



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Profesní portfolio učitele

Soubor metod k hodnocení a sebehodnocení

Jiří Trunda



Cesta  
ke kvalitě  
AE  
AUTOEVALUACE ŠKOLY

9  
evaluační nástroje



# Profesní portfolio učitele

Soubor metod k hodnocení a sebehodnocení

Jiří Trunda

## **Profesní portfolio učitele.** Soubor metod k hodnocení a sebehodnocení.

Jiří Trunda

Odborná recenze: prof. PhDr. Milan Pol, CSc.; doc. PhDr. Bohumíra Lazarová, Ph.D.

Jazyková korektura: Mgr. Radomír Novák

Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012.

ISBN: 978-80-87063-62-0

# PROFESNÍ PORTFOLIO UČITELE. Soubor metod k hodnocení a sebehodnocení.

## Obsah

|   |                                                 |    |
|---|-------------------------------------------------|----|
| 1 | Úvodem .....                                    | 5  |
|   | Cíle nástroje a cílová skupina                  |    |
|   | Východiska nástroje                             |    |
| 2 | Zavádění profesních portfolií .....             | 6  |
| 3 | Práce s profesním portfoliem .....              | 8  |
|   | Organizační a časové podmínky práce s nástrojem |    |
|   | První fáze zavádění portfolia                   |    |
|   | Druhá fáze zavádění portfolia                   |    |
|   | Třetí fáze zavádění portfolia                   |    |
|   | Čtvrtá fáze zavádění portfolia                  |    |
| 4 | Struktura profesního portfolia .....            | 10 |
| 5 | Proces ověřování nástroje .....                 | 11 |
| 6 | Rizika realizace a doporučení .....             | 11 |
| 7 | Seznam literatury .....                         | 11 |
| 8 | Příloha – Příklad profesního portfolia .....    | 12 |
|   | Strukturovaný profesní životopis                |    |
|   | Osobní vzdělávací platforma                     |    |
|   | Rámec profesních kvalit učitele                 |    |



# 1 ÚVODEM

Kvalita vzdělávání souvisí bezprostředně s profesními kvalitami učitele. Tento fakt je natolik zřejmý, že se stal základem asi nejrozšířenější lidové maximy vztahující se ke školství: „Jaký učitel, takový žák.“ Tato formulace je sice velmi zjednodušující, ale na tom, že učitel zcela zásadně ovlivňuje úroveň vzdělání, které žák či student dosáhne, se shodují praktici ve školách i akademici v rámci nejrůznějších výzkumů<sup>1</sup>.

Kvalita učitele však není neměnná. V průběhu profesní kariéry se vyvíjí ve všech svých parametrech, ve složce osobnostní, znalostní, dovednostní i postoje. O tom, že se různí profesní kvalita různých pedagogů, také nejsou spory<sup>2</sup>.

Významné je, že se profesní kvalita učitele dá do značné míry ovlivňovat. Předkládaný nástroj nabízí možnost jak monitorovat nejen aktuální stav, ale i vývoj profesních kvalit učitele, což je nezbytný předpoklad pro přijímání efektivních kroků vedoucích ke zkvalitňování profesního působení učitele. Profesní portfolio učitele je komplexním nástrojem autoevaluace, který nabízí možnost získávání informací nejen o profesních činnostech, ale také o postojích, které mohou významně ovlivňovat výkon profese. Předkládaná podoba profesního portfolio učitele a práce s ním je plně komplementární s evaluačním nástrojem Rámec profesních kvalit učitele. Tímto nástrojem je determinována jeho struktura, obsah i možnosti využití.

## Cíle nástroje a cílová skupina

Primární cílovou skupinou jsou učitelé mateřských, základních a středních škol, kteří chtějí získávat průběžnou zpětnou vazbu o svém profesním vývoji a ucelený obraz o aktuální úrovni svých profesních kvalit. Tím je určen také hlavní cíl nástroje – průběžné vytváření co možná nejpřesnějšího obrazu kvality vlastního profesního výkonu, který učiteli umožňuje aktivní sebeřízení a rozvoj.

Sekundární cílovou skupinou je management škol (vrcholný i střední), který může na základě znalosti profesních portfolio učitelů přijímat opatření k jejich podpoře a dalšímu rozvoji. Nástroj ovšem také umožňuje vytvářet efektivní pracovní týmy (například k realizaci vzdělávacích projektů), správně se rozhodovat při výběru středního managementu škol atd.

## Východiska nástroje

Podoba předkládaného evaluačního nástroje Profesní portfolio učitele má dvě základní východiska. Prvním z nich je strategie managementu, tzv. řízení pracovního výkonu. Jde o novou manažerskou koncepci, kdy nadřízený uzavírá s pracovníkem smlouvu o budoucím pracovním výkonu a osvojování si potřebných schopností. Tato koncepce propojuje několik dříve relativně samostatných personálních činností: formulování pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoj pracovníků, jejich hodnocení i odměňování. Zároveň s realizací těchto činností roste motivace pracovníků a posiluje se pozitivní profesní vztah mezi nadřízeným a podřízeným, zaměstnancem a zaměstnavatelskou organizací<sup>3</sup>. Vedoucím pracovníkem zde nemusí nutně být ředitel školy, velký prostor se otevírá působení středního managementu (vedoucí předmětových komisí, vedoucí ročníků atd.). Konkrétní podoba dohody či smlouvy o dalším rozvoji zaměstnance přitom vychází z jeho komplexní a kontinuální evaluace a autoevaluace, tak aby zohledňovala jak silné stránky zaměstnance, tak oblasti, ve kterých potřebuje podporu. Podstatné je, že v této strategii není učitel pouze objektem hodnocení či evaluace, ale je jeho aktivním subjektem. Pro tento přístup k evaluaci učitele je profesní portfolio velice vhodným nástrojem.

Druhým zásadním východiskem pro formulování podoby předkládaného evaluačního nástroje je profesní standard učitele, respektive jeho podoba formulovaná v evaluačním nástroji Rámec profesních kvalit učitele, který byl vytvořen rovněž v rámci projektu Cesta ke kvalitě. Námi vytvořená podoba profesního portfolio je tedy nástrojem, který umožňuje učiteli zaznamenávat a následně dokládat svůj profesní růst ve struktuře, která odpovídá profesnímu standardu učitele v podobě prezentované výše zmíněným evaluačním nástrojem.

1. Viz např. Walterová, E. & kol. (2004). Úloha školy v rozvoji vzdělanosti. Brno: Paido. ISBN 80-7315-083-2, ale také Komenský, J. A. Velká didaktika. In Vybrané spisy Jana Amose Komenského: Svazek I (1958). Praha: Státní pedagogické nakladatelství n. p.. ISBN 74-9-01

2. Oběma aspekty se zabývá např. Spilková, V., Tomková, A. & kol. (2011). Kvalita učitele a profesní standard. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze. ISBN 978-80-7290-496-9.

