparentnosť – verejné správy o školách aj súhrnné výstupy</b>	Metodické portály, príklady inšpiratívnej praxe
 <b>Fínsko</b>	<b>Decentralizovaný rozvojový</b>	Národné hodnotenia výsledkov, tematické a systémové	<b>Výberové vzorky podľa cieľov evalvácie</b>	Nepoužíva sa na kontrolný výber; evalvácie podľa potrieb systému	<b>Povinná zo zákona, vysoká autonómia, nástroje Valssi (MŠ)</b>	<b>Rozvojový</b> – analytické správy, odporúčania pre systém	Verejné súhrnné správy, <b>žiadne rebríčky škôl</b>	Metodické materiály, rozvojové workshopy
 <b>Holandsko</b>	<b>Centrálny rizikový</b>	Rizikovo zamerané inšpekcie; Výberové inšpekcie; Štvrťročné inšpekcie; Následné inšpekcie; Tematické inšpekcie.	<b>Prioritizácia na základe rizikových indikátorov</b>	Výkonnosť školy, bezpečnosť, finančné riziká	Povinné vnútorné riadenie kvality (PDCA), validované inšpekciou	<b>Regulačný</b> – diferencované zásahy, zoznam „slabých škôl“	<b>Plná transparentnosť – individuálne správy zverejňované online</b>	Dialóg so školskými radami
 <b>Írsko</b>	<b>Hybridný rozvojový</b>	Celoškolské; Predmetové; Tematické; Následné inšpekcie	<b>Stratifikovaný výber a cyklické plánovanie</b>	História školy, safeguarding (ochrana detí), podnety a sťažnosti	<b>Povinná (SSE), jadro školského rozvoja v rámci LAOS</b>	<b>Rozvojový – spätná väzba a odporúčania pre rozvoj školy</b>	<b>Vysoká transparentnosť</b> – správy sú v online databáze	Poradné návštevy, SSE webináre, monitoring zlepšovania

Krajina	Model systému	Typy inšpekcií	Výber škôl	Rizikový model	Autoevalvácia	Charakter výstupov	Zverejňovanie správ	Podporné aktivity
 Malta	Centrálny hybridný	Komplexné, Následné, Tematické inšpekcie, Compliance kontroly.	Kombinácia cyklu a identifikovaných potrieb/rizík	Zmena vedenia, sťažnosti, trendy vo výsledkoch	Povinná zo zákona, základ pre plán rozvoja školy	Kombinovaný – záväzné opatrenia a akčné plány	Prevažne interný charakter – zverejnenie je na rozhodnutí školy	Následné stretnutia, validácia akčných plánov
 Portugalsko	Centrálny systémový	Cyklické externé hodnotenie; Tematické a intervenčné monitorovanie	Chronologický cyklus doplnený rizikovou analýzou	Predchádzajúce výsledky, sťažnosti, tematické priority systému	Povinná zo zákona, samostatná doména hodnotenia kvality	Kombinovaný – regulačné zásahy aj odporúčania	Vysoká transparentnosť – verejné správy a portál InfoEscolas	Zdieľanie dobrej praxe, monitoring plánov zlepšenia
 Rakúsko	Decentralizovaný (QMS)	Komplexné hodnotenie; Hodnotenie na žiadosť; Tematické hodnotenie; Následné inšpekcia	Stratifikovaná vzorka a dobrovoľný výber	Identifikácia potrieb rozvoja a podpory školy	Povinná (siQe), integrovaná do systému IQES	Rozvojový – analytická spätná väzba a profil kvality	Prevažne neverejné – reporty len pre školu a úrad	Školskí koordinátori kvality (Q-SK), portál IQES
 Švédsko	Centrálny regulačný	Štátny dohľad nad dodržiavaním legislatívy; Hodnotenie kvality vzdelávania (Tematické hodnotenie kvality; Plánované a cielené hodnotenie kvality)	Výrazne rizikovo orientovaný	Výsledky žiakov, sťažnosti, stabilita zriaďovateľa	Povinná zo zákona, systematická práca s kvalitou	Silne regulačný – príkazy, sankcie a nápravné opatrenia	Plná transparentnosť – verejné databázy a správy	Systematické monitorovanie nápravných opatrení
 Škótsko	Nezávislý rozvojový	Úplné, skrátené („focused“ inšpekcie), tematické, následné kontroly	Rizikovo a dôkazovo orientovaný výber	Predchádzajúce výsledky, kapacita zlepšovania, národné priority	Povinná zo systému, jadro modelu „inside-out-forward“	Rozvojový – profil kvality školy a odporúčania	Plná transparentnosť – všetky správy sú online	Regionálne partnerstvá, platformy Glow a Insight

Zdroj: vlastné spracovanie

## 4. ZÁVER

Komparatívna analýza poukazuje na skutočnosť, že napriek rozdielom v inštitucionálnom usporiadaní, miere centralizácie a používaných nástrojoch existuje medzi krajinami vysoká miera zhody **v základnom chápaní kvality vzdelávania**. Hodnotenie kvality sa naprieč krajinami neobmedzuje **iba na kontrolu dodržiavania pravidiel, ale systematicky sa posúva smerom k nástroju riadenia kvality a podpory zlepšovania škôl**.

Z analýzy vo všeobecnosti vyplýva, že efektívnosť systémov hodnotenia kvality nie je ovplyvnená jednotlivými prvkami izolovane, ale ich vzájomným prepojením a súladom s **celkovou filozofiou riadenia vzdelávacieho systému**. Kľúčovú úlohu pritom zohráva najmä spôsob, akým sú prepojené jednotlivé fázy hodnotenia – od výberu škôl, cez samotné hodnotenie až po dôsledky a nadväzujúce opatrenia. Tento mechanizmus možno zjednodušene vyjadriť ako reťazec:



**Existuje spoločné jadro pri hodnotení kvality**, ktoré zahŕňa najmä:

- kvalitu vyučovania a učenia sa;
- výsledky žiakov;
- riadenie školy a
- podmienky vzdelávania.

Z hľadiska celkového nastavenia systémov možno identifikovať **niekoľko opakujúcich sa modelov**, ktoré sa odlišujú mierou centralizácie, charakterom nástrojov a spôsobom využívania výstupov hodnotenia, a to na:

- **regulačne orientované systémy**, ktoré sú založené na silnej úlohe štátu a externého hodnotiteľa, využívajú formálne nástroje kontroly a disponujú aj sankčnými mechanizmami;
- **hybridné systémy**, ktoré kombinujú kontrolné a rozvojové prvky, prepájajú hodnotenie s tvorbou vzdelávacej politiky a využívajú širšie spektrum nástrojov a prístupov;
- **rozvojovo orientované systémy**, v ktorých má hodnotenie primárne podpornú funkciu a slúži najmä ako nástroj zlepšovania kvality na úrovni školy a školského zariadenia;
- **autonómne systémy**, ktoré sú založené na vysokej miere dôvery v školy a školské zariadenia, silnej autoevalvácii a obmedzenej úlohe externého hodnotenia.

Vyššie uvedené systémy nepredstavujú striktné oddelené kategórie, ale skôr ideálne typy, pričom jednotlivé krajiny často kombinujú ich prvky.

**Rizikovo orientované modely predstavujú významný trend** nakoľko umožňujú efektívnejšie cielenie hodnotenia na školy a školské zariadenia s vyššou mierou rizika. Ich konkrétna podoba sa však medzi krajinami **líši v závislosti od využívaných dát, miery analytickej podpory a úlohy odborného úsudku**. Analýza poukázala na existenciu viacerých zásadných “napätí”, ktoré determinujú charakter jednotlivých systémov, a to:



Z hľadiska fungovania systémov sa ako kľúčové faktory ich efektívnosti ukazujú najmä:



**V riadení kvality zohráva autoevalvácia kľúčovú úlohu**, pričom jej význam narastá s mierou decentralizácie systému. Zásadným rozlišovacím faktorom je miera dôvery v školy a školské zariadenia, ktorá ovplyvňuje mieru regulácie, rozsah kontroly a samotné postavenie autoevalvácie v systéme. Analýza ukazuje, že významná časť systémov hodnotenia kvality škôl vykazuje znaky prístupov typických pre systémy manažérstva kvality<sup>38</sup>, a to najmä v oblastiach:

- štandardizácie kritérií;
- cyklického hodnotenia;
- interného a externého overovania;
- využívania dát a
- implementácie nápravných opatrení.

Tieto prvky vytvárajú štruktúrovaný rámec riadenia kvality, ktorý v mnohých aspektoch pripomína princípy systémov manažérstva kvality využívaných aj v iných sektoroch (napr. modely založené na princípoch ISO). Ide najmä o dôraz na procesné riadenie, prácu s dátami, spätnú väzbu, akčné plánovanie a kontinuálne zlepšovanie. Systémy hodnotenia kvality v školstve však zároveň presahujú čisto technicko-procesný rámec, keďže ich efektívnosť je vo veľkej miere ovplyvnená aj kultúrou hodnotenia, mierou dôvery medzi aktérmi a schopnosťou škôl pracovať s výsledkami hodnotenia pri vlastnom rozvoji. Logika kontinuálneho zlepšovania, vychádzajúca z cyklu plánovania, realizácie, hodnotenia a následného zlepšovania (PDCA), je pritom v rôznej miere prítomná vo všetkých analyzovaných systémoch hodnotenia kvality škôl.

**Výstupy hodnotenia a nadväzujúce opatrenia predstavujú rozhodujúci faktor dopadu systému**, keďže určujú, či hodnotenie vedie k reálnym zmenám v školách a školských zariadeniach, alebo ostáva iba na úrovni formálnych zistení. Systémy sa tak výrazne líšia v miere viditeľnosti a bezprostrednosti dôsledkov hodnotenia. Významný potenciál má systematickejšie prepojenie hodnotenia s následnými opatreniami, a to najmä prostredníctvom sledovania implementácie odporúčaní a posilnenia prvkov následnej podpory.

**Využívanie dát predstavuje spoločný prvok všetkých systémov**, pričom rozdiely sa prejavujú najmä v miere ich systematického spracovania a využitia pri rozhodovaní. Rovnako kľúčové je zavádzanie diferencovaného prístupu ku školám, ktorý umožňuje lepšie zacieliť hodnotenie a podporu podľa potrieb jednotlivých škôl.

**Personálne a finančné zabezpečenie výrazne ovplyvňuje charakter systému**, najmä jeho schopnosť diferencovať prístup k školám a školským zariadeniam, využívať dáta, zabezpečovať profesionalizáciu hodnotiteľov a tým usmerňovať celkový dopad hodnotenia na kvalitu škôl a školských zariadení. Z komparatívneho posúdenia vyplýva, že medzi najprenositeľnejšie prvky do podmienok SR patria najmä tie, ktoré sú kompatibilné s existujúcim inštitucionálnym rámcom a zároveň majú potenciál posilniť jeho funkčnosť bez potreby zásadnej systémovej transformácie. V tejto oblasti ide predovšetkým o profesionalizáciu hodnotiteľov, ktorá sa ukazuje ako kľúčový faktor kvality a dôveryhodnosti hodnotenia, ako aj o posilnenie kvality spätnej väzby a jej orientácie na konkrétne, implementovateľné odporúčania pre školy.

Analýza implementačných nárokov ukázala, že medzi najnáročnejšie prvky patria najmä tie, ktoré majú systémový a kultúrny charakter<sup>39</sup>. Tieto prvky sú vo väčšine prípadov spojené s vysokou náročnosťou najmä v oblasti personálnych a metodicko-systémových kapacít a vyžadujú dlhší časový horizont implementácie.

Na opačnom póle sa nachádzajú prvky, ktorých implementácia je spojená s nižšou mierou náročnosti. Ide najmä o metodické a procesné komponenty rôznych systémov<sup>40</sup>. Tieto prvky sú vo veľkej miere kompatibilné s existujúcim nastavením systému v SR a ich implementácia si nevyžaduje zásadné

<sup>38</sup> Napr. pri Škótsku ide o praktickú verziu PDCA, a to HGIOS

<sup>39</sup> Prepojenie hodnotenia a podpory, rozvojová orientácia hodnotenia, kapacita systému či kultúra hodnotenia.

<sup>40</sup> Zavedenie jednotných indikátorových rámcov, ratingových škál, štandardov kvality či zlepšenie kvality spätnej väzby.

systemové ani kultúrne zmeny. Ide skôr o organizačné a metodické úpravy, pričom pri týchto opatreniach možno očakávať relatívne rýchly a viditeľný dopad na zrozumiteľnosť, konzistentnosť a využiteľnosť hodnotenia kvality škôl a školských zariadení. Ich efekt však závisí od miery, do akej budú prepojené s ostatnými systémovými prvkami a nebudú implementované izolovane.

Analýza zároveň deklaruje, že najefektívnejšia cesta rozvoja systému hodnotenia kvality v podmienkach SR spočíva v kombinácii rýchlo implementovateľných opatrení, ktoré stabilizujú a spresňujú fungovanie systému, a postupných systémových zmien, ktoré majú transformačný charakter. Kľúčovou výzvou tak nie je identifikácia jednotlivých prvkov, ale **ich vhodné načasovanie, prepojenie a adaptácia na existujúce podmienky systému.**

## **PRÍLOHA Č. 1**

# **ROZŠÍRENÝ ANALYTICKÝ POROVNÁVACÍ RÁMEC (SCORECARD)**

# KONŠTRUKCIA ROZŠÍRENÉHO ANALYTICKÉHO POROVNÁVACIEHO RÁMCA

## Štruktúra a hodnotiace dimenzie scorecard

Súčasťou predkladanej syntézy je vytvorenie jednotného porovnávacieho rámca (scorecard), ktorého cieľom je zabezpečiť systematické, konzistentné a porovnateľné posudzovanie identifikovaných prvkov systémov hodnotenia kvality naprieč analyzovanými krajinami. Vytvorený rámec umožňuje nielen deskriptívne porovnanie jednotlivých systémov, ale aj analytické posudzovanie ich funkčnosti, dopadu a potenciálnej využiteľnosti v slovenskom prostredí. Scorecard teda kombinuje tri dimenzie:



Scoreboard je koncipovaný ako viacdimenziálny hodnotiaci nástroj pozostávajúci zo šiestich hlavných oblastí:

1. **základná charakteristika prvku** (krajina, názov a stručný opis<sup>1</sup>) slúži na orientáciu a úvodnú informáciu o prvku - ako funguje a čo je jeho cieľom;
2. **funkčná kvalita prvku** (ako dobre je navrhnutý), s odpoveďou na otázku: „je to dobré riešenie samo o sebe?“, tzn., či bol prvok navrhnutý tak, aby plnil svoj účel bez ohľadu na to, v ktorej krajine funguje<sup>2</sup>;
3. **mechanizmus a dopad** (prečo to funguje a aký to má dopad na ďalšie oblasti) podáva informáciu o tom, či systém napr. podporuje zlepšovanie škôl, poskytuje využiteľnú spätnú väzbu, ovplyvňuje nejakým spôsobom ich správanie, prepája sa s podporou / intervenciami. Samostatne sa uvádza dopad, ktorý hodnotí vplyv na kvalitu škôl/ školských zariadení;
4. **prenositelnosť do podmienok SR** zodpovedá otázku „môže to fungovať aj u nás?“. Definuje kontextovú závislosť, predpokladanú kompatibilitu so slovenským systémom a prípadnú potrebu zmien;
5. **implementačné nároky v podmienkach SR** (či sa to reálne dá zaviesť) úzko súvisí s predchádzajúcou oblasťou, ktorú bližšie definuje z pohľadu konkrétnych potrieb SR v rámci 5-tich oblastí<sup>3</sup>.
6. **celkové hodnotenie a odporúčanie** predstavujú sumár, ktorý slúži ako záver pre každý prvok zvlášť<sup>4</sup>.

Pri väčšine hodnotených oblastí je **využívaná trojstupňová hodnotiacia škála**<sup>5</sup> doplnená o stručné kvalitatívne zdôvodnenie. V prípadoch, kde si charakter hodnoteného mechanizmu vyžaduje, sú doplnené aj komentáre vysvetľujúce hlavné bariéry, predpoklady alebo špecifické podmienky fungovania jednotlivých riešení.

<sup>1</sup> bez hodnotenia

<sup>2</sup> hodnotené podľa dostupných (získaných) informácií

<sup>3</sup> každá z oblastí je nahodnotená jednou z troch úrovní

<sup>4</sup> v numerickom a slovnom vyjadrení

<sup>5</sup> pričom 1 znamená najnižšiu úroveň, 3 – strednú úroveň a 5 najvyššiu úroveň

Funkčná kvalita jednotlivých mechanizmov je posudzovaná prostredníctvom viacerých čiastkových kritérií, pričom výsledné hodnotenie predstavuje ich syntetické zhrnutie. Súčasťou scorecard je aj identifikovanie riešení, ktoré sa na základe vykonaného posúdenia javia ako potenciálne najvhodnejšie pre ďalšie zvažovanie v podmienkach slovenského systému hodnotenia kvality škôl a školských zariadení.

## Posudzovanie prenositeľnosti a dopadu

Osobitná pozornosť je v rámci scorecard venovaná **posudzovaniu prenositeľnosti identifikovaných riešení do podmienok SR** a hodnoteniu ich potenciálneho dopadu na kvalitu škôl a školských zariadení. Cieľom tejto časti je prekročiť rámec deskriptívneho porovnania zahraničných systémov a identifikovať také mechanizmy, ktoré môžu predstavovať reálne využiteľnú inšpiráciu pre slovenské prostredie.

