

Metodika hodnocení kompetence učitele v praxi

*Mgr. Jiří Trunda, ZŠ Londýnská, Praha,
Centrum školského managementu PedF UK*

- ❓ K čemu potřebujeme hodnocení pedagogů?
- ❓ Jak poznáme kvalitu práce pedagoga?
- ❓ Kdo hodnotí pedagogické pracovníky?
- ❓ O co se opírá systém hodnocení pedagogů?
- ❓ Jak zavádět změny v hodnocení pedagogů?

Anotace

Článek na konkrétním příkladu prezentuje **vytváření metodiky hodnocení kompetence pedagogických pracovníků** a s ohledem na potenciál školy a vizi jejího rozvoje zdůrazňuje **význam efektivního hodnocení pedagogických pracovníků**. Autor předkládá **konkrétní systém hodnocení učitelů ověřený v praxi**, přičemž neopomíjí celý proces jeho vzniku od základních metodických východisek až po jeho implementaci do praxe a reakce na něj.

Obsah

1.	Úvod	3
2.	Charakteristika školy	3
3.	Hodnocení učitelů jako součást rozvoje školy	5
3.1	K čemu potřebujeme hodnocení pedagogických pracovníků?	6
3.2	K čemu potřebují hodnocení pedagogičtí pracovníci?	7
3.3	Jak poznáme kvalitu práce pedagoga?	7
3.4	Kdo hodnotí pedagogické pracovníky?	8
3.5	Jaké nástroje hodnocení budou ve škole nejefektivnější?	9
3.6	Jak zavádět změny v hodnocení pedagogických pracovníků?	20
3.7	Jak ověřit efektivitu nové podoby hodnocení pracovníků?	21

1. Úvod

Tento příspěvek je komentovaným popisem případu plánování a realizace hodnocení učitelů na jedné konkrétní městské základní škole.

V příspěvku jsou pracovní pozice a funkce označovány pouze tvarem v mužském rodě. Důvodem je snaha o zjednodušení a srozumitelnost textu.

Výjimkou z tohoto pravidla je označení těch pozic, ve kterých ve škole nepracuje ani jeden muž (speciální pedagožka, zástupkyně pro 1. stupeň). V popisované škole ovšem pracuje, jako ve většině českých základních škol, více žen než mužů.

2. Charakteristika školy

- kapacita školy je 560 žáků a je **zcela naplněna, zájem o ni přesahuje její kapacitní možnosti** (v posledních třech letech mohlo být do školy přijato pouze 50 % zájemců o přijetí do 1. ročníku a nelze vyhovět 50 % žádostím o přijetí žáků do vyššího ročníku)
- ve škole existuje několikaletá **tradice vedení žákovských portfolií**
- ve škole pracuje **56 pedagogických zaměstnanců** (ne všichni mají plný pracovní úvazek), průměrný věk pedagogických pracovníků k 30. 6. 2010 byl 35,7 let

kapacita školy

Struktura pedagogického sboru:

- 16 učitelů 1. stupně
- 19 učitelů 2. stupně

- 2 speciální pedagožky
 - 7 asistentů pedagoga
 - 12 vychovatelů školní družiny a školního klubu
- další charakteristiky**
- Kromě pedagogických pracovníků pracuje ve škole 10 nepedagogických (správních) zaměstnanců.
 - Ve škole je kolem 120 funkčních počítačů, které jsou propojeny sítí a jsou připojeny k Internetu.
 - Až na 3 vychovatele školní družiny a školního klubu a 3 asistenty pedagoga jsou všichni pedagogičtí pracovníci vybaveni služebními notebooky.
 - **Škola** je dlouhodobě jasně **profilována liberálními pedagogickými strategiemi**, zaměřením na vzdělávání v souvislostech (integrované vyučovací předměty, projektové vyučování), snahou o efektivní inkluzivní vzdělávání a současně o funkční individualizaci. Obsah i podoba vzdělávání jsou natolik vyhraněné, že **oslovují nejen určitý typ rodičů** a zákonných zástupců žáků (liberální výchova v rodině), ale oslovuje také **pedagogy** podobně profesně i osobnostně orientované.
 - Ve škole funguje několik let **ročníkový způsob vedení**, to znamená, že **učitelé** jsou organizováni do ročníkových týmů, ve kterých se **pravidelně** minimálně jednou za 14 dní **scházejí, vyhodnocují, řeší problémy** konkrétních žáků, koordinují, plánují probíraná témata atd. V každém **ročníku** je jeden **pedagog pověřen vedením týmu** (garant ročníku). Pověřený učitel je **členem širšího vedení školy**, které se schází rovněž ve dvoutýdenní periodě, aby projednalo a řešilo problémy, jež se týkají více ročníků, plánovalo celoškolní projekty atd.
- Ředitel školy má tři zástupce:**
- zástupce statutárního, který je zároveň koordinátorem ŠVP

