

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

katedra pedagogiky

Diplomová práce

Michaela Velechovská

Využití techniky „360° zpětné vazby“ k evaluaci kompetencí učitelů.

Use of technics „360° feed back“ for evaluation teacher's competences.

Praha 2011

vedoucí práce: Doc. PhDr. Josef Valenta, CSc.

Klíčová slova: 360° zpětná vazba, evaluace kompetencí učitelů, kompetence učitele

Key words: 360° feed back, evaluation teacher's competences, teacher's competences

Abstrakt:

Téma diplomové práce se orientuje na problematiku hodnocení kompetencí učitelů a ověřuje možnost použít metodu 360° zpětné vazby k tomu to hodnocení. Je zde popsána metoda 360° zpětné vazby jako předmět výzkumu. Výzkumnými metodami použitými k ověření použitelnosti 360° zpětné vazby jsou dotazníky a rozhovory. Práce se zaměřuje na kompetence učitele 2. stupně základní školy.

Abstract:

The theme of diploma work is evaluation of teacher's competencies. Work verifies possibility to use method of 360° feedback for this evaluation. Work further describes method of 360° feedback as a subject of research. Research methods used for verification of usability of 360° feedback, are questionnaires and interviews. Work focuses on middle school teachers' competencies.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne

podpis

Obsah

1. Cíle a opodstatnění práce	5
2. Kompetence	8
2.1. Klíčové kompetence	9
2.2. Kompetenční modely.....	9
3. Kompetenční modely učitelů.....	10
3.1. Hodnocení kompetencí učitelů.....	18
3.2. Metody hodnocení.....	19
4. Metoda 360° zpětné vazby.....	22
4.1. Přínosy 360° zpětné vazby	23
4.2. Historie 360° zpětné vazby.....	25
4.3. 360° zpětná vazby v České republice.....	25
4.4. Skupiny hodnotitelů	25
4.5. Postup 360° zpětné vazby	30
4.6. Realizace metody.....	32
4.7. Vyhodnocování výsledků	41
4.8. Software k 360° zpětné vazbě	42
5. Empirická část – dílčí cíle výzkum, hypotézy.....	43
5.1. Výzkumný vzorek.....	44
6. Metody a techniky výzkumu.....	45
6.1. Dotazník pro učitele k hodnocení metody 360° zpětné vazby	45
6.2. Dotazník pro ředitele k hodnocení 360° zpětné vazby.....	47
6.3. Rozhovor.....	47
7. Vyhodnocování.....	49
7.1. Dotazník pro učitele a ředitele.....	49
7.2. Rozhovor.....	49
8. Výsledky	50
8.1. Výsledky metody 360° zpětné vazby.....	50
8.2. Výsledky dotazníku pro ředitele k hodnocení metody 360° zpětné vazby.....	60
8.3. Výsledky dotazníku pro učitele k hodnocení metody 360° zpětné vazby.....	60
8.4. Výsledky rozhovorů hodnotících metodu 360° zpětné vazby.....	64
9. Závěr.....	66

Literatura.....	69
Seznam zkratk.....	73
Příloha číslo 1 - Dotazník ke kompetencím učitelů v 360° zpětné vazbě.....	74
Příloha číslo 2 - Dotazník pro učitele k hodnocení metody 360° zpětné vazby.....	86
Příloha číslo 3 - Dotazník pro ředitele k hodnocení metody 360° zpětné vazby.....	89
Příloha číslo 4 - Záznamový arch pro hodnocení rozhovorů s učiteli.....	95
Příloha číslo 5 - Záznamový arch pro hodnocení rozhovorů s ředitelem.....	96
Příloha číslo 6 - Srovnání učitelů v jednotlivých kompetencích.....	97
Příloha číslo 7 - Ukázka individuální zprávy pro jednoho z učitelů.....	103
Příloha číslo 8 - Výsledky z dotazníku, který hodnotí metodu 360° zpětné vazby pro ředitele.....	111

1. Cíle a opodstatnění práce

Cílem mé práce je ověření možnosti aplikace 360° zpětné vazby na kompetence učitele spjaté s pedagogicko-výchovným procesem. Ráda bych tedy ověřila použitelnost této metody ve školním prostředí a konkrétně na kompetence učitele. V rámci tohoto cíle bych chtěla použít software pro 360° zpětnou vazbu a vytvořit dotazník použitelný k hodnocení kompetencí učitele. Pak vytvořit dotazník pro učitele a ředitele k hodnocení využitelnosti metody 360° zpětné vazby.

Díličí výzkumné otázky:

1. Může 360° zpětná vazba pomoci pedagogovi reflektovat jeho kompetence spjaté s pedagogicko- výchovným procesem?
2. Dá 360° zpětná vazba podněty pedagogům pro rozvoj a zlepšování jejich působení a činností?
3. Může být 360° zpětná vazba dobrým zdrojem informací o kompetencích pedagoga pro ředitele?

Proto, abych ověřila i tyto díličí cíle výzkumu, chtěla bych kromě dotazníků využít ještě metody rozhovoru, zaznamenaného na záznamový arch.

Pokud by se tato metoda dala aplikovat ve školním prostředí, jednalo by se o další nástroj hodnocení kompetencí pedagogů. Hodnocení kompetencí je v současné době velmi aktuální téma. Zájem o kompetence vzrůstá s tím, jak se zrychluje vývoj naší společnosti, vědy a techniky. Poznání a vědomosti rychle zastarávají a v naší mediální společnosti je někdy informací přespříliš. Z těchto důvodů se do popředí dostávají klíčové kompetence a kompetence, díky kterým je člověk schopen držet krok s dobou. Být kompetentní totiž neznamená jen mít vědomosti, ale také umět s informacemi zacházet v souvislostech a v souladu s kontextem nebo situací. Kompetence a klíčové kompetence jsou v současnosti součástí Rámcově vzdělávacího programu vydaného MŠMT a jsou i jedním z cílů základního vzdělávání. Jedná se tedy o důležitý aspekt vzdělávání platný pro všechny školy.

Před námi se otvírá problém, jak kompetence hodnotit. K této problematice je Rámcově vzdělávací program hluchý. Učitelé jsou vybaveni nástroji pro hodnocení vědomostí, ale kompetence jsou pro ně často obtížně měřitelné. Tento problém nastal i ve sféře pracovní, zaměstnavatelé začali hledat efektivní způsoby, jak měřit kompetence či poznat pokrok u jednotlivých osob. V obou sférách je mnoho metod, které přinášejí rozdílné pohledy na

hodnocení kompetencí. Jednou z nich je i 360° zpětná vazba, která je v pracovní sféře považovaná za jednu z nejpřesnějších metod pro objektivní zhodnocení pracovníka

Otázka měřitelnosti kompetencí je tedy společná pro firemní oblast i pro školství. Otázka, která z této situace vyplývá, je, zda by 360° zpětná vazba byla přínosem i pro rozvoj pedagogů.

Současný trend ve školství se jeví jako jednostranné zaměření pozornosti na kompetence dětí. Ty jsou přesně definovány a popsány. Existují i metodické portály a příručky, jak tyto kompetence rozvíjet a měřit. Daleko méně pozornosti je věnováno pedagogům. Jsou to však právě oni, kteří tyto kompetence učí a rozvíjejí a to ať chtějí nebo nechtějí. Jsou nositeli a představiteli jejich úrovně.

Základním poznatkem je, že kompetence se získává osobní zkušeností, sebeuvědoměním, což klade vysoké nároky na kvalitu výuky. Pedagog, jako autorita, je sám vystaven nutnosti mít rozvinuté klíčové kompetence. Z pozice svých rozvinutých kompetencí působí na žáky a je zde předpoklad, že jeho zralost může pomoci žákům k jejich osobnostnímu rozvoji.

Kompetence žáků a pedagogů zcela jistě nejsou identické, pedagog potřebuje kompetence širšího pojetí proto, aby mohl předávat vědomosti a rozvíjet kompetence.

Zaměřuji se proto na kompetence pedagogů a metodu 360°zpětné vazby, kterou na tyto kompetence aplikuji.

Metoda 360°zpětné vazby by byla použitelná a vhodná pro ředitele škol jako cenný zdroj informací o kompetencích učitelů, o jejich sebereflexi, názorech žáků a rodičů. Mohla by být součástí sebereflexe učitelů a poskytovat podněty pro další profesní a osobnostní růst. Pokud se metoda osvědčí, mohla by najít uplatnění v rámci autoevaluaci školy. Každá škola by si mohla metodu 360° zpětné vazby uzpůsobit pro svůj kompetenční model pro pedagogy, či by mohla využít kompetenčního modelu, který se snad v dohledné době stane obecně platný ze strany MŠMT. Výhodami této metody jsou rychlost, přesnost, variabilita, diskrétnost atd.

Práce obsahuje teoretické poznatky o kompetencích a klíčových kompetencích, protože je nutné si nejdříve vymezit pojmy a poznatky v této oblasti. V další kapitole se věnuji kompetencím učitele a jejich pojetí. Uvádím několik různých kompetenčních modelů. Správný výběr kompetenčního modelu je pro použití metody 360° zpětné vazby zásadní a je proto třeba pečlivě zvážit a prozkoumat modely, které se k tomu váží. 360° zpětná vazba je jen jednou z metod hodnocení kompetencí učitelů. Proto se jedna kapitola věnuje jiným

možnostem hodnocení kompetencí učitelů. Dále pak popisují metodu jako takovou, tedy její historii, osoby zapojené do procesu, postup, jednotlivé skupiny zapojené do metody. V této kapitole se snažím postihnout i etické zásady pro zacházení s 360° zpětnou vazbou, její přínosy i možná rizika. Empirická část navazuje upraveným kompetenčním modelem, který jsem vybrala. Empirická část práce se orientuje na výzkumné metody, proto jako první znovu specifikuji výzkumné otázky hypotézy, dále pak výzkumný vzorek. Dále navazuji popisem jednotlivých výzkumných metod a to konkrétně metodou 360° zpětné vazby, kterou popisuji vzhledem k postupu celé metody. Kromě této metody se věnuji dotazníku, který hodnotí metodu 360° zpětné vazby. Na dotazník budou odpovídat dvě skupiny respondentů, jednak učitelé a jednatel školy. Proto v empirické části popisují oba dotazníky, jejich koncepci i druhy otázek a odpovědí. V neposlední řadě je zde rozhovor, který je zaměřený na zhodnocení metody 360° zpětné vazby.

Výsledky ze všech uvedených metod, dávám do souvislosti se situací a podmínkami realizovaného výzkumu. Kapitulu člením na výsledky dle jednotlivých výzkumných metod.

V závěru se vracím k výzkumným otázkám i hypotézám a odpovídám na ně. Věnuji se také využitelnosti metody a jejím možným zlepšením do budoucna.

Literatura k tomu to tématu je velmi problematická. Metoda 360° zpětné vazby je stále předmětem obchodu, tedy jedná se o placenou službu a informace či ukázky jsou řídké. Nejvíce se o této metodě píše v souvislosti s řízením „lidských zdrojů“. V této literatuře se často popisují výhody, rizika a možnosti použití (Armstrong 2007, Kubeš, Šebestová 2008).

Další oblastí, které je relevantní k tématu, je oblast kompetencí. Kompetence učitele popisují autoři jako Spilková (Spilková, Vašutová 2002), Švec (Švec 1999) Vašutová (Vašutová 2002), Walterová (ed.)2001, Lukášová – Kantorková (Lukášová – Kantorková 2003) atd.

To jsou autoři přímo se zabývající kompetencemi učitele. V souvislosti s kompetencemi učitele je tady také literatura mapující dovednosti, schopnosti, vědomosti, předpoklady a činnosti učitele (Průcha 2002). Všechny tyto kategorie jsou důležité pro tvorbu, úpravu a porozumění kompetencím učitele.

V neposlední řadě je velmi důležitá literatura vážící se k hodnocení. Zde jsou hlavním přínosem knihy zabývající se evaluací ve škole. Jsou to Průcha (Průcha 2002), Švec (Švec 1999), Slavík (Slavík 1999), Fischer – Schartz (Fischer – Schartz 1997) Vaš'átková (Vaš'átková 2006), Každý z autorů pojímá hodnocení trochu jinak. Velmi podnětná je kniha od Vaš'átkové, která monitoruje nástroje hodnocení či autoevaluaci v dokumentech.

2. Kompetence

Metoda 360° zpětné vazby je metoda vhodná pro měření klíčových kompetencí a kompetencí. Proto považuji za důležité si tento pojem vymezit, aby bylo zřejmé, co vlastně metoda měří a jak lze pak i chápat výsledky.

Kompetence jsou v dnešní době velmi populární. Stávají se neoddělitelnou součástí vzdělávání.

Definice kompetencí není jednotná a existuje mnoho přístupů.

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání (RVP 2004, s. 14) je definuje jako souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti.

Další možná definice je, že se jedná o schopnost účinně jednat v určitém typu situací, schopnost založená na znalostech, která se však neomezuje jen na ně (Perrenoud 1997, s. 12).

Kompetence se do povědomí dostávají, díky Mertensovi (Mertens 1974) Ten je však dával do souvislosti s trhem práce. Vystupuje zde snaha vybavit pracovní sílu lepšími dovednostmi potažmo kompetencemi. Do oblasti školské vstupují kompetence a především klíčové kompetence později. Postupně jsou kompetence stále více a lépe popsány a speciálně žákovským kompetencím je věnována velká pozornost. Stále intenzivnější vnímání potřeby učit se po celý život, bylo reflektováno v australské iniciativě The Key Competencies (The Key Competencies 1997). Ta je tvořená sedmi klíčovými kompetencemi, které by měly být společné v celém systému vzdělávání v informační společnosti:

- získávání, analýza a organizace informací;
- předávání myšlenek a informací;
- plánování a organizace pracovních aktivit;
- spolupráce s ostatními a práce v týmu;
- používání systémových postupů a metod;
- zvládnutí logických úvah a strategií řešení problémů;
- schopnost využívat technická zařízení.