Hodnotenie vychádza z kombinácie viacerých faktorov, predovšetkým:

- funkčnej kvality hodnoteného riešenia,
- identifikovaného alebo predpokladaného dopadu,
- kompatibility so slovenským systémom,
- ako aj implementačných nárokov spojených s jeho prípadným zavedením.

Dôraz sa kladie na rozlíšenie medzi deklarovaným cieľom jednotlivých riešení a ich reálnym fungovaním v praxi. Pri hodnotení sa vychádza najmä z dostupných odborných podkladov, opakovane identifikovaných spôsobov fungovania v analyzovaných krajinách a z príkladov dobrej praxe, ktoré sa v jednotlivých systémoch opakovane potvrdzujú.

Prenositeľnosť a potenciálny dopad jednotlivých riešení sa zároveň posudzujú vo vzájomných súvislostiach. Takto nastavený prístup umožňuje nielen identifikovať inšpiratívne prvky zahraničných systémov, ale aj posúdiť ich reálnu využiteľnosť a možný prínos pre ďalší rozvoj systému hodnotenia kvality škôl a školských zariadení v SR.

Z pohľadu prenositeľnosti možno konštatovať, že **väčšina identifikovaných prvkov je aplikovateľná v podmienkach SR**, avšak ich úspešná implementácia je podmienená najmä ich vzájomným prepojením, postupným zavádzaním a zohľadnením existujúcich systémových a kultúrnych špecifik. Analýza však tiež poukazuje na skutočnosť, že **nie všetky prvky sú vhodné pre slovenské prostredie**, a to najmä tie, ktoré sú založené na vysokej miere dôvery v školy, minimálnej regulácii alebo výrazne odlišnom inštitucionálnom a kapacitnom zázemí.

Osobitnú skupinu predstavujú prvky, ktoré síce aplikovateľné sú, avšak ich **implementácia je spojená s výraznou náročnosťou**. Tá sa prejavuje najmä v oblasti budovania systémových kapacít<sup>6</sup> posilňovania kompetencií aktérov na úrovni škôl, zabezpečenia funkčného prepojenia medzi hodnotením a podporou, ako aj v potrebe postupnej zmeny kultúry hodnotenia.

---

<sup>6</sup> najmä odborných a personálnych

Tabuľka č. 1 Vysvetlivky k jednotlivým položkám scorecard so škálou hodnotenia

Položka	Vysvetlivky	Škála hodnotenia
<b>Krajina</b>	Uvádza sa skratka podľa <a href="#">dvojmiestneho kódu krajiny</a> . Ak nie je možné uviesť skratku, uvádza sa celý názov krajiny.	-
<b>Názov systémového prvku</b>	Pre každú krajinu sa hodnotí rovnaký systémový prvok. Scorecard obsahuje aj mäkké (kontextové) prvky, nakoľko dotvárajú komplexnú oblasť o systéme hodnotenia kvality škôl a školských zariadení.	-
<b>Základná charakteristika</b>	Uvádza sa stručný opis systémového prvku – bez hodnotenia (1 odrážka = 1 veta). V prvej odrážke sa uvádza ako funguje a v druhej odrážke čo je jeho cieľom. Pri jednotlivých systémových prvkoch sa následne sledujú aspekty, ktoré sú uvedené nižšie.	-
<b>Funkčná kvalita prvku</b>	<p>Odpovedá na otázku: „<b>Je to dobré riešenie samo o sebe?</b>“, tzn., či je prvok navrhnutý tak, aby plnil svoj účel bez ohľadu na to, v ktorej krajine funguje. Hodnotí sa z pohľadu nasledujúcich kategórií a získaných (dostupných) informácií:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>systémové podmienky</b> (riadiaci model, legislatíva, kompetencie...),</li> <li>- <b>kapacitné podmienky</b> (odborné kapacity, profesionalita hodnotiteľov...),</li> <li>- <b>dátové podmienky</b> (dostupnosť dát, práca s dátami...),</li> <li>- <b>kultúrne podmienky</b> (dôvera, vnímanie hodnotenia, otvorenosť reflexii...),</li> <li>- <b>procesné / metodické podmienky</b> (postupy, konzistentnosť, funkčná logika prvku, komplexnosť, kvalita, prepojenie na cieľ, validita a spoľahlivosť prvku...),</li> <li>- <b>zdroje</b> (čas, financie, infraštruktúra...).</li> </ul> <p>Každej kategórii sa priradí samostatné hodnotenie (numerické), ktoré sa následne pre celý systémový prvok spriemeruje a finálne sa uvádza bodovo najbližšia numerická úroveň.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>slabá, nejasná</b> (prvok nie je systematicky ukotvený – chýba jasná logika, podmienky jeho fungovania nie sú naplnené a využitie je skôr formálne než funkčné)</li> <li>3. <b>funkčná, s limitmi</b> (prvok je v zásade funkčný a čiastočne ukotvený v systéme, avšak jeho účinnosť je obmedzená nedostatkami v niektorých kľúčových podmienkach)</li> <li>5. <b>robustná, systematická</b> (prvok je systematicky navrhnutý, pevne ukotvený v systéme a podporený všetkými kľúčovými podmienkami, čo umožňuje jeho stabilné a efektívne fungovanie)</li> </ol>
<b>Mechanizmus</b>	Odpovedá na otázku: „ <b>Prečo to funguje?</b> “ Sleduje sa mechanizmus, ktorý zabezpečuje funkčnosť prvku z pohľadu toho, čo podporuje, poskytuje, ovplyvňuje, čoho je súčasťou, čo prepája a pod. Uvádza sa numerické vyjadrenie hodnotenia.	1. <b>slabý mechanizmus</b> (prvok má minimálny alebo nepriamy vplyv na fungovanie školy a kvalitu – nepodporuje aktívne zlepšovanie ani nemení správanie aktérov)

Položka	Vysvetlivky	Škála hodnotenia
		<p>3. <b>stredný mechanizmus</b> (prvok čiastočne ovplyvňuje fungovanie školy a kvalitu – poskytuje podnety na zlepšovanie, ale jeho účinok je obmedzený alebo nepriamy)</p> <p>5. <b>silný mechanizmus</b> (prvok priamo a systematicky ovplyvňuje fungovanie školy – aktívne podporuje zlepšovanie kvality a vedie ku konkrétnym zmenám v správaní aktérov)</p>
<b>Dopad</b>	Hodnotí konkrétny vplyv na kvalitu škôl / školských zariadení (úzko súvisí s mechanizmom riešenia). Uvádza sa numerické vyjadrenie hodnotenia.	<p>1. <b>minimálny dopad</b> (prvok má zanedbateľný alebo nepreukázaný vplyv na kvalitu škôl – jeho účinky sú obmedzené alebo len deklarované)</p> <p>3. <b>stredný dopad</b> (prvok má čiastočný vplyv na kvalitu škôl – prispieva k zlepšovaniu v niektorých oblastiach, ale jeho účinok nie je úplne systematický)</p> <p>5. <b>silný (preukázaný) dopad</b> (prvok má výrazný a systematický vplyv na kvalitu škôl – jeho účinky sú viditeľné, stabilné a podporené dôkazmi alebo konzistentnou praxou)</p>
<b>Prenositeľnosť do podmienok SR</b>	Odpovedá na otázku: „ <b>Môže to fungovať aj u nás?</b> “ Definuje kontextovú závislosť, kompatibilitu so slovenským systémom a prípadnú potrebu zmien. Uvádza sa numerické vyjadrenie hodnotenia. V prípade výberu hodnoty 1 sa v krátkosti (1 odrážka) uvádza, čo je hlavnou bariérou, v prípade výberu hodnoty 3 sa uvádza, čo je potrebné zmeniť v podmienkach SR.	<p>1. <b>neprenositeľný (nevhodný) prvok</b> (prvok nie je možné efektívne preniesť do slovenského prostredia, keďže jeho fungovanie je zásadne podmienené odlišným systémovým alebo kultúrnym kontextom)</p> <p>3. <b>adaptovaný prenos</b> (prvok je možné preniesť do slovenského prostredia, avšak len za podmienky úprav a vytvorenia potrebných systémových, kapacitných alebo metodických predpokladov)</p>

Položka	Vysvetlivky	Škála hodnotenia
		5. <b>priamy prenos</b> (prvok je možné preniesť do slovenského prostredia bez zásadných úprav, keďže jeho fungovanie je kompatibilné s existujúcimi podmienkami systému)
<b>Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR</b>	<p>Odpovedá na otázku: „<b>Dá sa to reálne zaviesť?</b>“ a bližšie definuje prenositeľnosť z pohľadu konkrétnych potrieb v SR. Vyberá sa jedna úroveň systémovej náročnosti v numerickom vyjadrení pre každú z nasledujúcich 5-tich oblastí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>personálne nároky</b> (používa sa skratka PN);</li> <li>- <b>legislatívne predpoklady</b> (používa sa skratka LP);</li> <li>- <b>metodika/systém</b> (používa sa skratka MS);</li> <li>- <b>časová náročnosť</b> (používa sa skratka ČN);</li> <li>- <b>finančné náklady</b> (používa sa skratka FN).</li> </ul> <p>Tu platí, že čím vyššia úroveň (na hodnotiacej škále), tým lepšie – tzn., že nízka náročnosť je zaradená na úroveň 5.</p>	<p>1. <b>vysoká náročnosť</b> (predpokladá sa, že implementácia bude vyžadovať zásadné systémove zmeny, výrazné posilnenie kapacít a významné časové a finančné investície)</p> <p>3. <b>stredná náročnosť</b> (predpokladá sa, že implementácia je realizovateľná pri úpravách existujúceho systému, vyžaduje však posilnenie kapacít, metodiky a koordinovaný postup)</p> <p>5. <b>nízka náročnosť</b> (predpokladá sa, že implementácia je možná v rámci existujúcich podmienok s minimálnymi úpravami a bez významných dodatočných nárokov na zdroje)</p>
<b>Celkové hodnotenie</b>	Numerická hodnota bodov spolu (sčítaním hodnôt za všetky oblasti hodnotenia).	-
<b>Odporúčanie</b>	Vyberá sa jedna z dvoch možností (numericky vyjadrená), ktorá je doplnená krátkou sumarizačnou vetou.	<p>1. <b>odporúča sa</b> (prvok predstavuje vhodné riešenie pre slovenské prostredie - má potenciál prispieť k zlepšovaniu kvality a je implementovateľné buď priamo alebo s primeranými úpravami)</p> <p>2. <b>neodporúča sa</b> (prvok nie je vhodný pre slovenské prostredie, keďže jeho prenositeľnosť alebo implementácia sú problematické, resp. jeho prínos pre kvalitu je obmedzený)</p>

**POROVNÁVACÍ RÁMEC (SCORECARD) 10-TICH ZAHRANIČNÝCH KRAJÍN S KLÚČOVÝMI SYSTÉMOVÝMI PRVKAMI HODNOTENIA KVALITY ŠKÔL / ŠKOLSKÝCH ZARIADENÍ**

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
CZ	<b>Inštitucionálne usporiadanie systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hodnotenie kvality škôl je v zabezpečené centralizovanou inštitúciou – Českou školskou inšpekciou (ČŠI), ktorá realizuje externé hodnotenie škôl na národnej úrovni.</li> <li>- Cieľom systému je poskytovať objektívne hodnotenie kvality vzdelávania, identifikovať silné a slabé stránky škôl a podporovať ich zlepšovanie.</li> </ul>	5	5	3	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>43</b>	1 – ide o stabilný základ systému hodnotenia, s jasným mandátom a jednotným riadením, vyžaduje si však silnejšie legislatívne ukotvenie a posilnenie nezávislosti hodnotiacej inštitúcie
CZ	<b>Politická a systémová stabilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kvality škôl je dlhodobo stabilne ukotvený v legislatívnom a inštitucionálnom rámci, pričom kľúčovú úlohu zohráva ČŠI ako stabilná národná autorita.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť kontinuitu hodnotenia kvality, predvídateľnosť systému a jeho dlhodobé fungovanie bez výrazných výkyvov spôsobených politickými zmenami.</li> </ul>	5	5	3	3 - vyžaduje posilnenie stability riadenia systému a obmedzenie častých zmien v politickej oblasti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 – ide o kľúčovú podmienku fungovania efektívneho systému hodnotenia kvality, je však podmienená dlhodobějšími systémovými a riadiacimi zmenami
CZ	<b>Miera centralizácie / autonómie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kvality škôl kombinuje centralizované prvky (ČŠI, jednotný rámec hodnotenia) s relatívne vysokou mierou autonómie škôl pri riadení vlastných procesov, vrátane autoevalvácie.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť jednotný štandard kvality na národnej úrovni a pri zachovaní flexibility škôl reagovať na vlastné podmienky a potreby.</li> </ul>	5	5	3	3 - vyžaduje posilnenie autonómie škôl a kapacít vedenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 – ide o funkčný model riadenia kvality, ktorý podporuje zodpovednosť škôl a má potenciál zlepšiť kvalitu vzdelávania, jeho implementácia si však vyžaduje posilnenie riadiacich kompetencií vedenia škôl
CZ	<b>Kapacita systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kvality je podporený dostatočnými odbornými kapacitami, najmä prostredníctvom ČŠI a jej analytického a metodického zázemia.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť kvalitnú realizáciu hodnotenia, prácu s dátami a poskytovanie odbornej spätnej väzby školám.</li> </ul>	5	5	5	3 - vyžaduje systematické budovanie odborných kapacít a posilnenie analytického zázemia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 – ide o kľúčový predpoklad fungovania kvalitného systému hodnotenia, jeho zavedenie je však podmienené systematickým personálnym a finančným zabezpečením
CZ	<b>Cyklus a frekvencia hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externé hodnotenie škôl prebieha v pravidelných cykloch, pričom frekvencia inšpekcií je diferencovaná podľa typu školy a čiastočne podľa identifikovaných rizík. Autoevalvácia škôl prebieha priebežne ako súčasť vnútorného riadenia kvality školy a nie je viazaná na pevne stanovený cyklus, pričom slúži ako kontinuálny nástroj reflexie a zlepšovania.</li> </ul>	5	5	3	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>34</b>	1 - ide o efektívny nástroj riadenia kvality, je však nutné posilniť priebežnú autoevalváciu a zabezpečiť pravidelné monitorovanie kvality a jej kontinuálne zlepšovanie

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		- Cieľom kombinácie externého cyklického hodnotenia a priebežnej autoevalvácie je zabezpečiť pravidelné monitorovanie kvality a zároveň jej kontinuálne zlepšovanie.							
CZ	<b>Model externého hodnotenia</b>	- Externé hodnotenie škôl realizuje ČŠI prostredníctvom komplexného modelu založeného na kombinácii viacerých metód (hospitácie, rozhovory, analýza dokumentácie a dát). - Cieľom je poskytnúť objektívne, komplexné a kontextové hodnotenie kvality školy, identifikovať silné a slabé stránky a formulovať odporúčania na zlepšenie.	5	5	5	3 - vyžaduje posilnenie metodiky hodnotenia a profesionalizácie hodnotiteľov	- PN 3 - LP 5 - MS 3 - ČN 3 - FN 3	<b>35</b>	1- ide o komplexný a účinný model hodnotenia kvality, ktorý má priamy dopad na fungovanie škôl, je však žiadúce posilniť metodické štandardy a kvalitnú prípravu hodnotiteľov
CZ	<b>Autoevalvácia školy / školského zariadenia</b>	- Autoevalvácia škôl predstavuje vnútorný proces hodnotenia kvality, ktorý realizuje samotná škola ako súčasť svojho riadenia a rozvoja. - Cieľom je podporiť reflexiu vlastnej činnosti školy, identifikovať oblasti na zlepšenie a prijímať opatrenia na zvyšovanie kvality vzdelávania.	5	5	5	3 - vyžaduje metodickú podporu a posilnenie kapacít vedenia škôl	- PN 3 - LP 5 - MS 3 - ČN 3 - FN 3	<b>35</b>	1 - ide o kľúčový nástroj vnútorného zlepšovania kvality škôl, jeho efektívne fungovanie je však podmienené posilnením metodickej podpory a rozvoja kapacít škôl
CZ	<b>Profesionalizácia hodnotiteľov</b>	- Externé hodnotenie škôl realizujú profesionálni hodnotitelia – inšpektori ČŠI s odbornou prípravou a metodickou podporou, pričom na úrovni škôl sa na autoevalvácii podieľa vedenie školy a pedagogickí zamestnanci, s rôznou úrovňou profesionality. - Cieľom je zabezpečiť kvalitu, objektivitu a konzistentnosť hodnotenia prostredníctvom vyškolených hodnotiteľov (vzhľadom na to, že hodnotia rôzne školy) a zároveň podporiť rozvoj interných kapacít škôl pre reflexiu a zlepšovanie kvality.	5	5	5	3 - vyžaduje systematickú prípravu hodnotiteľov a posilnenie metodickej podpory	- PN 3 - LP 3 - MS 3 - ČN 1 - FN 3	<b>31</b>	1 – ide o kľúčový predpoklad kvality hodnotenia a dôveryhodnosti systému, vyžaduje si však systematické vzdelávanie a priebežný profesijný rozvoj
CZ	<b>Ratingová škála hodnotenia indikátorov</b>	- Hodnotenie kvality sa realizuje prostredníctvom kritériálneho hodnotenia, kde sú jednotlivé indikátory (kritériá) hodnotené pomocou škály a každá úroveň je špecificky popísaná pre dané kritérium. - Cieľom je zabezpečiť detailné a kontextové posúdenie kvality školy / školského zariadenia naprieč jednotlivými oblasťami.	5	5	5	5	- PN 5 - LP 5 - MS 3 - ČN 5 - FN 5	<b>43</b>	1 - ide o metodicky kvalitný nástroj hodnotenia indikátorov, ktorý umožňuje detailnú diagnostiku kvality školy, pričom je potrebné metodické ukotvenie a jednotná interpretácia hodnotenia
CZ	<b>Systém indikátorov</b>	- Systém hodnotenia kvality je založený na súbore jasne definovaných indikátorov (kritérií), ktoré sú súčasťou modelu „kvalitná škola“ a pokrývajú oblasti podmienok, priebehu a výsledkov vzdelávania. - Cieľom systému indikátorov je vymedziť, čo sa považuje za kvalitu školy, zabezpečiť jednotné chápanie kvality naprieč	5	5	5	5	- PN 3 - LP 5 - MS 3 - ČN 3 - FN 5	<b>39</b>	1 – ide o kľúčový prvok systému hodnotenia kvality určujúci obsah hodnotenia a má priamy dopad na fungovanie škôl, pričom je nevyhnutné zosúladenie s existujúcimi kritériami a cieľmi vzdelávacej politiky