- zástupce pro techniku, který má na starosti správu sítě, rozvrhy, suplování apod.
- zástupce pro 1. stupeň

3. Hodnocení učitelů jako součást rozvoje školy

Impulzem k uvažování o změně hodnocení učitelů ve škole se stal **nástup nového managementu** školy. Nový ředitel působil ve škole řadu let ve funkci statutárního zástupce předchozího ředitele a nový statutární zástupce pracoval ve škole několik let jako učitel. (Další dva zástupci ředitele byli jmenováni do svých funkcí po třech letech na základě nových potřeb, které vyplynuly z měnící se struktury vedení školy.)

**impulz
ke změně**

Nový management školy **nebyl spokojen s dosavadním stavem** hodnocení učitelů, který velmi dobře znal. **Vedení** školy si na počátku cesty hledání podoby efektivního hodnocení učitelů, respektive pedagogických pracovníků, **položilo tyto otázky**:

základní otázky

- **Potřebujeme** (management školy) k něčemu **hodnocení pedagogických pracovníků**? Jestliže ano – pak k čemu?
- **Potřebují hodnocení** pedagogických pracovníků **oni sami**? Jestliže ano – pak k čemu?
- Jak **poznáme kvalitu práce** pedagoga?
- **Kdo bude** pedagogické pracovníky **hodnotit**?
- **Jaké nástroje** hodnocení **budou** ve škole maximálně **efektivní**?
- **Jak zavádět změny** v hodnocení pedagogických pracovníků?



- **Jak zjistíme**, že je nová podoba **hodnocení** pracovníků **efektivní**?

Cílem tohoto příspěvku není popis hledání odpovědí na výše uvedené otázky, je však nezbytné uvést, že se jednalo a jedná o proces složitý a dlouhodobý, ke kterému je nutné se periodicky vracet (například v rámci vlastního hodnocení školy).



Je nutné zabezpečit, aby **škola fungovala jako systém** či organismus, **nikoliv jako soubor nesourodých prvků**, proto se do podoby hodnocení pedagogů promítají i změny školního kurikula apod.

3.1 K čemu potřebujeme hodnocení pedagogických pracovníků?

Naším úkolem je řídit školu. To neznamená, že budeme všechno dělat sami. Těmi, kdo ve skutečnosti **naplňují hlavní poslání školy**, jsou **učitelé**. My je máme organizovat, **vést**.



Abychom mohli tento úkol naplňovat co nejlépe, potřebujeme **pracovníky co nejlépe znát**. **Hodnocení** učitelů proto potřebujeme hlavně pro **monitorování jejich pracovního výkonu, zjišťování** a naplňování jejich vzdělávacích **potřeb** ve vazbě na potřeby školy, **podněcování** a usměrňování jejich **profesního růstu** atd. Škola totiž nemůže být lepší než učitelé, kteří v ní učí.



Hodnocení **potřebujeme** také k tomu, abychom byli **schopni** maximálně **objektivně rozhodovat** o rozdělení **nenárokových složek platu**, které má škola k dispozici.

Bez hodnocení ve výše uvedeném smyslu nemůžeme dobře vykonávat své pracovní úkoly.

3.2 K čemu potřebují hodnocení pedagogičtí pracovníci?

Pedagogičtí pracovníci naší školy potřebují hodnocení svého pracovního výkonu, které jim poskytne pozitivní **zpětnou vazbu** o těch aspektech jejich práce, v nichž **dosahují** velmi **dobrých výsledků** (ujištění a ocenění).

zpětná vazba

Stejně tak potřebují zpětnou vazbu, která je vhodně **upozorní** na některé **nedostatky** v jejich pracovním výkonu a zároveň **nabídne podporu** pro **zlepšení**, jejich **profesní i osobnostní růst**. Naši kolegové potřebují takovou podobu svého hodnocení, jež jim umožní **orientovat** se lépe v **kritériích a indikátorech kvality** jejich **práce**, protože **chtějí** pracovat dobře, či excelentně.