3. Více např. Koubek, J. (2004). Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.

## 2 ZAVÁDĚNÍ PROFESNÍCH PORTFOLIÍ

Zavádění profesních portfolio je ve školské praxi častěji iniciováno managementem škol než učiteli samými. Pro úspěšnou implementaci tohoto evaluačního nástroje je nutno respektovat několik pravidel.<sup>4</sup>

### 1. Učitelé přijímají změnu tehdy, když jsou přesvědčeni, že má smysl.

Pro úspěšnou a smysluplnou implementaci profesních portfolio do kultury školy nestačí podat učitelům pouze „know-how“, tedy informace o tom, jak se portfolio vede a jak se s ním následně pracuje. V první řadě je třeba předat „know-why“ (vědění proč to dělat) a následně „know-what“ (vědění co dělat). Učitelé jsou profesní skupinou s pravděpodobně nejvyšším poměrem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Je chybou domnívat se, že tito lidé povedou své profesní portfolio jen proto, že jim management školy oznámí, že jej vést mají. K zavedení změny vyžadují argumenty.

Změnu by vždy měl dostatečně srozumitelně vysvětlit ten, kdo ji zavádí, to platí na úrovni řízení školství stejně jako na úrovni řízení školy. Pokud tedy o zavedení portfolio usiluje vedení školy, je na něm, aby argumentovalo a motivovalo. (Vzhledem k tomu, že učitelé vysvětlení vyžadují, může při jeho absenci dojít k tomu, že naleznou či vytvoří různé dezinterpretace, které úspěšné zavedení portfolio na dlouhou dobu v konkrétním pedagogickém sboru zablokují.)

### 2. Učitelé přijímají pozitivně změnu tehdy, když jsou přesvědčeni, že přinese také něco jim osobně.

Je důležité vysvětlit učitelům, že díky portfolio budou moci prezentovat kvalitu své práce, která by jinak zůstala skryta. Hospitační činností není možno podchytit vše. Ústní podání nemá takovou hodnotu jako položka portfolio, kterou může být psaný, obrazový nebo zvukový dokument/artefakt<sup>5</sup>. Autoři používají k ukládání položek elektronického portfolio uzavřených webových stránek školy, možností je však mnohem více.<sup>6</sup>

Portfolio bude učitelům lépe sloužit, pokud si budou uvědomovat, že slouží nejen k jejich profesnímu, ale i osobnímu růstu.

Je efektivní představit a nabízet portfolio jako nástroj aktivní spoluúčasti učitele na vlastním rozvoji i hodnocení.

Učitelé by měli být seznámeni s tím, že portfolio plní prezentační i reprezentační funkci. Profesní standard či rámec profesních kvalit prezentuje celou škálu činností učitelské profese. Je tak závažným argumentem proti běžně formulovanému názoru, že obsahem učitelského povolání je pouze „odučení několika hodin týdně“. Stejnou argumentační funkci jako profesní standard má na osobní úrovni profesní portfolio, dokládající celou škálu činností konkrétního učitele.

Uvědomte si však, že všechny výhody spojené se zavedením portfolio, které učitelům představíte, s nimi budete muset rovněž spolunaplňovat. Pokud ne, budou se učitelé oprávněně cítit podvedeni a zájem o portfolio vyhasne, případně se změní v averzi.

### 3. Učitelé přijímají změnu tehdy, když jsou přesvědčeni, že ji vedení myslí vážně.

Také učitelé potřebují příklad. Svá profesní portfolio by měli mít také ti, kteří se s učiteli setkávají nad rozbořem jejich portfolio. Přístup k portfolio vedení školy by neměl být tabuizovaný.

4. Uvedená doporučení jsou převzata z publikace Gorton, R., Alston, J. A., & Snowden, P. (2002). *School Leadership & Administration: Important Concepts, Case Studies, & Simulations*. 7. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-301030-4. Uvedená zjištění zcela korespondují s českou školskou realitou, jak např. dokládají výzkumná šetření prováděná studenty v rámci závěrečných bakalářských prací na Centru školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze (např. Tlustoš, R. (2011). Profesní portfolio jako nástroj hodnocení práce učitele. ČŠM PedF UK, nebo Trunda, J. (2008). Evaluace učitele. ČŠM PedF UK).

5. Pojem artefakt používá ve své definici učitelského portfolio například Bryan Painter (Painter, B. (2001). *Using teaching portfolios*. Educational Leadership. ISSN 0013-1784, s. 31). Tento termín naznačuje, že obsahem portfolio nemusejí být pouze písemné dokumenty, ale také obrazové či zvukové záznamy, dokumenty různého druhu.

6. Více např. ve Fuglík, V. UMÍM.TO : portál pro tvorbu, správu a sdílení e-portfolio. In Ulrych, M. (2011). *Alternativní metody výuky* 2011. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědná fakulta. ISBN 978-80-7435-104-4.



Pokud jednou profesní portfolia zavedete, musíte s nimi pracovat. Najděte cestu, jak portfolia implementovat do kultury školy, tak aby se stala samozřejmostí.<sup>7</sup> Např.:

- Při rozboru hospitací požadujte podklady, ze kterých bude jasné, jak učitel pracoval se žáky v období před hodinou, kterou jste viděli.
- Chtějte, aby učitelé dokládali, jaké problémy řešili s rodiči a jak při tom postupovali.
- Požadujte po učitelích, aby pravidelně prezentovali svou práci při setkáních se členem vedení školy. Pravidelnost práce s portfoliem je nezbytně nutnou podmínkou práce s ním jak ze strany učitele, tak ze strany vedoucího pracovníka, který se s ním při rozboru portfolia setkává (může jít i o mentora, který organizačně formálně není učiteli nadřízen). Pokud rozbor portfolia doloží kvalitní práci učitele, neváhejte na kvalitu upozornit ostatní. Pokud zjistíte nesrovnalosti, uzavřete dohodu o cestě k nápravě; jestliže k ní dojde, máte příležitost pedagoga odměnit, byť „pouhou“ pochvalou, i když ve srovnání s nejlepšími kolegy ve sboru vykazuje jeho práce ještě nedostatky.

#### **4. Učitelé budou pracovat s profesním portfoliem, pokud budou k tomu účelu mít vyhovující technické zázemí a budou disponovat potřebnými IT dovednostmi.**

To platí hlavně o vedení elektronické podoby portfolia. Bez rychlého a jednoduše obsluhovatelného skeneru a dalšího technického vybavení nelze námi navrhované portfolio efektivně vést. Zároveň je nutné si uvědomit, že pokud učitelé nedisponují potřebnými IT dovednostmi (skenování, ukládání, vyhledávání, úprava souborů – textových, obrazových, zvukových), musí implementace elektronické podoby profesních portfolií začít vzděláváním v této oblasti. Při zavádění elektronické podoby portfolií je ovšem nezbytná nejenom informační gramotnost, ale také nutná školení s pro tyto účely vybraným a pořízeným softwarovým vybavením. Je také nutné poučit ty osoby, které se budou s jednotlivými učiteli nad jejich portfolii scházet. To vše je samozřejmě spojeno s jistými ekonomickými náklady, jejichž výše je závislá na výchozí úrovni vybavenosti školy jak po stránce hardwarové, tak po stránce zručnosti v práci s informačními a komunikačními technologiemi i po stránce připravenosti vedení a dalších na práci s portfoliem.

Ani zavádění tištěného (někdy se používá výrazu ručně vedeného) portfolia se neobejde bez řešení problémů. S portfoliem se pracovníci musejí seznamovat postupně. Příliš vysoké nároky v první fázi by mohly mnohé odradit. Ukazuje se, že je dobré zavádět jednotlivé prvky na základě odpovědí na otázky, které klademe na společném setkání všech učitelů a vedení školy, například na pedagogické dílně, která je tomuto tématu věnována.

Co by nám mohlo sloužit jako podklad zpětné vazby o přípravě na vyučování?