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>systemom a poskytnúť školám aj hodnotiteľom jasný rámec pre hodnotenie a zlepšovanie.</li> </ul>							
CZ	<b>Dátová infraštruktúra a metódy zberu údajov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dátová infraštruktúra systému hodnotenia kvality je založená na využívaní viacerých zdrojov údajov a nástrojov, ktoré umožňujú systematický zber, spracovanie a analýzu dát o fungovaní škôl.</li> <li>Cieľom je zabezpečiť dostupnosť relevantných a spoľahlivých dát pre potreby externého hodnotenia aj autoevalvácie škôl a podporiť rozhodovanie založené na dôkazoch.</li> </ul>	5	5	5	3 - vyžaduje vybudovanie alebo výrazné posilnenie dátových nástrojov a analytických kapacít	<ul style="list-style-type: none"> <li>PN 1</li> <li>LP 3</li> <li>MS 3</li> <li>ČN 1</li> <li>FN 1</li> </ul>	<b>27</b>	1 - ide o základ pre efektívne hodnotenie kvality založené na dôkazoch, vyžaduje si však vyššie investície do infraštruktúry a analytických kapacít
CZ	<b>Kvalita spätnej väzby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spätná väzba v systéme hodnotenia kvality je poskytovaná najmä prostredníctvom výstupov z externého hodnotenia realizovaného ČŠI, ktoré obsahujú identifikáciu silných a slabých stránok školy a odporúčania na zlepšenie.</li> <li>Cieľom spätnej väzby je poskytnúť školám zrozumiteľné, vecné a využiteľné informácie o ich fungovaní a podporiť ich v prijímaní opatrení na zvyšovanie kvality vzdelávania.</li> </ul>	5	5	5	3 - vyžaduje posilnenie kvality formulácie výstupov z hodnotenia (najmä väčšiu konkrétnosť odporúčaní, prepojenie na indikátory a nadväznosť na opatrenia školy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>PN 3</li> <li>LP 5</li> <li>MS 3</li> <li>ČN 3</li> <li>FN 3</li> </ul>	<b>35</b>	1 – ide o jeden z najdôležitejších nástrojov zlepšovania kvality škôl, ktorý má priamy dopad na ich fungovanie, vyžaduje si však posilnenie konkrétnosti spätnej väzby, jej využiteľnosti a prepojenia na opatrenia
CZ	<b>Kultúra hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kultúra hodnotenia predstavuje spôsob, akým školy a aktéri systému vnímajú hodnotenie kvality – ako nástroj kontroly, podpory ale aj rozvoja, pričom systém je nastavený skôr rozvojovo než sankčne.</li> <li>Cieľom je podporiť prijatie hodnotenia zo strany škôl, posilniť dôveru v proces hodnotenia a vytvoriť prostredie otvorenej reflexii a zlepšovaniu kvality.</li> </ul>	5	3	3	3 - vyžaduje posilnenie dôvery škôl v hodnotenie a prechod od kontrolného k rozvojovému vnímaniu hodnotenia, vrátane podpory práce so spätnou väzbou na úrovni škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>PN 3</li> <li>LP 3</li> <li>MS 3</li> <li>ČN 1</li> <li>FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	1 - ide o kľúčový kontextový faktor fungovania systému hodnotenia, ide však o dlhodobý a náročný proces týkajúci sa zmeny postojov a budovania dôvery v systém
CZ	<b>Diferencovaný prístup podľa typu školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systém hodnotenia kvality zohľadňuje špecifiká jednotlivých typov škôl a školských zariadení prostredníctvom úprav hodnotiacich rámcov, kritérií a metodických postupov.</li> <li>Cieľom je zabezpečiť spravodlivé a relevantné hodnotenie, ktoré reflektuje rozdielne podmienky, funkcie a ciele jednotlivých typov škôl / školských zariadení a umožňuje presnejšie posúdiť ich kvalitu.</li> </ul>	5	5	5	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>PN 3</li> <li>LP 5</li> <li>MS 3</li> <li>ČN 3</li> <li>FN 3</li> </ul>	<b>37</b>	1 – ide o dôležitý prvok spravodlivého a relevantného hodnotenia kvality, pričom si vyžaduje metodické rozpracovanie podľa typov škôl / školských zariadení a kontextu
CZ	<b>Výstupy a prepojenie na podporu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výstupy z hodnotenia kvality majú podobu inšpekčných správ, ktoré obsahujú hodnotenie jednotlivých oblastí školy, identifikáciu silných a slabých stránok a odporúčania na zlepšenie.</li> </ul>	5	3	3	3 - vyžaduje posilnenie systematického prepojenia medzi výstupmi hodnotenia a podpornými mechanizmami, aby	<ul style="list-style-type: none"> <li>PN 3</li> <li>LP 5</li> <li>MS 3</li> <li>ČN 3</li> <li>FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 - ide o dôležitý prvok prepojenia hodnotenia a zlepšovania kvality, jeho efektívnosť je však podmienená systematickým prepojením výstupov s podpornými mechanizmami

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		- Cielom je zabezpečiť, aby výsledky hodnotenia neostali len na úrovni konštatovania, ale aby slúžili ako podklad pre prijímanie konkrétnych opatrení a podporu zlepšovania kvality škôl.				odporúčania viedli k reálnym zmenám v školách			
NL	<b>Inštitucionálne usporiadanie systému</b>	- Systém je hybridný – štát stanovuje legislatívny rámec, štandardy a financovanie, zatiaľ čo samotné školy (riadené zriaďovateľmi a školskými radami) majú vysokú mieru autonómie v riadení, organizácii výučby a v personálnych otázkach. - Cielom je zabezpečiť kombináciu centrálne garantovanej kvality a rovnosti (cez štandardy a financovanie) s flexibilitou a inováciou na úrovni škôl, čo umožňuje lepšie reagovať na potreby žiakov a na regionálne podmienky.	5	5	5	3 - vyžaduje posilnenie autonómie škôl a zároveň zavedenie silnejšej zodpovednosti za výsledky (najmä v oblasti riadenia a práce s dátami)	- PN 1 - LP 1 - MS 1 - ČN 1 - FN 3	25	1 – ide o systémovo silný a overený model, ktorý má výrazný dopad na kvalitu škôl, vyžaduje si však posilnenie riadiacej úlohy zriaďovateľov a ich zodpovednosti za kvalitu škôl
NL	<b>Politická a systémová stabilita</b>	- Systém hodnotenia kvality je stabilne ukotvený v dlhodobom konzistentnom legislatívnom a politickom prostredí, s jasne definovanými pravidlami a kontinuálnym fungovaním inšpekcie. - Cielom je zabezpečiť predvídateľnosť, kontinuitu a dôveryhodnosť systému hodnotenia kvality, ktorá umožňuje jeho efektívne fungovanie a dlhodobé zlepšovanie.	5	5	5	3 - vyžaduje posilnenie kontinuity politických rozhodnutí a stabilizáciu legislatívneho prostredia v oblasti hodnotenia kvality	- PN 3 - LP 1 - MS 3 - ČN 1 - FN 3	29	1 - ide o kľúčový predpoklad efektívneho fungovania systému hodnotenia kvality, vyžaduje si však kontinuitu politik a obmedzenie častých zmien v riadení systému
NL	<b>Miera centralizácie / autonómie</b>	- Systém je založený na vysokej miere autonómie škôl v kombinácii s centrálnym rámcom kvality a silným externým dohľadom inšpekcie. - Cielom je umožniť školám flexibilne riadiť vlastné procesy a rozvoj pri súčasnom zabezpečení kvality prostredníctvom externého hodnotenia.	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie riadiacich kapacít škôl a zmenu kultúry riadenia smerom k väčšej zodpovednosti	- PN 3 - LP 3 - MS 3 - ČN 3 - FN 3	33	1 – ide o efektívny model kombinujúci autonómiu a zodpovednosť, vyžaduje si však zásadné posilnenie riadiacich a odborných kompetencií na úrovni škôl a zriaďovateľov
NL	<b>Kapacita systému</b>	- Systém disponuje vysokou úrovňou odborných a riadiacich kapacít na všetkých úrovniach (inšpekcia, zriaďovatelia, vedenie škôl), podporených systematickým vzdelávaním a profesionalizáciou. - Cielom je zabezpečiť, aby všetci aktéri systému mali dostatočné kompetencie na efektívne riadenie kvality, využívanie dát a realizáciu zlepšovacích opatrení.	5	5	5	3 – vyžaduje systematické posilnenie riadiacich a analytických kapacít škôl a hodnotiteľov	- PN 1 - LP 3 - MS 1 - ČN 1 - FN 1	25	1 - ide o kľúčový predpoklad fungovania ostatných prvkov systému hodnotenia kvality, jeho zavedenie si však vyžaduje výrazné posilnenie odborných personálnych a dátových kapacít
NL	<b>Cyklus a frekvencia hodnotenia</b>	- Systém hodnotenia je založený na flexibilnom, rizikovo orientovanom cykle, v ktorom frekvencia externého hodnotenia závisí od výsledkov školy a identifikovaných rizík, pričom je	5	5	5	3 – vyžaduje vybudovanie spoľahlivého dátového systému a zavedenie	- PN 3 - LP 3 - MS 3 - ČN 3	33	1 – ide o efektívny a moderný prístup k riadeniu hodnotenia kvality, ktorý umožňuje lepšie zacieliť intervencie a optimalizovať využitie kapacít systému,

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositelnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		<p>doplnený priebežným monitoringom dát a pravidelnou autoevalváciou škôl.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cieľom je efektívne zamerať pozornosť na školy s vyšším rizikom a zároveň znížiť administratívnu záťaž pre kvalitne fungujúce školy.</li> </ul>				rizikovo-orientovaného prístupu v hodnotení	- FN 3		vyžaduje si však metodické nastavenie rizikového monitoringu a kapacitné zabezpečenie jeho realizácie
NL	<b>Model externého hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externé hodnotenie realizuje nezávislá inšpekcia, ktorá využíva kombináciu dátovej analýzy, návštev na školách a profesionálneho úsudku na posúdenie kvality školy.</li> <li>- Cieľom je poskytnúť objektívne hodnotenie kvality školy, identifikovať riziká a podporiť jej ďalší rozvoj prostredníctvom spätnej väzby.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie metodiky hodnotenia, zvýšenie využiteľnosti spätnej väzby a dôraz na dátovo orientovaný prístup	- PN 3 - LP 3 - MS 3 - ČN 3 - FN 3	<b>33</b>	1 - ide o kľúčový nástroj riadenia kvality, vyžaduje si však rozšírenie prístupov nad rámec jednorazových kontrol
NL	<b>Autoevalvácia školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevalvácia je systematický a kontinuálny proces riadený samotnou školou, založený na analýze dát, internom hodnotení procesov a výsledkov, pričom je prepojený na externé hodnotenie.</li> <li>- Cieľom je podporiť schopnosť školy samostatne riadiť kvalitu, identifikovať oblasti na zlepšenie a plánovať vlastný rozvoj v rámci cyklu kvality.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zmenu vnímania autoevalvácie z formálnej na riadiacu a posilnenie kapacít škôl v práci s dátami	- PN 3 - LP 3 - MS 3 - ČN 3 - FN 3	<b>33</b>	1 - ide o kľúčový nástroj riadenia kvality na úrovni školy, vyžaduje si však metodické a systémové zmeny
NL	<b>Profesionalizácia hodnotiteľov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hodnotitelia sú systematicky pripravovaní a rozvíjaní prostredníctvom jasne definovaných požiadaviek na odbornosť, priebežného vzdelávania a štandardizovaných postupov hodnotenia; profesionalita sa očakáva aj na úrovni autoevalvácie vedenia škôl.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť vysokú odbornú úroveň, konzistentnosť a dôveryhodnosť hodnotenia kvality škôl, ako aj kvalitu interného hodnotenia na úrovni škôl.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje systematický proces prípravy a rozvoja hodnotiteľov (externých aj interných)	- PN 3 - LP 3 - MS 3 - ČN 3 - FN 3	<b>33</b>	1 - profesionalizácia hodnotiteľov je kľúčovým predpokladom kvality hodnotenia a jeho dopadu na školy, v prípade SR však vyžaduje systémové zmeny
NL	<b>Ratingová škála hodnotenia indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hodnotenie kvality je realizované prostredníctvom kvalitatívne definovaných úrovní, ktoré vyjadrujú mieru naplnenia kritérií a sú doplnené odborným posúdením inšpekcie.</li> <li>- Cieľom je poskytnúť zrozumiteľné a interpretačne bohaté hodnotenie kvality školy, ktoré umožňuje identifikovať úroveň aj smer zlepšenia.</li> </ul>	5	5	5	5	- PN 5 - LP 5 - MS 5 - ČN 5 - FN 5	<b>45</b>	1 - ide o vysoko efektívny, zrozumiteľný a jednoducho implementovateľný nástroj, ktorý však vyžaduje metodické ukotvenie a jednotné používanie

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
NL	<b>Systém indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém indikátorov predstavuje súbor jasne definovaných kritérií kvality, ktoré pokrývajú viaceré oblasti a sú prepojené na hodnotiaci rámec inšpekcie.</li> <li>- Cieľom je využívanie vytvoreného jednotného rámca pre posudzovanie kvality škôl, ktorý umožňuje systematické hodnotenie, porovnateľnosť a identifikáciu oblastí na zlepšenie.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zjednotenie existujúcich kritérií a silnejšie prepojenie na výsledky a dáta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 – ide o jednotný a prehľadný rámec, ktorý umožňuje systematické a porovnateľné hodnotenie kvality škôl a efektívnu identifikáciu oblastí na zlepšenie, vyžaduje si však metodické zmeny
NL	<b>Dátová infraštruktúra a metódy zberu údajov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém využíva rozsiahlu a prepojenú dátovú infraštruktúru, ktorá zahŕňa administratívne dáta, výsledky žiakov, školské reporty a ďalšie zdroje, pričom inšpekcia aj školy systematicky pracujú s dátami ako základom hodnotenia.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť kvalitné, spoľahlivé a dostupné údaje pre riadenie, hodnotenie a zlepšovanie kvality škôl na všetkých úrovniach systému.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje prepojenie existujúcich dátových zdrojov a posilnenie práce s dátami na úrovni škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o kľúčový systémový nástroj, ktorý umožňuje dátovo podložené hodnotenie a riadenie kvality škôl a výrazne podporuje ich zlepšovanie a rozvoj, vyžaduje si však výrazné posilnenie dátových systémov a analytických kapacít
NL	<b>Kvalita spätnej väzby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spätňá väzba je poskytovaná najmä prostredníctvom inšpekčných správ, ktoré sú dátovo podložené, štruktúrované a obsahujú hodnotenie, zdôvodnenie aj odporúčania pre zlepšenie.</li> <li>- Cieľom je poskytnúť školám zrozumiteľné, konkrétne a využiteľné informácie o ich fungovaní, ktoré podporujú prijímanie opatrení a systematické zlepšovanie kvality.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zvýšenie konkrétnosti a využiteľnosti spätnej väzby a silnejšie prepojenie na opatrenia a zlepšovanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o kľúčový nástroj, ktorý poskytuje zrozumiteľnú a využiteľnú informáciu pre riadenie školy, vyžaduje si však zvýšenie prepajiteľnosti hodnotenia na zlepšovanie kvality
NL	<b>Kultúra hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultúra hodnotenia je založená na dôvere, profesionalite a vnímaní hodnotenia ako nástroja zlepšovania, pričom školy aj inšpekcia pracujú s hodnotením ako súčasťou cyklu kvality.</li> <li>- Cieľom je podporiť vnútornú motiváciu škôl k zlepšovaniu, väčšiu otvorenosť voči spätnej väzbe a aktívne využívanie hodnotenia na riadenie kvality.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zmenu vnímania hodnotenia z kontroly na nástroj zlepšovania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>29</b>	1 - ide o sofistikovaný systémový prvok, ktorý zásadne ovplyvňuje využívanie hodnotenia a podmieňuje jeho reálny dopad na zlepšovanie škôl, vyžaduje si však dlhodobé zmeny v kultúre hodnotenia a vzťahov v systéme
NL	<b>Diferencovaný prístup podľa typu školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia zohľadňuje špecifiká jednotlivých škôl a diferencuje prístup najmä podľa ich výkonnosti, rizikovosti a kontextu, pričom využíva flexibilný model hodnotenia.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zavedenie diferencovaného prístupu na základe dát a zmenu jednotného prístupu ku školám	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - predstavuje flexibilný prístup, ktorý umožňuje efektívne a spravodlivé hodnotenie škôl a zvyšuje účinnosť podpory ich zlepšovania, vyžaduje si však metodické zmeny