3.3 Jak poznáme kvalitu práce pedagoga?

Na základě vylučovací metody konstatujeme, že **kvalitu práce** pedagoga **nelze zjistit vyhodnocováním** prací **žáků**. Do nich se totiž promítají nejrůznější – **pozitivní i negativní vlivy**, které nemůže pedagog přímo ovlivnit.

K tomu, abychom mohli z výsledků žáků abstrahovat podíl práce pedagoga, nemá škola dostatek času ani odpovídající prostředky. Soustavné monitorování a vyhodnocování vlivů, které nějak působí na žáka (momentální podpora rodiny, psychická a fyzická kondice, osobní problémy, míra vlivu sociálně patologických jevů mimo školu atd.) není v možnostech školy.

důležité

Výsledky žáků tak mohou být **pouze doplňujícím podkladem** pro hodnocení práce pedagogů. **Hodnocení** pedagogů na jednotlivých pozicích (učitel, vychovatel,...) se musí **vztahovat** k předem **stanoveným činnostem**, které jsou obsahem pedagogické práce bez ohledu na aprobaci.

Indikátory kvality, které budeme používat, musí být **doložitelné, ověřitelné a srovnatelné**.

Nepovažujeme za možné poznat kvalitu práce jednotlivých pedagogů na základě ojedinělých, tříčtvrtěhodinových **hospitací**. Hledaná podoba hodnocení musí zajišťovat **sledování pracovního výkonu v dlouhodobé perspektivě** a musí být schopna zachytit vývoj pracovníka, případně jeho stagnaci nebo vyhoření.

3.4 Kdo hodnotí pedagogické pracovníky?

hodnotitelé

Vzhledem k počtu pedagogických pracovníků a očekávanému rozsahu podkladů, které bude nutno nasbírat, aby hodnocení mělo očekávaný přínos, **není možné, aby učitele hodnotilo** pouze **vedení školy**.

Hodnotiteli budou:

- užší vedení školy (ředitel a zástupce)
- širší vedení (garanti jednotlivých ročníků)
- kolegové
- sami hodnocení (sebehodnocení)

3.5 Jaké nástroje hodnocení budou ve škole nejefektivnější?

Vzhledem k formulovaným **očekáváním**, aktérům a **tezím** o **kvalitě** na jedné straně a profesním **zkušenostem** i studiu problematiky (ředitel školy i jeho zástupce studovali školský management v Centru školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy) na straně druhé, jsme se rozhodli realizovat na naší škole následující **model hodnocení** pedagogických pracovníků. (V této fázi úvah se ve škole již běžně používal pojem evaluace učitele, aby se jasně deklarovalo, že se jedná o složitý proces, jehož je hodnocení v tradičním slova smyslu pouze součástí.)

Systém hodnocení pedagogů ve škole se opírá o **tři zásadní nástroje**:

- **učitelské portfolio**
- **profesní standard**
- **hospitační činnost**

Jak ukazují naše zkušenosti s prací se žákovskými portfolioi, je **portfolio** velmi **dobrým nástrojem** hodnocení.

**učitelské
portfolio**

Pro práci s učitelským portfolioem jsou stanoveny následující **zásady**:

- portfolio **obsahuje** takové **dokumenty**, které **dokládají** pracovní **výkon**, odborný profesní **růst**, případně **postoje** pracovníka (autorské učební texty, zpracované původní projekty, doklady o absolvovaném vzdělávání atd.)
- portfolio je **soukromým majetkem pedagoga**, který vede o své osobě (je zodpovědností pracovníka, jak bude dokládat svou práci)

- jednou za půl roku se v dohodnutém termínu **scházejí** individuálně všichni zaměstnanci s některým z členů užšího vedení při setkání nad portfoliem; **osnovou** tohoto setkání je **strukturovaný rozhovor**, při němž pracovník **dokládá** své výsledky pracovním portfoliem