Jaký podklad bychom mohli použít pro zamýšlení se nad efektivitou jednání s rodiči?

Můžeme očekávat, že mezi odpověďmi bude i „stručný záznam o jednání“. Další otázkou pak může být: „Co by v tomto záznamu mělo být, jakou by měl mít strukturu?“ Zkušenost ukazuje, že odpovědi směřují k výčtu prvků: „formulování projednávaného problému, argumenty učitele, argumenty (případně protiargumenty) rodičů, řešení navrhované vyučujícím, reakce rodičů, reakce žáka, termíny vyplývající z dohody s rodiči, případně pojmenování důvodů, proč k dohodě nedošlo, z pohledu učitele, výsledky – přinesla dohoda řešení?“ Dohodnutou osnovu učitelé obdrží v tištěné podobě a řídí se jí při práci s portfoliem. Důležité je učitelům připomenout, že cílem není zahrnovat do portfolia všechna jednání s rodiči, stejně jako přípravy na všechny hodiny, které mají v rozvrhu. Jedná se o záznam postupu, kterým pedagog obvykle postupuje – typový příklad, a pak o záznamy mimořádných případů.

7. O tom, že je to možné, svědčí příklady konkrétních škol, např. ZŠ a MŠ Husova 17, Brno; ZŠ Mendelova v Karviné nebo ZŠ Londýnská 34, Praha 2.

### 3 PRÁCE S PROFESNÍM PORTFOLIEM

I když profesní portfolio plní řadu dalších funkcí (reprezentační, hodnotící atd.) budeme k němu primárně přistupovat jako k nástroji zpětné vazby a rozvoje učitele. Zkvalitňování výkonu profese není bez sebereflexe možné. Tu lze pomocí portfolia realizovat tak, že učitel kontinuálně (nebo alespoň periodicky) hledá a vybírá artefakty (položky portfolia) dokládající odpovědi na následující otázky.

- Plánuji svou vlastní pedagogickou práci a práci žáků efektivně?
- 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, osvojovat si žádané kompetence a naplňovat cíle vzdělávání?
- Poskytuje mé hodnocení žáků dostatek informací pro další učení? Vedu svým hodnocením žáky k sebehodnocení?
- Využívám systematicky reflexi své pedagogické práce ke zlepšování svých profesních činností ve prospěch žáků?
- Podílím se na rozvoji školy? Přispívám k vytváření pozitivního profesního klimatu v ní?
- Využívám všechny možnosti spolupráce s rodiči svých žáků i dalšími partnery, kteří mohou podpořit kvalitu vzdělávání?
- Věnuji se systematicky a plánovitě svému profesnímu a osobnímu rozvoji<sup>8</sup>?

#### Organizační a časové podmínky práce s nástrojem

Významnou organizační podporou nástroje je realizace pravidelných setkání jednotlivých učitelů a pověřených členů managementu školy, v rámci kterých jsou diskutovány otázky osobního rozvoje učitele, jeho podpora, profilace, další vzdělávání, představy seberozvoje a jejich sladění s potřebami školy. V rámci těchto setkání je profesní portfolio cenným nástrojem, který dokládá fakty směřování učitele a snižuje možnost fabulace, zkruslování a prázdných proklamací.

Tato setkání mají svůj význam, pokud probíhají pravidelně (většinou v roční periodě)<sup>9</sup>. Vkládání obsahu do portfolia není časově náročné, pokud učitel postupuje skutečně výběrově, to znamená, pokud vkládá do portfolia skutečně ty dokumenty a jiné artefakty, které jsou reprezentativní a vypovídají o profesním vývoji pedagoga. Profesní portfolio nemá být sbírkou všeho, co učitel udělá, vytvoří, řekne.

#### První fáze zavádění portfolia

Výběr vhodných dokumentů, dokládajících odpovědi na tyto otázky, je první fází práce s profesním portfoliem, fází sběru.

Pro efektivní realizaci této fáze platí následující pravidla:

##### 1. Nevytvářejte speciální dokumenty kvůli portfoliu

Portfolio neslouží exhibování. „Vyumělkovanost“ dokumentů stejně vyjde najevo a sama o sobě už svědčí negativně o profesionální úrovni svého autora. Pro zpětnou vazbu je nejceněnější autenticita shromážděvaných artefaktů.

Navrhovaná podoba profesního portfolia je poměrně obsáhlá. Je to proto, že podle zkušenosti autorů, kteří sami s portfoliem dlouhodobě pracují, je důležité, aby portfolio poskytovalo možnosti uložení co nejširší škály položek dokládajících kvalitu učitelské práce. To však vůbec neznamená, že úplně všichni učitelé musejí dokládat úplně všechny položky, které portfolio nabízí.

Doba naplnění položek portfolia jsou podle našich zkušeností minimálně dva roky. Není třeba spěchat, důležitější je soustředit se od začátku na kvalitu, tedy na to, aby jednotlivé položky portfolia měly skutečně vypovídající hodnotu a mohly tak naplňovat smysl portfolia.

8. Tyto otázky kopírují strukturu Rámce profesních kvalit učitele, který zpracoval tým pod vedením PhDr. Anny Tomkové, PhD., s využitím příspěvků ředitelského týmu tohoto evaluačního nástroje.

9. Viz např. Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů. 4. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

## 2. Vybírejte.

Portfolio nemůže být funkční, pokud bude nestrukturovanou hromadou všeho, co učitel a jeho žáci vytvoří. K tomu je nutné vybírat artefakty, které charakterizují, reprezentují předem jasně definovanou oblast (např. přípravu na vyučování). Učitel by měl být schopen odpovědět na otázku: „Proč jste se rozhodl zařadit tento materiál do svého profesního portfolia?“

### Druhá fáze zavádění portfolia

Druhou fází práce s portfoliem je analýza, reflexe a zamyšlení se nad dokumenty dokládajícími odpovědi na výše jmenované otázky. Učitel sám, případně s kolegyní či kolegou (v případě začínajícího učitele s mentorem), prochází shromážděné dokumenty, vyhodnocuje, co se podařilo, co by bylo dobré v budoucnu vylepšit. Závěry se snaží strukturovat do systému.

#### Osou této fáze je úvaha nad třemi body:

- a) Jak se zařazený materiál vztahuje k procesům učení/vyučování?
- b) Jaký vliv může mít na můj profesní rozvoj? Co se z něj mohu naučit nebo dovědět o sobě jako učiteli?
- c) V čem reprezentuje mou práci jako učitele?

### Třetí fáze zavádění portfolia

Třetí fází práce s profesním portfoliem je setkání nad portfoliem se členem vedení školy. Nejčastěji se jedná o ředitele školy, případně jeho zástupce, ale může jít také o člena středního managementu, například vedoucího předmětové komise, vedoucího projektového týmu nebo kolegu, který je pověřen vedením autoevaluace. Vedení rozhovoru nad portfoliem by personálně mělo odpovídat organizační struktuře školy a zásadě „kdo vede, ten hodnotí“. Nejefektivnější 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. Tyto schůzky většinou probíhají jednou ročně. Roční perioda již dává možnost sledovat změny v pracovním výkonu učitele. Méně častá setkání se mívají účinkem.