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		- Cieľom je zabezpečiť spravodlivé, relevantné a efektívne hodnotenie, ktoré reflektuje rozdielne podmienky škôl a umožňuje ciele podpora tam, kde je najviac potrebná.							
NL	<b>Výstupy a prepojenie na podporu</b>	- Výstupy hodnotenia sú systematicky spracované, verejne dostupné a obsahujú hodnotenie, zdôvodnenie i odporúčania, pričom sú prepojené na následné podporné opatrenia. - Cieľom je zabezpečiť, aby výsledky hodnotenia neostali len informatívne, ale viedli k reálnym opatreniam a k zlepšovaniu kvality škôl.	5	5	5	3 – vyžaduje silnejšie prepojenie výstupov hodnotenia na konkrétnu podporu škôl	- PN 3 - LP 3 - MS 3 - ČN 3 - FN 3	<b>33</b>	1 – ide o systémovo prepojený prístup, ktorý zabezpečuje, že výstupy hodnotenia vedú k reálnym opatreniam a efektívne podporujú zlepšovanie škôl, vyžaduje si však systémové zmeny
BG	<b>Inštitucionálne usporiadanie systému</b>	- Systém hodnotenia je postavený na centrálne riadenom Národnom inšpektoráte vzdelávania, ktorý vykonáva externé hodnotenie škôl na základe jednotného metodického a legislatívneho rámca. - Cieľom je zabezpečiť štandardizované a porovnateľné hodnotenie kvality škôl a kontrolu plnenia národných vzdelávacích štandardov.	3	3	1	1 – ide o málo transformačný prvok, je ho potrebné doplniť o silnejšie mechanizmy podpory škôl	- PN 5 - LP 5 - MS 5 - ČN 5 - FN 5	<b>33</b>	2 - ide o štandardizovaný rámec, ktorý zabezpečuje jednotnosť hodnotenia, avšak jeho rozvojový potenciál je nízky, pretože centralizácia síce zaručuje poriadok v systéme, ale sama o sebe negeneruje zmenu v školách
BG	<b>Politická a systémová stabilita</b>	- Systém je legislatívne ukotvený a riadený na centrálnej úrovni, pričom jeho fungovanie je viazané na rozhodnutia vlády a ministerstva školstva. - Cieľom je zabezpečiť kontinuitu a jednotné fungovanie systému hodnotenia kvality škôl v rámci národného vzdelávacieho systému.	3	3	3	3 – jeho efektívnosť závisí od dlhodobej stability a kontinuity riadenia	- PN 5 - LP 5 - MS 5 - ČN 5 - FN 5	<b>37</b>	2 - ide o systémový rámec, ktorý zabezpečuje fungovanie hodnotenia kvality, nejde však o silne rozvojový prvok
BG	<b>Miera centralizácie / autonómie</b>	- Systém hodnotenia kvality je výrazne centralizovaný, pričom pravidlá, metodika aj realizácia externého hodnotenia sú riadené na národnej úrovni prostredníctvom Národného inšpektorátu vzdelávania. - Cieľom je zabezpečiť jednotné štandardy hodnotenia a kontrolu kvality vzdelávania naprieč celým systémom.	3	3	3	3 – vytvára tla na plnenie pravidiel ale menej aktivuje školy ako aktívnych aktérov zlepšovania	- PN 5 - LP 5 - MS 5 - ČN 5 - FN 5	<b>37</b>	2 - ide o stabilný ale menej rozvojovo orientovaný prvok a jeho efektívnosť je vhodné doplniť o väčšiu mieru autonómie škôl a aktívnu zodpovednosť za vlastné zlepšovanie

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
BG	<b>Kapacita systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapacita systému je sústredená najmä na úrovni centrálnej inšpekcie, pričom hodnotenie zabezpečujú vyškolení inšpektori.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť realizáciu externého hodnotenia kvality škôl prostredníctvom odborne pripravených hodnotiteľov a základnej infraštruktúry systému.</li> </ul>	3	3	3	3 - posilnenie kapacít škôl (najmä riadiacich a analytických), vrátane rozvoja kapacít	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>29</b>	2 – ide o základný predpoklad fungovania systému, ktorého posilnenie je nevyhnutné pre zvýšenie dopadu hodnotenia na kvalitu škôl, je však nerovnomerne rozvinutý so slabšou kapacitou na úrovni škôl a implementáciou opatrení
BG	<b>Cyklus a frekvencia hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externé hodnotenie škôl prebieha v pevne stanovených cykloch, ktoré sú centrálné plánované, pričom všetky školy podliehajú pravidelným inšpekciám v určitých intervaloch.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť systematické a plošné monitorovanie kvality škôl a kontrolu dodržiavania štandardov v celom systéme.</li> </ul>	3	3	3	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>39</b>	2 – ide o systematický model externého hodnotenia, ktorý si však vyžaduje posilnenie prepojenia s autoevalváciou a kontinuálnym zlepšovaním škôl
BG	<b>Model externého hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externé hodnotenie realizuje Národný inšpektorát vzdelávania prostredníctvom inšpekcií, ktoré sú založené na jednotnej metodike, hodnotiacom rámci a kombinácii analýzy dokumentov, dát a návštev v školách.</li> <li>- Cieľom je posúdiť kvalitu školy vo vzťahu k národným štandardom, identifikovať nedostatky a zabezpečiť kontrolu plnenia požiadaviek vzdelávacieho systému.</li> </ul>	3	3	3	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>39</b>	2 - ide o systematicky nastavený model hodnotenia, ktorý zabezpečuje kontrolu kvality škôl, jeho efektívnosť je však nutné posilniť o rozvojový a podporný rozmer
BG	<b>Autoevalvácia školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevalvácia je formálne súčasťou systému hodnotenia kvality, pričom školy sú povinné realizovať interné hodnotenie svojho fungovania najmä vo vzťahu k stanoveným kritériám kvality.</li> <li>- Cieľom je podporiť vnútorné monitorovanie kvality školy a identifikovať oblasti zlepšenia na úrovni samotnej školy.</li> </ul>	1	1	1	3 - vyžaduje zásadné posilnenie metodiky a kapacít škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>21</b>	2 - ide o formálne existujúci nástroj, ktorého potenciál pre zlepšovanie kvality škôl by bolo potrebné výrazne posilniť najmä na úrovni metodiky a využívania v praxi (školy ju využívajú skôr formálne)
BG	<b>Profesionalizácia hodnotiteľov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hodnotenie kvality realizujú inšpektori, ktorí sú vyberaní a pripravovaní podľa stanovených kritérií, pričom ich činnosť je riadená jednotnou metodikou.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť odborné, konzistentné a objektívne hodnotenie kvality škôl prostredníctvom kvalifikovaných hodnotiteľov.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje systematizáciu prípravy a rozvoja hodnotiteľov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>29</b>	2 - ide o základný prvok zabezpečujúci kvalitu hodnotenia, ktorého posilnenie je nevyhnutné pre zvýšenie dôveryhodnosti a dopadu systému, tento prvok však nie je plne rozvinutý

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
BG	<b>Ratingová škála hodnotenia indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hodnotenie kvality škôl je realizované prostredníctvom definovaných úrovní hodnotenia indikátorov, ktoré vyjadrujú mieru naplnenia stanovených kritérií v jednotlivých oblastiach kvality.</li> <li>- Cieľom je umožniť systematické, porovnateľné a zrozumiteľné posudzovanie kvality škôl na základe jednotnej škály.</li> </ul>	3	3	3	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>39</b>	2 - ide o prehľadný nástroj, ktorý umožňuje porovnateľné hodnotenie kvality škôl, jeho potenciál by však bolo žiaduce posilniť o väčšiu využiteľnosť pre zlepšovanie kvality škôl
BG	<b>Systém indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém indikátorov je tvorený súborom kritérií kvality, ktoré pokrývajú viaceré oblasti fungovania školy, pričom sú prepojené na rámec externého hodnotenia.</li> <li>- Cieľom je vytvoriť jednotný rámec pre posudzovanie kvality škôl, ktorý umožňuje systematické hodnotenie, porovnateľnosť a identifikáciu oblastí na zlepšenie.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje silnejšie prepojenie indikátorov na riadenie školy a dáta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>29</b>	2 - ide o jednotný rámec hodnotenia, ktorý umožňuje systematické posudzovanie kvality škôl, jeho efektívnosť je však žiaduce posilniť väčším prepojením na riadenie a zlepšovanie škôl
BG	<b>Dátová infraštruktúra a metódy zberu údajov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém využíva administratívne údaje, školské dokumenty a dáta zozbierané počas inšpekcií, pričom zber údajov je organizovaný centrálné a slúži primárne pre potreby externého hodnotenia.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť dostupnosť základných údajov pre hodnotenie kvality škôl a kontrolu plnenia stanovených štandardov.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje lepšie prepojenie dátových zdrojov a posilnenie práce s dátami na úrovni škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>29</b>	2 - ide o základný nástroj pre hodnotenie kvality, ktorého efektívnosť je nižšia, nakoľko dáta nie sú aktívne využívané na zlepšovanie škôl a ich riadenie
BG	<b>Kvalita spätnej väzby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spätaná väzba je poskytovaná najmä prostredníctvom inšpekčných správ, ktoré obsahujú hodnotenie školy vo vzťahu k stanoveným kritériám a identifikujú silné a slabé stránky.</li> <li>- Cieľom je informovať školu o úrovni jej kvality.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje zvýšenie konkrétnosti a akčnosti spätnej väzby	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>29</b>	2 - ide o základný nástroj hodnotenia, ktorý poskytuje informáciu o kvalite školy, s nižšou konkrétnosťou odporúčaní a slabšou orientáciou na implementáciu zmien
BG	<b>Kultúra hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultúra hodnotenia je prevažne orientovaná na kontrolu a dodržiavanie štandardov, pričom hodnotenie je vnímané skôr ako externý nástroj dohľadu než ako nástroj rozvoja školy.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť plnenie požiadaviek systému a udržiavanie minimálnej úrovne kvality škôl.</li> </ul>	1	1	1	3 – vyžaduje zmenu vnímania hodnotenia z kontroly na nástroj zlepšovania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>22</b>	2 - ide o zásadný prvok ovplyvňujúci využívanie hodnotenia, jeho prepojenie na autoevalváciu a vnútorné riadenie kvality je však slabšie, nepodporuje prijímanie spätnej väzby a nevedie k systematickým zmenám

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
BG	<b>Diferencovaný prístup podľa typu školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia je nastavený prevažne jednotne pre všetky školy, pričom rozdiely medzi školami sú zohľadňované len v obmedzenej miere a hodnotenie sa riadi rovnakým rámcom a postupmi.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť rovnaké štandardy a porovnateľnosť hodnotenia kvality medzi školami / školskými zariadeniami.</li> </ul>	1	1	1	3 – vyžaduje zavedenie diferencovaného prístupu podľa výkonnosti a potrieb škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>21</b>	2 - ide o jednotný prístup k hodnoteniu škôl, ktorý zabezpečuje porovnateľnosť, avšak nízku efektívnosť zásahov, pretože ide o rovnaký prístup bez ohľadu na kvalitu školy a jej špecifiká
BG	<b>Výstupy a prepojenie na podporu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Výstupy hodnotenia majú podobu inšpekčných správ, ktoré obsahujú hodnotenie školy, identifikáciu silných a slabých stránok a celkové závery vyplývajúce z hodnotenia.</li> <li>- Cieľom je informovať školu o jej úrovni kvality a poukázať na oblasti, ktoré si vyžadujú zlepšenie.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje silnejšie prepojenie výstupov hodnotenia na konkrétnu podporu škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>29</b>	2 - ide o systém výstupov hodnotenia, ktorý poskytuje prehľad o kvalite škôl, prepojenie výstupov na systematickú podporu škôl je však obmedzené
MT	<b>Inštitucionálne usporiadanie systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kvality škôl je riadený ministerstvom školstva, pričom kľúčovú úlohu zohráva Riaditeľstvo pre kvalitu a štandardy vo vzdelávaní, ktoré zabezpečuje externé hodnotenie a dohľad nad kvalitou.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť systematické riadenie kvality vzdelávania, kombinujúce externé hodnotenie a podporu interného hodnotenia škôl prostredníctvom ministerstva (oddelenie pre interné hodnotenie a podporu škôl).</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje vybudovanie podporných kapacít a zmenu smerom k rozvojovému modelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	2 - ide o prepojený model, ktorý efektívne spája hodnotenie s podporou škôl a má výrazný dopad na zlepšovanie kvality vzdelávania, je však potrebná zásadná zmena v rozsahu a riadení systému
MT	<b>Politická a systémová stabilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kvality je pevne ukotvený v rámci národnej vzdelávacej politiky a riadený ministerstvom školstva, pričom jeho implementácia je zabezpečená prostredníctvom stabilných inštitucionálnych štruktúr.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť kontinuitu a dlhodobé fungovanie systému hodnotenia kvality škôl ako súčasť riadenia vzdelávacieho systému.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zabezpečenie kontinuity politik a stabilitu riadenia systému	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	2 - ide o stabilný systémový rámec, ktorý umožňuje dlhodobé a konzistentné zlepšovanie kvality, jeho prenos si však vyžaduje zabezpečenie kontinuity riadenia a politik, čiže ide o vysoko náročný typ systémovej zmeny
MT	<b>Miera centralizácie / autonómie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém je riadený centrálnou ministerstvom školstva, avšak školy majú významnú mieru autonómie najmä v oblasti interného hodnotenia a plánovania vlastného rozvoja.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie autonómie škôl a rozvoj kapacít pre autoevalváciu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	2 - ide o vyvážený model, ktorý efektívne kombinuje centrálnu riadenie s autonómiou škôl a výrazne podporuje ich rozvoj, je však potrebná kombinácia výraznejšej systémovej a kultúrnej zmeny

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		- Cieľom je zabezpečiť rovnováhu medzi jednotnými štandardmi kvality (externé hodnotenie) a podporou zodpovednosti škôl za vlastnú kvalitu (autoevalvácia).							
MT	<b>Kapacita systému</b>	- Kapacita systému je zabezpečená prostredníctvom špecializovaných útvarov ministerstva, ktoré poskytujú odborné hodnotenie a metodickú podporu školám. - Cieľom je zabezpečiť dostatočné personálne, metodické a odborné kapacity pre realizáciu hodnotenia kvality a podporu zlepšovania škôl.	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie kapacít (najmä podporné tímy) a systematický profesijný rozvoj	- PN 3 - LP 3 - MS 1 - ČN 3 - FN 3	<b>31</b>	2 - ide o kľúčový prvok systému, ktorý zabezpečuje jeho fungovanie, avšak je to výrazne menší systém oproti SR (preto by bolo nutné väčšie personálne a organizačné zabezpečenie)
MT	<b>Cyklus a frekvencia hodnotenia</b>	- Externé hodnotenie škôl je realizované flexibilne, pričom výber škôl na hodnotenie vychádza z kombinácie plánovania a spúšťačov (napr. výsledky, rizikové faktory, potreby systému). - Cieľom je zabezpečiť cielené, efektívne a kontextovo citlivé hodnotenie kvality škôl namiesto rigidného cyklického prístupu.	5	5	5	3 – vyžaduje prechod od rigidného cyklu k flexibilnému a posilnenie autoevalvácie	- PN 3 - LP 3 - MS 1 - ČN 3 - FN 3	<b>31</b>	1 - ide o flexibilný a efektívny model hodnotenia, ktorý podporuje kontinuálne zlepšovanie škôl a reaguje na ich reálne potreby, je to však výrazná systémová a metodická zmena
MT	<b>Model externého hodnotenia</b>	- Externé hodnotenie realizuje vyššie uvedené oddelenie prostredníctvom rôznych typov inšpekcií, pričom využíva kombináciu analýzy dát, dokumentov a návštev v školách. - Cieľom je posúdiť kvalitu školy, identifikovať oblasti na zlepšenie a zároveň podporiť rozvoj školy prostredníctvom spätnej väzby a následnej podpory.	5	5	5	3 – vyžaduje posun od kontrolného modelu k rozvojovému a posilnenie podpory škôl	- PN 3 - LP 3 - MS 1 - ČN 3 - FN 3	<b>31</b>	1 - ide o komplexný model externého hodnotenia, ktorý efektívne prepája hodnotenie s podporou, ide však o výraznú systémovú zmenu, ktorá vyžaduje širší analytický a dátový rozmer
MT	<b>Autoevalvácia školy / školského zariadenia</b>	- Autoevalvácia je systematickou súčasťou systému kvality, pričom školy sú metodicky vedené k pravidelnému internému hodnoteniu vlastného fungovania a plánovaniu rozvoja. - Cieľom je posilniť schopnosť škôl samostatne identifikovať svoje silné a slabé stránky a riadiť vlastné zlepšovanie na základe dát a sebareflexie.	5	5	5	3 – vyžaduje silnú metodickú podporu škôl a rozvoj kapacít a kultúry hodnotenia	- PN 3 - LP 3 - MS 1 - ČN 3 - FN 3	<b>31</b>	1 - ide o kľúčový nástroj zlepšovania kvality škôl, ktorý efektívne podporuje ich vnútorné riadenie a rozvoj, vyžaduje si však metodickú podporu a posilnenie využívania jej výstupov
MT	<b>Profesionalizácia hodnotiteľov</b>	- Profesionalizácia hodnotiteľov je systematicky zabezpečovaná prostredníctvom výberu, prípravy a kontinuálneho profesijného rozvoja hodnotiteľov, ktorí realizujú externé hodnotenie škôl. - Cieľom je zabezpečiť vysokú odbornosť, konzistentnosť a dôveryhodnosť hodnotenia prostredníctvom kvalifikovaných	5	5	5	3 – vyžaduje systematizáciu profesijného rozvoja a prepojenie na autoevalváciu	- PN 3 - LP 3 - MS 1 - ČN 3	<b>31</b>	1 - ide o kľúčový prvok zabezpečujúci kvalitu a dôveryhodnosť hodnotenia, ktorý významne prispieva k zlepšovaniu škôl, pričom je žiadúce vytvoriť