Otázky strukturovaného rozhovoru:

otázky rozhovoru

- ? Co se mi v uplynulém období **podařilo**? Hledáme **příklady** dobré **praxe** z vlastních **zdrojů** a snažíme se začít **pozitivně**.
- ? Co mne zajímá, co bych rád **studoval/a**? Zjišťujeme **soulad** nebo nesoulad mezi **potřebami školy, představami** jejího managementu a **osobními potřebami**.
- ? S kým **spolupracuji** ve škole a na čem? Sledujeme **pedagogi** nikoliv jako solitéry, ale jako **součást týmu**.
- ? Co mne **zaujalo** na **práci** mých **kolegů/kolegyň**? Sledujeme **komunikaci** o profesních tématech.
- ? Čemu bych se rád/a **věnoval/a**, abych přispěl/a ke **zlepšení** chodu školy? Otázka umožňující **sladit potřeby školy** a **osobní zaměření pracovníků**. Odpovědi někdy upozorní management na nedostatky, kterých si sám nevšiml.
- ? **Kdo** byl u mne na **hospitaci** v uplynulém období? Byla pro mě **zpětná vazba přínosná**? Čím?
- ? U **koho** jsem byl/a na **hospitaci** já?
- ? Čím jsem **přispěl/a k prezentaci** práce školy? Zjišťujeme, jak škola **působila směrem ven** z pohledu pracovníků.
- ? Co mne **zaujalo** z dění v **pedagogické veřejnosti**? Zjišťujeme, **zda** se pracovníci **neuzavírají do problémů**

jedné školy **bez souvislostí** s děním v širší odborné veřejnosti.

- ❓ Co mne zaujalo nebo jsem **četl v odborné pedagogické literatuře**, v odborném pedagogickém tisku? Sledujeme **odborný růst**, snahu a ochotu pracovníků v oblasti svého dalšího vzdělávání a rozvoje. Rovněž není možné, abychom všichni četli všechno, často tak **upozorní pracovník na zajímavou novinku**. Na základě některých odpovědí jsou pracovníci osloveni, zda by mohli připravit a provést učitelskou dílnu k tématu.
- ❓ Co mne momentálně **tíží** v mé práci? **Zjišťujeme problémy** – od materiálových po vztahové.
- ❓ **Vytvořil/a** jsem nějaké **učební listy, texty**, které považuji za zajímavé a prospěšné pro realizaci školního vzdělávacího programu? (Uvedená škola byla jednou z pilotních škol ověřujících tvorbu a realizaci ŠVP podle RVP ZV.)
- ❓ Chtěl/a bych **zmínit** něco **mimo** uvedené otázky?
- ❓ Portfolio může mít **papírovou i elektronickou podobu**, případně se mohou obě části doplňovat. **Výhodou elektronické podoby** je, že je možné do ní **vkládat fotky, videozáznamy i záznamy zvukové**. Vzhledem k úrovni počítačového vybavení je také mnohdy jednodušší vkládat do elektronického portfolia i některé původní učební texty, powerpointové prezentace, programy na interaktivní tabuli atd.
- ❓ **Informace**, které jsou **obsahem portfolia**, nebo padnou během setkání nad portfoliem, může člen managementu školy použít či **zveřejnit pouze se souhlasem pracovníka**.

Jeden z členů užšího vedení zpracoval v rámci svého studia školského managementu bakalářskou práci na téma **Evaluace učitele**, na kterou navazuje svou disertační prací

profesní
standard

na stejné téma. V této souvislosti získal povolení paní docentky Vašutové z Ústavu pro **výzkum rozvoje vzdělávání** Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze využít a upravit její návrh standardu profese učitelství.



Dokument byl pro potřeby školy **rozdělen** do částí podle oblastí práce učitele. Důvodem byla snaha vytvořit **nástroj**, který je vždy **zaměřen** na jednu **konkrétní oblast** práce učitele. Kromě **dlouhodobého sledování pracovníků**, kdy se management školy snaží pokrýt celou škálu profesních schopností a dovedností, existují také situace, kdy je zapotřebí **zjistit úroveň práce v jedné oblasti** – ať už u jednoho učitele, nebo u skupiny učitelů (například učitelů cizích jazyků).

Do dokumentu byl přidán sloupec **Hodnocení**, respektive **Sebehodnocení**, který umožňuje zaznamenat zjištěnou míru naplňování jednotlivých položek. Zároveň tak vzniká nástroj, jenž **umožňuje porovnávat hodnocení se sebehodnocením** a hledat **příčiny případných odchylek**.