2.1. Klíčové kompetence

V literatuře se hojně objevuje pojem klíčových kompetencí. Klíčové kompetence jsou často různě definovány. Lze je chápat jako soubor kompetencí, které jsou nezbytné a jsou společné všem v dané skupině. „Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahujících hranice jednotlivých odborností.“ (Belz, Siegrist 2001, s. 166) „Jsou tedy samy o sobě významově neutrální, neboť jsou použitelné na libovolný obsah. Jejich zprostředkování je však vždy nutně vázáno na konkrétní obsah.“ (Belz, Siegrist 2001, s. 27)

V neposlední řadě je pro klíčové kompetence důležité, že se jedná o velmi komplexní schopnosti, působící společně. Klíčové kompetence tedy doplňují kompetence potřebné pro výkon specifické činnosti. U učitele máme specifické kompetence vázící se k danému předmětu, například k matematice, a klíčové kompetence jsou ty, které potřebuje každý učitel bez ohledu na předmět, který vyučuje

2.2. Kompetenční modely

Kompetenční modely jsou modely kompetencí potřebné pro jednotlivé role a pozice a to, jak ve školním, tak v mimoškolním prostředí. Kompetenční modely popisují, organizují, vytyčují klíčové kompetence, kompetence, schopnosti a dovednosti, které by daný člověk měl na daném místě či pozici mít. Správný kompetenční model by měl postihovat i míru dané kompetence. Kompetenční modely nejsou v současné době žádnou novinkou ani pro české školství, kde v tuto chvíli existují definované klíčové kompetence a jejich úrovně pro žáky základních škol a gymnázií. Míra kompetencí je zde vyjádřena vzhledem k věku dětí a ročníkům základní školy.

3. Kompetenční modely učitelů

Tato část je velmi důležitá pro výzkumnou část mé práce. Jak jsem již poznamenala, metoda 360° zpětné vazby se v ideálním případě váže na kompetenční model. Protože metodu aplikuji do specifického prostředí školy a na kompetence pedagoga, je třeba nejdříve zmapovat kompetenční modely v této oblasti a pak z nich uváženě vybrat model, který bude nejvíce vyhovovat potřebám aplikace metody 360° zpětné vazby.

Tak jako se měnily požadavky na pedagogicko-výchovnou práci učitele, měnily se

i požadavky na učitele jako takového. V literatuře existuje několik kompetenčních modelů pro pedagogy (Vašutová 2002, Švec 1998, Kyriacou 1996, Walterová (ed.) 2001, Nezvalová 2001, Spilková 2002, Lukášová - Kantorková 2003). U některých autorů se nejedná o kompetenční model jako takový, protože tento pojem v dnešním chápání je poměrně nový, ale o soubory předpokladů nebo způsobilostí pro pedagogy. Důležité v tomto bodě je stanovisko ministerstva školství a mládeže, které je garantem správnosti. Není bez zajímavosti, že existují kompetence pro žáky, ale jaké kompetence má mít učitel, aby mohl žáky rozvíjet, popsané není. V současné době se tvoří standardy pro práci učitele a lze jen doufat, že tyto standardy budou obsahovat i kompetenční model, který bude korespondovat s kompetenčním modelem pro žáky v RVP. Dokumenty, které dalo v současné době k dispozici ministerstvo školství, jsou Příprava standardu učitelské profese (Kurelová 2002), Obsahová analýza – 1. a 2. kola diskuze. Více podnětů poskytuje dokument od M. Kurelové, kde jsou pro způsobilost učitele definovány zdravotní, etické, ekologické, kulturní, jazykové, osobnostní, sociální a pedagogické předpoklady učitele. Uvedený dokument pak dále tyto oblasti blíže popisuje a specifikuje. Standardy učitelské kvalifikace se pak vztahují především k učitelům na 2. stupni základní školy. Jiným dokumentem dotýkajícím se standardu, je standard základního vzdělávání (Standard základního vzdělávání. Věstník MŠMT ČR, 51, sešit 9, září 1995). Tento dokument se však vůbec nezabývá učitelem a opět se věnuje žákům, jejich znalostem a kompetencím v jednotlivých vzdělávacích oblastech. Pro zaměření mé práce je v dokumentu zajímavá oblast a to hodnocení kvality učitelů na základě standardů. Zde jsou popsány dvě oblasti pro hodnocení a to etická dimenze a její projevy a odborná a profesionální dimenze a její projevy. Z hlediska kompetencí je zde zastoupen kompetenční model postavený na čtyřech funkcích školy. Dokument celkově nedává žádná jasná

stanoviska, ani se příliš neorientuje na kompetence, které učitel potřebuje pro rozvoj kompetencí žáků, tak jak jsou popsány v RVP.

Kompetence se rozvíjejí po celý život a stejně tak tomu je i u profese učitele. Velmi významné je z tohoto hlediska i vzdělávání učitelů, které by mělo rozvíjet kompetence učitele. „Kompetence učitele je soubor profesních dovedností a dispozic, kterými by měl být vybaven učitel, aby mohl efektivně vykonávat své povolání.“ (Vašutová 2002. 52 s.) Jak uvádí Vašutová, kompetence učitele se utváří v procesu profesionalizace, který zahrnuje přípravu v rámci vzdělávání, zkušenosti získané praxí, vliv profesionálního prostředí, reflexi a sebereflexi. Toto je ovšem pouze jedna z mnoha definicí.

Současné dokumenty a odborné texty naznačují, že pedagogické kompetence je nutné ještě specifikovat pro učitele na jednotlivých stupních. Tedy, že přístupy i kompetence jsou rozdílné pro učitele 1. a 2. stupně a učitele střední odborné školy či gymnázia. Tato specifikace se objevuje pouze v několika dokumentech a je málo popsána a prozkoumaná.

Známý a významný model popisuje Vašutová (Vašutová 2002), tento model vztahuje kompetence učitele k funkcím školy (tzv. Delorsův koncept) a vzdělávacím cílům. Funkce školy jsou čtyři základní:

- Funkce kvalifikační
- Funkce socializační,
- Funkce integrační,
- Funkce personalizační.

Tyto funkce školy jsou doplněny vzdělávacími cíly a to konkrétně Delorsovým konceptem „čtyř pilířů“. Vzdělávací cíle v tomto konceptu jsou:

1. Učit se poznávat.
2. Učit se žít společně s ostatními.
3. Učit se jednat.
4. Učit se být.

Kompetenční model založený na těchto poznatcích pak vypadá takto:

1. Vzdělávací cíl učit se poznávat navazující na kvalifikační funkci školy se realizuje prostřednictvím těchto kompetencí:
 - 1.1 Předmětová – zahrnuje, odpovídají znalosti a dovednosti z daných předmětů.
 - 1.2 Didaktická/ psychodidaktická – obsahuje výběr a didaktickou úpravu učiva se zohledněním na psychologickou rovinu učiva, projektování a hodnocení výuky atd.
 - 1.3 Pedagogická - zaměřuje se na procesy, podmínky a prostředky výchovy.
 - 1.4 Informatická a informační – jedná se o dovednost zacházení s informacemi pro potřeby vyučování.
 - 1.5 Manažerská – její součástí je organizace a řízení vyučování i mimo vyučovacích aktivit.
 - 1.6 Diagnostická a hodnotící – zahrnuje hodnocení a diagnostiku žákových projevů a výkonů.
2. Vzdělávací cíl učit se žít společně, navazující na socializační funkci školy, se realizuje prostřednictvím těchto kompetencí:
 - 2.1 Sociální – je to schopnost pedagoga dobře reagovat, porozumět a řešit i složité a náročné situace.
 - 2.2 Prosociální – tato kompetence znamená být připraven pomáhat druhým, být otevřený, solidární atd.
 - 2.3 Komunikativní – vztahuje se ke všem druhům komunikace učitele. Je to dovednost komunikaci navázat, udržet a rozvíjet.
 - 2.4 Intervenční – pokrývá řešení výchovných situací.
3. Vzdělávací cíl učit se jednat, navazující na kultivující funkci školy, se realizuje prostřednictvím těchto kompetencí:

- 3.1 Všeobecného rozhledu / Osobnostně kultivující – jedná se o zpřístupnění společenského a kulturního života.
 - 3.2 Multikulturní – obsahuje zprostředkování porozumění jiným kulturám a začleňování jedinců do společnosti.
 - 3.3 Enviromentální – se zaměřuje na oblast životního prostředí a především jeho ochrany.
 - 3.4 Proevropské – jedná se o podporu výchovy k evropskému občanství.
4. Vzdělávací cíl učít se být navazující na personalizační funkci školy se realizuje prostřednictvím těchto kompetencí:
 - 4.1 Diagnostické – umožňuje rozeznat a správně rozvíjet potenciál žáků.
 - 4.2 Hodnotící – jedná se o vytváření podmínek pro reálné hodnocení a sebehodnocení žáků.
 - 4.3 Zdravého životního stylu – je zaměřená na oblast péče o zdraví.
 - 4.4 Poradensko-konzultační – umožňuje pomoci žákům se orientovat v životních situacích či řešit problémy.

Velkou předností tohoto modelu je jeho komplexnost. Jsou zde popsány dílčí kompetence, které jsou předpokladem pro naplnění funkce školy a vzdělávacího cíle. Do modelu jsou zahrnuty i kompetence relativně nové, ale potřebné pro pedagoga v dnešní době, jako je kompetence zdravého životního stylu či proevropské. Za nevýhodu toho modelu lze považovat fakt, že nejsou definovány klíčové kompetence jako takové a není ani zcela jasné, proč do daných oblastí patří právě tyto dílčí kompetence a ne jiné. Druhou slabou stránkou tohoto modelu je jeho šíře. Pro praxi je hodnocení šestnácti různých kompetencí nepraktické, protože to znamená poměrně velké množství otázek a tím i velkou časovou dotaci na vyplnění dotazníků.

Další model se zcela váže na kompetence vztahující se k tvorbě profesního standardu (Vašutová 2001). Tento model je zmíněn i v dokumentu vydaném MŠMT (Příprava standardu učitelské kvalifikace 2002).

1. Kompetence oborově předmětová
2. Kompetence didaktická a psychodidaktická
3. Kompetence pedagogická
4. Kompetence diagnostická
5. Kompetence, psychosociální a komunikativní
6. Kompetence manažerská a normativní
7. Kompetence profesně a osobnostně kultivující.

Výhodou toho modelu je, že u každé uvedené kompetence autorka ještě specifikuje, co učitel dělá a zná. Nepřímo tak popisuje dovednosti vážící se k dané kompetenci. Tyto popisy jednotlivých kompetencí jsou dostatečně konkrétní, aby se na ně dala aplikovat metoda 360° zpětné vazby. Model je přiměřeně obsáhlý a tedy pro praxi lépe použitelný než model předchozí.

Zajímavým modelem, který bych chtěla také uvést, je model podle V. Spikové (Spilková 1996). Ten popisuje tyto kompetence učitele.

- Odborně předmětové – předávat a vysvětlovat vědecké základy daných předmětů.
- Psychoanalytické – motivovat k poznání, aktivizovat myšlení, vytvářet příznivé prostředí a řídit proces žákova učení
- Organizační a řídicí – plánovat a projektovat svou činnost, vytvářet a udržovat pořádek a systém.
- Diagnostické a intervenční – zjišťovat, jak žák myslím, cítí, co činí a jaké to má příčiny, jaké má žák problémy a jak mu lze pomoci.
- Poradenské a konzultační – vztahují se zejména k rodičům.
- Reflexe vlastní činnosti – já a má činnost jako předmět analýzy, ze zjištěného modifikovat své chování)

Mezi významné autory na tomto poli patří prof. Švec (Švec 1999), který uvádí soubor předpokládaných kompetencí, kterými by měl vysokoškolsky vzdělaný pedagog disponovat. V zásadě se jedná o 3 kompetence a to: 1. Kompetence k vyučování a výchově, 2. Kompetence osobnostní a 3. Kompetence rozvíjející. Jednotlivé kompetence, pak dále specifikuje na dovednosti, které učitel potřebuje ovládat k tomu, aby měl danou kompetenci.

1. Kompetence k vyučování a výchově

1.1. Diagnostická kompetence

- Dovednost analyzovat žákův ústní, písemný, grafický a další projev.
- Dovednost použít dostupné diagnostické metody a techniky ke zjištění učebního výkonu žáka.
- Dovednost uplatnit vybrané metody a techniky ke zjištění základní příčin nevhodného chování žáků.
- Dovednost diagnostikovat žákovo pojetí učiva.
- Dovednost diagnostikovat styl učení žáků.
- Dovednost diagnostikovat sociální klima třídy

1.2. Psychopedagogická kompetence

- Dovednost analyzovat učivo z didaktického a psychologického hlediska.
- Dovednost vymezovat a operacionalizovat výukové cíle v návaznosti na analýzu učiva.
- Dovednost projektovat učení žáků.
- Dovednost formulovat různě náročné učební úlohy, odpovídající výkonovým cílům, úrovni a možnostem žáků ve třídě.
- Dovednost připravovat obrazové učební materiály k navození učebních aktivit žáků.

- Dovednost reagovat na rozmanité výchovné situace (např. rušivé chování žáků).

1.3. Komunikativní kompetence

- Dovednost motivovat žáky.
- Dovednost navázat a udržet kontakt se žáky.
- Dovednost regulovat proces vytváření dovedností žáků (exponovat, fixovat a aplikovat učivo)
- Dovednost podněcovat rozvoj aktivity, samostatnosti a tvořivosti žáků uplatňováním aktivizujících metod výuky.
- Dovednost klást žákům různě náročné otázky a zadávat různě náročné učební úlohy.
- Dovednost reagovat na chybný nebo nepřesný výkon žáků.
- Dovednost modifikovat naplánovaný výukový proces.
- Dovednost organizovat práci žáků v různých formách výuky.
- Dovednost řídit pozornost žáků.
- Dovednost komunikovat s rodiči žáků.
- Dovednost řešit výchovné situace.

2. Osobnostní kompetence

- Dovednost empatického chování
- Dovednost asertivního chování
- Dovednost akceptovat sebe i druhé (žáky, kolegy).

3. Rozvíjející kompetence

3.1. Adaptivní kompetence

- Dovednost orientovat se ve společenských změnách.
- Dovednost orientovat ve společenských změnách žáky.
- Dovednost vyrovnávat se se zátěží (stresem).

3.2. Výzkumná kompetence

- Dovednost projektovat akční pedagogický výzkum.
- Dovednost realizovat akční pedagogický výzkum.
- Dovednost využít akčního pedagogického výzkumu ke zdokonalení vlastní pedagogické práce.
- Dovednost řešit vědeckými metodami problémy, které se v práci učitele vyskytnou.

3.3. Informační kompetence

- Dovednost pracovat s literaturou.
- Dovednost využívat osobního počítače jako zdroje informací.
- Dovednost využívat ostatní moderní informační technologie.
- Dovednost vybírat informace relevantní pedagogickým situacím a problémům, řešených učitelem.
- Dovednost strukturovat a prakticky využívat vybraných informací.

3.4. Sebereflektující kompetence

- Dovednost reflektovat, tj. popsat, analyzovat a hodnotit svoji pedagogickou činnost.

- Dovednost vyjadřovat výsledky této sebereflexe v písemné podobě.

