

Hodnotíme a rozvíjíme pracovníky školy

V projektu Cesta ke kvalitě byly vytvořeny tři evaluační nástroje, které napomáhají řediteli, vedoucím pedagogickým pracovníkům a učitelům při individuálním hodnocení práce a rozvoji učitelů a vedoucích pedagogických pracovníků:

- Rámec profesních kvalit učitele – hodnotící a sebehodnotící arch
- Profesní portfolio učitele – soubor metod k hodnocení a sebehodnocení
- 360° zpětná vazba pro střední úroveň řízení školy – soubor dotazníků a metodických doporučení

Rámec profesních kvalit učitele

Smyslem vypracování Rámce profesních kvalit učitele je podpora profesionalizace učitelské profese a podpora profesního rozvoje učitelů.

Cíle nástroje

Rámec profesních kvalit učitele je charakteristikou vynikajícího učitele základní a střední školy, především učitele všeobecně vzdělávacích předmětů. Je metou, ke které směřuje jak začínající, tak zkušený učitel. Dále je **součástí systému podpory učitelů v jejich profesním rozvoji** a v naplňování jejich profesních potřeb. Rámec umožňuje **komplexní sebehodnocení a hodnocení učitelů**. Odkrývá nejen jejich silné stránky, ale i oblasti k zlepšení. Vedle převažující formativní funkce nástroje předpokládáme, že je možné jej využívat také ve smyslu „sumativním“, tj. k bilancování a navržení další cesty profesního rozvoje. Nástroj zároveň poskytuje **podporu škole** (uvádějícímu učiteli, kolegům, vedení školy) v pomoci učiteli a ve **zvyšování kvality školy, včetně systému její evaluace a autoevaluace**.

Komu je nástroj určen

Nástroj je určen především **učitelům ve škole a mentorům**, kteří se začínajícími či zkušenými učiteli úzce spolupracují. Dále je nástroj určen **managementu škol**. Slouží hodnotitelům – členům vedení školy nebo dalším osobám, které mají v organizaci konkrétní školy právo vyjadřovat se ke kvalitám a k pracovnímu výkonu učitelů. Umožňuje ve školách vést strukturovanou debatu o kvalitě práce učitele. Nabízí podklady k efektivnímu rozvíjení a dalšímu vzdělávání pedagogického sboru, slouží při výběru nových učitelů. Pomáhá při přerozdělování nadřazených složek platů učitelů. Pomocí nástroje může škola zákonným zástupcům i širší veřejnosti prezentovat strukturu a náročnost práce učitele. Nástroj je základem pro systémovou **spolupráci mezi pedagogickými fakultami a základními školami a učiteli z praxe**, vzdělavatelům budoucích učitelů umožňuje rozvoj klinického pojetí pedagogických praxí a naplňování reflektivního modelu učitelského vzdělávání.

Charakteristika nástroje

Nástroj vychází z rozpracovaného návrhu Standardu kvality profese učitele (Učitelství noviny, č. 12/2010), jenž je inspirován tuzemskými teoretickými koncepty kvality učitele i zahraničními modely a který je výsledkem analýzy dvou kol veřejné diskuse (v letech 2008 a 2009).

Základem Rámce profesních kvalit učitele jsou profesní činnosti rozdělené do oblastí:

- Plánování výuky
- Prostředí pro učení
- Procesy učení
- Hodnocení práce žáků
- Reflexe výuky
- Rozvoj školy a spolupráce s kolegy
- Spolupráce s rodiči a širší veřejností
- Profesní rozvoj učitele

Profesní činnosti jsou rozpracovány do **kritérií kvality**. Obsah jednotlivých kritérií kvality konkretizují **příklady ukazatelů kvality**.

Součástí Rámce profesních kvalit učitele je rovněž **popis profesních znalostí a profesní etiky** učitele. Součástí elektronické formy nástroje jsou také **další dokumenty**, jako jsou teoretická východiska nástroje, charakteristika profesního rozvoje učitele nebo ukázka rozhovoru učitele s hodnotitelem.

Ukázka z 3. oblasti Procesy učení

Učitel používá takové výukové strategie, které umožňují každému žákovi porozumět probírané látce, osvojit si žádomcí kompetence a získat vnitřní motivaci i dovednosti k celoživotnímu učení a poznávání.