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		hodnotiteľov, ktorí sú schopní nielen hodnotiť, ale aj podporovať školy v procese zlepšovania.					- FN 3		kontinuálny systém prípravy a posilniť systém rozvoja hodnotiteľov
MT	<b>Ratingová škála hodnotenia indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratingová škála predstavuje systém úrovni hodnotenia indikátorov kvality prostredníctvom ktorého sa vyjadruje miera naplnenia stanovených štandardov v jednotlivých oblastiach fungovania školy.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť jednotné, zrozumiteľné a porovnateľné hodnotenie kvality škôl a zároveň podporiť interpretáciu výsledkov smerom k zlepšovaniu.</li> </ul>	5	5	5	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>45</b>	1 - ide o prehľadný a efektívny nástroj, ktorý podporuje porovnateľnosť aj zlepšovanie kvality škôl, vyžaduje si však metodické ukotvenie a jednotnú interpretáciu
MT	<b>Systém indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém indikátorov predstavuje súbor definovaných kritérií kvality, ktoré pokrývajú kľúčové oblasti fungovania školy a tvoria základ hodnotiaceho rámca.</li> <li>- Cieľom je vytvoriť jednotný referenčný rámec pre posudzovanie kvality škôl, ktorý umožňuje systematické hodnotenie, porovnateľnosť a identifikáciu oblastí na zlepšenie.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zjednodušenie a sprehľadnenie indikátorov a silnejšie prepojenie na prax škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o základný rámec hodnotenia kvality, ktorý umožňuje systematické riadenie a zlepšovanie škôl, vyžaduje si však metodické prepracovanie a lepšie prepojenie systému
MT	<b>Dátová infraštruktúra a metódy zberu údajov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dátová infraštruktúra zahŕňa systematický zber údajov z rôznych zdrojov, ktoré sú využívané v externom aj internom hodnotení kvality škôl.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť dostupnosť relevantných a spoľahlivých údajov pre objektívne hodnotenie kvality škôl a podporu rozhodovania na úrovni systému a aj jednotlivých škôl.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje lepšie prepojenie dátových zdrojov a posilnenie práce s dátami na úrovni škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	2 - ide o kľúčový nástroj systému, ktorý umožňuje dátovo podložené hodnotenie a výrazne podporuje zlepšovanie kvality škôl, avšak pre SR je nutné robustnejšie a škálovateľné riešenie
MT	<b>Kvalita spätnej väzby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spätňá väzba je poskytovaná školám prostredníctvom štruktúrovaných výstupov z externého hodnotenia, ktoré obsahujú hodnotenie, identifikáciu silných a slabých stránok a odporúčania pre ďalší rozvoj.</li> <li>- Cieľom je nielen informovať školy o úrovni ich kvality, ale najmä podporiť ich zlepšovanie prostredníctvom konkrétnych odporúčaní a následnej podpory.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zvýšenie konkrétnosti spätnej väzby a prepojenie na podporu škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 - ide o akčný nástroj, ktorý efektívne prepája hodnotenie s konkrétnymi krokmi zlepšovania škôl, je však nutné výrazné posilnenie kvality spätnej väzby
MT	<b>Kultúra hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultúra hodnotenia je orientovaná na zlepšovanie kvality škôl, pričom hodnotenie je vnímané ako nástroj podpory a rozvoja.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zmenu vnímania hodnotenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> </ul>	<b>29</b>	2 - ide o kľúčový prvok systému, ktorý výrazne ovplyvňuje využívanie hodnotenia a podporuje dlhodobé

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		- Cielom je podporiť prostredie, v ktorom školy aktívne pracujú s hodnotením, reflektujú vlastnú prax a využívajú výsledky hodnotenia na plánovanie zlepšovania.				a posilnenie dôvery v systém	- ČN 1 - FN 3		zlepšovanie kvality škôl, je však potrebná silná kultúrna transformácia systému
MT	<b>Diferencovaný prístup podľa typu školy / školského zariadenia</b>	- Systém hodnotenia zohľadňuje špecifiká jednotlivých škôl prostredníctvom flexibilného prístupu k externému hodnoteniu (napr. rôzne typy inšpekcií, výber škôl podľa potrieb a rizík). - Cielom je zabezpečiť, aby hodnotenie reflektovalo kontext, potreby a úroveň jednotlivých škôl a umožňovalo cieľné zlepšovania.	5	5	5	3 – vyžaduje prechod od jednotného k diferencovanému prístupu, vrátane lepšieho využívania dát	- PN 3 - LP 3 - MS 1 - ČN 3 - FN 3	<b>31</b>	1 - ide o adaptívny prístup, ktorý umožňuje cieľné hodnotenie a podporu škôl podľa ich potrieb a výrazne zvyšuje efektívnosť systému, je však žiadúce metodické rozpracovanie diferenciácie
MT	<b>Výstupy a prepojenie na podporu</b>	- Výstupy hodnotenia majú podobu štruktúrovaných inšpekčných správ, ktoré obsahujú hodnotenie kvality školy, identifikáciu silných a slabých stránok a konkrétne odporúčania pre ďalší rozvoj. - Cielom je zabezpečiť, aby výsledky hodnotenia neboli len informatívne, ale slúžili ako základ pre plánovanie zlepšovania a poskytovanie cieľnej podpory školám.	5	5	5	3 – vyžaduje silnejšie prepojenie výstupov na konkrétnu podporu a zmenu smerom k akčnej spätnej väzbe	- PN 3 - LP 3 - MS 1 - ČN 3 - FN 3	<b>31</b>	1 - ide o systém výstupov, ktorý efektívne prepája hodnotenie s konkrétnymi opatreniami a podporou škôl, vyžaduje si však posilnenie systematickej podpory škôl
IE	<b>Inštitucionálne usporiadanie systému</b>	- Systém hodnotenia kvality škôl je riadený Ministerstvom školstva, pričom kľúčovú úlohu zohráva Školská inšpekcia, ktorá realizuje externé hodnotenie škôl. - Cielom je zabezpečiť kvalitu vzdelávania prostredníctvom kombinácie externého hodnotenia a silnej autoevalvácie škôl, ktorá je integrálnou súčasťou systému.	5	5	5	3 – vyžaduje silnejšie prepojenie hodnotenia a autoevalvácie, vrátane posilnenia podpory škôl	- PN 3 - LP 3 - MS 1 - ČN 3 - FN 3	<b>31</b>	1 - ide o stabilný a prepojený model, ktorý efektívne kombinuje externé hodnotenie s autoevalváciou a podporuje zlepšovania kvality škôl, vyžaduje si však systémovú optimalizáciu
IE	<b>Politická a systémová stabilita</b>	- Systém hodnotenia kvality je pevne ukotvený v rámci národnej vzdelávacej politiky a riadený ministerstvom školstva, pričom Školská inšpekcia funguje ako stabilná súčasť systému. - Cielom je zabezpečiť dlhodobú kontinuitu, predvídateľnosť a konzistentné fungovanie hodnotenia kvality škôl ako integrálnej súčasti riadenia vzdelávacieho systému.	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie kontinuity politik a stabilitu riadenia systému	- PN 1 - LP 3 - MS 1 - ČN 1 - FN 3	<b>27</b>	1 - ide o stabilný systémový rámec, ktorý umožňuje dlhodobé a konzistentné zlepšovania kvality škôl, avšak je náročnejší na prenos
IE	<b>Miera centralizácie / autonómie</b>	- Systém hodnotenia kvality je riadený centrálnou prostredníctvom Ministerstva školstva a Školskej inšpekcie, pričom školy	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie autonómie škôl a rozvoj kapacít pre autoevalváciu	- PN 3 - LP 3 - MS 1	<b>31</b>	1 - ide o vyvážený model, ktorý efektívne kombinuje centrálnu riadenie s autonómiou škôl a výrazne podporuje ich

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		<p>disponujú výraznou mierou autonómie najmä v oblasti interného hodnotenia (autoevalvácie) a riadenia kvality.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cieľom je zabezpečiť rovnováhu medzi národnými štandardmi kvality (externé hodnotenie) a zodpovednosťou škôl za vlastné zlepšovanie prostredníctvom autoevalvácie.</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>		zlepšovanie, je však nutné zrealizovať systémovú a kultúrnu zmenu
IE	<b>Kapacita systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapacita systému je zabezpečená prostredníctvom Školskej inšpekcie a podporných mechanizmov ministerstva, pričom významná časť kapacity je budovaná aj na úrovni samotných škôl prostredníctvom autoevalvácie.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť dostatočné odborné, personálne a metodické kapacity na realizáciu hodnotenia kvality a zároveň posilniť schopnosť škôl riadiť vlastné zlepšovanie.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie kapacít škôl a systematickú metodickú podporu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 - ide o kľúčový prvok systému, ktorý zabezpečuje jeho fungovanie a zároveň podporuje zlepšovanie kvality škôl, avšak jedná sa o dlhodobější proces
IE	<b>Cyklus a frekvencia hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externé hodnotenie škôl je realizované priebežne prostredníctvom rôznych typov inšpekcií, pričom nejde o striktné pevne stanovený cyklus, ale o kombináciu plánovania a tematicky či účelovo zameraných návštev.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť flexibilné a efektívne hodnotenie kvality škôl, ktoré reflektuje aktuálne potreby systému a jednotlivých škôl.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje prechod od pevného cyklu k flexibilnému a posilnenie autoevalvácie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 - ide o flexibilný model hodnotenia, ktorý umožňuje efektívne reagovať na potreby škôl a podporuje ich kontinuálne zlepšovanie, vyžaduje si však dôsledné nastavenie follow-up mechanizmov
IE	<b>Model externého hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externé hodnotenie realizuje Školská inšpekcia prostredníctvom rôznych typov inšpekcií, pričom využíva kombináciu analýzy dát, pozorovania výučby a rozhovorov.</li> <li>- Cieľom je posúdiť kvalitu školy, identifikovať oblasti na zlepšenie a zároveň podporiť rozvoj školy prostredníctvom konštruktívnej spätnej väzby.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posun od kontrolného k rozvojovému modelu a posilnenie podpory škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 - ide o komplexný model externého hodnotenia, ktorý efektívne prepája hodnotenie s podporou a citeľne prispieva k zlepšovaniu kvality škôl, ide však o výraznú systémovú zmenu
IE	<b>Autoevalvácia školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevalvácia je systematicky zavedený proces, v rámci ktorého školy pravidelne hodnotia vlastnú činnosť na základe dát, reflektujú svoju prax a plánujú zlepšovanie.</li> <li>- Cieľom je posilniť zodpovednosť škôl za kvalitu vlastného vzdelávania a zabezpečiť kontinuálne zlepšovanie</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie metodickej podpory a rozvoj kapacít škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 – ide o kľúčový nástroj zlepšovania kvality škôl, ktorý efektívne podporuje ich vnútorné riadenie a rozvoj, je však nutné zrealizovať kombináciu kapacitnej a kultúrnej zmeny

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositelnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		prostredníctvom interného hodnotenia prepojeného na plánovanie rozvoja.							
IE	<b>Profesionalizácia hodnotiteľov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionalizácia hodnotiteľov je zabezpečená prostredníctvom Školskej inšpekcie, ktorá združuje odborných pracovníkov s pedagogickou praxou a zabezpečuje ich systematickú prípravu a priebežný profesijný rozvoj.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť vysokú úroveň odbornosti, konzistentnosti a dôveryhodnosti hodnotenia prostredníctvom kvalifikovaných hodnotiteľov, ktorí sú schopní poskytovať aj rozvojovo orientovanú spätnú väzbu.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje systematizáciu profesijného rozvoja a posilnenie metodického vedenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 - ide o kľúčový prvok zabezpečujúci kvalitu a dôveryhodnosť hodnotenia, vyžaduje si však systematickú profesionalizáciu
IE	<b>Ratingová škála hodnotenia indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratingová škála predstavuje systém kvalitatívnych úrovní, prostredníctvom ktorých sa vyjadruje miera dosahovania kvality v jednotlivých oblastiach hodnotenia školy.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť zrozumiteľné, konzistentné a interpretovateľné hodnotenie kvality škôl a zároveň podporiť ich zlepšovanie prostredníctvom jasného pomenovania úrovní výkonu.</li> </ul>	5	5	5	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>45</b>	1 – ide o prehľadný a efektívny nástroj, ktorý podporuje porozumenie výsledkom a zlepšovanie kvality škôl, vyžaduje si však jednotnú metodiku a interpretáciu
IE	<b>Systém indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém indikátorov je založený na rámci kvality, ktorý definuje kľúčové oblasti a štandardy kvality pre hodnotenie škôl.</li> <li>- Cieľom je vytvoriť jednotný a zrozumiteľný rámec, ktorý umožňuje systematické posudzovanie kvality, podporuje autoevalváciu a zabezpečuje konzistentnosť hodnotenia naprieč systémom.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zjednodušenie a sprehľadnenie rámca a silnejšie prepojenie na prax škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 – ide o základný rámec kvality, ktorý umožňuje systematické riadenie a zlepšovanie škôl, pričom je nutná optimalizácia existujúceho stavu (zosúladenie indikátorov s cieľmi systému)
IE	<b>Dátová infraštruktúra a metódy zberu údajov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dátová infraštruktúra je založená na kombinácii viacerých zdrojov údajov, ktoré sú systematicky využívané v externom aj internom hodnotení.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť dostupnosť relevantných, spoľahlivých a rôznorodých údajov pre objektívne hodnotenie kvality škôl a podporu rozhodovania na úrovni školy aj systému.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje lepšie prepojenie dátových zdrojov a posilnenie dátovej kultúry v školách	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 - ide o kľúčový nástroj systému, ktorý umožňuje dátovo podložené hodnotenie a výrazne podporuje zlepšovanie kvality škôl, vyžaduje si však systémové zmeny

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
IE	<b>Kvalita spätnej väzby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spätná väzba je poskytovaná prostredníctvom detailných inšpekčných správ, ktoré obsahujú hodnotenie kvality, silné stránky školy a konkrétne odporúčania pre jej ďalší rozvoj.</li> <li>- Cieľom je nielen informovať školy o úrovni ich kvality, ale najmä podporiť ich zlepšovanie prostredníctvom konkrétnych a akčných odporúčaní, ktoré sú prepojené na ďalšie kroky.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zvýšenie konkrétnosti spätnej väzby a prepojenie na podporu škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 – ide o akčný nástroj, ktorý efektívne prepája hodnotenie s konkrétnymi krokmi zlepšovania škôl, vyžaduje si však kvalitatívne zmeny (posilnenie akčnosti a prepojenia na opatrenia)
IE	<b>Kultúra hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultúra hodnotenia je orientovaná na zlepšovanie kvality škôl, pričom hodnotenie je vnímané ako nástroj podpory, reflexie a profesionálneho učenia sa (nielen ako kontrola).</li> <li>- Cieľom je vytvoriť prostredie, v ktorom školy aktívne pracujú s hodnotením, využívajú spätnú väzbu a autoevalváciu ako súčasť každodenného riadenia kvality.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zmenu vnímania hodnotenia a posilnenie dôvery v systém	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>29</b>	1 - ide o kľúčový prvok systému, ktorý zásadne ovplyvňuje využívanie hodnotenia a podporuje dlhodobé zlepšovanie kvality škôl, ide však o vysokú náročnosť implementácie, nakoľko ide najmä o kultúrnu transformáciu systému
IE	<b>Diferencovaný prístup podľa typu školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia uplatňuje diferencovaný prístup prostredníctvom rôznych typov inšpekcií, ktoré sú prispôsobované typu školy, jej potrebám a kontextu.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť, aby hodnotenie reflektovalo špecifiká jednotlivých škôl a umožňovalo cieleňé zlepšovanie namiesto jednotného prístupu pre všetky školy.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie diferenciácie v hodnotení a lepšie využívanie dát	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 – ide o adaptívny prístup, ktorý umožňuje cieleňé hodnotenie a podporu škôl podľa ich potrieb, ide však o metodickú úpravu systému
IE	<b>Výstupy a prepojenie na podporu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Výstupy hodnotenia majú podobu podrobných inšpekčných správ, ktoré obsahujú hodnotenie kvality školy, identifikáciu silných a slabých stránok a konkrétne odporúčania pre zlepšenie.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť, aby výsledky hodnotenia slúžili ako základ pre plánovanie ďalšieho rozvoja školy a podporovali implementáciu konkrétnych opatrení.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie akčnosti výstupov a lepšie prepojenie na podporu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 - ide o systém výstupov, ktorý efektívne prepája hodnotenie s konkrétnymi opatreniami, čo je nevyhnutné v podmienkach SR posilniť
FI	<b>Inštitucionálne usporiadanie systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hodnotenie kvality je na národnej úrovni zabezpečené Fínskym centrom pre hodnotenie vzdelávania<sup>7</sup>, ktoré realizuje externé hodnotenia bez klasického inšpekčného modelu.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posun do kontrolného k rozvojovému modelu hodnotenia a posilnenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> </ul>	<b>29</b>	2 - ide o stabilný a rozvojovo orientovaný model, ktorý poskytuje systematickú spätnú väzbu a podporuje zlepšovanie kvality vzdelávania, je však