3.5. Autoregulativní kompetence

- Dovednost projektovat změny ve své vlastní pedagogické činnosti.
- Dovednost realizovat neprojektované změny ve vlastní pedagogické činnosti.

Autor se věnuje problematice kompetencí učitel velmi důkladně a rozsáhle a popisuje také pedagogické vědomosti, dovednosti a zkušenosti, jako nedílnou součást pedagogových kompetencí. Kompetenční model, zde uvedený, je velmi systematický a to je jeho největší výhoda. Popisuje tři klíčové kompetence, které se dále dělí na kompetence a ty se dělí na dovednosti nutné pro naplnění těchto kompetencí. Ve chvíli, kdy je kompetenční model takto konkrétní, tedy obsahuje jak kompetence, tak požadované dovednosti, je ideální pro použití v procesu 360° zpětné vazby. Je také dostatečně současný a promítají se do něj potřeby současných pedagogů.

Z pohledu použití v pedagogické praxi je nutné, aby kompetenční modely byly aktuální a reagovaly tak na potřeby učitelů, byly dostatečně komplexní, ale přijatelně dlouhé a zcela zásadní je, aby měly jasně džinovou strukturu. Tedy srozumitelně a jasně popsané klíčové kompetence, které jsou rozpadnuty na kompetence. Kompetence se pak, ještě dělí na dovednosti či schopnosti. Jen tak je jasné, co daný pojem popisuje a jak ho autor chápe. Protože je nutné popsat i dovednosti a aktuální potřeby učitelů, jsou více než zajímavé studie, které se zabývají profesní činností učitele. Jejich struktura, proporce a rozbor jsou popsané například v Středoevropském učiteli (Bidžovský, Kučerová 2000) nebo Průcha (Průcha 2002).

3.1. Hodnocení kompetencí učitelů

Pro srovnání s metodou 360° zpětné vazby bych se ráda zmínila o dalších metodách hodnocení kompetencí učitelů. Pokud by se metoda v prostředí školy ukázala jako přínosná, je nutné ji vidět ve srovnání s jinými metodami běžně používanými.

Základním cílem hodnocení učitelů je napomoci jejich osobnímu rozvoji. Hodnocení současně slouží k získání zásadních podkladů pro jejich odměňování formou osobních

příplatků. Ty ovšem v sobě zahrnují navíc další složky týkající se plnění různých mimořádných funkcí učitele (například koordinace aktivit školy v různých průřezových tématech, činnost v metodických orgánech školy, správcovství kabinetů a sbírek), nebo činností, které nemají charakter přímé pedagogické práce (například péče o estetizaci školy, péče o květiny) apod. Hodnocení kompetencí učitelů je součástí široké oblasti autoevaluace školy. Do značné míry je možné si pro každou školu zvolit vlastní kritéria a to i pro hodnocení učitelů. Existují k tomu samozřejmě doporučení, která jsou obsažena v různých dokumentech jako Manuál pro tvorbu ŠVP ZP (2005). V tomto dokumentu se hodnotí několik základních oblastí, mezi nimi i práce učitelů (Vašátková 2006). Po prozkoumání dokumentů vztahujících se k hodnocení školy (Česká školní inspekce, dostupné z www, Slavík 1999) jasně vyplývá, že hodnocení učitelů je orientované na jiné oblasti než na jejich pedagogickou práci. Podoba hodnocení pedagogické práce učitele je určena vždy konkrétní školou. Jsou zde patrné i protichůdné tendence, zda žáky do hodnocení zahrnovat, či nikoliv (Trunda 2011, Průcha 1996).

3.2. Metody hodnocení

Ráda bych uvedla několik metod, které je možné použít při hodnocení kompetencí učitele. Metod použitelných k tomuto účelu je daleko více. Jedná se například o analýzu edukačních produktů, analýzu dokumentů, analýzu silového pole, anketu, benchmarking, dílnu – workshop, deník, diskuze, dotazování, dotazník, SWOT analýzu, faktorovou analýzu, projektivní metody a techniky, Q – metodologii atd. (Vašátková 2006). Více se věnuji těm metodám, které jsou časté a běžné, protože 360° zpětná vazby by se mohla zařadit mezi tyto používané metody.

Hospitace

Nejčastější formou hodnocení práce učitele jsou hospitace, které jsou specifickým pedagogickým diagnostickým nástrojem. Jedná se o návštěvy ve vyučovací hodině, na přednášce.

Cílem hospitace je rozpoznání stavu a úrovně výchovné a vzdělávací práce učitele. Informace jsou získávány pozorováním a zaznamenávány do hospitačního archu. Hospitace má své cíle, postup, přínosy ale i problematické momenty. To například popisuje Walter, Schratz (1997). Důležitou součástí hospitace je následný rozhovor s učitelem. Hospitace za účelem kontroly vykonávají ředitelé škol a školní inspekce. Za účelem poznávacím jsou přítomni na hospitacích jiní pedagogové, studenti, budoucí učitelé. Nově jsou dostupné i virtuální hospitace, tedy hospitace natočené ve školách po celé ČR. Ty jsou pak uveřejňovány na metodickém portálu podporujícím RPV. Tyto hospitace slouží jako inspirace pro jiné učitele.

Pracovní portfolio

Jedná se o soubor podkladů k učitelské práci, které slouží jako podklad k hodnotícímu pohovoru i jako inspirace pro ostatní učitele. Obvykle obsahuje přípravy konkrétních vyučovacích hodin včetně reflexe těchto hodin. Může rovněž obsahovat dokumentaci k větší akci, například projektu apod. Má dokladovat pracovní výkon, odborný profesní růst, postoje učitele.

Autoevaluace učitelů

Patří do subjektivních technik hodnocení. Součástí autoevaluace jsou výpovědi samotného učitele o své práci a může zahrnovat i výpovědi žáků. Podklady pro toto hodnocení jsou deníkové záznamy, sebehodnotící dotazníky, rozhovory, pracovní portfolio atd.

Hodnotící rozhovor

Je součástí hodnocení pracovního výkonu učitele. Rozhovor probíhá jednou, maximálně dvakrát za rok. Na hodnotícím pohovoru je opět přítomné vedení školy. Významnou součástí pohovoru by měla být sebereflexe učitele a stanovení dalšího směru rozvoje.

Zajímavým příkladem z praxe je hodnocení pedagogické práce učitelů na ZŠ Londýnská (Trunda 2011), kde si vytvořili vlastní systém zahrnující právě portfolio, hodnotící pohovory, pedagogické standardy. K hodnocení pedagogických kompetencí používají upravený model J. Vašutové (Vašutová 2004). K tomuto modelu si vytvořili vlastní hodnotící listy, kde jsou uvedené dílčí kompetence, indikátory a způsob hodnocení dané kompetence.

Hodnocení učitelů se stává i věcí veřejnou. Zájem rodičů i žáků samých podílet se na tvorbě školního prostředí stále roste. Dokladem toho jsou různé projekty zaměřené na hodnocení učitelů, které se v dnešní době informačních technologií často odehrávají na internetu nebo s jeho pomocí. Existují internetové stránky, na nichž mají rodiče či žáci možnost hodnotit konkrétního učitele na konkrétní škole a toto hodnocení si může přečíst každý (*Hodnocení učitelů CZ* [online]. 2010 Dostupné z www.oznamkujucitele.cz/). Dalším zajímavým projektem je MONITOR ([Http://monitor.ceskeskolstvi.cz/](http://monitor.ceskeskolstvi.cz/)), tedy projekt specializující se na hodnocení pedagogických procesů. Významnou součástí tohoto projektu je hodnocení učitelů žáky. Tohoto hodnocení se může zúčastnit každý žák a hodnotí se v předem daných oblastech. Na konci akce učitelé obdrží vysvědčení od svých studentů. V projektu je i hodnocení žáků učiteli. V neposlední řadě je zde celostátní projekt „Cesta ke kvalitě“, který vytváří a testuje 30 monitorovacích nástrojů pro evaluaci ve škole. Mnoho z nich je zaměřených na kompetence učitelů. Je zde například rámec profesních kvalit učitele, anketa pro učitele, rámec pro vlastní hodnocení školy, profesní portfolio učitele či 360 stupňová zpětná vazba pro střední úroveň řízení. (*Evaluační nástroje: Cesta ke kvalitě* [online]. Dostupné z www.cestakekvalite.cz/).

4. Metoda 360° zpětné vazby

Metoda 360° zpětné vazby je postavena na vícenásobném hodnocení. Účastník 360° zpětné vazby dostává zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného, kolegů, přímých i nepřímých podřízených. Důležitou součástí je zde schopnost sebehodnocení. Hodnocení je komplexní a opisuje pomyslný kruh. Důležité je, aby lidé poskytující hodnocení, dobře znali hodnoceného a mohli mu dát kvalitní zpětnou vazbu. Součástí metody je i možnost zapojení externích dodavatelů či zákazníků do procesu hodnocení. Tito lidé nejsou součástí organizace, ale jejich názor je pro organizaci důležitý. Jsou v metodě označováni jako jiné skupiny hodnotitelů nebo ostatní skupiny hodnotitelů.

Velmi důležitou podmínkou je anonymita hodnocení. Ta je pro hodnocení zásadní, díky ní se hodnotitelé mohou cítit bezpečně. Pro podpoření anonymity je důležitá i dostatečná velikost skupiny hodnotitelů v jednotlivých úrovních. Tedy například není vhodné, aby jednoho účastníka hodnotili jen 2 kolegové. V tu chvíli se ztrácí anonymita, byť se nikde neuvádí jejich jména. Dostatečně velká skupina hodnotitelů je zásadní podmínkou pro celý proces 360 stupňové zpětné vazby, protože se, jak bylo řečeno na začátku, jedná o metodu vícenásobného hodnocení. Na otázku, jaký je optimální počet hodnotitelů ve skupině na jednoho hodnoceného, není snadné odpovědět. Důležité je při stanovení počtu hodnotitelů vycházet z potřeb dané organizace, její struktury i velikosti. V neposlední řadě je třeba vést v patrnosti, i jakou pozici má hodnocený v dané organizaci. Zda ovlivňuje 10 nebo 50 lidí.

Je důležité si na začátku definovat, z jakých důvodů se 360° metoda používá. Je jich celá řada a já zde uvedu jen ty relevantní pro školní prostředí. Prvním a nejčastějším důvodem je použití při vzdělávání a rozvoji. Druhým nejčastějším důvodem je hodnocení pracovního výkonu. Definovat si cíle 360° zpětné vazby je zásadní i pro otázku zacházení s výsledky, neboť se jedná o osobní informace a je třeba s výslednou zprávou zacházet velmi citlivě. Na začátku je nutné všechny zapojené účastníky informovat o tom, co se s výsledky bude dít, a kdo k nim bude mít přístup. Častým modelem je, že výsledky obdrží nadřízený, účastník hodnocení a facilitátor. Facilitátor je zde osoba, která pomáhá hodnocenému správně interpretovat výsledky a případně na ně navázat rozvojovým plánem. Facilitátorem bývá někdo z HR oddělení nebo externí dodavatel. Aby výsledky ze zpětné vazby byly plně zhodnoceny, je v procesu velmi důležitá role facilitátora. Jinak by se mohlo stát, že výsledky

budou odsunuty či naopak budou daného člověka demotivovat. Ve školním prostředí by role facilitátora měla připadnout např. školnímu poradci či opět / nebo externímu dodavateli metody.

Ráda bych ještě zdůraznila výhodu metody spočívající v její malé nákladnosti. Dotazníky se vyplňují přes internet, tedy je možné je vyplnit ve chvíli, kdy má na to hodnotitel vhodný časový prostor. Je možné si odpovědi v klidu rozmyslet a vrátit se k dotazníkům a pracovat s nimi dle potřeby. Systém si pamatuje odpovědi a hodnotitel může navázat tam, kde předtím skončil. Díky SW není potřeba pracně dotazníky vyhodnocovat, SW to udělá sám. Distribuce dotazníků je také snadná. Všem zapojeným přijde emailem internetový odkaz a přihlašovací údaje. To vše šetří čas a energii věnovanou hodnocení. Právě to, že s malými náklady a úsilím je možné obsáhnout poměrně velké množství hodnocení je nespornou předností této metody. Řady velmi kvalitních metod hodnocení jsou časově, potažmo finančně náročné a tím se stávají nevýhodnými či nepoužitelnými.

4.1. Přínosy 360° zpětné vazby

V tuto chvíli nelze než se obrátit do sféry, kde 360° zpětná vazba již řadu let funguje. Mám tím na mysli sféru podnikatelskou, především velké, ale i střední společnosti. Aplikování 360° zpětné vazby do školské oblasti je v současné době v zárodku. Zkušenosti z podnikání popisují několik výhod, ale i rizik této metody. Za první výhodu lze považovat snahu o objektivitu. Tuto snahu mají všechna hodnocení, a přesto se do hodnocení dostává subjektivní pohled. 360° zpětná vazba se snaží docílit maximální objektivitu tím, že je do hodnocení zapojeno více respondentů a to i z rozdílných úrovní. Dalším přínosem zpětné vazby je možnost měřit měkké dovednosti, které jsou jinak obtížně měřitelné.

Za základní výhody této metody lze považovat:

- Poskytnutí objektivnějšího obrazu jak hodnocenému, tak jeho nadřízenému.
- Hodnocený získá širší přehled o tom, jak ho vnímají jiní lidé. (Armstrong, 2007. s. 800.)
- Navýší se uvědomění si vlastních schopností.
- Podněcuje k otevřenější zpětné vazbě (Armstrong, 2007, s. 800.)

- Posiluje a upevňuje žádoucí kompetence.
- Identifikuje klíčové oblasti pro rozvoj jedince.
- Posiluje vědomí sebe sama.
- Podporuje soustavné zlepšování. (Armstrong, 2007, s. 800.)
- Jsou k dispozici relevantní podklady pro rozvoj zaměstnance.
- Nastavuje hodnocenímu zrcadlo, které má dostatečnou váhu pro to, aby si uvědomil, co dělá špatně.
- Pomůže najít jedince, kteří narušují kolektiv.

Rizika

- Lidé si neposkytnou upřímnou zpětnou vazbu (Armstrong, 2007. s. 800.).
- Lidé jsou pod stresem, protože musí přijímat zpětnou vazbu. (Armstrong, 2007., s. 800.)
- Příliš mnoho byrokracie (Armstrong, 2007., s. 800.).
- Z hodnocení se může stát honba za povýšením nebo vyhazovem. Dochází k rivalitě.

(Zikmund 2010)

Rizika ve školském prostředí

Zde bych ráda nastínila několik, podle mého názoru, možných a očekávatelných rizik spojených specificky se školním prostředím.