Pro zajištění efektivity této fáze je dobré vést nad portfoliem rozhovor strukturovaný, jehož body zná učitel dopředu a může tak připravit ty dokumenty, které jsou relevantní. Při tomto druhu rozhovoru není dobré, když je pracovník zaskočen tím, co se doví nebo co se po něm chce<sup>10</sup>. Body rozhovoru nad portfoliem mohou být různé, ukazuje se, že je vhodné formulovat je jako otázky. Cílem rozhovoru může být získání komplexního pohledu na výkon profese konkrétního učitele nebo jeho část, třeba hodnocení žáků. Jako příklad komplexně zaměřeného rozhovoru může sloužit osnova, která je používána na ZŠ Praha 2, Londýnská 34.<sup>11</sup>

- Co se mi v uplynulém období podařilo?
- Co mne zajímá, co bych rád/a studoval/a?
- S kým spolupracuji ve škole a na čem?
- Co mne zaujalo na práci mých kolegů/kolegyň?
- Čemu bych se rád/a věnoval/a, abych přispěl/a ke zlepšení chodu školy?
- Kdo byl u mne na hospitaci v uplynulém období? Byla pro mě zpětná vazba přínosná?
- U koho jsem byl/a na hospitaci já?
- Čím jsem přispěl/a k reprezentaci školy?
- Co mě zaujalo z dění v pedagogické veřejnosti?
- Co mě zaujalo nebo co jsem četl/a v odborné pedagogické literatuře, v odborném tisku?
- Co mě momentálně tíží v mé práci?
- Vytvořil/a jsem nějaké učební listy, texty, které považuji za zajímavé a prospěšné pro realizaci školního vzdělávacího programu?
- Chtěl/a bych zmínit něco mimo uvedené otázky?

Uvedené otázky jsou osnovou polostrukturovaného rozhovoru. To znamená, že navozují téma, které pak lze v dalším rozhovoru rozvést.

10. Viz např. Koubek, J. (2004). Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.

11. Spilková, V., Tomková, A. & kol. (2010). Kvalita učitele a profesní standard. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-496-9.

## Čtvrtá fáze zavádění portfolia

Čtvrtou fází práce s profesním portfoliem je formulování plánu osobního rozvoje pro příští období (zpravidla jeden rok). Ten se pak stává závaznou součástí profesního portfolia a je jedním z kritérií sebereflexe a posuzování rozvoje učitele v dalším období. Plán osobního rozvoje spolu vytvářejí učitel a školský manažer (pracovník, který je v organizaci dané školy jeho nejbližším nadřízeným), kteří se snaží skloubit v něm zájmy zaměstnance a potřeby školy. Soubor plánů osobního rozvoje tvoří plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Jakkoliv se všichni odborníci na práci s portfoliem shodují na tom, že by nemělo primárně sloužit jako podklad pro odměňování pracovníků, je nutno uvést, že tuto funkci může plnit také velmi dobře. Navíc není možné přepokládat, že ve školské praxi, ve které není času nikdy nazbyt, budou vedle sebe existovat dva paralelní systémy – systém práce s portfoliem a systém hodnocení. Takový postup by byl neefektivní. Použití výsledků práce s portfoliem jako jednoho z nástrojů při rozhodování o odměnách pracovníků je navíc „fér“ v tom, že sám pracovník je jeho aktivním účastníkem, sám může doložit kvalitu a rozsah své práce.

## 4 STRUKTURA PROFESNÍHO PORTFOLIA

1. Strukturovaný profesní životopis<sup>12</sup>
2. Osobní vzdělávací platforma (v této části učitel formuluje osobní východiska, filozofii své pedagogické činnosti, názory a postoje vůči profesi)<sup>13</sup>
3. Plán profesního rozvoje (na základě hodnocení a sebehodnocení stanovené osobní profesní cíle a kroky k jejich dosažení)<sup>14</sup>
4. Dokumenty dokládající naplňování rámce profesních kvalit učitele
  - 4.1. Plánování výuky
  - 4.2. Prostředí pro učení
  - 4.3. Procesy učení
  - 4.4. Hodnocení práce žáků
  - 4.5. Reflexe výuky
  - 4.6. Rozvoj školy a spolupráce s kolegy
  - 4.7. Spolupráce s rodiči a širší veřejností
  - 4.8. Profesní rozvoj učitele<sup>15</sup>

12. Viz kapitola Strukturovaný profesní životopis

13. Viz kapitola Osobní vzdělávací platforma

14. Viz kapitola Plán profesního rozvoje

15. Tato struktura kopíruje strukturu evaluačního nástroje Rámec profesních kvalit učitele, předkládaného v rámci projektu Cesta ke kvalitě řešitelským týmem pod garancí PhDr. A. Tomkové, Ph.D.

## 5 PROCES OVĚŘOVÁNÍ NÁSTROJE

Nástroj ověřovalo 39 pedagogů ze základních škol (z toho 14 ředitelů) a 14 pedagogů ze středních škol (z toho 5 ředitelů). Respondenti pracují ve školách městských i venkovských, na školách různé velikosti. Tyto rozdíly se však v připomínkách k nástroji nijak neprojevily. Připomínky se vztahovaly zejména k počtu artefaktů, které je možno použít jako doklad k jednotlivým bodům rámce profesní kvality učitele. Vzhledem k charakteru nástroje, který je založen na dlouhodobém, několikaletém sběru materiálů a jejich porovnávání v čase, nebylo možné ověřovat nástroj tak, že by respondenti realizovali všechny jeho položky. Požádali jsme proto uvedený vzorek pedagogů, aby se s nástrojem seznámili a připomínkovali ho na základě svých zkušeností. Nejčastější připomínkou bylo, že zařazováním jedné položky do více částí profesního rámce se nástroj stává málo přehledným. Například položka „sebehodnocení žáka“ byla v původním návrhu zahrnuta jako doklad všech bodů části Reflexe výuky rámce profesních kvalit (tedy v položkách 5.1. až 5.4.). Respondenti poukazovali na to, že v takovém případě členění jednotlivých kapitol rámce profesních kvalit do částí poněkud ztrácí smysl. Proto je v předkládané verzi položka „sebehodnocení žáka“ uvedena pouze u položky 5.2. a 5.4. Při rozhovorech s respondenty jsme zjistili, že podle zkušenosti respondentů vyžadují pedagogové jasné otázky, na které mají jednotlivé artefakty odpovídat. Z výpovědí respondentů je zřejmé, že podle jejich zkušenosti pedagogové neradi realizují zadání typu: „Zadejte žákům vypracování sebehodnocení a z něho pak vyčtěte co nejvíce informací.“ Pokud jsou naopak jasněji formulovány otázky, na které má sebehodnocení žáků odpovědět, učitelé snáze a ochotněji sebehodnocení žáků zadávají a vyhodnocují. Původně navrhovaná podoba portfolia byla poznamenána specifickou situací základní školy Praha 2, Londýnská 34, ve které všichni autoři pracují (nebo v té době pracovali), neboť v této škole se s učitelským portfoliem (a například i sebehodnocením žáků) pracuje systematicky řadu let. Proto také byly v původním návrhu popsány pouze jednotlivé části portfolia bez toho, že by byly zmíněny možnosti jeho zavedení do života školy. Z reakcí respondentů vyplynulo, že nevědí nebo si nejsou jisti jak nástroj představit, jak ho uvést do života školy.