Kritérium 3.3: Učitel diferencuje a individualizuje výuku vzhledem k možnostem a potřebám jednotlivých žáků, snaží se o dosažení osobního maxima u každého žáka.

Příklady ukazatelů:

- vede si záznamy o individuálních potřebách a možnostech žáků (např. na základě soustavného systematického pozorování, formou portfolia žáků)
- zadává úkoly různé náročnosti (časová, kvalitativní i kvantitativní odlišnost)
- diferencuje učivo i nároky, modifikuje metody a formy práce, kritéria a způsoby hodnocení
- bere v úvahu individuální tempo učení, dává dostatek času k řešení úkolů
- zohledňuje rozdílné styly učení žáků
- dává žákům v průběhu vyučování i mimo něj možnost volby a vede je k porozumění, že každá volba má své důsledky

Hodnoticí škála

K hodnocení kvality profesních činností učitele v kritériích a oblastech, které jsou rozpracovány v Rámci profesních kvalit učitele, slouží učitel i hodnotitel šestistupňová hodnoticí škála. Hodnocení kvality profesních činností učitele v daném kritériu konkrétním **stupněm ze škály, vždy zdůvodněným**, je součástí podkladů pro hodnoticí rozhovor učitele s hodnotitelem. Možné rozdíly v hodnocení na škále jsou příležitostí k vyjasňování, argumentování, případně k hledání shody. Svou podstatou hodnoticí škála primárně slouží učitel i jeho učení a rozvoji dovednosti reflexe i sebereflexe a kolegům i vedení školy jako podpora rozvoje profesních dovedností učitelů.

Způsob práce s nástrojem

Těžiskem modelu procesu hodnocení profesních kvalit učitele je rozhovor učitele s hodnotitelem, jemuž předchází fáze sebehodnocení a hodnocení učitele prostřednictvím elektronického formuláře. Kvalitu procesu hodnocení značně ovlivňují reflektivní a hodnotící dovednosti učitele i hodnotitele.

Fáze procesu hodnocení:

1. Výhodiskem smysluplné práce s Rámcem profesních kvalit učitele je **seznámení** se se smyslem a obsahem rámce a všech jeho součástí. Podobně je třeba se dobře seznámit se sebehodnocením a hodnocením prostřednictvím elektronického formuláře a s celým procesem hodnocení, zvláště s průběhem rozhovoru učitele s hodnotitelem. V této fázi je možné upravovat v nástroji příklady ukazatelů dle potřeb a podmínek konkrétních škol.
2. Ředitel nebo jím pověřená osoba školy nastavují, **kdo, koho, co, odkdy a dokdy** má hodnotit (viz obrázek č. 1). Forma nástroje umožňuje vybírat oblasti určené k sebehodnocení/hodnocení.
3. V určeném termínu (např. v určeném měsíci až dvou) učitel i hodnotitel (2 hodnotitelé) **provedou prostřednictvím elektronického formuláře sebehodnocení/hodnocení** (viz obrázek č. 2). Vybírají u profesních činností popisovaných v jednotlivých kritériích odpovídající stupeň na škále a písemně volbu zdůvodňují.
4. Pokud učitel i hodnotitel provedli sebehodnocení/hodnocení, tak si mohou stáhnout **Podklad pro rozhovor**.
5. **Proběhne rozhovor**. Rozhovor je jádrem celého procesu hodnocení. Probíhá v bezpečném prostředí, s oporou o elektronické sebehodnocení/hodnocení, resp. Podklad k rozhovoru, příp. s oporou o další materiály.
6. Hodnotitel po dohodě s učitelem **vyplní Zprávu z rozhovoru**, obsahující silné stránky, podněty k růstu a plán osobního rozvoje učitele v hodnocené oblasti (hodnocených oblastech). Řediteli školy se zobrazují výsledky hodnocení v přehledové tabulce.