- Učitelé neznají vzájemně svoji práci.
- Riziko zapojení žáků pro učitele, odmítání této možnosti.
- Riziko zapojení rodičů, učitelé argumentují, že rodiče neznají jejich metody.
- Učitelé se považují za zcela kompetentní, protože absolvovali pedagogickou školu, a proto mohou hodnocení odmítat.

4.2. Historie 360° zpětné vazby

Zcela jasný původ tato metoda nemá. Zdroje hovoří o tom, že nejpravděpodobněji vznikla v pro potřeby armády USA ve 2. světové válce. Jeden z prvních záznamů o použití 360° zpětné vazby je z roku 1950. Metoda byla aplikována na zaměstnance společnosti Esso Research and Engineering Company. Od té doby metoda 360° zpětné vazby urazila velký kus cesty. Již v roce 1990 měla většina společností svůj vlastní profesionální systém (360degree feedback). In *Wikipedia*: St. Petersburg) Paralelně s USA se začala prakticky používat v indických korporacích začátkem 80. let metoda Rao Rao (2005). Metodu zde vyvíjel Indický institut managementu v Ahmadabádu (Kubeš, Šebestová 2008, s. 147.). Přínos metody také potvrzuje skutečnost, že v USA mezi firmami Fortune 1000, tedy 1000 nejúspěšnějších firem, není ani jedna, která by nepoužila 360° zpětnou vazbu byť jen jednou. (Dalton, M.A. 1998.)

4.3. 360° zpětná vazba v České republice

Metoda je přínosná i v českém prostředí, to potvrzuje projekt Cesta ke kvalitě, ve které je 360° zpětná vazba zařazena jako jedna z evaluačních metod. Projekt, jehož celé jméno je „AUTOEVALUACE - Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení“ (CZ.1.07/4.1.00/06.0014), je zaměřený na podporu škol v oblasti vlastního vzdělávání. 360° zpětná vazba je jedním z evaluačních nástrojů, které za podpory projektu vznikají a ověřují se (<http://www.nuov.cz/ae> 2008). Metoda je zde zaměřená na střední management školy a manažerské kompetence. Nejde tedy o kompetence přímo související s pedagogickou činností.

4.4. Skupiny hodnotitelů

Jak jsem uvedla na začátku kapitoly, v 360° zpětné vazbě je několik skupin hodnotitelů. Hodnotitele v jednotlivých skupinách je třeba volit uváženě proto, aby metoda byla objektivní. Základním postojem musí být snaha odhlédnout od osobních vztahů, sympatií a vybrat hodnotitele do jednotlivých kategorií tak, aby výběr zastupoval co nejširší vzorek. Není tedy cílem vybírat hodnotitele, kteří mají s hodnocenými dobré vztahy, nebo naopak špatné vztahy. Skupina by měla odrážet realitu každodenního života.

Hodnocení nadřízeným

V této kategorii se odráží názory přímého nadřízeného na daného člověka. Tato skupina se při celém procesu označuje zkratkou N+1, která naznačuje, že se jedná o nadřízeného. Velkou nevýhodou zde je, že nadřízený bývá ve většině případů pouze jeden. Tedy nejedná se o skupinu jako takovou a proto i výsledky hodnocení odrážejí názor jednoho konkrétního člověka a hodnocení navíc není anonymní.

Domnívám se, že tyto poznatky z firemní sféry jsou zcela platné i ve sféře školské. Důležitý je zde i fakt, že nadřízený není vždy přítomný výkonu práce podřízeného, ale přesto se s výsledky jeho práce setkává, tedy ovlivňují jeho další práci.

Ředitel školy má k dispozici hospitační hodiny proto, aby viděl a mohl posoudit pedagogy v praxi, ale není přítomný stále. Navíc se ředitel setkává s výsledky učitelovy práce a to formou výsledků studentů, stížností či pochval, realizovaných projektů atd. Tedy zcela jistě přibližně ví o kvalitě práce daného učitele. Přesto si dovoluji úvahu, že je zde daleko menší zpětná vazba než v pracovním prostředí. Tedy ředitelé vědí o pedagogickém působení a činnosti učitelů méně, než nadřízený o práci svého podřízeného v mimoškolském prostředí. Ve firmách je často snazší měřitelnost kvalitního výkonu, například počet zaevidovaných dokladů je konkrétní měřitelný údaj. Na druhé straně vědomosti a výchovné působení pedagoga lze jen obtížně kvantifikovat. Druhým faktorem, který činí zpětnou vazbu v mimoškolském prostředí silnější, je, že nadřízený je na práci podřízeného více závislý. Pokud se vrátím k příkladu s doklady, je jasné, že pokud bude účetní pomalá a dokladů zaeviduje málo, má její nadřízený už po týdnu problém s výkonem své vlastní práce. Zatímco pokud pedagog neplní svou úlohu dobře, často se to odhalí až po delší době. Vedení školy má vlastní práci, která je méně závislá na pedagogické práci jednotlivých učitelů. Ráda bych zdůraznila, že se jedná o pedagogickou práci, činnosti a působení, které mám na mysli, protože součástí práce pedagoga je i administrativní práce a ta je snadno měřitelná a vedení školy má velmi brzy zpětnou vazbu, pokud učitel tuto svou práci nevykonává.

Hodnocení kolegy

Součástí celkového obrazu o kompetencích jedince je i vidění těchto kompetencí kolegy. Jedná se o lidi na stejné pozici v organizační struktuře a jsou v procesu označování zkratkou N.

V prostředí školy je situace výrazně jiná než v mimoškolní oblasti. Pedagogové navzájem jen málo spolupracují, práci si nepotřebují předávat a nejsou závislí na práci druhého kolegy. Na rozdíl od jiných zaměstnání jsou daleko samostatnější ve výkonu své práce. Samozřejmě to neplatí zcela, pedagogové v rámci jedné školy spolupracují na různých projektech, organizaci akcí atd. Přesto je jejich přímá pedagogická práce výrazně méně viditelná pro ostatní pedagogy, tedy kolegy. Hodnocení kompetencí kolegy je třeba brát se zřetelem k uvedeným skutečnostem. Domnívám se, že přesto toto hodnocení má smysl, neboť jsou učitelé v dlouhodobém kontaktu a to mimo vyučování, například o přestávkách, dozorech atd. Pro hodnocení kolegy ve školství je tedy nutné si uvědomit, že jsou v jiném kontaktu a pozici než kolegové v mimoškolní oblasti. Stále se ale jedná o kolegy, kteří jsou v dlouhodobém kontaktu, a dá se tedy usuzovat, že mají představu o kompetencích a pedagogickém působení svých kolegů.

Hodnocení podřízenými

„ Toto hodnocení je nejcennějším zdrojem informací pro manažera. Jeho podřízení jsou přímo ovlivněni jeho vedením a stylem, který používá. Celková efektivita týmu odráží manažerovu schopnost tento tým vést.“ (Kubeš, Šebestová 2008., s. 147.) Tato citace vykresluje význam tohoto hodnocení. Důležité je si uvědomit, že díky hierarchii nadřízenosti a podřízenosti, informace včetně zpětné vazby častěji proudí směrem od nadřízeného k podřízenému. Tato metoda dává velkou příležitost podřízeným vyjádřit svůj názor a dát nadřízenému kvalitní zpětnou vazbu. Toto hodnocení se v procesu označuje zkratkou N-1, tato zkratka naznačuje podřízenost hodnotitelů vůči hodnocenému. Situace ve škole oproti firmě je dramaticky jiná. Přímými podřízenými pedagoga, pokud se díváme na organizaci školy, jsou žáci. Žáci jsou různě staré děti. Tedy se nejedná o vyjádření názoru dospělého člověka. To, že se jedná o děti, přináší několik zásadních rozdílů, možných rizik. Prvním z těchto rozdílů je, že děti jsou daleko méně objektivní. Jsou více pohlcené svými pocity i aktuálním děním než dospělý člověk, který je schopný se od těchto okolností oprostit. Faktorem, který také vstupuje u žáků do procesu, je jejich věk a tedy i stupeň poznání a rozumových schopností. Zcela jistě je třeba dotazník vytvořit s ohledem na jejich věk tak, aby byl pro ně jak jazykem, tak obsahem srozumitelný. Otázka, která se zde objevuje je, pro jak staré děti je metoda použitelná. Víceméně ale můžeme předpokládat, že žáci druhého

stupně základní školy, by měli být schopní, jak emocionálně tak rozumově, bez problémů odpovědět na otázky 360° zpětné vazby. Obtížnější je to u žáků prvního stupně. Předpokládáme-li, že by se dotazník upravil, jazykem, obsahem a zkrátil by se počet otázek, zdá se, že bylo by možné metodu použít i na prvním stupni, i když jen omezeně. Při posuzování, zda žáky do procesu zapojit, zvažujeme poznání žáků ve všech oblastech. Jejich názory a postoje se vyvíjí a jsou snadno ovlivnitelné momentální školní situací, přesto považují za důležité upozornit, že se jedná o názor, který má svou váhu. Žáci jsou důvodem pedagogovy práce, respektive bez žáků není pedagog pedagogem. Žáci mají s pedagogem denní a dlouhodobý kontakt, proto mohou o jeho kompetencích mít nejjasnější představu. Žáci jsou schopni rozeznat kvalitu učení i kompetencí a otevřeně mluvit o tom, kdo je a kdo není schopen je dobře naučit. Uvážíme – li, že pro metodu 360° zpětné vazby je důležitým faktorem to, že jsou účastníci v přímém kontaktu, není povolanejších osob schopných posoudit kompetence pedagoga, než jsou právě žáci.

Sebehodnocení

Toto hodnocení provádí hodnocený sám u sebe a je při procesu označeno zkratkou S. Tedy posuzuje sám sebe ve stejných kompetencích a odpovídá na stejné otázky jako všichni ostatní účastníci zpětné vazby. Sebehodnocení je velmi důležité, protože přináší možnost porovnat, jak člověk vidí sám sebe a jak ho vidí druzí. Za jeden z nejzásadnějších zisků bychom mohli označit informace o úrovni sebereflexe a reálného sebehodnocení pedagoga. Právě sebereflexe je obecně považována za důležité kritérium pro rozvoj pedagoga (Vaš'avková 2006, Vašutová 2004, Trunda 2011, Švec 1999 atd.). Velikost rozdílu mezi úrovní sebehodnocení a zpětné vazby od druhých lidí je dalším důležitým ukazatelem úrovně sebereflexe pedagoga.

Jiné skupiny hodnotitelů.

Metoda 360° zpětné vazby se orientuje a váže na strukturu dané organizace. Základní jsou proto lidé patřící přímo do organizace. Pro firmy je ale také důležitý názor jejich zákazníků, dodavatelů či partnerů, kteří se podílejí na úspěchu firmy. Tito lidé nejsou přímou součástí

organizace, ale jsou v kontaktu s člověkem, který je hodnocen metodou 360° zpětné vazby. Tato skupina hodnotitelů se v procesu označuje zkratkou O.

Takto je tato skupina hodnotitelů popisována ve firemním prostředí. Prostor školy je v tomto ohledu velmi rozdílný. Do skupiny jiných hodnotitelů je totiž možné zahrnout rodiče či externí školitele pro danou školu. Externí školitelé, tedy lidé, kteří realizují dlouhodobější vzdělávání pro jednu školu, mohou posoudit kompetence učitele, protože jsou s ním v pravidelném kontaktu a to přímo díky seminářům, konzultacím atd. Těchto externích školitelů, kteří pracují s kolektivem jedné školy, je poměrně málo. Současná situace v dalším vzdělávání pedagogů tomuto uspořádání příliš nepřeje. Častěji se jedná o jednorázové vzdělávací akce. Do této skupiny by mohli patřit i rodiče. Zařadit rodiče do procesu 360° zpětné vazby je velmi diskutabilní. Prvním a nejzásadnějším problémem je, že rodiče se neúčastní přímo výkonu práce učitele. Jsou s ním v kontaktu přes třídní schůzky, konzultace a v písemném kontaktu skrze žákovskou knížku, další různá sdělení, ale tento kontakt je malý. Často sdělení a kontakt není adresován jednomu konkrétnímu rodiči. Rodiče jsou s prací učitele daleko častěji konfrontováni nepřímo a to skrze svoje děti. Rodiče přirozeně zajímá dění ve škole, výsledky jejich potomka, ale i učitelův přístup a činnosti. Rodiče tedy mají zkušenost s pedagogem malou osobní zkušenost, ale velkou zprostředkovanou skrze svoje děti. Při úvaze, zda zařadit rodiče do hodnocení metodou 360° zpětné vazby je dobré mít na paměti, že školy se stále více a více snaží o propojení s rodinou. Ve společnosti se objevují trendy komunitního školství. Rozhodně je obecně platný názor, že je nutná úzká spolupráce rodiny a školy. Za důležité také považují, že rodiče nemají prostor se k učiteli a jeho kompetencím otevřeně vyjádřit. Pokud se to stane, stane se tak často až při problematické a vyhozené situaci. Pokud rodiče do metody zpětné vazby zahrneme, získáme cenný zdroj informací pro zpětnou vazbu učitele. Rodiče budou více zapojeni do dění ve škole a mají možnost vyjádřit svůj názor. Tento názor bude daleko objektivnější a komplexnější než náhodná kritika při střetech pedagogů s rodiči. V neposlední řadě pro zapojení rodičů mluví fakt, že jejich spokojenost s činností pro pedagoga je zásadní pro úroveň školy. Dnešní rodiče stále více a více hledají kvalitní vzdělání pro své děti. Mají možnost volby, do jaké školy své děti umístí. Je tedy i v zájmu školy mít kvalitní pedagogy a spokojené rodiče. Rodiče jsem se nakonec rozhodla do procesu 360° zpětné vazby zapojit. Pro jejich zapojení mluví i fakt, že tvoří samostatnou kategorii hodnotitelů, tedy jejich zpětná vazba bude jasně rozlišitelná od ostatních. Pedagogové a ředitelé pak v závěrečné zprávě mají možnost k jejich názoru

přihlédnout či nikoliv, to je na jejich uvážení. Nicméně, čím větší jsou zdroje zpětné vazby, tím větší potenciál a kvalitu přináší.

Účastníci 360° zpětné vazby

Do procesu je zapojeno mnoho lidí. Jsou to především:

- **Hodnocený** – je ten, komu je 360° zpětná vazba adresována. Je hodnocen druhými a hodnotí sám sebe.
- **Hodnotitelé** – jsou to osoby, které hodnotí hodnoceného. Tedy poskytují zpětnou vazbu určenému člověku. Dělí se dle organizační struktury do skupin (nadřízený N+1, podřízený N-1, kolegové N, jiní hodnotitelé O).
- **Zadavatel** – je to osoba, která zadává požadavek na hodnocení.
- **Facilitátor** – je to osoba, která pomáhá hodnocenému dobře se vyznat ve výsledné zprávě.