## 6 RIZIKA REALIZACE A DOPORUČENÍ

Vedle již popsaných rizik a doporučení týkajících se implementace nástroje (viz kapitola Implementace) vyplynuly z ověřování nástroje ještě následující rizika a doporučení k minimalizaci jejich naplnění:

- Specifické podmínky školy mohou vyžadovat zařazení takových artefaktů, které navrhovaná podoba nástroje nezmiňuje. Je třeba zdůraznit, že nástroj se úmyslně soustřeďuje na ty artefakty, které se objevují v co nejširší škále škol. Dokumenty, které jsou specifické například pro umělecké školy, zde nejsou zmiňovány. V případě, že se ve škole objeví potřeba zařadit zde nezmiňovaný typ materiálu, není problém tak učinit. Nástroj bude fungovat tehdy, pokud se bude vyvíjet spolu s potřebami učitelů a školy.
- Učitelé často nejsou zvyklí přemýšlet a mluvit o silných stránkách svého výkonu profese. V takovém případě je dobré podpořit tento návyk například pravidelným vyžadováním formulování tří věcí, které se učitelé profesně povedly v uplynulém období (např. měsíčně). Ze stejného důvodu bývá efektivní pozvat do školy učitele ze stejného typu školy, která má s vedením portfolia již zkušenost, k diskuzi či k vedení pedagogické dílny.

## 7 SEZNAM LITERATURY

Gorton, R., Alston, J. A., & Snowden, P. (2002). *School Leadership & Administration: Important Concepts, Case Studies, & Simulations*. 7. New York: McGraw-Hill.

Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.

Painter, B. (2001). Using teaching portfolios. *Educational Leadership*,

Spilková, V., Tomková, A. & kol. (2011). *Kvalita učitele a profesní standard*. 7th ed. Praha: Univerzita Karlova v Praze.

## 8 PŘÍLOHA – PŘÍKLAD PROFESNÍHO PORTFOLIA

### Strukturovaný profesní životopis

Navrhovaný vzor

#### JOSEF NOVÁK

Vratislavova 13, 128 00 Praha 2 t.č. 123 456 789

josef.novak@seznamek.cz <http://www.josefnovak.estranky.cz>

#### VZDĚLÁNÍ

- |                                                                                                                             |              |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| • <b>Pedagogická fakulta UK, Praha</b><br>Disertace: „Evaluace žáka“<br>Ocenění: Disertační práce byla oceněna vyznamenáním | <b>Ph.D.</b> | <b>2011</b> |
| • <b>Pedagogická fakulta UK, Praha</b><br>Diplomová práce: „Autoevaluace učitele“                                           | <b>Mgr.</b>  | <b>1990</b> |
| • <b>Centrum školského managementu PF UK, Praha</b><br>Bakalářská práce: 360° zpětná vazba                                  | <b>Bc.</b>   | <b>2000</b> |

#### PEDAGOGICKÁ PRAXE

- |                                            |                                |                      |
|--------------------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| • Základní škola, Praha 2, Vratislavova 13 | <b>zástupce ředitele</b>       | <b>od 2008 dosud</b> |
| • Základní škola, Praha 2, Vratislavova 13 | <b>učitel</b>                  | <b>2004 - 2008</b>   |
| • Základní škola, Ostrava 1, Zelená 42     | <b>učitel, koordinátor ŠVP</b> | <b>1990 - 2004</b>   |

#### SOUVISEJÍCÍ PRAXE

- |                                                                                                    |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| • <b>NIDV</b><br><b>lektor projektu Personální řízení</b><br>spoluautor studijních textů projektu  | <b>2010 - 2011</b> |
| • <b>Člověk v tísni</b><br><b>Mentor</b><br>Mentoring a konzultace pro ZŠ v Pražské ulici v Kladně | <b>2009 - 2010</b> |

#### PUBLIKACE A PŘEDNÁŠKY

- |                                                                                                                                                              |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| • „Slovní hodnocení“<br>Nakladatelství Dr. Josef Raabe s.r.o. – člen autorského týmu<br>(kapitola Český jazyk a literatura), Praha, 2006, ISBN 80-86307-28-X |             |
| • „Zavádění ŠVP do praxe škol“<br>Přednáška pro studenty oboru učitelství České Budějovice                                                                   | <b>2006</b> |

#### JAZYKY

- Čeština - rodný jazyk
- Angličtina - slovem i písmem velmi dobře, certifikát...
- Němčina - na základní úrovni

#### ČLENSTVÍ V ORGANIZACÍCH

- Svaz bojovníků za svobodu
- Česká asociace pedagogického výzkumu

#### CERTIFIKACE

Certifikát školitele v rámci akcí na zakázku (č. 13) o absolvování základního a nadstavbového školení školitelů v rámci Akcí na zakázku v Národním projektu „KOORDINÁTOR“, akreditovaného MŠMT v systému DVPP pod č. j. 31 721 2004-25-462

#### PC ZNALOSTI:

Systémy Windows 98 – XP a Mac OS 7.1 – 9.2

## Osobní vzdělávací platforma

Zatímco profesní životopis dokládá zejména znalostní stránku kompetenčního modelu profese učitele, poskytuje osobní vzdělávací platforma vhled do stránky postoje. Potřeba takového vhledu je zřejmá, stejné znalosti mohou totiž být používány různými způsoby a k různým cílům.

Osobní vzdělávací platforma se v průběhu pracovního života učitele může i velmi významně měnit – vlivem profesních i osobních zkušeností, měnícího se společenského kontextu atd. Pro porozumění způsobu práce konkrétního učitele tak není podstatná pouze jeho současná profesní platforma, ale také znalost změn, ke kterým v ní dochází. Posuny v této složce profesního portfolia jsou podstatné pro sebereflexi učitelů samých.

Následující ukázka je autentickým příkladem osobní vzdělávací platformy. Je součástí profesního portfolia jednoho ze spoluautorů tohoto evaluačního nástroje.

*Po pětadvaceti letech výuky zjišťuji, že pedagogika se stala mým úhlem pohledu na svět. Nevnímám ji jen jako vědu o přenosu znalostí a dovedností, cestu k zajištění mezigenerační výměny zkušeností, ale jako „způsob, jak řešit obecné věci lidské“. Zjišťuji, že věci posuzuji kantorskýma očima. Nevím, jestli je to dobře, ale uvědomuji si, že je to tak. Navíc se mi potvrzuje, že práce s dětmi, jejich vzdělávání, je nejen vědou nebo zaměstnáním, ale také (a někdy především) uměním.*

*S postupujícími lety pohlížím na pedagogiku také stále více jako na úkol. Citát: „Jaký větší a lepší dárek můžeme přinést obci než učit a vzdělávat naši mládež,“ který mi kdysi připadal patetický, začínám brát velmi vážně. Víra, politika i vývoj technologií, od kterého lidstvo očekávalo také vytvoření prostoru pro zlepšení lidských kvalit, vytvoření lépe fungující lidské společnosti, selhávají. Všechny tyto tři velké vize přinášejí jen další utrpení. Skutečnost, že žijeme ve šťastnější části světa, na tom nic nemění. K dosažení skutečného pokroku je a bude nutné vzdělávat všechny další generace znovu a znovu. Ukazuje se, že vzdělání účelově zaměřené pouze jako nástroj předávání prakticky využitelných znalostí stále více selhává. I když disponujeme stále větší škálou technických a vědeckých poznatků, jsou, ukazuje se, ve vzdělávání stále důležitější takové aspekty, jako je sociální a osobnostní rozvoj, citová a estetická výchova atd. – to platí přinejmenším na úrovni základního školství. To není jednoduchý úkol. Vypadá to, že nalézt cestu výchovy nové generace je v současnosti těžší než vyrobit atomovou bombu nebo zvýšit prodej automobilů na světě, ale přitom je to úkol mnohem důležitější. Nehledě k tomu, že je to práce mnohem hůře placená. Nejsem přesvědčen, že se neobejdeme bez ještě modernějších technologií. Nemyslím si, že lidé jsou s novými předměty šťastnější a lepší. Obávám se spíše, že honba za novými věcmi odvádí naši pozornost od nás samých a našich blízkých, tedy od toho, co je koneckonců nejpodstatnější. V této věci nevidím jiný nástroj změny než právě vzdělávání.*