The screenshot shows the 'NASTAVENÍ' (Settings) tab of the evaluation tool. It is titled 'Evaluací nástroj "Rámec profesních kvalit učitele"' and is for 'Přihlášená škola: Testovací škola - vyzkoušení EN, Praha' with a deadline of '14.2.2012 - 30.6.2012'. The interface is divided into sections for 'NASTAVENÍ', 'PODKLADY', 'VÝSTUPY', and 'DOMŮ'. Under 'NASTAVENÍ', there are two user profiles: 'Hasik Tomáš' and 'Makový Karel'. For 'Hasik Tomáš', the 'Hodnotící' (Evaluator) is 'Malá Magdaléna' and 'Sebehodnocení' (Self-evaluation) is checked. Under 'PODKLADY' (Basis), there are dropdown menus for selecting areas for self-evaluation and evaluation, and checkboxes for 'Technická výchovná nástroje', 'Rámec profesních kvalit učitele', 'Postup při postupu sebehodnocení', 'Postup při technické zprávy učitele', 'Profil hodnocení školy', 'Profesní rozvoj učitele', and 'Postup při práci s nástrojem'. There are also dropdown menus for 'výběr oblasti' (area selection).

The screenshot shows the 'DOMŮ' (Home) view of the evaluation tool. It is titled 'Rámec profesních kvalit učitele' and is for 'Přihlášený učitel: Malá Magdaléna' and 'Hodnocený učitel: Hasik Tomáš'. The interface shows a list of criteria and their corresponding evaluation results. The criteria are: 3.1 'vede výuku podle připraveného plánu, aktuálně reaguje na vývoj situace a na potřeby a možnosti jednotlivých žáků, neztrácí zaměření na stanovené cíle učení;', 3.2 'využívá širokého spektra metod a forem práce s důrazem na aktivní učení žáků;', 3.3 'diferencuje a individualizuje výuku vzhledem k možnostem a potřebám jednotlivých žáků, snaží se o dosažení osobního maxima u každého žáka;', and 3.4 'vede žáky k...'. The evaluation results are: 3.1: D, 3.2: C, 3.3: A, and 3.4: E. The interface also shows a dropdown menu for 'Hodnocení' (Evaluation) and a 'Zařazení profesních činností' (Assignment of professional activities) dropdown menu.

Nástroj připravil tým ve složení: PhDr. Anna Tomková, Ph.D.; prof. PhDr. Vladimíra Spilková, CSc.; Mgr. Jana Kargerová, Ph.D.; Mgr. Tereza Krčmářová, Ph.D.; PaedDr. Nataša Mazáčová, Ph.D., z Pedagogické fakulty UK v Praze; doc. PhDr. Michaela Píšová, M. A., Ph.D., z Pedagogické fakulty MU v Brně; Mgr. Klára Kostková z Filozofické fakulty Univerzity Pardubice.

Profesní portfolio učitele

Nástroj profesního portfolio učitele slouží k rozvoji a reflexi učitele a jeho portfolio. Nástroj a práce s ním se vzájemně doplňují s evaluačním nástrojem Rámec profesních kvalit učitele. Profesní portfolio je určeno především učitelům všeobecně vzdělávacích předmětů v základních a středních školách. Nástroj obsahuje popis, jak vhodně zavádět portfolio učitelů ve školách, postup práce s portfoliem, návrh struktury a ukázkou, co může obsahovat, příklad artefaktů k jednotlivým částem a rizika, doporučení k práci s nástrojem.

Struktura profesního portfolio

1. Strukturovaný profesní životopis
2. Osobní vzdělávací platforma (v této části učitel formuluje osobní východiska, filozofii své pedagogické činnosti, názory a postoje vůči profesi)
3. Plán profesního rozvoje (na základě hodnocení a sebehodnocení stanovené osobní profesní cíle a kroky k jejich dosažení)
4. Dokumenty dokládající naplňování rámce profesních kvalit učitele pro následující oblasti:
 - Plánování výuky
 - Prostředí pro učení
 - Procesy učení
 - Hodnocení práce žáků
 - Reflexe výuky
 - Rozvoj školy a spolupráce s kolegy
 - Spolupráce s rodiči a širší veřejností
 - Profesní rozvoj učitele

Práci s portfoliem rozdělují autoři nástroje do následujících fází:

1. **Sběr (hledání a sběr) vhodných artefaktů**, který by měl napomoci odpovědět např. na tyto otázky:
Vytvářím ve třídě cíleně prostředí, v němž se žáci cítí dobře a mohou pracovat s vysokým nasazením? Přistupuji k žákům jako k jedinečným osobnostem? Používám cíleně a plánovaně takové výukové strategie, které umožňují žákům získat vnitřní motivaci, osvojit si žádané kompetence a naplňovat cíle vzdělávání?
2. **Výběr artefaktů**, které charakterizují, reprezentují danou oblast (např. přípravu na vyučování) a nevyřábění vumělkovaných dokumentů.
3. **Analýza, reflexe** jsou třetí fází práce s portfoliem a zamyšlením se nad dokumenty dokládajícími odpovědi na výše uvedené otázky.
4. **Setkání nad portfoliem s hodnotitelem**. Vhodné je, pokud rozhovor vede učitel se svým přímým nadřízeným. Rozhovor pak nejen poskytuje zpětnou vazbu učiteli, ale i vedoucímu, napomáhá lepšímu porozumění mezi nimi a má motivující charakter.
5. **Formulování plánu osobního rozvoje pro příští období** (zpravidla jeden rok) je poslední fází práce s profesním portfoliem. Ten se pak stává závaznou součástí profesního portfolio a je jedním z kritérií sebereflexe i posuzování rozvoje učitele v dalším období.

Příklady artefaktů k 5. oblasti Reflexe výuky

5.1 vyhodnocuje zvolené strategie, metody a organizaci vyučování vzhledem k plánovaným cílům výuky, ale i jejich dosažení

- změny vzdělávacích plánů
- zpětná vazba žáků
- vzdělávací plány

5.2 porovnává plánované vzdělávací cíle a skutečně dosažené výsledky

- ukázky žákovských prací
- videozáznam projevu žáků
- sebehodnocení žáků
- výsledky žákovských testů

5.3 shromažďuje a využívá zdroje, které mu pomáhají reflektovat efektivitu výuky

- záznamy komunikace se žáky
- záznamy komunikace s rodiči
- informace o žácích získané od kolegů

5.4 vyhodnocuje vliv výuky na pokrok každého žáka

- žákovské portfolio
- zpětná vazba od žáků
- připomínky hospitujících
- výsledky testů
- sebehodnocení žáků

Autorem nástroje je Mgr. Jiří Trunda ze ZŠ Praha 2, Vratislavova 13, a Pedagogické fakulty UK v Praze.

360° zpětná vazba pro střední úroveň řízení školy

Třistašedesátistupňová (360°) zpětná vazba je systémem hodnocení pracovníků, který poskytuje informace o kompetencích pracovníků, o jejich pracovním výkonu a pracovním chování z více zdrojů od různých hodnotitelů (bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků, podřízených, externích spolupracovníků ad.), zahrnuje rovněž sebehodnocení pracovníka a rozhovor nadřízeného s hodnoceným pracovníkem. K 360° zpětné vazbě pro střední úroveň řízení školy je využito elektronického hodnocení. Systém je určen pro vedoucí pedagogické pracovníky všech typů větších základních a středních škol.

Do skupiny střední úrovně řízení byli v nejširším záběru zahrnuti následující pracovníci:

- zástupci ředitele
 - zástupce pro I. stupeň
 - zástupce pro II. stupeň
 - zástupce pro ekonomiku a provoz
 - zástupce pro teoretické a praktické předměty (i podle oborů)
 - zástupce pro detašovaná pracoviště
- vedoucí skupin učitelů
 - vedoucí metodických sdružení (1.–2. ročník, 3.–5. ročník)
 - vedoucí předmětových komisí, vedoucí učitelé, vedoucí předmětů, vedoucí učitelé podle předmětů, skupinový učitel v dílně
- výchovní poradci (pro 1. a 2. stupeň)
- koordinátoři (např. ICT, ŠVP, environmentální výchova)
- metodici prevence
 - vedoucí školní družiny
 - vedoucí školní jídelny
 - vedoucí domova mládeže
 - vedoucí mateřské školy
 - vedoucí správního úseku

Předmětem hodnocení v 360° zpětné vazbě pro střední úroveň řízení školy jsou následující kompetence:

- Pracovní iniciativa
- Pracovní komunikace uvnitř i vně školy
- Spolupráce se spolupracovníky
- Řešení problémů
- Odolnost vůči zátěži při práci
- Organizace práce, rozhodování
- Spolehlivost, odpovědnost
- Vedení lidí, personální práce
- Odbornost

Postup hodnocení pracovníků v systému 360° zpětné vazby

Hodnoceným obdobím je obvykle jeden kalendářní rok. Roční hodnocení pracovníků probíhá např. v období od začátku ledna do poloviny února následujícího kalendářního roku.