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém je orientovaný najmä na podporu zlepšovania kvality vzdelávania prostredníctvom systematickej spätnej väzby, pričom neplní kontrolnú ale rozvojovú funkciu.</li> </ul>				autonómie škôl a ich kapacít pre autoevalváciu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FN 3</li> </ul>		implementačne náročný a vyžadoval by zásadnú zmenu riadenia systému
FI	<b>Politická a systémová stabilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kvality je pevne ukotvený v národnej vzdelávacej politike a je dlhodobo realizovaný prostredníctvom stabilných inštitucionálnych štruktúr.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť kontinuálne, predvídateľné a systematické fungovanie hodnotenia kvality ako súčasť riadenia vzdelávacieho systému.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zabezpečenie dlhodobej kontinuity vzdelávacích politik a stabilizáciu riadenia systému	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	1 - ide o stabilný systémový rámec, ktorý umožňuje dlhodobé a konzistentné zlepšovanie kvality vzdelávania, vyžaduje si však obmedzenie častých systémových zmien
FI	<b>Miera centralizácie / autonómie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém je charakteristický vysokou mierou autonómie škôl a zriaďovateľov, pričom centrálna úroveň nastavuje len rámcové smerovanie (kurikulum, hodnotiaci rámec).</li> <li>- Cieľom je umožniť školám samostatne riadiť kvalitu vzdelávania a prijímať rozhodnutia na základe vlastného kontextu, pričom štát poskytuje rámec a podporu.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie autonómie škôl v rozhodovaní a rozvoj ich kapacít pre riadenie kvality	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	2 - ide o model, ktorý efektívne prepája autonómiu škôl so zodpovednosťou za kvalitu a podporuje ich systematické zlepšovanie, je tu však nevyhnutná výrazná systémová zmena
FI	<b>Kapacita systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapacita systému je zabezpečená na národnej úrovni prostredníctvom odborných inštitúcií (najmä FINEEC) a zároveň výrazne na úrovni škôl, ktoré majú vysokú mieru profesionality a kompetencií.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť dostatočné odborné, analytické a metodické kapacity pre hodnotenie kvality a zároveň posilniť schopnosť škôl riadiť vlastné zlepšovanie.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie odborných kapacít škôl a rozvoj analytických a metodických kapacít na úrovni systému	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>29</b>	2 - ide o kľúčový prvok systému, ktorý zabezpečuje jeho fungovanie a umožňuje efektívne zlepšovanie kvality vzdelávania, je to však kapacitne náročný prvok s potrebou dlhodobého posilnenia odborných a riadiacich kapacít
FI	<b>Cyklus a frekvencia hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externé hodnotenie nemá pevne stanovený cyklus na úrovni jednotlivých škôl, ale je realizované priebežne formou tematických a výberových hodnotení na národnej úrovni. Autoevalvácia prebieha kontinuálne na úrovni škôl ako súčasť ich každodenného riadenia kvality a je hlavným nástrojom interného hodnotenia.</li> <li>- Cieľom je poskytovať flexibilné a relevantné hodnotenia zamerané na kľúčové oblasti kvality vzdelávania, nie pravidelne kontrolovať každú školu.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje prechod od pevného cyklu k flexibilnému modelu hodnotenia a posilnenie kontinuálnej autoevalvácie škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	2 – ide o flexibilný model hodnotenia, ktorý umožňuje efektívne reagovať na potreby systému a podporuje kontinuálne zlepšovanie kvality vzdelávania, vyžaduje si však výraznú systémovú zmenu

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
FI	<b>Model externého hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externé hodnotenie je realizované prostredníctvom FINEEC, pričom sa nezameriava na individuálnu kontrolu škôl, ale na hodnotenie vybraných oblastí systému a výsledkov vzdelávania.</li> <li>- Cieľom je poskytovať analytické výstupy a spätnú väzbu pre zlepšovanie kvality na úrovni systému aj škôl bez využívania kontrolného (alebo sankčného) prístupu.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posun od inšpekčného k analyticko-rozvojovému modelu a posilnenie využívania dát na systémovej úrovni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>29</b>	2 - ide o analytický a rozvojovo orientovaný model externého hodnotenia, ktorý efektívne podporuje systémové zlepšovanie kvality vzdelávania, ide však o transformačne náročný prvok
FI	<b>Autoevalvácia školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevalvácia je kľúčovým prvkom systému, pričom školy sú zodpovedné za systematické hodnotenie vlastnej činnosti bez centrálne predpísaného jednotného modelu.</li> <li>- Cieľom je podporiť vnútornú zodpovednosť škôl za kvalitu vzdelávania a zabezpečiť kontinuálne zlepšovanie prostredníctvom sebareflexie a práce s dátami.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie kapacít škôl pre autoevalváciu a zmenu vnímania z formálnej na rozvojovú rovinu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>29</b>	1 - ide o kľúčový nástroj riadenia kvality, ktorý výrazne podporuje zlepšovanie škôl prostredníctvom ich vlastnej zodpovednosti, je to však náročný systémový prvok
FI	<b>Profesionalizácia hodnotiteľov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionalizácia hodnotiteľov je zabezpečená prostredníctvom FINEEC, ktorá využíva expertov s vysokou odbornou kvalifikáciou a skúsenosťami z praxe, pričom hodnotenie je realizované skôr formou expertných analýz než klasickej inšpekcie.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť vysokú odbornosť, kvalitu a dôveryhodnosť hodnotenia prostredníctvom expertov, ktorí poskytujú analytickú a rozvojovo orientovanú spätnú väzbu.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie odbornosti a analytických kapacít hodnotiteľov a ich systematický profesijný rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 - ide o vysoko profesionálny model, ktorý zabezpečuje kvalitu a dôveryhodnosť hodnotenia a podporuje jeho využívanie v praxi, vyžaduje si však systémové zmeny
FI	<b>Ratingová škála hodnotenia indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém nevyužíva klasicke ratingovú škálu na hodnotenie jednotlivých škôl, ale pracuje skôr s kvalitatívnymi analýzami a opisnými výstupmi bez explicitného klasifikovania úrovne kvality.</li> <li>- Cieľom je poskytovať hlbšie porozumenie kvality vzdelávania prostredníctvom analytických výstupov, nie zjednodušeného hodnotenia pomocou škály.</li> </ul>	3	3	3	1 – vyžaduje zásadnú zmenu prístupu od klasifikácie k analytickému hodnoteniu a vysokú mieru dôvery v systém a aktérov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>19</b>	2 - ide o analytický prístup bez ratingu, ktorý podporuje hlbšie porozumenie kvality, avšak je to špecifický prvok s obmedzenou prenositeľnosťou
FI	<b>Systém indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém nepracuje s jednotným, centrálne definovaným súborom indikátorov kvality pre hodnotenie škôl, ale skôr s rámcovými cieľmi a oblasťami kvality vychádzajúcimi z kurikula a hodnotení FINEEC.</li> </ul>	3	3	3	1 – vyžaduje opustenie jednotného indikátorového rámca a vysokú mieru	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> </ul>	<b>19</b>	2 - ide o flexibilný prístup bez pevného indikátorového rámca, ktorý podporuje kontextové hodnotenie, je však menej vhodný pre systémy vyžadujúce jednotnosť a porovnateľnosť

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		- Cieľom je umožniť flexibilné a kontextové posudzovanie kvality bez rigidného indikátorového rámca, pričom dôraz je na profesionálny úsudok a prácu s dátami.				profesionality a dôvery v školy	- FN 3		
FI	<b>Dátová infraštruktúra a metódy zberu údajov</b>	- Systém využíva systematický zber dát na národnej úrovni (FINEEC), pričom pracuje s výberovými zisťovaniami výsledkov vzdelávania, tematickými evaluáciami a analytickými štúdiami. - Cieľom je poskytovať spoľahlivé a analyticky spracované údaje pre riadenie kvality na úrovni systému aj škôl bez vytvárania tlaku na jednotlivé školy.	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie analytických kapacít systému a lepšie prepojenie a využívanie dát v školách	- PN 3 - LP 3 - MS 1 - ČN 3 - FN 3	<b>31</b>	1 - ide o systém dátovej podpory, ktorý umožňuje kvalitné riadenie a výrazne podporuje zlepšovanie vzdelávacieho systému, vyžaduje si však systémové zmeny
FI	<b>Kvalita spätnej väzby</b>	- Spätná väzba má podobu analytických správ a hodnotiacich výstupov, ktoré poskytujú detailné informácie o kvalite vzdelávania na systémovej aj školskej úrovni. - Cieľom je podporiť zlepšovanie kvality prostredníctvom interpretácie dát a odporúčaní, nie prostredníctvom hodnotenia alebo klasifikácie škôl.	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie analytického charakteru spätnej väzby a prechod od hodnotiacej k rozvojovej spätnej väzbe	- PN 3 - LP 3 - MS 1 - ČN 3 - FN 3	<b>31</b>	1 – ide o analytický a rozvojovo orientovaný nástroj, ktorý efektívne podporuje zlepšovanie kvality vzdelávania (bez využitia kontrolných mechanizmov), vyžaduje si však metodické a systémové zmeny
FI	<b>Kultúra hodnotenia</b>	- Kultúra hodnotenia je založená na dôvere, profesionalite a zodpovednosti škôl, pričom hodnotenie je vnímané ako prirodzená súčasť riadenia kvality, nie ako kontrolný nástroj. - Cieľom je podporiť vnútornú motiváciu škôl k zlepšovaniu a rozvíjať prostredie, v ktorom je hodnotenie využívané na učenie sa a zvyšovanie kvality vzdelávania.	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie dôvery medzi aktérmi systému a zmenu vnímania hodnotenia z kontrolného na rozvojové	- PN 3 - LP 3 - MS 1 - ČN 1 - FN 3	<b>29</b>	2 - ide o kľúčový prvok systému, ktorý zásadne ovplyvňuje využívanie hodnotenia a podporuje dlhodobé zlepšovanie kvality vzdelávania, je to však kultúrne náročný prvok
FI	<b>Diferencovaný prístup podľa typu školy / školského zariadenia</b>	- Systém neuplatňuje silne formalizovaný diferencovaný model hodnotenia podľa typu školy, ale umožňuje prirodzenú diferenciáciu prostredníctvom vysokej autonómie škôl a flexibilného prístupu k hodnoteniu. - Cieľom je zabezpečiť, aby školy pristupovali k hodnoteniu kvality podľa vlastného kontextu, potrieb a podmienok bez rigidne stanovených kategórií alebo typov hodnotenia.	3	3	3	3 – vyžaduje posilnenie autonómie škôl pri hodnotení a flexibilnejšie metodické nastavenie systému	- PN 3 - LP 3 - MS 1 - ČN 3 - FN 3	<b>25</b>	2 – ide o flexibilný prístup založený na autonómii škôl, ktorý umožňuje prispôbenie hodnotenia, nie je však systematicky formalizovaný a vyžaduje si metodické usmernenia a kontrolu kvality
FI	<b>Výstupy a prepojenie na podporu</b>	- Výstupy hodnotenia majú podobu analytických správ a tematických výstupov, ktoré poskytujú detailné informácie o kvalite vzdelávania bez klasifikácie jednotlivých škôl.	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie využívania analytických výstupov v rozhodovaní	- PN 3 - LP 3 - MS 1	<b>31</b>	2 – ide o analyticky orientovaný systém výstupov, ktorý prepája hodnotenie s rozhodovaním a podporuje zlepšovanie

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositelnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		- Cieľom je podporiť zlepšovanie kvality prostredníctvom využívania analytických výstupov pri rozhodovaní na úrovni systému aj škôl, nie prostredníctvom kontrolných opatrení.				a ich prepojenie na konkrétne opatrenia	- ČN 3 - FN 3		kvality vzdelávania, v SR je však potrebné zachovať silnejšie prepojenie hodnotenia s opatreniami
PT	<b>Inštitucionálne usporiadanie systému</b>	- Systém hodnotenia kvality škôl je riadený centrálnou prostredníctvom Generálneho inšpektorátu pre vzdelávanie a vedu <sup>8</sup> , ktorý zabezpečuje externé hodnotenie škôl. - Cieľom je zabezpečiť systematické hodnotenie kvality škôl a podporiť ich zlepšovanie prostredníctvom kombinácie externého hodnotenia a autoevalvácie.	5	5	5	5	- PN 5 - LP 5 - MS 5 - ČN 5 - FN 5	<b>45</b>	1 - ide o systematický a dobre ukotvený model, ktorý efektívne prepája hodnotenie kvality so zlepšovaním škôl
PT	<b>Politická a systémová stabilita</b>	- Systém hodnotenia kvality škôl je stabilne ukotvený v rámci národnej vzdelávacej politiky a dlhodobo realizovaný prostredníctvom IGEC. - Cieľom je zabezpečiť kontinuitu a konzistentné fungovanie hodnotenia ako nástroja riadenia kvality vzdelávania.	5	5	5	3 – vyžaduje zabezpečenie kontinuity hodnotiacich politik a stabilizáciu riadenia systému	- PN 1 - LP 3 - MS 1 - ČN 1 - FN 3	<b>27</b>	1 - ide o stabilný systémový rámec, ktorý umožňuje dlhodobé a konzistentné zlepšovanie kvality škôl, je však systémovo náročný
PT	<b>Miera centralizácie / autonómie</b>	- Systém hodnotenia je riadený centrálnou prostredníctvom IGEC, pričom školy majú určitú mieru autonómie najmä v oblasti riadenia a autoevalvácie. - Cieľom je zabezpečiť jednotný rámec hodnotenia kvality pri zachovaní priestoru pre školy prispôbovať svoje procesy vlastnému kontextu.	3	5	5	3 – vyžaduje posilnenie autonómie škôl v rámci existujúceho systému a lepšie prepojenie s autoevalváciou	- PN 5 - LP 5 - MS 5 - ČN 5 - FN 5	<b>41</b>	1 - ide o vyvážený model, ktorý efektívne kombinuje centrálnu riadenie s prvkami autonómie, pričom si ale vyžaduje posilnenie riadiacich kompetencií vedenia škôl
PT	<b>Kapacita systému</b>	- Kapacita systému je zabezpečená najmä prostredníctvom IGEC, ktorá disponuje odbornými kapacitami na realizáciu externého hodnotenia škôl. - Cieľom je zabezpečiť dostatočné personálne a odborné kapacity na realizáciu hodnotenia a podporiť školy pri implementácii zlepšovacích opatrení.	5	5	5	5	- PN 5 - LP 5 - MS 5 - ČN 5 - FN 5	<b>45</b>	1 - ide o kľúčový prvok systému, ktorý zabezpečuje jeho fungovanie a podporuje systematické zlepšovanie kvality škôl, je však žiaduce posilniť kapacity hodnotiteľov
PT	<b>Cyklus a frekvencia hodnotenia</b>	- Externé hodnotenie škôl je realizované v pravidelných cykloch, pričom školy sú hodnotené opakovanne v rámci systematicky nastaveného hodnotiaceho procesu. Autoevalvácia sa realizuje priebežne. - Cieľom je zabezpečiť kontinuálne monitorovanie kvality škôl a umožniť sledovanie ich vývoja v čase.	5	5	5	5	- PN 5 - LP 5 - MS 5 - ČN 5 - FN 5	<b>45</b>	1 - ide o systematický a predvídateľný model hodnotenia, ktorý umožňuje sledovanie vývoja škôl, je však žiaduce prepojiť cyklus na následné zlepšovacie opatrenia