*Zdá se mi, že stále častěji kolem sebe slyším, jak jsou dnešní děti špatné, jak jsou obecně horší než děti před dvaceti lety nebo „za našich časů“... Je-li tomu tak, čím je to vina? Není to tak, že právě děti jsou do značné míry obětmi překotných změn, které jsme způsobili my? Ano, dnešní děti se obecně docela jistě hýbou méně než kdysi my. Ovšem kdyby za mých časů existovaly počítače a společnost by vypadala jako dnes, opravdu bych byl jiný? Jsem přesvědčen, že ne. Tedy – z mého pohledu je stěžování si na děti vůči nim nefér. Navíc, bohužel, vidím stále více dětí, kterým je škola posledním pozitivním vzorem a institucí, která má o ně opravdu zájem. Učitelé bývají stále častěji jediní, kteří se zajímají o skutečné potřeby žáků, nejen o jejich přání (přání dětí jsou samozřejmě někdy i proti jejich skutečným potřebám, které si samy pochopitelně ani neuvědomují). Rezignace na tuto roli školy, respektive učitele, by znamenala totální selhání. Na rozdíl od jiných se ale nedomnívám, že naše školství je nemocné. Je takové, jaká je celá společnost. Nemyslím si, že by armáda, policie, zdravotnictví, železnice, pošty, sociální služby atd. byly „zdravé“ a jedině školství trpělo jakousi chorobou. Pakliže mám použít zdravotnickou terminologii, pak se domnívám, že přesnější by bylo konstatovat, že školství je infikováno.*

*Nicméně děti se opravdu odlišují od dětí v předešlých generacích. Tvrději se setrhnout na pedagogických postupech, které fungovaly před dvaceti a více lety, zřejmě nemá smysl. Jako efektivní se jeví konstruktivistické postupy. Ty, vypadá to, efektivně zohledňují charakteristiky současné generace. Například východisko, že každý žák má nějaký prekoncept probíraného tématu, dost dobře vystihuje to, že děti žijí v prostředí, které na ně chrlí spousty informací. Jde tedy o to onen prekoncept, na základě jeho znalosti a znalosti dítěte, upravit do náležitého tvaru. Dítě není tabula rasa. Východiskem vzdělávání, které je mi velmi blízké, je osobnostní pojetí žáka, jak ho formuluje pan profesor Helus. Tento přístup zohledňuje potřeby současné společnosti i žáků.*

*Za velmi důležité považuji vzdělávání v souvislostech. Neumím dobře vyhodnotit, jak je to na středních školách, ale na základních je to aspekt, který podle mě významně ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Protože mám zkušenosti se vzděláváním dospělých, mohu konstatovat, že i tam je aktivní budování souvislostí mezi tématy, obory, vědomostmi velice důležité.*

*Velmi citlivým nástrojem naší práce je hodnocení žáků. To, že by mělo být vyjádřením absolutního žákova výkonu, už snad nikdo netvrdí (koneckonců by takovým postupem porušoval vyhlášku). Jak ale hodnotit žáka, aby byla patrna „úroveň osvojení očekávaných výstupů při zohlednění snahy žáka, jeho osobních dispozic“ atd.? Co se týče souhrnného hodnocení na vysvědčení, vidím jako optimální hodnocení slovní, které jediné může postihnout všechny nuance žákovy individuální vzdělávací cesty. V průběžném hodnocení ale vstupuje do hry veledůležitý aspekt – čas. Jakkoliv by bylo krásné podrobně se žáky rozebírat a popisovat úroveň zvládnutí jednotlivých úkolů, v praxi je to zcela nereálné. Určitá zkratka je nezbytná. Klasifikace takovou zažitou zkratkou je. Je ovšem nezbytné stanovovat kritéria hodnocení, a to předem. Za ideální považuji seznámit s očekáváními a kritérii žáky při otvírání nového tématu, kapitoly.*

## **Rámec profesních kvalit učitele**

Profesní životopis by měl dokládat znalosti a dovednosti učitele, osobní profesní platforma jeho profesní postoje. Samy o sobě, jakkoliv jsou údaje v nich jasné a srozumitelné, však tyto dvě položky nedokládají, jak učitel znalosti, dovednosti a postoje realizuje v praxi. Stává se totiž, že učitel absolvuje kurz nebo seminář, uvádí ho ve svém životopise, ale do jeho praxe se tato skutečnost nijak nepromítá. A naopak, jsou učitelé, kteří cestou osobní i sdílené zkušenosti (např. pozorováním zkušených učitelů-expertů nebo samostudiem odborné literatury) obohacují vlastní výkon profese o nové prvky, přičemž tuto skutečnost lze v životopise zachytit jen okrajově nebo vůbec. K podobným jevům dochází také ve vztahu ke skutečnostem uvedeným v osobní vzdělávací platformě. Postoje v ní vyjádřené mohou být zkreslené špatnou zpětnou vazbou, případně mohou být ovlivněny autocenzurou (učitel píše to, co si myslí, že se od něj očekává, jeho skutečné postoje jsou však jiné). Existují však také učitelé, kteří některé své zajímavé a pozitivní postoje neverbalizují, protože je považují za samozřejmé.

Životopis a osobní vzdělávací platforma tak představují v portfoliu části, které vyjadřují profesní potenciál učitele. Artefakty vztahující se k rámci profesních kvalit naopak dokládají skutečné profesní jednání učitele<sup>16</sup>. V následující části jsou ke všem částem rámce profesních kvalit přiřazeny části, které je dokládají a mohou být součástí profesního portfolia učitele<sup>17</sup>. V textu je vždy nejdříve uvedena položka nástroje Rámec profesních kvalit a následně návrhy položek portfolia, které ji dokládají.

### **Profesní etika učitele**

Oblast profesní etiky je jedním z předpokladů kvality profesních činností učitele. Její úroveň dokládají:

1. výsledky dotazníkových šetření, jejichž respondenty jsou žáci, rodiče nebo kolegové,
2. spontánní zpětná vazba od žáků, jejich rodičů, kolegů.

### **Profesní znalosti učitele**

Tato oblast předpokladů kvality profesních činností učitele je z větší části pokryta profesním životopisem. Znalost žáků a jejich charakteristik dokládá:

3. vedení žákovských/studentických portfolií<sup>18</sup>,
4. záznamy o osobních rozhovorech se žáky.

16. Na rozpor mezi těmito dvěma úhly pohledu poukazují i kritici navrhované podoby kariérního systému ve školství. To, že učitel úspěšně absolvuje atestaci, neznamená, že znalosti potřebné k jejímu složení také realizuje v praxi. Na tento nedostatek upozornila v průběhu zpracovávání podoby nástroje mj. ředitelka Polské školy v Praze (v Polsku probíhá zařazování do stupňů kariérního systému způsobem podobným navrhovanému kariérnímu systému v České republice). Předkládaný evaluační nástroj je sice primárně určen jiným cílům (viz výše), možný uvedený rozpor je však nutné brát v úvahu i zde.