1. Účastníci hodnocení se **seznámí s informacemi o systému hodnocení**, o pravidlech hodnocení, přístupu do elektronického systému, s dotazníky k hodnocení, s informacemi o hodnocícím rozhovoru záznamem z hodnocícího rozhovoru.
2. Ředitel nebo jím pověřená osoba školy stanovují, **kdo, koho, v jaké roli, co a v jakém období** má hodnotit.
3. Následně probíhají **elektronická hodnocení – vyplnění dotazníků** (viz obrázek č. 3). Výsledky elektronického hodnocení jsou podkladem k hodnocícímu rozhovoru.
4. Hodnotitel určí po **dohodě** s hodnoceným termín a místo **konání hodnocícího rozhovoru**, aby oba měli možnost se na rozhovor připravit.
5. Podkladem k **hodnocícímu rozhovoru** jsou evaluační zprávy (viz obrázek č. 4) pro hodnotitele i hodnoceného, hodnocící dotazník nadřízeného a sebehodnocení pracovníka.
6. Po skončení hodnocícího rozhovoru hodnocený pracovník potvrzuje svým podpisem na formuláři **Záznam hodnocícího rozhovoru**, že byl seznámen se závěry hodnocení a že s ním byly projednány. Hodnotitel i hodnocený pracovník si uchovávají kopie hodnocících dotazníků a záznamu z rozhovoru. Originály všech vyplněných formulářů s podpisy odevzdávají hodnotitelé řediteli školy.

Autorkou nástroje je PhDr. Renata Kocianová, Ph. D., z Filozofické fakulty UK v Praze.

Věřím, že nástroje mohou přispět k rozvoji školy a k vyšší spokojenosti všech zúčastněných na procesu vzdělávání žáků. Přejeme vám, abyste v nich našli užitečnou pomůcku, kterou lze přizpůsobit potřebám vaší školy a při evaluaci poskytne prostor zainteresovaným na rozvoji pracovníků školy.

S laskavým svolením autorů nástrojů využil jejich podklady a sestavil přílohu Stanislav Michek.

360° zpětná vazba pro střední úroveň řízení.
Soubor dotazníků a metodických doporučení.
Přihlášená osoba: PhDr. Marie Malá
Hodnocená osoba: Ing. Jan Nový
Tuto osobu hodnotíte jako svého spolupracovníka
ZPRÁVY HODNOCENÉHO ZPRÁVY SEBEHODNOCENÍ

Hodnocená kompetence

Pracovní iniciativa

- aktivita, činnost
- pracovní nadšení, zaujetí
- ochota přijímat úkoly, ochota se osobně angažovat pro své úkoly
- orientace na výsledky, usilování o dosažení stanovených cílů (vytrvalost při plnění úkolů)
- pracovní tempo
- snaha o efektivitu a kvalitu ve své práci
- plnění úkolů bez připomínek
- ochota pracovat nad rámec svých povinností
- dosahování úspor při plnění úkolů
- ochota a schopnost realizovat náročnější úkoly
- schopnost učení se, rozvoj vlastních schopností, snaha se dále vzdělávat
- znalost a respektování navazujících činností své práce
- flexibilita – přizpůsobování se novým situacím, zvládnutí změn v práci – změn vnitřních a vnějších podmínek školy a vlastní práce
- rychlost reakce na nové úkoly
- sd.

Vztaž hodnocenému

vkaas/g hodnocené/mu

*Do vztaž hodnocenému uvádějte prosím konkrétní vztaž, aby si z toho mohl/a hodnocený/já něco odnést ke svému rozvoji.

Vaše hodnocení

☺ ☹ ☺ ☹

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

domů