<sup>8</sup> IGEC

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositelnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
PT	<b>Model externého hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externé hodnotenie realizuje IGEC prostredníctvom komplexných inšpekcií škôl, ktoré zahŕňajú analýzu dokumentov, pozorovanie výučby a rozhovory s aktérmi školy.</li> <li>- Cieľom je posúdiť kvalitu fungovania školy, identifikovať silné a slabé stránky a poskytnúť odporúčania na zlepšenie.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie autonómie škôl v rámci existujúceho systému a prepojenie na konkrétne opatrenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>43</b>	1 - ide o komplexný model externého hodnotenia, ktorý efektívne prepája hodnotenie s konkrétnymi opatreniami a podporuje zlepšovanie kvality škôl, je však žiaduce posilnenie analytického a rozvojového charakteru hodnotenia
PT	<b>Autoevalvácia školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevalvácia je povinnou súčasťou fungovania škôl a je systematicky prepojená s externým hodnotením realizovaným IGEC.</li> <li>- Cieľom je podporiť vnútorné riadenie kvality školy a zabezpečiť, aby školy reflektovali vlastnú činnosť a prijímali opatrenia na zlepšenie.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie autonómie škôl v rámci existujúceho systému a prepojenie na konkrétne opatrenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>43</b>	1 - ide o kľúčový nástroj riadenia kvality, ktorý efektívne prepája vnútorné hodnotenie so zlepšovaním škôl, vyžaduje si však výrazné posilnenie kapacít škôl a metodickú podporu
PT	<b>Profesionalizácia hodnotiteľov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionalizácia hodnotiteľov je zabezpečená prostredníctvom IGEC, ktorá disponuje odbornými inšpektormi s pedagogickou praxou a skúsenosťami v oblasti hodnotenia kvality škôl.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť konzistentné, odborné a dôveryhodné hodnotenie prostredníctvom kvalifikovaných hodnotiteľov.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje systematický profesijný rozvoj hodnotiteľov a posilnenie metodického vedenia inšpektorov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>43</b>	1 - ide o profesionálne ukotvený systém hodnotiteľov, ktorý zabezpečuje kvalitu a dôveryhodnosť hodnotenia, vyžaduje si však metodické zmeny
PT	<b>Ratingová škála hodnotenia indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Využíva sa štandardizovaná ratingová škála, prostredníctvom ktorej sú jednotlivé oblasti kvality školy hodnotené na viacerých úrovniach.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť zrozumiteľné, porovnateľné a konzistentné hodnotenie kvality škôl, ktoré podporuje identifikáciu silných a slabých stránok.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje dôsledné prepojenie škály na indikátory kvality	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>43</b>	1 - ide o prehľadný a efektívny nástroj, ktorý podporuje porozumenie výsledkom a zlepšovanie kvality škôl, vyžaduje si však metodické ukotvenie a jednotnú interpretáciu
PT	<b>Systém indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém indikátorov je založený na jasne definovanom rámci hodnotenia, ktorý pokrýva viaceré oblasti kvality.</li> <li>- Cieľom je vytvoriť jednotný rámec pre posudzovanie kvality škôl, ktorý umožňuje systematické hodnotenie, porovnateľnosť a identifikáciu oblastí na zlepšenie.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje dôsledné prepojenie indikátorov na prax škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>43</b>	1 - ide o systematický rámec indikátorov, ktorý umožňuje jednotné hodnotenie kvality a podporuje zlepšovanie škôl, vyžaduje si však zosúladenie s existujúcimi kritériami a cieľmi systému
PT	<b>Dátová infraštruktúra a metódy zberu údajov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém využíva kombináciu administratívnych dát, školských dokumentov, výsledkov žiakov a zistení z externého hodnotenia, ktoré sú systematicky zbierané a analyzované.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť dostupnosť spoľahlivých údajov pre objektívne hodnotenie kvality škôl a podporiť rozhodovanie na úrovni školy aj systému.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje lepšie prepojenie existujúcich dátových zdrojov a posilnenie práce škôl s dátami	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>43</b>	1 - ide o dátovo podložený systém, ktorý umožňuje objektívne hodnotenie a výrazne podporuje zlepšovanie kvality škôl, vyžaduje si však posilnenie dátovej infraštruktúry a analytických kapacít

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
PT	<b>Kvalita spätnej väzby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spätná väzba je poskytovaná prostredníctvom detailných inšpekčných správ, ktoré obsahujú hodnotenie kvality školy, identifikáciu silných a slabých stránok a odporúčania na zlepšenie.</li> <li>- Cieľom je podporiť zlepšovanie škôl prostredníctvom konkrétnych a využiteľných odporúčaní vyplývajúcich z hodnotenia.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zvýšenie konkrétnosti spätnej väzby a dôsledné prepojenie na implementáciu opatrení	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>43</b>	1 - ide o akčný nástroj, ktorý efektívne prepája hodnotenie s konkrétnymi krokmi zlepšovania škôl, vyžaduje si však systémové zmeny
PT	<b>Kultúra hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultúra hodnotenia je orientovaná na zlepšovanie kvality škôl, pričom kombinuje prvky kontrolného aj rozvojového prístupu.</li> <li>- Cieľom je podporiť využívanie hodnotenia ako nástroja na identifikáciu slabých miest a implementáciu zlepšovacích opatrení na úrovni školy.</li> </ul>	3	5	5	3 – vyžaduje posilnenie rozvojovej funkcie hodnotenia a zvýšenie využívania výsledkov hodnotenia v praxi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>43</b>	1 - ide o funkčný prístup, ktorý prepája hodnotenie s implementáciou zmien a podporuje zlepšovanie kvality škôl, vyžaduje si však systémové zmeny
PT	<b>Diferencovaný prístup podľa typu školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém využíva relatívne jednotný model externého hodnotenia, ktorý je aplikovaný na všetky školy, pričom diferencácia je skôr obmedzená.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť porovnateľnosť a konzistentnosť hodnotenia kvality naprieč celým systémom školstva.</li> </ul>	3	3	3	3 – posilnenie zohľadňovania kontextu školy a flexibilnejšie uplatňovanie hodnotenia v praxi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>37</b>	2 - ide o jednotný prístup k hodnoteniu, ktorý na jednej strane zabezpečuje konzistentnosť, ale na strane druhej v menšej miere umožňuje cieľené zlepšovanie podľa potrieb škôl
PT	<b>Výstupy a prepojenie na podporu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Výstupy hodnotenia majú podobu detailných inšpekčných správ, ktoré obsahujú hodnotenie kvality školy, identifikáciu silných a slabých stránok a konkrétne odporúčania.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť, aby výsledky hodnotenia viedli k implementácii zlepšovacích opatrení na úrovni školy.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje dôsledné prepojenie výstupov na konkrétne opatrenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>43</b>	1 - o systém výstupov, ktorý efektívne prepája hodnotenie s konkrétnymi opatreniami a výrazne podporuje zlepšovanie kvality škôl, vyžaduje si však posilnenie využívania výstupov v praxi škôl
AT	<b>Inštitucionálne usporiadanie systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém riadenia kvality je založený na kombinácii centrálného riadenia a implementácie na úrovni spolkových krajín a škôl, pričom kľúčovým rámcom je systém riadenia kvality pre školy<sup>9</sup>.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť jednotný prístup k riadeniu kvality pri zachovaní viacúrovňovej štruktúry systému a zodpovednosti jednotlivých aktérov.</li> </ul>	5	5	5	3 – posilnenie viacúrovňovej koordinácie systému	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>31</b>	1 - ide o systematický viacúrovňový model riadenia kvality, ktorý efektívne prepája jednotlivé úrovne systému, vyžaduje si však zjednotenie a koordináciu existujúcich štruktúr
AT	<b>Politická a systémová stabilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kvality je ukotvený v rámci národnej vzdelávacej politiky a prešiel postupným vývojom smerom k systematickému modelu (najmä cez QMS).</li> </ul>	3	3	3	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> </ul>	<b>29</b>	1 - ide o stabilizovaný systémový rámec, ktorý podporuje riadenie kvality, jeho

<sup>9</sup> QMS

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cieľom je zabezpečiť stabilné a koordinované riadenie kvality škôl prostredníctvom kombinácie národného rámca a implementácie na úrovni škôl.</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>		efekt je však podmienený dlhodobejšou stabilitou a kontinuitou
AT	<b>Miera centralizácie / autonómie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém je charakteristický vyváženým modelom medzi centrálnym riadením a regionálnou implementáciou, pričom významnú úlohu zohrávajú spolkové krajiny a školy.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť jednotný rámec riadenia kvality pri zachovaní flexibility pre školy prispôbovať svoje procesy vlastnému kontextu.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie zodpovednosti škôl za kvalitu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o vyvážený model, ktorý efektívne kombinuje centrálnu riadenie s autonómiou škôl, vyžaduje si však lepšie vyvázenie centrálneho riadenia a autonómie škôl
AT	<b>Kapacita systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapacita systému je zabezpečená prostredníctvom viacúrovňovej štruktúry a implementovaná cez systém QMS.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť dostatočné odborné a metodické kapacity na riadenie kvality na úrovni systému aj škôl.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie kapacít na regionálnej úrovni a lepšie prepojenie podpory a riadenia škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o systémovo ukotvený prvok, ktorý zabezpečuje fungovanie riadenia kvality a podporuje jeho efektívnu implementáciu v školách, vyžaduje si však systémové zmeny
AT	<b>Cyklus a frekvencia hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia nie je založený na pevne danom cykle externých inšpekcií, ale skôr na kontinuálnom riadení kvality prostredníctvom QMS a pravidelných interných procesov.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť priebežné sledovanie a zlepšovanie kvality škôl namiesto jednorazových kontrolných hodnotení.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje posilnenie kontinuálneho riadenia kvality v školách	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	2 - ide o flexibilný model založený na kontinuálnom riadení kvality, ktorý však menej podporuje systematické sledovanie vývoja škôl v čase
AT	<b>Model externého hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externé hodnotenie je realizované skôr nepriamo prostredníctvom monitorovania systému, podpory a riadenia kvality v rámci QMS.</li> <li>- Cieľom je podporiť školy v zlepšovaní kvality prostredníctvom kombinácie dát, spätnej väzby a riadiacich nástrojov.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje posilnenie interného riadenia kvality škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	2 - ide o rozvojovo orientovaný model bez klasickej inšpekcie, ktorý podporuje riadenie kvality, avšak menej zabezpečuje systematické externé posúdenie škôl
AT	<b>Autoevalvácia školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevalvácia je kľúčovou súčasťou QMS a je systematicky implementovaná na úrovni škôl.</li> <li>- Cieľom je podporiť školy v pravidelnom hodnotení vlastnej činnosti a v prijímaní opatrení na zlepšovanie kvality.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie reálneho využívania autoevalvácie v školách	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o kľúčový nástroj riadenia kvality, ktorý efektívne podporuje zlepšovanie škôl prostredníctvom ich vlastnej zodpovednosti, je však nutné prepojiť autoevalváciu na konkrétne opatrenia
AT	<b>Profesionalizácia hodnotiteľov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionalizácia hodnotiteľov nie je založená na klasickej zbore inšpektorov, ale skôr na role odborných pracovníkov, vedenia škôl a podporných štruktúr v rámci QMS.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje posilnenie kompetencií školských lídrov v hodnotení kvality	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> </ul>	<b>27</b>	2 - ide o distribuovaný model profesionalizácie, ktorý posilňuje

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cieľom je zabezpečiť kvalitu hodnotenia prostredníctvom rozvoja kompetencií aktérov systému, najmä riaditeľov a školských tímov, ktorí zohrávajú významnú úlohu v hodnotení kvality.</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>		kapacity škôl, menej však zabezpečuje jednotnú kvalitu hodnotenia
AT	<b>Ratingová škála hodnotenia indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém nevyužíva jednotnú, štandardizovanú ratingovú škálu na hodnotenie škôl, ale pracuje skôr s kvalitatívnymi výstupmi v rámci QMS a interných procesov hodnotenia.</li> <li>- Cieľom je podporiť analytické a rozvojové hodnotenie kvality bez redukcie výsledkov na jednoduché klasifikačné úrovne.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje posilnenie analytického prístupu k hodnoteniu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	27	2 - ide o analytický prístup bez jednotnej škály, ktorý podporuje reflexiu, menej však umožňuje porovnateľnosť výsledkov nakoľko je kladený nižší dôraz na klasifikačné hodnotenie
AT	<b>Systém indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém pracuje s rámcom kvality, ktorý definuje kľúčové oblasti kvality, avšak nie je postavený na striktno štandardizovanom a detailnom súbore indikátorov.</li> <li>- Cieľom je poskytnúť školám orientačný rámec pre hodnotenie kvality a podporiť ich vlastnú prácu s indikátormi v rámci autoevalvácie.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje väčší priestor pre školy pracovať s vlastnými indikátormi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	27	2 - ide o flexibilný rámec indikátorov, ktorý podporuje prácu škôl s kvalitou, menej však zabezpečuje jednotnosť a porovnateľnosť hodnotenia
AT	<b>Dátová infraštruktúra a metódy zberu údajov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém využíva kombináciu administratívnych dát, výsledkov žiakov a údajov generovaných v rámci QMS, pričom dôraz je kladený na ich využitie na úrovni školy.</li> <li>- Cieľom je podporiť riadenie kvality prostredníctvom dostupných dát, najmä v rámci interných procesov a autoevalvácie škôl.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje posilnenie práce škôl s dátami a lepšie prepojenie dát na rozhodovanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	27	2 - ide o dátový prístup, ktorý podporuje prácu škôl s kvalitou, menej však zabezpečuje systematické riadenie na úrovni systému (menej centralizovaný dátový prvok)
AT	<b>Kvalita spätnej väzby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spätaná väzba je poskytovaná najmä v rámci interných procesov QMS, pričom má skôr rozvojový a podporný charakter než formálnu inšpekčnú podobu.</li> <li>- Cieľom je podporiť školy v zlepšovaní prostredníctvom priebežnej reflexie, práce s dátami a interných výstupov.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje posilnenie rozvojovej spätnej väzby v školách a jej prepojenie na konkrétne opatrenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	27	2 - ide o rozvojovo orientovaný prístup k spätnej väzbe, ktorý podporuje interné zlepšovanie škôl, menej však zabezpečuje jednotnosť a systematickosť výstupov
AT	<b>Kultúra hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultúra hodnotenia je orientovaná najmä na rozvoj kvality prostredníctvom interných procesov, pričom významnú úlohu zohráva QMS a autoevalvácia škôl.</li> <li>- Cieľom je podporiť školy v systematickej reflexii a zlepšovaní kvality, pričom hodnotenie má skôr podporný než kontrolný charakter.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje posilnenie rozvojového vnímania hodnotenia a zvýšenie dôrazu na internú reflexiu škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	27	2 - ide o rozvojovo orientovanú kultúru hodnotenia, ktorá podporuje interné zlepšovanie škôl, jej efekt však závisí od úrovne implementácie v praxi

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositelnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
AT	<b>Diferencovaný prístup podľa typu školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém neuplatňuje silne formalizovaný diferencovaný model hodnotenia podľa typu školy, pričom vychádza z jednotného rámca QMS aplikovaného naprieč systémom.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť jednotnosť prístupu k riadeniu kvality pri zachovaní možnosti škôl prispôbovať interné procesy vlastnému kontextu.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje väčšiu flexibilitu v aplikácii jednotného rámca a posilnenie zohľadňovania kontextu školy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	2 - ide o jednotný prístup, ktorý zabezpečuje konzistentnosť, avšak v menšej miere umožňuje cieľové prispôbenie hodnotenia podľa potrieb škôl
AT	<b>Výstupy a prepojenie na podporu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Výstupy hodnotenia majú skôr interný a rozvojový charakter, pričom vznikajú najmä v rámci QMS a autoevalvačných procesov škôl.</li> <li>- Cieľom je podporiť zlepšovanie kvality prostredníctvom priebežnej práce škôl s vlastnými výstupmi, plánovania a implementácie opatrení.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje posilnenie práce škôl s výstupmi hodnotenia a prepojenie výstupov na podporné opatrenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	2 - ide o rozvojovo orientovaný prístup k výstupom, ktorý podporuje interné zlepšovanie škôl, avšak menej zabezpečuje ich systematické prepojenie na podporu zo systému
SE	<b>Inštitucionálne usporiadanie systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kvality je zabezpečený prostredníctvom centrálnej inštitúcie Skolinspektionen, ktorá realizuje externé hodnotenie škôl.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť systematické hodnotenie kvality škôl a zároveň podporiť ich zlepšovanie prostredníctvom kombinácie kontroly a rozvojových prvkov.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie prepojenia medzi hodnotením a zriaďovateľmi a dôsledné uplatňovanie výstupov hodnotenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 5</li> <li>- LP 5</li> <li>- MS 5</li> <li>- ČN 5</li> <li>- FN 5</li> </ul>	<b>43</b>	1 - ide o systematicky ukotvený model, ktorý prepája hodnotenie kvality so zodpovednosťou aktérov a podporuje zlepšovanie škôl, vyžaduje si však aktívnejšie prepojenie
SE	<b>Politická a systémová stabilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kvality je dlhodobo ukotvený v národnej vzdelávacej politike a realizovaný prostredníctvom stabilných inštitucionálnych štruktúr (najmä Skolinspektionen).</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť kontinuálne a konzistentné fungovanie hodnotenia ako nástroja riadenia kvality a zodpovednosti v systéme.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zabezpečenie kontinuity vzdelávacích politik a stabilizáciu riadenia systému	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	1 - ide o stabilný systémový rámec, ktorý umožňuje dlhodobé a konzistentné zlepšovanie kvality vzdelávania, vyžaduje si však kontinuitu politik a riadenia systému
SE	<b>Miera centralizácie / autonómie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém je charakteristický vysokou mierou decentralizácie, pričom zodpovednosť za fungovanie škôl nesú zriaďovatelia.</li> <li>- Cieľom je umožniť flexibilné riadenie škôl podľa lokálnych podmienok pri zachovaní centrálného rámca a kontroly kvality zo strany štátu.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie autonómie zriaďovateľov a škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o vyvážený decentralizovaný model, ktorý efektívne prepája autonómiu s kontrolou a podporuje zodpovednosť za kvalitu, vyžaduje si však nastavenie silného systému kontroly a zodpovednosti
SE	<b>Kapacita systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapacita systému je zabezpečená prostredníctvom kombinácie centrálnych inštitúcií a silnej úlohy zriaďovateľov, ktorí nesú zodpovednosť za kvalitu škôl.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť dostatočné odborné, analytické a riadiace kapacity na všetkých úrovniach systému, najmä na úrovni zriaďovateľov a škôl.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie kapacít zriaďovateľov a jasné rozdelenie zodpovedností za kvalitu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o kľúčový prvok systému, ktorý zabezpečuje jeho efektívne fungovanie a výrazne podporuje zlepšovanie kvality škôl, je však výrazne podmienený kapacitami aktérov