17. Výčet dokumentů/artefaktů dokládajících činnost učitele v jednotlivých oblastech není a nemůže být úplný. Uvedený seznam je výchozím návrhem, jehož položky mohou v čase narůstat s ohledem na specifika jednotlivých škol i učitelů.

18. Fuglík, V. Elektronické portfolio a jeho užití při hodnocení žáka. In Lukáčová, D., & Sitáš, J. (2009). Education and Technics : International Science Conference. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-8094-520-6.



## Plánování výuky

### 1.1. – 1.7.

- volí stěžejní přístupy a metody vyučování a učení směřující k naplňování dlouhodobých vzdělávacích cílů;
- stanovuje dílčí vzdělávací cíle z hlediska dlouhodobých vzdělávacích cílů;
- vybírá smysluplný obsah a promýšlí návaznost, komplexnost a provázanost učiva včetně mezi-předmětových vazeb i vhodné metody a organizaci výuky;
- při plánování vychází z reflexe průběhu a výsledků předchozí výuky a učení žáků;
- volí způsoby diferenciací a individualizace výuky (vzdělávací cíle, obsah, metody a organizaci učení) dle potřeb konkrétních žáků;
- plánuje, z čeho a jak žáci i učitel poznají, že dosáhli stanovených cílů. Rozhoduje se o způsobu reflexe a hodnocení procesu a výsledků učení žáků;
- předvídá situace, které při učení mohou nastat, a promýšlí varianty jejich řešení.

## Prostředí pro učení

### 2.1. vytváří prostředí vzájemné úcty a respektu

- záznam z individuálního jednání se žákem
- třídní pravidla, která vytvořil učitel spolu se žáky

### 2.2. podporuje soudržnost třídy a spolupráci mezi žáky

- grafické znázornění vztahů ve třídě
- záznam o intervenci v oblasti vztahů ve třídě

### 2.3. vyjadřuje žákům důvěru a pozitivní očekávání, podporuje jejich sebedůvěru

- osobní dopis žákovi
- ukázky z žákovského portfolia dokládající překonání neúspěchu žáka (porovnání dvou prací na stejné téma)

### 2.4. rozpoznává odlišné učební potřeby a možnosti jednotlivých žáků a reaguje na ně; projevuje porozumění pro potřeby žáků

- žákovské portfolio
- ukázka záznamů o žákovi

### 2.5. dává žákům prostor pro vyjádření, naslouchá žákům a poskytuje jim zpětnou vazbu; dbá na to, aby si žáci naslouchali navzájem a aby naslouchali učiteli

- ukázka zpětné vazby žákům (písemná podoba podpory žáka)
- záznam o intervenci v oblasti vztahů ve třídě
- příprava komunitního kruhu
- stručný záznam o průběhu komunitního kruhu

### 2.6. zvládá kázeň ve třídě, která je chápána jako dodržování dohodnutého řádu a pravidel chování a soužití ve třídě; při řešení nekázně a rušivého chování jedná rázně, důsledně, ale současně s důrazem na důstojnost a vzájemný respekt

- třídní pravidla, která vytvořil učitel spolu se žáky
- záznam o intervenci v oblasti vztahů ve třídě
- příprava komunitního kruhu
- stručný záznam o průběhu komunitního kruhu

### 2.7. přizpůsobuje prostředí třídy, její uspořádání a vybavení potřebám žáků a plánovaným činnostem; prostředí podporuje a umožňuje aktivní zapojení do široké škály činností

- seznam pomůcek, jež mají žáci k dispozici, který učitel předal žákům (mají ho k dispozici v učebně nebo na internetu)
- fotografie různých variant uspořádání třídy

## Procesy učení

### **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**

- ukázky plánů (roční, týdenní, plán zpracování tématu, plán projektu)
- zachycení změny plánu
- způsob sdělování vzdělávacích cílů/očekávaných výstupů (školní web, zápis do sešitu, nástěnka vzdělávacího předmětu)

### **3.2. využívá širokého spektra metod a forem práce s důrazem na aktivní učení žáků**

- ukázka zadání domácího úkolu
- ukázka zadání samostatné práce
- ukázka zadání skupinové práce
- ukázka přípravy na vyučovací hodinu

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

- portfolio žáků a způsob práce s ním
- záznamy o žácích
- individuální vzdělávací plán (část, kterou učitel zpracovává)
- záznamy o komunikaci se žáky, jejich zákonnými zástupci, výchovným poradcem, pracovníky PPP/SPC a dalšími partnery

### **3.4. vede žáky k porozumění učivu, situaci, úkolu**

- ukázka zadání domácího úkolu
- ukázka zadání samostatné práce
- ukázka zadání skupinové práce
- ukázka přípravy na vyučovací hodinu
- ukázka iniciace zpětné vazby žáků

### **3.5. využívá didaktické znalosti obsahu pro učení žáků**

- ukázky realizace mezipředmětových vztahů
- ukázky rozšiřujícího učiva
- náměty pro samostatnou práci žáků
- zdroje, ze kterých mohou žáci čerpat

### **3.6. průběžně udržuje a podněcuje vnitřní motivaci žáků k učení**

- problémové úkoly v plánech na výuku
- literatura, kterou učitel prostudoval v rámci samostudia
- příprava na hodinu
- plán exkurze
- záznam o realizaci projektu
- žákovské portfolio

### **3.7. komunikuje se žáky způsobem, který odpovídá jejich věku, kultivovaně, jasně, srozumitelně; vhodně pracuje i s prostředky neverbální komunikace**

- žákovské portfolio
- texty zadání
- vlastní učební texty
- sdělení žákům a rodičům

## Hodnocení práce žáků

### **4.1. hodnotí procesy učení - poskytuje průběžně popisnou zpětnou vazbu (zaměřenou na směřování k cílům) k učebním činnostem a chování žáků, hodnotí postup, míru úsilí, zájem, úroveň spolupráce apod.**

- záznamy o žácích
- žákovské portfolio
- ukázky zpětné vazby

- porovnání průběžného a výsledného hodnocení (hodnocení na vysvědčení)

**4.2. hodnotí výsledky učení, tj. míru dosahování kompetencí (znalosti, dovednosti, postoje i hodnoty), s ohledem na individuální možnosti žáků a vzhledem k očekávaným výsledkům**

- záznamy o žácích
- žákovské portfolio
- ukázky zpětné vazby
- individuální vzdělávací plány
- záznamy z jednání s rodiči a žáky
- písemné dohody o společném postupu rodičů, žáků a učitele

**4.3. zprostředkovává žákům předem kritéria hodnocení, případně jim umožňuje podílet se na jejich vytváření**

- zadání písemných prací
- zadání nového učiva
- zadání opakování, samostatné práce
- žákovské hodnocení výuky

**4.4. využívá různých forem hodnocení podporujících zejména vnitřní motivaci žáků k učení**

- žákovské portfolio
- grafické hodnocení
- slovní hodnocení
- sebehodnocení žáků

**4.5. vede žáky k přebírání zodpovědnosti za vlastní učení, u žáků rozvíjí dovednost sebehodnocení a vzájemného hodnocení s oporou o předem známá kritéria**