4.5 Postup 360° zpětné vazby

Jako u většiny metod je velmi důležitý plán celého procesu. Ten jednak zajišťuje, že budou naplněny cíle metody, ale také napomáhá snadné realizaci. Postupů, jak metodu realizovat, je několik, zde je postup od Armstronga (Armstrong, 2007 s. 800.)

1. **Definice cíle** – je potřeba definovat očekávání od 360° zpětné vazby.
2. **Rozhodnutí o příjemci** – komu má být zpětná vazba adresována.
3. **Rozhodnutí o tom, kdo bude zpětnou vazbu poskytovat** – tedy o tom, které osoby budou daného člověka hodnotit a rozdělit je do příslušných hodnotících skupin.
4. **Rozhodnout o oblastech práce, chování, kompetencích, kterých se bude zpětná vazba týkat** – zde je možné využít kompetenčního modelu či postupovat podle seznamu bodů, které jsou zásadní.

5. Rozhodnout o metodě shromažďování – zde zadavatel volí, zda metodu realizuje sám, nebo bude spolupracovat s externí firmou. Toto rozhodnutí je zaměřené na dotazník, tedy zda využít již hotový dotazník, nebo zda nějaký nový vlastními silami vytvořit.
6. Rozhodnutí o analýze dat a jejich prezentaci – opět zde zadavatel volí, zda vytvoří vlastní software nebo koupí již hotový.
7. Plánovat první program realizace – je vhodné celý proces pilotním způsobem ověřit. Je třeba informovat všechny účastníky procesu o tom, jak metoda funguje, jakou plní úlohu, jak se bude zacházet s výsledky atd.
8. Analyzovat výsledky pilotního ověření – zde se ověřují reakce těch, kteří byli zapojeni do pilotního programu. Po zvážení se celý proces upraví a optimalizuje.
9. Plánování a realizace plného programu – zde se již plně realizuje metoda 360° zpětné vazby. Předchází jí ale informování, popřípadě školení účastníků procesu. Stanovují se jasně i termíny realizace.
10. Monitorování a vyhodnocování – velmi důležité je neustále monitorovat, jak proces probíhá, proto aby proces přinesl kýžené výsledky a nezpůsobil strach a demotivaci, je velmi důležité neustále monitorovat, jak probíhá.

Tímto bodem Armstrong končí proces realizace metody. Přitom za zásadní podmínku je ve většině případů považována facilitace či konzultace výsledků s hodnocenými. Tato konzultace, facilitace je takřkajíc nepovinná. Není tedy v metodě jako takové předepsaná, ale je vysoce doporučovaná. Proto bych do celého procesu doplnila ještě poslední dva body:

- Předání výsledné zprávy hodnocenému – zde přichází na řadu facilitátor, který s hodnoceným konzultuje výsledky zpětné vazby.
- Závěrečná zpráva k celé 360 ° zpětné vazbě - ta by měla monitorovat průběh procesu 360 ° zpětné vazby a postřehy facilitátora z předávání výsledků hodnoceným. I zde je potřeba pamatovat na etické zacházení s osobními údaji a předem stanovit, jak tato zpráva bude vypadat, zda bude jmenná či nikoliv.

Také modifikuji Armstrongovu představu o pilotním ověření, tak aby byla splnitelná v podmínkách školy a výzkumu. Škola nevytvořila dostatek prostoru, pro to celý proces, na

několika jedincích pilotně ověřit. Ověření obsahu dotazníku proběhne pouze ve spolupráci se dvěma pedagogy, kteří ověří správnost otázek a odpovědí z pohledu učitele v praxi. Tito pedagogové nejsou ze školy, na které proběhne výzkum. Jejich připomínky budou zohledněny při úpravách otázek. Ověření funkčnosti systému provedu já.

4.6. Realizace metody

Ráda bych postupovala podle plánu realizace uvedeného Armstrongem (Armstrong 2007), který jsme přizpůsobila pro větší komplexnost a dodržení etických zásad pro 360° zpětnou vazbu.

1. Definice cíle – je potřeba definovat očekávání od 360° zpětné vazby.

Cíl 360° zpětné vazby je dán cílem mé práce - ověřit použitelnost metody ve školním prostředí.

2. Rozhodnutí o příjemci – komu má být zpětná vazba adresována.

Výzkumný vzorek tvoří učitelé 2. stupně základní školy. Rozhodnutí a vybrání jmenovitých osob je v kompetenci ředitele školy.

3. Rozhodnutí o tom, kdo bude zpětnou vazbu poskytovat – tedy o tom, kdo bude daného člověka hodnotit a hodnotitele rozdělit do příslušných hodnotících skupin.

Do procesu budou zapojeni kolegové, ředitel, žáci i rodiče. Výběr konkrétních kolegů je v kompetenci ředitele, který je více seznámen s prací a kontaktem mezi učiteli. Kolegové jsou do metody vybíráni s ohledem na skutečnost, jak se znají. Učitelé sdílející kabinet, vyučující stejné třídy, spolupracující na společných projektech či akcích jsou pro zapojení do hodnocení vhodnější. Všechny tyto skutečnosti nejlépe posoudí ředitel, proto je tento výběr na něm. Pro zapojení do systému a administraci je třeba emailový kontakt na učitele zapojené do metody.

Výběr rodičů je také na řediteli, protože má na tuto skupinu kontakty. Rodiče by měli mít dítě ve třídě učené tímto učitelem, to by mělo být jediným kritériem pro výběr rodiče, dále náhodný výběr a podmínkou je ochota zúčastnit se. Opět jsou třeba emailové kontakty.

Žáci nejsou vybíráni podle žádného kritéria. Jedná se o náhodný výběr.

4. Rozhodnout o oblastech práce, chování, kompetencích, kterých se bude zpětná vazba týkat – zde je možné využít kompetenčního modelu či postupovat podle seznamu bodů, které jsou zásadní.

Jak jsme uvedla, pro aplikaci metody 360° zpětné vazby jsme vybrala kompetenční model od Švece (Švec 1999), protože má velmi jasnou strukturu, ve které jsou popsány i dovednosti učitele nutné pro naplnění dané kompetence. Přestože je tento model vhodný, jsou nutné jisté úpravy. Tyto úpravy vycházejí z potřeb a možností hodnotících skupin zapojených do procesu. Převážně se to týká možností a potřeb hodnotící skupiny podřízených, tedy žáků a ostatních hodnotících, tedy rodičů. Všichni hodnotitelé by měli mít představu o dané kompetenci či dovednostech a jisté kompetence a dovednosti ve Švecově modelu by nebyli rodiče a žáci schopni posoudit. Jedná se především o klíčovou rozvíjející kompetenci a v ní obsaženou kompetenci výzkumnou. Domnívám se, že rodiče a žáci nejsou dostatečně informováni o výzkumné činnosti učitele tak, aby ji mohli v daných dovednostech posoudit. Obdobná situace je u kompetence sebereflektující. Zde je dovednost vyjadřovat výsledky reflexe pedagogické činnosti písemně. Z mého pohledu nejsou žáci ani rodiče schopni tuto dovednost správně posoudit, protože se s psaným projevem tohoto typu nedostanou do kontaktu. V klíčové kompetenci kompetence k vyučování je u kompetence psychopedagogické uvedena dovednost vymezovat a operacionalizovat výukové cíle v návaznosti na analýzu učiva a i zde se domnívám, že žáci ani rodiče nejsou schopni tuto dovednost posoudit, protože se jedná o interní proces učitele popřípadě školy a ten není prezentován nikomu vně. Poslední dovedností, která je sporná k posouzení je u kompetence autoreglativní a to dovednost projektovat změny ve své pedagogické činnosti. Ani žáci, ani rodiče nejsou s tímto procesem, který probíhá mimo ně, obeznámeni, ale jsou schopni pozorovat změny v přístupu učitele. Uvedené dovednosti a jednu kompetenci bych při realizaci svého výzkumu nepoužila. Kompetenční model s nutnými úpravami proto bude vypadat takto:

1. Kompetence k vyučování a výchově

- 1.1. diagnostická kompetence

- Dovednost analyzovat žákův ústní, písemný, grafický a další projev.

- Dovednost použít dostupné diagnostické metody a techniky ke zjištění učebního výkonu žáka.
- Dovednost uplatnit vybrané metody a techniky ke zjištění základních příčin nevhodného chování žáků.
- Dovednost diagnostikovat žákovo pojetí učiva.
- Dovednost diagnostikovat styl učení žáků.
- Dovednost diagnostikovat sociální klima třídy

1.2. Psychopedagogická kompetence

- Dovednost analyzovat učivo z didaktického a psychologického hlediska.
- Dovednost projektovat učení žáků.
- Dovednost formulovat různě náročné učební úlohy, odpovídající výkonovým cílům a úrovni a možnostem žáků ve třídě.
- Dovednost připravovat obrazové učební materiály k navození učebních aktivit žáků.
- Dovednost reagovat na rozmanité výchovné situace (např. rušivé chování žáků).

1.3. Komunikativní kompetence

- Dovednost motivovat žáky.
- Dovednost navázat a udržet kontakt se žáky.
- Dovednost regulovat proces vytváření dovedností žáků (exponovat, fixovat a aplikovat učivo)
- Dovednost podněcovat rozvoj aktivity, samostatnosti a tvořivosti žáků uplatňováním aktivizujících metod výuky.

- Dovednost klást žákům různě náročné otázky a zadávat různě náročné učební úlohy.
- Dovednost reagovat na chybný nebo nepřesný výkon žáků.
- Dovednost modifikovat naplánovaný výukový proces.
- Dovednost organizovat práci žáků v různých formách výuky.
- Dovednost řídit pozornost žáků.
- Dovednost komunikovat s rodiči žáků.
- Dovednost řešit výchovné situace.

2. Osobnostní kompetence

- Dovednost empatického chování
- Dovednost asertivního chování
- Dovednost akceptovat sebe i druhé (žáky, kolegy).

3. Rozvíjející kompetence

3.1. Adaptivní kompetence

- Dovednost orientovat se ve společenských změnách.
- Dovednost orientovat ve společenských změnách žáky.
- Dovednost vyrovnávat se se zátěží (stresem).

3.2. Informační kompetence

- Dovednost pracovat s literaturou.
- Dovednost využívat osobního počítače jako zdroje informací.
- Dovednost využívat ostatní moderní informační technologie.

- Dovednost vybírat informace relevantní pedagogickým situacím a problémům, řešených učitelem.
- Dovednost strukturovat a prakticky využívat vybraných informací.

3.3. Sebereflektující kompetence

- Dovednost reflektovat, tj. popsat, analyzovat a hodnotit svoji pedagogickou činnost.

3.4. Autoregativní kompetence

- Dovednost realizovat neprojektované změny ve vlastní pedagogické činnosti.

5. Rozhodnout o metodě shromažďování – zde zadavatel volí, zda metodu realizuje sám nebo bude spolupracovat s externí firmou. Toto rozhodnutí je zaměřené na dotazník, tedy zda využít již hotový dotazník, nebo zda nějaký nový vlastními silami vytvořit.

Dotazník je v tomto případě zcela nově vytvořen. Podstatou metody 360° zpětné vazby je dotazník, který je společný učitelům, žákům, rodičům i řediteli školy. Dotazník jsem konstruovala dle uvedeného modelu V. Švece. Snažila jsem se vystihnout každou dovednost v jedné otázce, tím pádem má dotazník 35 otázek. Celý dotazník je uveden v příloze číslo 1. Dotazník, tedy otázky i odpovědi jsou formulované s ohledem na všechny skupiny respondentů, mezi nimiž jsou i žáci 2. stupně. Speciálně pro ně musí být otázky jasně a srozumitelně formulované. Na každou otázku v dotazníku jsou čtyři možné odpovědi, ty jsou bodově ohodnocené, ale to respondent neví. Číslo čtyři je nejvyšší hodnota a číslo jedna nejnižší. Některé otázky jsou v dotazníku formulovány s předpokladem, že každý učitel tuto dovednost v nějaké míře, díky vzdělání, zkušenost atd. má. Odpovědi, na tyto otázky, jsou pak založené na četnosti výskytu určitého jevu. Snažím se tedy postihnout nejen to, že učitel určitou dovednost má, ale také jak často ji používá a to díky vyjádření četnosti.

Například:

Umí učitel/učitelka analyzovat, tedy rozčlenit a najít podstatné v žákově ústním, písemném, grafickém projevu?

4. Učitel/učitelka většinou správně analyzuje, tedy rozčlení a najde podstatné v žákově ústním, písemném, grafickém projevu.
3. Učitel/učitelka často správně analyzuje, tedy rozčlení a najde podstatné v žákově ústním, písemném, grafickém projevu.
2. Učitel/učitelka ne zcela správně analyzuje, tedy rozčlení a najde podstatné v žákově ústním, písemném, grafickém projevu.
1. Učitel/učitelka někdy nesprávně analyzuje, tedy rozčlení a najde podstatné v žákově ústním, písemném, grafickém projevu.

Nebo jsou otázky formulované jako popis stavu určité dovednosti.

Odpovědi pak popisují jednotlivé stavy či míru této dovednosti u učitele.

Například:

Je učitel/učitelka schopná s žáky navázat a udržet kontakt?

4. Učitel/učitelka je velmi dobrá v tom se žáky navázat a udržet kontakt.
3. Učitel/učitelka je dobrá v tom se žáky navázat a udržet kontakt.
2. Pro učitele/učitelku je obtížné navázat a udržet kontakt se žáky.
1. Učiteli/učitelce nejde navázat a udržet kontakt se žáky.

Součástí kompetenčního modelu jsou i takové dovednosti jako být asertivní, empatický či motivující. Tato cizí slova jsem v dotazníku použila, protože předpokládám, že většina žáků 2. stupně by tyto pojmy mohla znát. Nicméně je za každým tímto pojmem v dotazníku jeho vysvětlení.

Například:

Je učitel/ učitelka schopen být empatický, vcítit se do pocitů druhých, když je to potřeba?

4. Učitel/učitelka je empatická, vcítí se do druhého, když je to potřeba.
 3. Učitel/učitelka je občas empatická, vcítí se do druhého, když je to potřeba.
 2. Učitel/učitelka je méně empatická, má menší schopnost vcítění se do druhého než by bylo potřeba.
 1. Učitel/učitelka není empatická, neumí se vcítit se do druhého.
6. Rozhodnutí o analýze dat a jejich prezentaci – opět zde zadavatel volí, zda vytvoří vlastní software či koupí již hotový.