Některé položky mohou být **předmětem sledování** v rámci hospitační činnosti, jiné souvisí se **strukturovaným rozhovorem** vedeným při setkání nad portfoliem. Vedení školy může ke zjištění míry **naplňování** vybraných **položek** jednotlivými **učiteli**, případně skupinami učitelů použít také **dotazníkové šetření** zadané různým skupinám respondentů – **učitelům, zákonným zástupcům žáků** nebo **jim samotným**.

TIP

Získané **údaje** je možné vyjádřit **procenty** nebo zvolenou **škálou**. Např. naplňuje zcela, naplňuje, naplňuje pouze částečně, nenaplňuje. Tato čtyřstupňová škála se zatím ve škole osvědčila nejlépe.

Dalším krokem bylo vložení sloupce **Potřeby**. Sem pracovník zaznamenává, co by ze svého pohledu potřeboval, aby se mohl jeho pracovní výkon v konkrétní položce zlepšit.

Původně měl každý pedagogický pracovník tabulku hodnocení standardu na webové stránce školy v Excelu (tak, jak je uvedena zde). Nyní je systém mnohem **sofistikovanější**, zástupce ředitele pro techniku vytvořil **software**, na kterém hodnotící i hodnocený pouze vybere jednu z připravených možností hodnocení, případně vloží poznámku. Program vše **zaznamená** a automaticky přiřadí k záznamu datum. Je tak možné **sledovat** nejen **hodnocení okamžitého stavu**, ale i **vývoj hodnocení** a **sebehodnocení v jednotlivých položkách**.

Nový záznam se do hodnotící / sebehodnotící tabulky vkládá vždy, když pracovník nebo jeho nadřízený dojdou k závěru, že mají podklad pro hodnocení některé z položek. Minimálním požadavkem je, aby v průběhu jednoho školního roku byly hodnoceny všechny položky standardu.

Tabulka 1

Klíčová kompetence	Díčí kompetence (indikátory)	Forma zjišťování	Hodnocení	Sebe-hodnocení	Potřeby
Kompetence předmětová/oborová	má osvojeny systematické znalosti apochač-ního oboru v rozsahu a hloubce odpovídající potřebám výuky předmětu, který vyučuje	hospitace			
	je schopen transformovat poznatky přísluš-ných vědních oborů do vzdělávacích obsahů vyučovacích předmětů, které vyučuje	hospitace, portfolio			
	dovede integrovat mezioborové poznatky do vyučovacích předmětů a vytvářet mezipřed-mětové vazby	hospitace, portfolio			
	umí vyhledávat a zpracovávat informace, dis-ponuje uživatelskými dovednostmi infor-mační a komunikační technologie	portfolio			
	je schopen transformovat metodologii pozná-vání daného oboru do způsobu myšlení žáků v daném vyučovacím předmětu	hospitace, portfolio			

Klíčová kompetence	Dílčí kompetence (indikátory)	Forma zjišťování	Hodnocení	Sebe-hodnocení	Potřeby
Kompetence didaktická a psycho-didaktická	ovládá strategie vyučování a učení v teoretické a praktické rovině ve spojení, zná jejich psychologické, sociální a kauzální aspekty	hospitace			
	dovede užívat základní metodický repertoár ve výuce daného předmětu a je schopen přizpůsobit jej individuálním potřebám žáků a pojetí ŠVP Svobodná základní škola	hospitace, portfolio			
	má znalosti o RVP a dovede smysluplně upravit (tvořit) ŠVP a projekty výuky	rozbor dokumentace, případné návrhy úprav ŠVP			
Kompetence pedagogická	používá nástroje hodnocení vzhledem k vývojem a individuálním zvláštnostem žáků a požadavkům naší školy	rozbor dokumentace, portfolio			
	dovede užívat informační a komunikační technologie pro podporu učení žáků	portfolio, hospitace			
	ovládá procesy a podmínky výchovy v rovině teoretické i praktické, uvědomuje si jejich psychologické, sociální a multikulturní aspekty	hospitace, autoevaluace školy			