- sebehodnocení žáků
- žákovské portfolio
- žákovské plány vlastního rozvoje
- ukázky realizovaného vzájemného hodnocení žáků

## **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

## **Rozvoj školy a spolupráce s kolegy**

### **6.1. podílí se na rozvoji školy a zkvalitňování jejího vzdělávacího programu, na přípravě a realizaci společných projektů školy**

- připomínky k ŠVP
- autorský projekt/část projektu
- náměty pro rozvoj školy mimo ŠVP
- propagace školy

### **6.2. přispívá k vytváření pozitivního sociálního klimatu školy, založeného na vzájemném respektu, sdílení společných profesních hodnot a spolupráci**

- záznamy o jednáních s kolegy na profesní témata
- příprava pedagogické dílny
- učební texty, náměty, které učitel poskytl kolegům

### **6.3. spolupracuje s kolegy i vedením školy na zkvalitňování výuky**

- záznam z hospitací u kolegů
- připomínky kolegů ze vzájemné hospitace
- příprava společných projektů
- náměty na změny ŠVP
- seznam literatury, kurzů doporučených kolegům

## **Spolupráce s rodiči, odbornou a širší veřejností**

### **7.1. komunikuje a spolupracuje se zákonnými zástupci žáků na základě partnerského přístupu, založeného na vzájemné úctě, respektu a sdílené odpovědnosti za rozvoj žáků**

- ukázka komunikace s rodiči
- zpětná vazba od rodičů žáků
- akce konané ve spolupráci s rodiči žáků
- záznamy z „tripartitních schůzek“ (schůzka rodičů, žáka a učitele)
- záznamy z konzultací nebo jejich přehled

### **7.2. usiluje o vtažení zákonných zástupců žáků do života školy**

- akce konané ve spolupráci s rodiči žáků
- výsledky dotazníkových šetření a anket, jejichž respondenty byli rodiče žáků
- dílny a vzdělávací akce pro rodiče
- konzultace s rodiči (parental support)

### **7.3. poskytuje rodičům co nejvíc informací o procesu i výsledcích žákova učení**

- popis komunikačního systému, který učitel využívá při komunikaci s rodiči žáků
- ukázka komunikovaného průběžného hodnocení žáků
- přehled realizovaných konzultací s rodiči

### **7.4. získává od zákonných zástupců žáků informace o sociálním a kulturním prostředí žáka s cílem společně s nimi hledat cesty k rozvíjení žáka**

- příklad záznamů vedených o žákovi
- záznamy z „tripartitních schůzek“ (schůzka rodičů, žáka a učitele)

### **7.5. komunikuje a spolupracuje s dalšími partnery školy**

- záznam z konzultace se školním psychologem
- zápis z jednání se speciálním pedagogem
- zápis komunikace s PPP/SPC
- záznam komunikace s OSPODem

### **7.6. dokáže prezentovat a zdůvodnit vzdělávací program školy rodičům i širší veřejnosti**

- osnova prezentace ŠVP na třídní schůzce

## Profesní rozvoj učitele

### **8.1. projevuje zaujetí pro profesi a pro práci se žáky**

- přehled mimoškolních aktivit se žáky

### **8.2. průběžně reflektuje svou práci (nejen výuku), tj. je schopen popsat, analyzovat a zhodnotit ji, vysvětlit důvody svého profesního jednání, případně navrhnout alternativní způsoby práce**

- pedagogický deník
- osobní vzdělávací platforma

### **8.3. na základě reflexe a sebereflexe plánuje svůj další profesní růst a své profesní kompetence průběžně rozvíjí**

- přehled DVPP
- obsah realizovaného samostudia
- pojmenování oblasti, ve které se učitel chce vzdělávat, a plán aktivit při vzdělávání
- osobní vzdělávací platforma

### **8.4. plán svého profesního rozvoje koordinuje s úkoly a cíli školy, ve které učí**

- návrh oblasti, ve které by chtěl učitel podpořit rozvoj školy (například rozvoj vzdělávání v oblasti finanční gramotnosti)

### **8.5. k profesnímu rozvoji využívá rozmanité dostupné prostředky, např. literaturu, internet, konzultace s kolegy, kurzy dalšího vzdělávání učitelů**

- přehled prostudované odborné literatury (včetně internetu), bibliografie podle normy
- profesní životopis

### **8.6. svůj profesní růst průběžně vyhodnocuje a své profesní pokroky je schopen prokázat**

- osobní vzdělávací platforma, její změny
- návrh pedagogické dílny pro kolegy, kterou učitel provede
- přehled publikační činnosti
- přehled lektorské činnosti

### **8.7. své odborné problémy, otázky i pokroky sdílí s kolegy**

- zápis z profesního jednání s kolegy
- literatura doporučená kolegům ke studiu (včetně krátké anotace)
- návrh pedagogické dílny pro kolegy, kterou učitel provede
- dokumentace z koučování mladšího kolegy, jeho mentoringu, uvádění do praxe
- přehled podnětů, které učitel ve škole (např. v rámci předmětové komise) předložil

### **8.8. aktivně čelí stresu a syndromu vyhoření**

- nástin aktivit, kterým se učitel věnuje v rámci vlastní fyzické a psychické regenerace.



1. Rámec pro vlastní hodnocení školy. Metodický průvodce.
2. Anketa pro rodiče. Anketa školy na míru.
3. Anketa pro žáky. Anketa školy na míru.
4. Anketa pro učitele. Anketa školy na míru.
5. Analýza dokumentace školy. Katalog kvantitativních indikátorů.
6. Dobrá škola. Metoda pro stanovení priorit školy.
7. Příprava na změnu. Metoda pro předjímání reakcí lidí.
8. Rámec profesních kvalit učitele. Hodnoticí a sebehodnoticí arch.
9. **Profesní portfolio učitele. Soubor metod k hodnocení a sebehodnocení.**
10. 360° zpětná vazba pro střední úroveň řízení. Soubor dotazníků a metodických doporučení.
11. Metody a formy výuky. Hospitační arch.
12. Učíme děti učit se. Hospitační arch.
13. Výuka v odborném výcviku. Hospitační arch.
14. Klima školy. Soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče.
15. Klima školní třídy. Dotazník pro žáky.
16. Klima učitelského sboru. Dotazník pro učitele.
17. Společenství prvního stupně. Dotazník pro žáky formou počítačové hry.
18. Interakce učitele a žáků. Dotazník pro žáky.
19. Připravenost školy k inkluzivnímu vzdělávání. Dotazník pro učitele.
20. Předcházení problémům v chování žáků. Dotazník pro žáky.
21. Poradenská role školy. Posuzovací arch.
22. Mapování cílů kurikula. Posuzovací arch.
23. Strategie učení se cizímu jazyku. Dotazník pro žáky.
24. Školní výkonová motivace žáků. Dotazník pro žáky.
25. Postoje žáků ke škole. Dotazník pro žáky.
26. Zjišťování a vyhodnocování výsledků vzdělávání žáků. Posuzovací archy.
27. ICT v životě školy – Profil školy<sup>21</sup>. Metodický průvodce.
28. Internetová prezentace školy. Posuzovací arch.
29. Skupinová bilance absolventů. Metoda pro hodnocení průběhu školního vzdělávání.
30. Zpětná vazba absolventů a firem. Dotazník pro absolventy a metoda rozhovoru pro zástupce spolupracujících firem.