Software je hotový a je tím dána podoba dotazníků i výsledné zprávy.

7. Plánovat první program realizace – je vhodné celý proces pilotním způsobem ověřit. Je třeba informovat všechny účastníky procesu o tom, jak metoda funguje, jakou plní úlohu, jak se bude zacházet s výsledky atd.

Po obsahové stránce je dotazník použitý v 360° zpětné vazbě zhodnocen dvěma dalšími pedagogy, kteří nejsou ze školy, kde bude výzkum realizován. K jejich poznámkám je v úpravě dotazníku přihlédnuto.

Skupiny účastníků jsou informovány rozdílně o procesu a metodě 360° zpětné vazbě.

Učitelům je metoda představena na poradě, jsou seznámeni s procesem, metodou, jak se bude zacházet s výsledky a termíny, kdy metoda bude uskutečňovat.

Rodiče ředitel uvědomí o tom, že budou požádáni o vyplnění dotazníků, základní údaje o metodě, jejím fungování, zacházení s výsledky, procesem a termíny.

Zpráva rodičům je zaslána po dětech nebo e-mailem.

Děti s probíhajícím výzkumem krátce seznámí učitelé na začátku vyučovací hodiny. Kompletní informace žáci dostanou až při vyplňování dotazníků.

8. Analyzovat výsledky pilotního ověření – zde se ověřují reakce těch, kteří byli zapojeni do pilotního programu. Po zvážení se celý proces upraví a optimalizuje.

9. Plánování a realizace plného programu – zde se již plně realizuje metoda 360° zpětné vazby. Předchází jí ale informování, popřípadě školení účastníků procesu. Stanovují se jasně i termíny realizace.

Žáci budou dotazníky vyplňovat ve škole, při vyučování, na školních počítačích. Tento krok je nutný vzhledem k organizaci, systém předpokládá jisté uživatelské dovednosti, přístup k internetu, počítači a nutnost vlastní emailové schránky. Děti na 2. stupni nemusí tyto podmínky splňovat. Proto budou dotazník vyplňovat ve škole na počítačích s přístupem k internetu. Při vyplňování jim bude asistovat facilitátor, zabezpečíme tím všechny technické i obsahové nesnáze. Facilitátor žákům rozdá jejich přístupová hesla a přihlašovací jména, není při tom pro něj podstatné, jak se děti jmenují, jen kontroluje příslušný počet hodnotitelů pro jednoho hodnoceného pedagoga. Před samotným hodnocením žákům vysvětlí metodu 360° zpětné vazby, seznámí je s používáním internetové aplikace, zaručí jim anonymitu při hodnocení a vysvětlí použití výsledků celé metody.

Učitelé, rodiče i ředitel obdrží v dohodnutý termín emailem přístupové údaje a odkaz na internetovou aplikaci 360° zpětné vazby.

Na vyplnění je týden. Dva dny před koncem je účastníkům, kteří doposud nevyplnili dotazník, zaslán email s prosbou, aby tak učinili a upozornění na blížící se konec.

Po ukončení je všem účastníkům zaslán email s poděkováním a informací o ukončení.

10. Monitorování a vyhodnocování – velmi důležité je neustále monitorovat jak proces probíhá, proto aby přinesl kýžené výsledky a nezpůsobil strach a demotivaci je velmi důležité neustále monitorovat, jak proces probíhá.

Celý proces je soustavně monitorován. Sleduje se počet účastníků, kteří dotazník již vyplnili. Lidem, kteří dotazník nevyplnili, je 2 dny před koncem zaslán email s připomenutím. Ve výsledné zprávě se pak objeví počet účastníků a počet vyplněných dotazníků. Po celou dobu je všem k dispozici administrátor, který řeší všechny softwarové problémy, odpovídá na otázky a vytváří podporu metody. Kontakt na administrátora je všem zaslán v informačním emailu společně s přihlašovacím jménem a heslem.

11. Předání výsledné zprávy hodnoceného – zde přichází na řadu facilitátor, který s hodnoceným konzultuje výsledky 360° zpětné vazby. Závěrečná zpráva je účastníkům, řediteli a facilitátorovi zaslána emailem. Současně by měly být stanoveny termíny pro konzultaci s facilitátorem. Schůzka s facilitátorem by neměla být později než do týdne od doručení závěrečné zprávy.

Samotná konzultace je poměrně důležitým bodem celé metody 360° zpětné vazby. Cílem konzultace je pomoci hodnocenému, aby pro něj výsledná zpráva měla co nejvíce přínosů. Konzultace je vedena koučovacím způsobem, kde je role facilitátora v kladení otázek a směřování pozornosti hodnoceného. Sama konzultace trvá cca 60 minut. Facilitátor společně s hodnoceným se zabývá celou zprávou a to z několika pohledů.

Jedním z nich je celkové hodnocení. V 360° zpětné vazbě jsou uvedené orientační hodnoty, které uvádějí úroveň dané kompetence. Pokud je některá z kompetencí výrazně nižší, je třeba se jí důkladně věnovat. Podívat se na konkrétní otázky a výsledky z nich. Dále je třeba hodnoceného vést k zamyšlení se nad tím, čím by toto nízké hodnocení mohlo být způsobeno a ideálně i vytvořit možnosti, jak tuto oblast rozvíjet a zlepšit.

Dále se pozornost soustřeďuje na konkrétní otázky, kde je úroveň hodnocení nízká a nejnižší. Je třeba držet v patrnosti, že se jedná o jednotlivé otázky monitorující jednotlivé dovednosti. Tedy se nejedná o celkovou neschopnost, ale některé dovednosti je třeba rozvíjet. V kontrastu s otázkami s nižším hodnocením je třeba se velmi pečlivě věnovat i otázkám s vysokým ohodnocením. Ty jsou pro učitele potvrzením dobré práce a jsou motivující.

Ještě je třeba se na zprávu podívat i z hlediska rozdílu v sebehodnocení a hodnocení druhými. To je oblast, kde je určitě prostor pro rozvoj a zároveň se může objevit i určité zklamání na straně hodnoceného. Celkově dává závěrečná zpráva obraz o dovednosti hodnotit a reflektovat své vlastní působení. Nicméně je důležité zmínit, že sebehodnocení je jednou z nejtěžších oblastí. Je velmi těžké být objektivní a zhodnotit své dovednosti. To se v hodnotící zprávě projevuje nereálně vysokým nebo nízkým sebehodnocením.

12. Závěrečná zpráva je účastníkům, řediteli a facilitátorovi zaslána emailem. Závěrečná zpráva by měla monitorovat průběh procesu 360° zpětné vazby a postřehy facilitátora z předávání výsledků hodnotícím. I zde je potřeba pamatovat na etické zacházení s osobními údaji a předem stanovit, jak tato zpráva bude vypadat, zda bude jmenná či nikoliv.

4.7. Vyhodnocování výsledků

Výsledky jsou automaticky vyhodnoceny softwarem. Ten sečte hodnoty u jednotlivých otázek a uspořádá je do grafu. Jedná se o průměry. V tomto grafu je znázorněn celkový průměr ze všech skupin hodnotitelů a pak jsou zde uspořádány hodnoty podle jednotlivých skupin hodnotitelů. Hodnocený tedy má nejen celkový výsledek z každé otázky, ale i přehled hodnocení v závislosti na skupině hodnotitelů. Jednotlivé skupiny hodnotitelů jsou ve zprávě odlišeny zkratkou a barevně odlišeny pro větší přehlednost.

U každé kompetence je uveden celkový průměr ze všech hodnocení a k tomu hodnoty ze sebehodnocení. Součástí zpracování hodnocení je i uvedení rozmezí a stavu dovedností pro porovnání dosažených hodnot.

- 4 – vzorová úroveň (100%, splňuje očekávání) - (průměr $\geq 3,5$)
- 3 – funkční úroveň (očekávání naplněno ze 75%) - ($3 \leq$ průměr $< 3,5$)
- 2 – problémová úroveň (očekávání naplněno z 50%) - ($2 \leq$ průměr $< 3,5$)
- 1 – nedostatečná úroveň (očekávání naplněno z 25%) - ($1 \leq$ průměr < 2)

4.8. Software pro 360° zpětnou vazbu

Práci s metodou 360° zpětné vazby usnadňuje software. Já využívám aplikaci 360° zpětné vazby, která je naprogramovaná v Lotus notes, což je dokumentově orientovaná databáze. Řadí se mezi groupwarové nástroje, to znamená, že je to software usnadňující spolupráci lidí v pracovních skupinách či týmech. Program Lotus Notes se dělí na:

- Lotus Notes klienta (uživatelské prostředí), kde uživatel pracuje s dokumenty.
- Lotus Domino Designera (vývojové prostředí), prostředí pro vytváření nových nebo úpravu starých aplikací včetně aplikace 360° zpětné vazby.
- Lotus Notes Administrátora (prostředí pro administraci), slouží pro správu Domino serveru.
- Lotus Notes Domino (serverovou část).

Pro to aby bylo možné vytvořit a používat aplikaci 360° zpětné vazby jsou potřeba všechny zmíněné typy přístupů v Lotus notes.

IBM Lotus Notes Domino je technologie typu klient server to znamená, že aplikace jsou obvykle umístěny na serveru a klient s nimi komunikuje. Přístup k aplikaci na serveru je nativním protokolem nebo internetovým protokolem. Lotus notes je tedy produktem IBM, k němuž je možné si zakoupit licenci, která platí po předem uvedený čas (3 roky. 5 let atd.).

Samotný Lotus notes, ale neobsahuje aplikaci 360° zpětné vazby. Tuto aplikaci je nutné zvlášť naprogramovat. Ve své práci využívám naprogramovanou aplikaci, která je majetkem společnosti VEVA CZ. Společnost mi aplikaci dovolila využít pro účely diplomové práce.

..

5. Empirická část

Cílem má práce je ověření možnosti aplikace metody 360 ° zpětné vazby na kompetence učitele spjaté s pedagogicko-výchovným procesem.

Základní výzkumná otázka

Je metoda 360° zpětné vazby, zaměřená na kompetence učitele, aplikovatelná ve školním prostředí?.

K dosažení tohoto cíle si stanovuji ještě dílčí výzkumné otázky mé práce a to:

Dílčí otázky výzkumu:

1. Může 360° zpětná vazba pomoci pedagogovi reflektovat jeho kompetence spjaté s pedagogicko-výchovným procesem?
2. Dá 360° zpětná vazba podněty pedagogům pro rozvoj a zlepšování jejich působení a činnosti?
3. Může být pro ředitele školy 360° zpětná vazba dobrým zdrojem informací o kompetencích pedagoga?

Po prozkoumání literatury a vycházejíc z vlastní zkušenosti, formuluji tyto hypotézy.

Hlavní hypotéza:

Metoda 360° zpětné vazby je aplikovatelná ve školním prostředí na kompetence učitele spjaté s pedagogicko-výchovným procesem.

Dílčí hypotézy:

1. Metoda 360° zpětné vazby pomůže pedagogovi reflektovat jeho kompetence spjaté s pedagogicko-výchovným procesem.
2. Metoda 360° zpětné vazby může dát pedagogům podněty pro rozvoj a zlepšování jejich působení a činnosti.
3. Metoda 360° zpětné vazby je pro ředitele školy dobrým zdrojem informací o kompetencích pedagoga.

5.1. Výzkumný vzorek

Pro výzkum jsme zvolila učitele 2. stupně základní školy.

Učitelům základní školy je věnována zvýšená pozornost, tedy pro ně existují kompetenční modely a to je vhodné prostředí pro použití 360° zpětné vazby. Volba učitelů 2. stupně základní školy byla ovlivněná věkem dětí, které jsou do procesu zapojené. Žáci 2. stupně jsou vyspělejší, schopnější více odfiltrovat své aktuální pocity, a jsou tedy objektivnější. Konkrétním vzorkem jsou učitelé Základní školy v Liberci. Jedná se o malou školu, která se intenzivně věnuje oblasti vzdělávání a rozvoje, proto se domnívám, že je zde splněna podmínka, že se lidé zapojení do procesu 360° zpětné vazby znají. Škola se snaží úzce spolupracovat s rodiči, pracuje na několika projektech a učitelé se trvale vzdělávají v mnoha různých projektech. Celkem je zde 9 učitelů 2. stupně. Škola má celkem 193 žáků. Ve třídách na 2. stupni je průměrně 17 žáků. Součástí výzkumného vzorku je 5 učitelů druhého stupně této školy. Těchto 5 učitelů je hodnoceno 1 nadřízeným - paní ředitelkou, 7 kolegy, 10 žáky a 7 rodiči. Celkem je to tedy 24 hodnotitelů na jednoho hodnoceného. Součástí těchto 5 učitelů je i paní ředitelka. Pro tu jsou skupiny hodnotitelů jiné a to: podřízení, tedy učitelé, žáci, rodiče. Žáci i rodiče jsou náhodně vybráni z celého 2. stupně při splnění základní podmínky, že žáka učí hodnocený učitel a rodič má dítě ve třídě učené tímto učitelem.

6. Metody a techniky výzkumu

Ve svém výzkumu použiji tři výzkumné metody, díky nimž bych ráda zcela pokryla cíl a hypotézy mé práce. Použitými metodami je dotazník pro učitele, který hodnotí metodu 360° zpětné vazby, dotazník pro ředitele k hodnocení dané metody a rozhovor jak s učiteli, tak s ředitelem s cílem zhodnocení 360° zpětné vazby. Cílem mé práce je ověření použitelnosti metody 360° zpětné vazby, proto použiji dvě metody a to dotazník a rozhovor. Chci tím kompenzovat a vyvážit výhody a nevýhody obou metod. Výsledky by pak měly být komplexnější a poskytovat reálnější obraz o problematice.

6.1 Dotazník pro učitele k hodnocení metody 360° zpětné vazby

Další výzkumnou metodou je dotazník konturovaný pro učitele. Uvádím ho celý, jako přílohu číslo 2. Dotazník by měl naplňovat hlavní cíl mé práce a to zjistit, zda je metoda aplikovatelná do školního prostředí. Tento dotazník naplňuje také dílčí cíle mé práce a to:

1. Může 360° zpětná vazba pomoci pedagogovi reflektovat jeho kompetence spjaté s pedagogicko-výchovným procesem?
2. Dá 360° zpětná vazba podněty pedagogům pro rozvoj a zlepšování jejich působení a činnosti?

V dotazníku jsou tyto oblasti podchyceny. Tento dotazník budou učitelé vyplňovat po skončení 360° zpětné vazby. Jedná se o 6 otázek podchycujících následující oblasti.