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositelnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
SE	<b>Cyklus a frekvencia hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kombinuje rizikovo orientované cykly externého hodnotenia realizované Skolinspektionen s kontinuálnou autoevalváciou na úrovni škôl a zriaďovateľov.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť efektívne monitorovanie kvality prostredníctvom cielených externých intervencií a zároveň priebežného interného riadenia kvality.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zavedenie rizikového prístupu k výberu škôl a posilnenie analytických kapacít systému	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 – ide o moderný a efektívny model hodnotenia, ktorý umožňuje cielené intervencie a optimalizuje využívanie kapacít systému, vyžaduje si však systémové zmeny
SE	<b>Model externého hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externé hodnotenie je realizované prostredníctvom Skolinspektionen, ktorá vykonáva rizikovo orientované inšpekcie zamerané na dodržiavanie legislatívy a kvalitu vzdelávania.</li> <li>- Cieľom je identifikovať nedostatky, zabezpečiť dodržiavanie štandardov a iniciovať zlepšovanie prostredníctvom záväzných opatrení voči školám a zriaďovateľom.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zavedenie rizikovo orientovaného modelu hodnotenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o moderný model externého hodnotenia, ktorý efektívne kombinuje kontrolu, zodpovednosť a cielené zlepšovanie kvality škôl, je však potrebné posilniť vyvodzovanie zodpovednosti za výsledky a zaviesť rizikovo orientovaný model hodnotenia
SE	<b>Autoevalvácia školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevalvácia je povinnou a kľúčovou súčasťou riadenia kvality, pričom za ňu nesú hlavnú zodpovednosť školy (a najmä zriaďovatelia).</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť kontinuálne sledovanie, hodnotenie a zlepšovanie kvality, pričom autoevalvácia je integrovanou súčasťou každodenného riadenia.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zásadnú zmenu na kontinuálny model autoevalvácie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	1 – ide o kľúčový prvok systému, ktorý zabezpečuje kontinuálne riadenie kvality a výrazne posilňuje zodpovednosť škôl a zriaďovateľov, je však systémovo náročný
SE	<b>Profesionalizácia hodnotiteľov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionalizácia hodnotiteľov je zabezpečená prostredníctvom Skolinspektionen, ktorá zamestnáva odborne pripravených inšpektorov so skúsenosťami z oblasti vzdelávania a hodnotenia.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť vysokú odbornosť, konzistentnosť a dôveryhodnosť externého hodnotenia, najmä v kontexte kontrolného modelu.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje systematický profesijný rozvoj hodnotiteľov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o profesionálne ukotvený model hodnotiteľov, ktorý zabezpečuje kvalitu, konzistentnosť a dôveryhodnosť externého hodnotenia, vyžaduje si však metodické a systémové zmeny
SE	<b>Ratingová škála hodnotenia indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém pracuje skôr s kvalitatívnym hodnotením a identifikáciou nedostatkov voči legislatívnym a kurikulárnym požiadavkám.</li> <li>- Cieľom je posudzovať, či školy spĺňajú požiadavky systému a v prípade nedostatkov ukladať opatrenia, nie klasifikovať školy do výkonnostných úrovní.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje posilnenie dôrazu na súlad so štandardami	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	2 - ide o model bez ratingovej škály, ktorý podporuje presnú identifikáciu nedostatkov, menej však umožňuje porovnateľnosť a jednoduchú interpretáciu kvality
SE	<b>Systém indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém je založený na normatívnom rámci požiadaviek (legislatíva, kurikulum), ktorý implicitne definuje oblasti kvality.</li> </ul>	3	3	3	3 – vyžaduje posilnenie prepojenia indikátorov na štandardy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> </ul>	<b>27</b>	2 - ide o prístup založený na štandardoch, ktorý podporuje presné posudzovanie kvality, ale menej

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cieľom je posudzovať kvalitu škôl na základe toho, či spĺňajú stanovené požiadavky a štandardy, pričom dôraz je na konkrétne zistenia a nedostatky.</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>- FN 3</li> </ul>		umožňuje systematickú prácu s indikátormi a porovnateľnosť
SE	<b>Dátová infraštruktúra a metódy zberu údajov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém využíva rozsiahlu a centralizovanú dátovú infraštruktúru, ktorá zahŕňa výsledky žiakov, školské údaje a systémové indikátory.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť dostupnosť spoľahlivých dát pre riadenie kvality na úrovni štátu, zriaďovateľov aj škôl a umožniť ich využívanie pri rozhodovaní.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje prepojenie existujúcich dátových zdrojov a posilnenie analytických kapacít systému	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o kľúčový systémový prvok, ktorý umožňuje efektívne riadenie kvality prostredníctvom dát a výrazne podporuje ciele zlepšovanie škôl, vyžaduje si však systémové zmeny
SE	<b>Kvalita spätnej väzby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spätňá väzba je poskytovaná najmä prostredníctvom výstupov, ktoré obsahujú konkrétne zistenia o nedostatkoch a záväzné požiadavky na ich odstránenie.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť jasnú identifikáciu problémov a ich nápravu, pričom spätňá väzba má výrazný akčný a kontrolný charakter.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie záväznosti spätnej väzby a dôsledné sledovanie implementácie opatrení	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o silný nástroj, ktorý prepája hodnotenie s konkrétnymi opatreniami a zabezpečuje ich implementáciu v praxi, vyžaduje si však posilnenie jej konkrétnosti a akčnosti
SE	<b>Kultúra hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultúra hodnotenia je založená na kombinácii vysokej zodpovednosti aktérov a silného externého dohľadu, pričom hodnotenie má výrazný akčný a systémovo riadiaci charakter.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť, aby školy a zriaďovatelia aktívne pracovali na zlepšovaní kvality a reagovali na zistenia z hodnotenia.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie kultúry zodpovednosti za výsledky a prepojenie hodnotenia na reálne opatrenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	2 - ide o kultúru hodnotenia, ktorá efektívne prepája zodpovednosť, kontrolu a zlepšovanie kvality, avšak jej prenos si vyžaduje posilnenie systémovej zodpovednosti aktérov
SE	<b>Diferencovaný prístup podľa typu školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém formálne neuplatňuje odlišné modely hodnotenia podľa typu školy, ale využíva rizikovo orientovaný prístup, ktorý vedie k implicitnej diferenciacii podľa kvality a rizikovosti školy.</li> <li>- Cieľom je zamerať pozornosť a intervencie na školy, ktoré to najviac potrebujú, bez potreby vytvárania samostatných hodnotiacich modelov pre jednotlivé typy škôl.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zavedenie rizikovo orientovaného prístupu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o efektívny prístup, ktorý zabezpečuje ciele zásahy podľa potrieb škôl a optimalizuje využitie kapacít systému bez potreby formálnej kategorizácie, vyžaduje si však posilnenie dátovej základne pre diferenciaciu
SE	<b>Výstupy a prepojenie na podporu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Výstupy hodnotenia majú podobu formálnych inšpekčných správ, ktoré obsahujú konkrétne zistenia, identifikované nedostatky a často aj záväzné požiadavky na nápravu.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť, aby hodnotenie viedlo k reálnym zmenám v školách a u zriaďovateľov, pričom dôraz je kladený na implementáciu opatrení a odstránenie nedostatkov.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie záväznosti výstupov hodnotenia a systematické sledovanie implementácie opatrení	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o kľúčový prvok, ktorý prepája hodnotenie s konkrétnymi opatreniami a zabezpečuje ich implementáciu v praxi, vyžaduje si však systémové zmeny

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
Škótsko	<b>Inštitucionálne usporiadanie systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kvality je zabezpečený prostredníctvom Education Scotland, ktorá plní funkciu externého hodnotenia, podpory aj rozvoja škôl.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť integrovaný model hodnotenia a podpory, kde hodnotenie nie je oddelené od zlepšovania, ale je jeho súčasťou.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje prepojenie hodnotenia s podporou škôl a zmenu role inšpekcie smerom k rozvojovej funkcii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	1 - ide o integrovaný model, ktorý prepája hodnotenie a podporu, pričom predstavuje transformačne náročný prvok (systémová a kultúrna transformácia)
Škótsko	<b>Politická a systémová stabilita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kvality je dlhodobu stabilne ukotvený v národnej politike a rozvíjaný postupne, najmä prostredníctvom rámca „How Good Is Our School?“<sup>10</sup> a pôsobenia Education Scotland.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť kontinuitu a konzistentnosť prístupu k hodnoteniu a zlepšovaniu kvality, pričom systém sa vyvíja evolučne, nie reformnými skokmi.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zabezpečenie kontinuity vzdelávacích politik a stabilizáciu metodického rámca hodnotenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	1 - ide o stabilný systémový rámec, ktorý umožňuje dlhodobé a konzistentné zlepšovanie kvality vzdelávania a vytvára dôveru v systém hodnotenia, vyžaduje si však dlhodobú kontinuitu
Škótsko	<b>Miera centralizácie / autonómie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém je charakteristický vyváženým modelom medzi národným rámcom a vysokou mierou autonómie škôl, pričom kľúčovú úlohu zohrávajú miestne samosprávy.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť jednotné smerovanie kvality pri zachovaní flexibility škôl prispôbovať procesy vlastnému kontextu.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie autonómie škôl a jasné nastavenie národného rámca kvality	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o vyvážený model, ktorý kombinuje národné riadenie s autonómiou škôl a podporuje kvalitnú implementáciu zmien v praxi, vyžaduje si však posilnenie riadiacich kompetencií škôl a ich zodpovednosti za kvalitu
Škótsko	<b>Kapacita systému</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapacita systému zabezpečená prostredníctvom Education Scotland, lokálnych autorít a silných profesionálnych kapacít škôl, pričom tieto úrovne sú navzájom prepojené.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť dostatočné odborné, metodické a podporné kapacity pre hodnotenie aj zlepšovanie kvality priamo v praxi škôl.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie kapacít na úrovni škôl a regiónov a rozvoj profesionálnych kompetencií aktérov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	1 - ide o kľúčový prvok systému, ktorý umožňuje efektívne fungovanie hodnotenia a zlepšovania, jeho prenos si však vyžaduje výrazné posilnenie personálnych a odborných kapacít
Škótsko	<b>Cyklus a frekvencia hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém hodnotenia kombinuje pravidelné externé inšpekcie realizované Education Scotland s kontinuálnou autoevalváciou škôl založenou na rámci HGIOS.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť vyvážený model, v ktorom externé hodnotenie poskytuje nezávislé overenie kvality, zatiaľ čo</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zavedenie kontinuálnej autoevalvácie ako riadiaceho procesu a flexibilnejší cyklus externého hodnotenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	1 - ide o prepojený model, ktorý efektívne kombinuje kontinuálnu autoevalváciu s externým overovaním a výrazne podporuje systematické zlepšovanie kvality škôl, vyžaduje si však náročnú systémovú zmenu

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositeľnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
		autoevalvácia zabezpečuje priebežné riadenie a zlepšovanie na úrovni školy.							
Škótsko	<b>Model externého hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externé hodnotenie je postavené na integrovanom, rozvojovo orientovanom modeli, ktorý prepája hodnotenie so zlepšovaním škôl.</li> <li>- Cieľom je nielen posúdiť kvalitu školy, ale aj podporiť jej ďalší rozvoj prostredníctvom profesionálneho dialógu, spätnej väzby a následnej podpory.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posun od kontrolného k rozvojovému modelu hodnotenia a prepojenie hodnotenia s podporou škôl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	1 - ide o model externého hodnotenia, ktorý efektívne prepája hodnotenie s podporou a vedie k udržateľnému zlepšovaniu kvality škôl, vyžaduje si však výrazné systémové zmeny
Škótsko	<b>Autoevalvácia školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevalvácia je jadrom celého systému riadenia kvality a je systematicky ukotvená v národnom rámci HGIOS.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť, aby školy samostatne, kontinuálne a systematicky hodnotili svoju kvalitu a prijímali opatrenia na zlepšovanie.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zavedenie jednotného metodického rámca autoevalvácie a posilnenie jej využívania v školách	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	1 - ide o kľúčový pilier systému, ktorý zabezpečuje kontinuálne zlepšovanie kvality a aktívne zapája školy do riadenia vlastného rozvoja, pričom si vyžaduje vysokú mieru participácie škôl
Škótsko	<b>Profesionalizácia hodnotiteľov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionalizácia hodnotiteľov je zabezpečená prostredníctvom Education Scotland, pričom hodnotitelia sú skúsení odborníci z praxe (často bývalí riaditelia alebo učitelia) so špecializovanou prípravou na hodnotenie.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť vysokú odbornú úroveň, kredibilitu a schopnosť viesť profesionálny dialóg so školami.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje systematickú prípravu hodnotiteľov a zapojenie expertov z praxe do hodnotenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o profesionálne ukotvený model, ktorý výrazne zvyšuje kvalitu, dôveryhodnosť a rozvojový potenciál hodnotenia škôl, vyžaduje si však systematický model prípravy a rozvoja hodnotiteľov
Škótsko	<b>Ratingová škála hodnotenia indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém využíva jasne definovanú kvalitatívnu ratingovú škálu, ktorá je aplikovaná na jednotlivé oblasti kvality v rámci rámca HGIOS.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť zrozumiteľné, porovnateľné a zároveň analyticky podložené hodnotenie kvality, ktoré podporuje autoevalváciu aj externé hodnotenie.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje prepojenie škály na jasné kvalitatívne deskripty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o kvalitne nastavený ratingový model, ktorý efektívne prepája hodnotenie s analýzou a podporuje systematické zlepšovanie kvality škôl, vyžaduje si však metodické ukotvenie a jednotnú interpretáciu
Škótsko	<b>Systém indikátorov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém je postavený na komplexnom a detailne štruktúrovanom rámci indikátorov kvality, ktorý pokrýva všetky kľúčové oblasti fungovania školy.</li> <li>- Cieľom je poskytnúť školám aj hodnotiteľom jasnú, spoločnú referenčnú bázu pre hodnotenie kvality a jej zlepšovanie.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zjednotenie indikátorového rámca a prepojenie indikátorov na metodiku hodnotenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o významný prvok systému, ktorý zabezpečuje jednotné, zrozumiteľné a systematické hodnotenie kvality škôl, vyžaduje si však prispôsobenie a metodické rozpracovanie

Krajina	Názov systémového prvku	Základná charakteristika	Funkčná kvalita prvku	Mechanizmus	Dopad	Prenositelnosť do podmienok SR	Predpokladané implementačné nároky v podmienkach SR	Celkové hodnotenie	Odporúčanie
Škótsko	<b>Dátová infraštruktúra a metódy zberu údajov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém využíva kombináciu národných dátových zdrojov a školských dát, pričom dôraz je kladený na ich využívanie priamo v procese autoevalvácie.</li> <li>- Cieľom je podporiť dátovo podložené rozhodovanie na úrovni školy, nielen centrálné riadenie systému.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie práce škôl s dátami a ich prepojenie na autoevalváciu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o dátovo orientovaný model, ktorý efektívne prepája dáta s riadením kvality na úrovni školy a podporuje systematické zlepšovanie, vyžaduje si však posilnenie dátových systémov a analytických kapacít
Škótsko	<b>Kvalita spätnej väzby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spättná väzba je poskytovaná prostredníctvom inšpekčných správ a profesionálneho dialógu, pričom má výrazne rozvojový a partnerský charakter.</li> <li>- Cieľom je podporiť školy v zlepšovaní prostredníctvom konkrétnych zistení, odporúčaní a diskusie.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie rozvojového charakteru spätnej väzby	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o model spätnej väzby, ktorý efektívne prepája hodnotenie s podporou a vedie k reálnemu zlepšovaniu škôl, vyžaduje si však zavedenie profesionálneho dialógu ako súčasť hodnotenia
Škótsko	<b>Kultúra hodnotenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultúra hodnotenia je výrazne rozvojovo orientovaná a založená na dôvere, profesionalite a zodpovednosti škôl, pričom hodnotenie je vnímané ako nástroj zlepšovania, nie kontroly.</li> <li>- Cieľom je podporiť školy v systematickej reflexii vlastnej kvality a kontinuálnom zlepšovaní, pričom hodnotenie je prirodzenou súčasťou profesijnej kultúry.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje zmenu vnímania hodnotenia smerom k rozvoju a budovanie dôvery medzi aktérmi systému	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	1 - ide o kľúčový prvok systému, ktorý vytvára prostredie pre prirodzené a udržateľné zlepšovanie kvality, ide však o kultúrne podmienený prvok
Škótsko	<b>Diferencovaný prístup podľa typu školy / školského zariadenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systém využíva jednotný rámec HGIOS, ktorý je adaptovaný pre rôzne typy škôl a vzdelávacích prostredí.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť konzistentnosť hodnotenia pri súčasnom zohľadnení kontextu školy, pričom diferencácia prebieha najmä prostredníctvom interpretácie indikátorov a profesionálneho posúdenia.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje posilnenie práce s kontextom školy pri hodnotení a rozvoj profesionálneho úsudku hodnotiteľov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 3</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 3</li> <li>- ČN 3</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>33</b>	1 - ide o vyvážený prístup, ktorý umožňuje zachovať jednotnosť systému a zároveň citlivo zohľadniť špecifiká jednotlivých škôl
Škótsko	<b>Výstupy a prepojenie na podporu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Výstupy hodnotenia majú podobu inšpekčných správ doplnených o profesionálny dialóg, pričom sú priamo prepojené na následnú podporu zo strany Education Scotland a lokálnych autorít.</li> <li>- Cieľom je zabezpečiť, aby hodnotenie viedlo k okamžitej a cielenej podpore škôl v procese zlepšovania.</li> </ul>	5	5	5	3 – vyžaduje prepojenie hodnotenia s reálnou podporou škôl a zmenu role inštitúcií smerom k podpore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PN 1</li> <li>- LP 3</li> <li>- MS 1</li> <li>- ČN 1</li> <li>- FN 3</li> </ul>	<b>27</b>	1 - ide o výrazný systémový prvok, ktorý zabezpečuje, že hodnotenie vedie k reálnej podpore a zlepšovaniu škôl, vyžaduje si však systémovú zmenu