Klíčová kompetence	Díčí kompetence (indikátory)	Forma zjišťování	Hodnocení	Sebe-hodnocení	Potřeby
Kompetence pedagogická	orientuje se v souvislostech výchovy a vzdělávání	rozbór dokumentace, portfolio			
	podporuje rozvoj individuálních kvalit žáků v oblasti zájmové a volní	autoevaluace školy			
Kompetence diagnostická a intervenční	má znalosti o právech dítěte a respektuje je ve své pedagogické práci	hospitace, portfolio			
	dovede použít prostředky pedagogické diagnostiky ve vyučování na základě znalostí individuálních předpokladů žáků a jejich vývojových zvláštností, dovede diagnostikovat sociální vztahy ve třídě	rozbór dokumentace			
	je schopen identifikovat žáky se specifickými poruchami učení a chování a dovede upravit výběr učiva a metody jejich možností	rozbór dokumentace, hospitace			
	ovládá způsoby vedení nadaných žáků ve vyučování	rozbór dokumentace, hospitace			
	rozpozná sociálně patologické projevy žáků, šikanu a týrání a zná možnosti jejich prevence a nápravy, které zprostředkuje	rozbór dokumentace			

Klíčová kompetence	Díčí kompetence (indikátory)	Forma zjišťování	Hodnocení	Sebe-hodnocení	Potřeby
Kompetence diagnostická a intervenční	ovládá prostředky zajištění kázně ve třídě a umí řešit školní výchovné situace a výchovné problémy	hospitace, autoevaluace školy			
	aktivně utváří příznivé klima třídy/školy	autoevaluace školy			
Kompetence sociální a komunikativní	ovládá prostředky socializace žáků a dovede je prakticky užít	autoevaluace školy			
	dovede se orientovat v náročných sociálních situacích ve škole i mimo školu a je schopen zprostředkovat jejich řešení	autoevaluace školy, rozbor dokumentace			
	zná možnosti a meze vlivu mimoškolního prostředí, vrstevníků, médií na žáky, dovede analyzovat příčiny negativních postojů a chování žáků a užít prostředky prevence a nápravy	autoevaluace školy, rozbor dokumentace			
	ovládá prostředky pedagogické komunikace ve třídě/škole	hospitace, autoevaluace školy			
	uplatňuje efektivní způsoby komunikace a spolupráce s rodiči, orientuje se v problematice rodinné výchovy	autoevaluace školy, rozbor třídních schůzek			

Klíčová kompetence	Díčí kompetence (indikátory)	Forma zjišťování	Hodnocení	Sebe-hodnocení	Potřeby
Kompetence manažerská a normativní	má základní znalosti o zákonech a dalších normách vztahujících se k výkonu jeho profese a k jeho pracovnímu prostředí	rozbór dokumentace			
	orientuje se v aktuálním pedagogickém dění a je schopen reflexe ve své pedagogické práci	setkání nad portfoliemi rozbór dokumentace			
	ovládá základní administrativní úkony spojené s agendou žáků a jejich vzdělávacích výsledků, ovládá vedení záznamů a výkaznictví	rozbór dokumentace			
	disponuje schopnostmi a dovednostmi organizovat mimovýukové aktivity v rámci třídy a školy	hospitace			
Kompetence profesně a osobnostně kultivující	ovládá způsoby vedení žáků a vytváří podmínky pro efektivní spolupráci ve třídě	hospitace, portfolio			
	je schopen vytvářet projekty institucionální spolupráce, včetně zahraniční	rozbór dokumentace, autoevaluace školy			
	formuje postoje a hodnotovou orientaci žáků působením, které překračuje rámec vyučovacího předmětu (mezipředmětové vztahy, společenský kontext)	hospitace, portfolio			

Klíčová kompetence	Díčí kompetence (indikátory)	Forma zjišťování	Hodnocení	Sebe-hodnocení	Potřeby
Kompetence profesně a osobnostně kultivující	reprezentuje školu i učitelskou obec na jed- nání v duchu zásad profesní etiky učitele a etického kodexu učitele naší školy	autoevaluace školy, portfolio, hospitace, setkání nad portfo- liem			
	dokáže argumentovat pro obhájení svých pedagogických postupů	rozbor hospitací, zpět- ná vazba z třídních schůzek			
	spolupracuje s kolegy ve sboru, zejména v ročníkovém týmu	setkání nad portfo- liem			
	je schopen sebereflexe na základě uplatnění nástrojů autodiagnostiky a autoevaluace a hodnocení jeho výkonu různými subjekty	portfolio, setkání nad portfoliem			
	hledá a realizuje cesty svého dalšího rozvoje	setkání nad portfo- liem			
	aktivně se zajímá o život školy i mimo své vy- učovací předměty a ročník, dbá na její dobré jméno	setkání nad portfo- liem			

**hospitační
činnost**

Hospitační činnost je neopomenutelnou **součástí hodnocení** učitele, umožňuje totiž získat nezprostředkovaný obraz o jeho pracovním výkonu.