1. Funkčnost – otázka je zaměřená na funkční stánku systému a na to, zda je pro prostředí školy použitelná, tedy zda není organizace příliš náročná. Patří sem hodnocení procesu a tedy těchto částí: rozesílání emailů s přihlašovacím jménem a heslem, vyplňování po internetu, zasílání zprávy emailem, konzultace s facilitátorem.
2. Reflexe kompetencí učitele – tato otázka se zaměřuje na dílčí cíl mé práce tak, jak je uvedený na začátku. Odpověď na tuto otázku by nám měla dát představu, zda informace obsažené v závěrečné zprávě, jsou pro pedagoga reflexí jeho kompetencí v rámci použitého kompetenčního modelu.

3. Výsledky jako podnět pro další rozvoj – otázka se vztahuje k druhému dílčímu cíli mé práce, tedy k možnosti využít výsledky v závěrečné zprávě, jako podněty pro další profesní rozvoj.
4. Použitelnost metody ve školním prostředí – zaměření této otázky se přímo váže k cíli mé práce, tedy ověřit možnost použití této metody ve škole.
5. Obsah dotazníku, který byl součástí 360° zpětné vazby – ptám se, zda otázky a odpovědi uvedené v dotazníku byly, podle nich, dobře formulované, srozumitelné a především, zda měly význam pro jejich práci. Učitelé tím dostávají možnost vyjádřit se k obsahu dotazníku.
6. Vhodnost metody pro hodnocení kompetencí učitelů – v této otázce se učitelů ptám na jejich názor na metodu 360° zpětné vazby. Tedy, jaký je jejich postoj k této metodě vzhledem k hodnocení kompetencí učitelů.
7. Skupiny hodnotitelů - je to otázka ověřující názor učitelů na to, jak je vhodné, aby kompetence učitele byli hodnoceni uvedenými skupinami. Otázka má ještě rozšiřující podotázku a tou je, aby uvedli skupiny hodnotitelů, které jsou podle nich k hodnocení kompetencí učitelů nekompetentní. / z nějakého důvodu nevhodní.

Na otázku je možné vybrat odpověď ze čtyř variant, odpovědi jsou označeny písmeny A, B, C, D. U každé otázky je ponechán prostor na vyjádření vlastními slovy.

Otázky jsou koncipovány tak, aby pokryly uvedené oblasti. Odpovědi v dotazníku jsou navrženy tak, aby pokryly škálu od souhlasu až po úplný nesouhlas. Například jak je tomu o otázky číslo 2.

4. Domníváte se, že vám výsledky z 360° zpětné vazby daly reflexi vašich kompetencí (dle kompetenčního modelu)?
 - A. Myslím si, že výsledky velmi dobře reflektují kompetence.
 - B. Myslím si, že výsledky dobře reflektují kompetence.
 - C. Myslím si, že výsledky nepříliš dobře reflektují kompetence.
 - D. Myslím si, že výsledky nereflektují kompetence.

Dotazník bude opět k dispozici na internetu jako internetová aplikace. Bude zcela anonymní, nebude tedy třeba se do systému jakkoliv přihlašovat.

6.2. Dotazník pro ředitele k hodnocení 360° zpětné vazby

Tento dotazník naplňuje 3. dílčí cíl mé práce a to zjistit, zda může být pro ředitele 360° zpětná vazba dobrým zdrojem informací o kompetencích pedagoga. Dotazník tedy bude vyplňovat ředitel školy a tím pádem dotazník není anonymní, ředitel je na škole jen jeden. Otázky jsou ve velké míře společné s dotazníkem určeným učitelům, ale ředitel má na celou metodu, proces i výsledky odlišný pohled. I tento dotazník bude ředitel školy vyplňovat po skončení 360° zpětné vazby. Otázky v dotazníku jsou zaměřené na tyto oblasti, které jsou stejné jako v dotazníku pro učitele:

- Funkčnost
- Reflexe kompetencí
- Výsledky jako podnět pro další rozvoj
- Použitelnost metody ve školním prostředí
- Obsah dotazníku, který byl součástí 360° zpětné vazby
- Vhodnost metody pro hodnocení kompetencí
- Skupiny hodnotitelů

Dotazník obsahuje dvě nové oblasti a to:

- Výsledky 360° zpětné vazby jako zdroje informací o kompetencích učitelů.
- Použitelnost výsledků pro plánování rozvoje a vzdělávání pedagogů.

Dotazník bude k dispozici na internetu, jako internetová aplikace. Tak jako u dotazníku pro učitele, i zde bude ponechán prostor pro vyjádření názoru vlastními slovy. U každé otázky v dotazníku jsou na výběr čtyři možné odpovědi, které jsou označeny písmeny A, B, C, D. Otázky i odpovědi jsou v zásadě totožné i dotazníkem pro učitele. Celý dotazník je uveden jako příloha číslo 3.

6.3. Rozhovor

Součástí hodnocení využitelnosti metody pro prostředí školy je rozhovor s účastníky. Tento rozhovor probíhá po skončení 360° zpětné vazby a navazuje na osobní konzultaci s facilitátorem, která je zaměřená na interpretaci výsledné zprávy. Navazující rozhovor má za

cíl zhodnocení použitelnosti metody 360° zpětné vazby na kompetence učitele v prostředí školy. Také se vztahuje k dílčím cílům práce. Rozhovor probíhá s učiteli, kteří se zúčastnili 360° zpětné vazby a s ředitelem.

Rozhovor je polostrukturovaný a struktura je závislá na skupině se kterou rozhovor probíhá, tedy zda se jedná o učitele či ředitele. Výsledky z rozhovoru budou použity k vyhodnocení použitelnosti metody v prostředí školy, zhodnocení dílčích cílů práce, ale budou také obsaženy v závěrečné zprávě, která se předává řediteli školy.

Rozhovory budou zaznamenávány na diktafon a současně do záznamového archu, jehož vzor uvádím jako přílohu číslo 4 a 5.

Tyto archy budou vytvořeny dle struktury, tedy pro učitele a pro ředitele.

Průběh rozhovoru

Díky tomu, že rozhovor zhodnocující metody 360° zpětné vazby, navazuje na konzultaci závěrečné zprávy, lze předpokládat, že mezi facilitátorem a respondentem je již vytvořený vztah a prostředí důvěry tak, aby respondent spolupracoval při rozhovoru zhodnocujícím metodu. Není tedy třeba žádný další či speciální úvod k rozhovoru. Facilitátor pokládá otázky, které jsou v dotazníku a také na záznamovém archu. Tazatel zde má možnost se dotazovaného doptat, v případě, že chce lépe porozumět odpovědi či názoru dotazovaného. Tyto vlastní výpovědi jsou zaznamenávány do záznamového archu. Tazatel se může nechat trochu vést výpovědí tázaného, tedy využít jeho sdílnosti, která se váže k tématu, ale není třeba ve správném pořadí, či svou odpověď na otázku rozvine obsírněji.

7. Vyhodnocování

Způsoby vyhodnocování výsledků se váží na jednotlivé metody použité v mé práci.

7.1. Dotazník pro učitele a ředitele

Ač se jedná o dva dotazníky, způsob zpracování je stejný. Systém automaticky spočítá počet odpovědí jednoho typu u každé z otázek. Výsledkem je přehled počtu odpovědí respondentů u každé z otázek.

Vlastní výpovědi respondentů slouží jako dokreslení k odpovědím v dotazníku a jsou připojeny ke každé otázce.

7.2. Rozhovor

K vyhodnocování rozhovoru slouží záznamový arch. Záznamový arch pro rozhovor s ředitelem je uveden jako příloha číslo 4 a přílohu číslo 5 tvoří záznamový arch pro učitele. Struktura rozhovoru odpovídá struktuře záznamového archu. V záznamovém archu jsou uvedeny oblasti hodnocení a také konkrétní otázky, které odpovídají otázkám v dotazníku. Odpovědi se zaznamenávají do kolonek hodnocení. Ty jsou od 1 do 4 a odpovídají odpovědím v dotazníku. V archu je i prostor pro krátký zápis slov respondenta podtrhující zařazení do daného pole hodnocení. Tedy například, pokud respondent odpoví, že metoda 360° zpětné vazby byla funkční, ale měl problém se do systému přihlásit, zapíšeme to do archu pod hodnocení 2, tedy metodu a systém 360° zpětné vazby považuji za funkční pro prostředí školy, ale potřebovalo by to drobné úpravy a do volného pole pod toto hodnocení zapíšeme problémy s přihlášením.

Záznamový arch tedy slouží pro zaznamenávání jednotlivých odpovědí jako celku i konkrétních výroků.

8. Výsledky výzkumu

Výsledky výzkumu diferencuji podle použitých výzkumných metod.

8.1 Výsledky metody 360° zpětné vazby

Výsledkem této metody jsou výsledné zprávy mapující kompetence učitelů. Výsledné zprávy jsou zaslány hodnoceným a paní ředitelce. Ráda bych zdůraznila, že tyto výsledky poukazují pouze na kompetence učitele dle vybraného kompetenčního modelu a tedy nemonitorují všechny kompetence a další jevy, činnosti či vlastnosti učitele.

V první řadě bych ráda přistoupila k výsledkům z pohledu zapojení jednotlivých skupin hodnotitelů do metody 360° zpětné vazby.

Do procesu byl zapojen jeden nadřízený, paní ředitelka a ta hodnotila všechny hodnocené učitele. Dále pak 50 žáků, hodnocení se zúčastnil plný počet žáků. Procesu se zúčastnilo 7 učitelů 2. stupně dané školy. Dotazníky však zcela v pořádku vyplnili jen 3 učitelé.

U ostatních se vyskytly tyto nedostatky:

- 1x nevyplněné sebehodnocení v jedné kompetenci.
- 4x Vyplněny pouze některé a ne všechny dotazníky k hodnocení.
- 1x Vyplněno pouze sebehodnocení.

Další skupinou jsou rodiče, těch bylo osloveno 12 (11 rodičů vyplňovalo hodnocení na 3 učitele a 1 rodič na 2). Z oslovených rodičů reagovalo na výzvu 11. Jeden nezareagoval vůbec. Dotazníky nakonec vyplnilo 5 rodičů. U skupiny rodičů se při vyplňování dotazníků nevyskytly žádné chyby.

Pokud se podíváme na výsledné zprávy, jsou pozoruhodně vyrovnané a mají vysoké průměry. Z tabulky číslo 1. uvedené níže jsou patrné výsledky ukazující, že učitelé mají kompetence na vysoké úrovni. Většina z nich se ve všech kompetencích pohybuje v hladině vzorové nebo minimálně funkční. Je zde jediná výjimka a to učitel číslo 3, který se pohybuje ve většině kompetencí v problémové úrovni.

Z těchto výsledků je možné uvažovat o správnosti nastavení odpovědí v dotazníku k 360° zpětné vazbě. Protože jsou výsledky pozoruhodně vysoké, bylo by možné uvažovat o tom, že odpovědi jsou příliš optimistické a mají malou rozlišovací schopnost. Nicméně to, že se zde

vyskytuje výjimka v podobě učitele číslo 3, ukazuje, že odpovědi jsou nastavené správně a potvrzuje se tím, že se jedná o velmi kompetentní pedagogy.

Druhým faktorem, který je podstatný, je rozdíl mezi sebehodnocením a hodnocením od ostatních skupin hodnotitelů. Tento rozdíl poukazuje na nedostatky ve vlastní reflexi a zároveň je jednou z nejtěžších oblastí celého dotazníku. Z výsledků vyplývá, že učitelé v této skupině, mají tendenci k lehce optimističtějšímu hodnocení vlastních kompetencí. Rozdíl v tomto hodnocení není ale nijak dramatický, tedy nepřesahuje rozdíl 1 bodu. Dovoluji si poukázat opět na učitele číslo 3, který i při sebehodnocení byl víceméně realistický, tedy rozdíl mezi sebehodnocením a hodnocením měl zcela odlišný než ostatní učitelé. Dá se tedy předpokládat, že o svých nedostatcích ví. Celkově výsledky poskytují obraz skupiny učitelů, která je v uvedených oblastech vysoce kompetentní a co je snad ještě důležitější, jsou si vědomi svých slabých a silných stránek.

Uvedená tabulka číslo 1 je podstatná pro dílčí cíl práce a to, zda může být pro ředitele 360° zpětná vazba dobrým zdrojem informací o kompetencích pedagoga. Tabulka ukazuje celkový průměr v jednotlivých kompetencích u učitelů. Jedná se o průměr, který je tvořen hodnocení na všech úrovních kromě sebehodnocení. Tato tabulka je součástí zprávy pro ředitele školy.

Domnívám se, že tato tabulka sama je prvním zdrojem informací pro ředitele o stavu kompetencí jeho učitelů. V tomto případě ukazuje na vysoký standart, ale i slabšího jedince, a to díky srovnání výsledků jednotlivých učitelů. Při pohledu na tyto výsledky je jasné, že jsou kompetence jednoho učitele slabší. Výsledky tedy mohou ředitele upozornit na nutnost věnovat se danému učiteli. Na druhou stranu vysoké hodnoty ostatních učitelů dávají řediteli zpětnou vazbu a to, že intenzivní vzdělávání a rozvoj pedagogů má výsledky. Informace o jednotlivých kompetencích jsou dále specifikovány. Toto je jen hrubé srovnání.

Tabulka číslo 1 ukazuje celkový průměr v jednotlivých kompetencích u učitelů. Jedná se o průměr, který je tvořen hodnocení na všech úrovních kromě sebehodnocení.

Srovnání výsledků z výsledné zprávy, které mapují klíčové kompetence

Uvedené hodnoty jsou průměrem všech odpovědí.

	K vyučování a výchově	Sebehodnocení	Osobnostní	Sebehodnocení	Rozvíjející	Sebehodnocení
ředitelka	3,37	3,75	3,07	3,95	3,27	3,45
učitel 1	3,34	3,17	3,26	3,5	3,37	3,55
učitel 2	3,36	3,83	3,36	3,83	3,6	3,9
učitel 3	2,26	2,92	2,74	0	2,83	3,36
učitel 4	3,67	3,08	3,49	2,75	3,7	3,36

Tabulka číslo 1.

Další možnost, kterou výsledky 360° zpětné vazby poskytují, je srovnání učitelů v každé kompetenci a konkrétní otázce. Tyto tabulky jsou uvedeny jako příloha číslo 6.