Hospitace ředitelem školy a jeho zástupci je dopředu **plánována**. Aktualizace probíhá na **týdenních pracovních poradách** užšího vedení školy. Kdokoliv má možnost požádat o hospitační návštěvu.

PŘÍKLAD Z PRAXE

Stává se, že se ve třídě objeví problém, se kterým si pedagog neví rady, nebo chce získat zpětnou vazbu o správnosti používání nové metody, formy práce – pak požádá toho pracovníka školy, o kterém je přesvědčen, že mu může pomoci neefektivněji, zda by k němu mohl přijít na návštěvu hodiny. Vedení školy, pokud možno, podpoří tuto žádost úpravou rozvrhu, zajištěním suplování či jiným vhodným způsobem.



Po hospitaci vždy proběhne její **rozbor**. **Poznatky a závěry** z hospitací provedené užším vedením se **projednávají** na týdenních schůzkách vedení. V případě, že je to zapotřebí, **hledá** vedení **možnost podpory** pracovníka nebo **nápravná** opatření.

3.6 Jak zavádět změny v hodnocení pedagogických pracovníků?

**implementace
změny**

Implementace změny hodnocení pedagogických pracovníků byla rozdělena do **tří fází**:

1. zavedení učitelských portfolií
2. zavedení školního standardu

3. zavedení uceleného systému hodnocení pedagogických pracovníků včetně počítačové podpory

Každá fáze začínala **teoretickou přípravou** pracovníků, vysvětlením a motivací k osobnímu přijetí **nového nástroje**. Následovalo **zkušební období** a teprve poté se obsah fáze stal **závaznou součástí systému** školy. Další fáze byla otevřena teprve tehdy, když fáze předchozí již fungovala, byla skutečně implementována do života školy.

Největší **nedůvěru** musel management školy překonávat na začátku **první fáze**. Pracovníci se ale měli možnost přesvědčit o tom, že **informace**, které nyní nově sdílejí s vedením školy, **nejsou zneužívány**, neobracejí se proti nim, ale **slouží k řešení problémů** a dalšímu **rozvoji** školy. Proto zavádění dalších fází již nebylo tak náročné.

**překonávání
nedůvěry**

Druhým důležitým momentem byla skutečnost, že se pracovníci **přesvědčili**, že **snaha** o změnu je **promyšlená a trvalá**, že se nejedná o cestu metodou pokus – omyl a úsilí o implementaci nového systému netrpí „**syndromem kampanovitosti**“.

První fáze proto trvala dva školní roky a druhá fáze rok. Třetí, aktuální fáze, probíhá zatím půl roku a výsledky zjištěné různými evaluačními nástroji ukazují, že pedagogové školy ji spíše vítají pro její jednoduchost a komplexnost.

3.7 Jak ověřit efektivitu nové podoby hodnocení pracovníků?

Panovala shoda v tom, že **zavádění dalších kritérií** a šetření pro zjištění efektivitu nové podoby hodnocení pedagogických pracovníků by byla pro školu **zbytečně zatěžující**.

důležité

Zjišťování tedy probíhalo v rámci **autoevaluace školy** formou **ankety a rozhovorů** s pedagogy školy a **porovnáním výsledků dotazníku**, který byl dvakrát zadán zákonným zástupcům žáků – s roční prodlevou. Výsledky provedených zjištění dokládají, že u všech relevantních skupin je možno **sledovat zlepšení** hodnocení jednotlivých **učitelů i školy** jako celku.

Komentovaný případ jistě **není jedinou možnou variantou** vytváření systému hodnocení pedagogických pracovníků. Je však variantou vyzkoušenou a funkční pro školu s výše uvedenými charakteristikami.