Z tabulek vyplývá několik poznatků. Především je nápadné silně optimistické hodnocení paní ředitelky, která hodnotila všechny učitele. V jejím hodnocení se nejčastěji objevují odpovědi ohodnocení 4, tedy vzorová úroveň. Pokud ale srovnáme její hodnocení a hodnocení od kolegů či žáků zjistíme, že jsou zde velké rozdíly. Hodnoty jsou u kolegů nižší a u žáků taktéž, někde dokonce i u rodičů. Jsou zde možná dvě vysvětlení. První z nich je, že paní ředitelka má evidentní silnou důvěru v učitele a jejich kompetence. Druhým možným vysvětlením je nízká motivace k poctivému vyplnění dotazníku.

Tyto velké rozdíly v hodnocení paní ředitelkou a ostatními také mohou ukazovat na to, že práci učitelů zná mnohem méně, než svou práci znají učitelé navzájem. Tedy hodnocení od kolegů navzájem daleko více koresponduje s hodnocením žáků a někdy rodičů. Zdá se, že kolegové se navzájem znají lépe, než je zná ředitelka. Což je zvláštní okolnost, protože učitelé si vzájemně na hospitace nechodí, zatímco ředitelka na hospitace dochází.

To co z celkového srovnání jednotlivých kompetencí u učitelů také vychází je, že žáci jsou schopni dotazník bez problémů vyplnit a jejich odpovědi jsou hodnotné. Tento závěr si dovoluji vyvodit ze skutečnosti, že hodnocení žáků není v průměru výrazně horší než hodnocení kolegů. Žáci jsou tedy schopni víceméně objektivního posouzení kompetencí učitele. Samozřejmě, jsou zde i případy, kdy je hodnocení výrazně nižší a celkově žáci hodnotí učitele daleko přísněji než ostatní skupiny. Na druhou stranu v tabulce je i několik

případů, kdy je hodnocení od žáků vyšší než hodnocení od kolegů či rodičů. Tedy ze srovnání hodnot nevyplývá snaha učitele poškodit, ale poctivě posoudit jeho kompetence.

V neposlední řadě je v celkovém srovnání možné porovnat hodnoty jednotlivých učitelů u stejné otázky. To je zajímavá informace pro ředitele vzhledem k mapování kompetencí učitelů a plánování vzdělávání a rozvoje.

Tyto tabulky srovnávající jednotlivé kompetence jsou celkově zdrojem poznání pro ředitele o kompetencích učitelů. Tedy tyto výsledky se váží na mou dílčí výzkumnou otázku číslo 3.

Výsledky rozhodně mapují kompetence učitele v individuální zprávě, a pro lepší představu a možnost srovnání jsou tyto tabulky dobrým zdrojem informací.

Výsledky z individuálních zpráv jsou zdrojem informací především pro samotného učitele.

V příloze číslo 7, uvádím ukázkou závěrečné zprávy, kterou obdrží učitel.

Jak je vidět, učitel tedy obdrží každou kompetenci rozpracovanou. Ráda bych se podívala na závěrečnou zprávu jednoho učitele, na které bych chtěla ukázat důležitá zjištění, která se v zásadě opakují u všech učitelů.

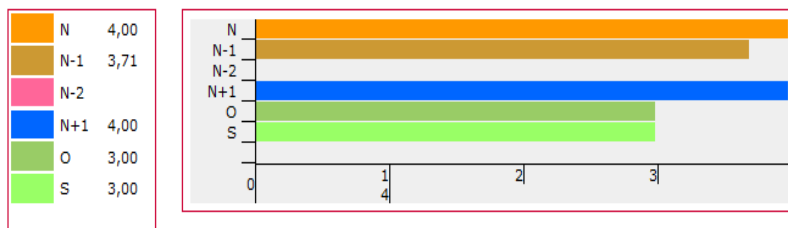
Grafy číslo 1, 2, 3, 4, znázorňují výsledky hodnocení, dané dovednosti, na kterou je konkrétní otázka zaměřená. Čísla, která se v grafech objevují, jsou průměrem hodnocení v dané úrovni.

V grafech jsou použity zkratky, které označují jednotlivé skupiny hodnotitelů, tedy N+1 je nadřízený, N kolegové, N-1 podřízení, S označuje sebehodnocení a O značí jiné skupiny hodnotitelů. Jednotlivé skupiny hodnotitelů jsou v grafech od sebe odlišeny také barvami.

U každého grafu je uvedena otázka, ke které se graf vztahuje.

Konkrétně v otázce 1 u kompetence k vyučování a výchově se ukazuje, že dochází k poměrně velké shodě u všech skupin, jak ukazuje graf číslo 1. Celkový průměr u této otázky je 3,5 což ukazuje na funkční úroveň kompetence. Tyto výsledky z pohledu učitele indikují, že danou dovednost ovládá poměrně velmi dobře, minimálně je tato dovednost funkční. Jak uvádím v kapitole o metodě 360° zpětné vazby, metoda poskytuje i orientační hodnoty a pojmenování jednotlivých úrovní kompetencí. Přičemž hodnota 3,5 je hraniční. Tedy tvoří hranici mezi vzorovou úrovní a úrovní funkční.

001 - Umí učitel/učitelka analyzovat, tedy rozčlenit a najít podstatné v žakově ústním, písemném, grafickém projevu?



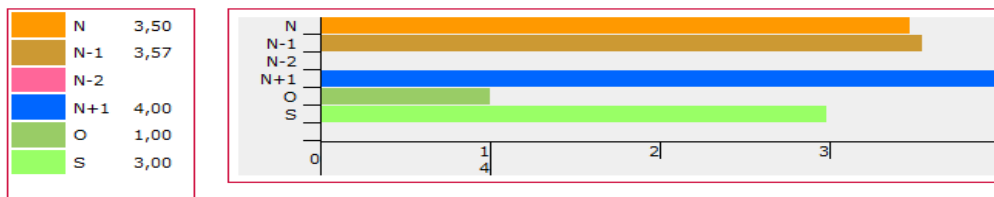
Graf číslo 1.

Poměrně rozdílná situace je u otázky číslo 5 stále u kompetence k vyučování a výchově, která je v znázorněná v grafu číslo 2.

Zde dochází k velkému rozporu vnímání dané dovednosti v jednotlivých úrovních. Z pohledu na graf je jasné, že žáci a kolegové vnímají učitele jako funkčního. Ředitelka má hodnocení lehce optimističtější. Sám učitel se v sebehodnocení vidí jako poměrně kompetentní.

Zato rodiče jsou zde na zcela opačném pólu, ti vidí učitele jako neschopného uvedené dovednosti. Tento rozpor by měl učiteli signalizovat, že kompetence sama o sobě, může být na výši, ale není dostatečně prezentována do okolního světa, konkrétně rodičům. Samozřejmě je otázkou, zda rodiče potřebují vědět o této problematice. Nicméně jejich vidění situace se odráží v grafu velmi jasně. Podobná situace, tedy velmi nízké hodnocení rodičů se vyskytuje v některých otázkách u všech učitelů. Konkrétně ale u toho učitele se vyskytuje u 26 otázek z 35. Tento poměr naznačuje, že učitel nejspíš nedostatečně prezentuje sebe a svou práci před rodiči, dostatečně s nimi nekomunikuje a tím je vnímání rodičů zbytečně negativní.

005 - Umí učitel/ učitelka poznat způsob, situaci, podmínky atd. při kterých se žáci nejlépe učí?



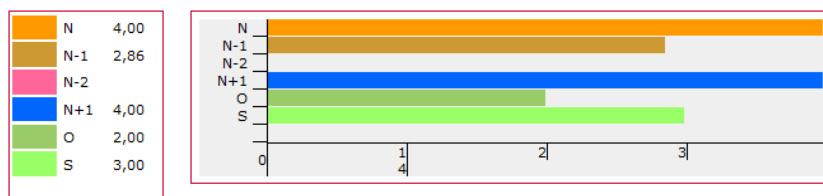
Graf číslo 2

Jak ukazuje graf číslo 3. k otázce číslo 11 stále zaměřené na kompetenci k vyučování a výchově, jsou i otázky, kde žáci hodnotí učitele velmi nízko. Tento stav je předpokládatelný a patří k jednomu z nejsilnějších strachů, které učitelé formulovali. Tedy, že žáci nebudou objektivní a v dotaznících se jim budou chtít mstít. Tento stav se opakuje i u jiných učitelů, zde je jen zvláštnost v tom, že hodnocení žáků není nejnižší. To, co je ta tomto grafu zajímavé, je velký rozdíl mezi hodnocením dovednosti od kolegů, ředitelky a právě žáků. To

je informace zajímavá nejen pro učitele, ale i pro ředitele. To, že se pohledy dle pozice hodnotitele liší, je předpokladatelné, ale takto velký rozdíl indikuje nějaké mylné vnímání, chybu v komunikaci na jedné ze zúčastněných stran. Na výsledky z tohoto grafu lze nahlédnout dvěma možnými způsoby. Jedním z nich je, že ostatní skupiny hodnotitelů vnímají dovednost učitele na určité výši a protože se jedná o převládající názor, lze nízké hodnocení od žáků interpretovat s ohledem na subjektivitu, jejich věk, pohlcenost současností či větší kritičnost adolescentů. Druhým možným způsobem, jak na výsledek pohlížet je, že žáci mají realističtější pohled na kompetence díky tomu, že znají práci učitele z vlastní každodenní zkušenosti a naopak, ostatní skupiny se na dovednosti učitele dívají příliš optimisticky.

Při interpretaci v zásadě záleží na osobních preferencích každého učitele.

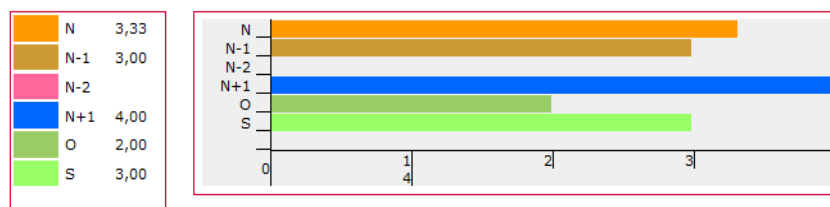
O11 - Jak učitel/ učitelka reaguje, když žáci ruší, zapomínají, nedodržují pravidla, mají problémy atd. nebo naopak se jim něco povede?



Graf číslo3.

Následující graf číslo 4. ukazuje, že žáci a kolegové mají velmi podobné hodnocení. Jedná se o graf k otázce číslo 31, která se vztahuje ke rozvíjející kompetenci. Lehce nižší hodnocení u žáků může být způsobeno i tím, že jejich skupina hodnotitelů je početně větší než skupina učitelů. Nicméně z pohledu na výsledky tohoto grafu pro učitele vyplývá, že ředitelka má velmi vysoké mínění o jeho dovednostech, věří mu. Druhým závěr, který je relevantnější i cíli a zaměření mé práce je, že kolegové jsou o dovednostech svých kolegů obeznámeni lépe než ředitelka. To vyplývá z poměrně velké shody v hodnocení dvou skupin hodnotitelů. Tato situace není výjimečná ani v této závěrečné zprávě ani ve zprávách jiných pedagogů.

O31 - Je učitel / učitelka schopen využívat jiné moderní informační technologie (internet, data projektor, interaktivní tabule atd.)?



Graf číslo 4.

Posledním důležitým bodem závěrečné zprávy jsou rozdíly v sebehodnocení a hodnocení druhými. U tohoto konkrétního učitele došlo pouze jednou k výrazně nižšímu sebehodnocení. U ostatních učitelů se tento jev objevil podstatně častěji. Na druhou stranu se zde nevyskytuje ani nerealistické nadhodnocení.

Rozhovor k výsledkům zprávy

Součástí výsledků metody 360° zpětné vazby je i interpretace závěrečné zprávy.

Sezení probíhá individuálně a jeho obsah a forma jsou popsány v teoretické části v kapitole o metodě 360° zpětné vazby.

Se všemi 5 učiteli proběhl tento rozhovor. Rozhovor má mít standardně 50 minut.

Během rozhovorů s učiteli vyvstalo několik skutečností, které výrazně ovlivnily kvalitu rozhovoru o výsledcích ve zprávě.

Názor, který sdíleli všichni pedagogové, kromě paní ředitelky je, že hodnocení tohoto typu se jim zdá nevhodné a nepotřebné.

Slovy učitele: „ *K čemu to je?*“ Zpětnou vazbu nepovažují pro svou práci, osobní a profesní rozvoj za důležitou. Vyskytl se také názor, že nestojí o zpětnou vazbu od všech, ale pouze od lidí, kterých si váží. „ *Mě nezajímá názor paní Vomáčkové, ale jen lidí, kterých si vážím.*“ V neposlední řadě je zde také názor, že řešit tyto otázky formou anonymního dotazníku je v tak malém kolektivu nesmyslný. Učitelé se znají a pracují spolu již dlouho, a proto by podle některých z nich bylo daleko smysluplnější si vše říci ústně a do očí.

K hodnocení jejich kompetencí je podle většiny z nich kompetentní pouze paní ředitelka, která k nim může na hospitaci.

Tyto názory ovlivnily průběh rozhovoru, který se jinak odvíjel od schématu, které jsem nastínila v rozboru individuální zprávy. Výsledky rozhovoru nebyly nikde zaznamenávány s respektem na přání a dohodu s učiteli.

Další zjištění

Ve výzkum jsme počítala s tím, že žáci a rodiče jsou skupiny schopné hodnotit kompetence učitelů. Předpoklady z nichž jsme vycházela, jsou popsány v teoretické části v kapitole metoda 360° zpětné vazby. Přestože jsme pro tyto skupiny neměla připravený žádný další

výzkumný nástroj monitorující jejich hodnocení metody 360° zpětné vazby, přirozeně to z procesu vyplynulo.

Žáci

V kapitole popisující výzkumnou metodu 360° zpětné vazby jsem uvedla, že žáci vyplňují dotazníky ve škole na školních počítačích za asistence facilitátora. Tento proces byl dodržen a z pohledu na výsledky je patrné, že žáci zvládli jak práci s internetovou aplikací, tak otázky samotné. Vyplnění dotazníku jim zabralo něco mezi 5- 20 minutami. Výjimku tvořili 2 žáci se SPU, ti potřebovali 40 minut.

Žákům jsem po skončení položila otázky, vycházející z dotazníku pro učitele. Konkrétně se jednalo o tyto otázky:

1. Považujete systém 360° zpětné vazby za funkční z pohledu organizace (přihlašování, dotazník, atd.)?
2. Jak hodnotíte otázky a odpovědi obsažené v dotazníku 360° zpětné vazby, byly pro vás srozumitelné?
3. Domníváte se, že vy jako žáci máte co říci ke kompetencím učitele?

Diskuze probíhala skupinovou formou, tedy otázka byla položena přede všemi a každý mohl odpovědět.

Z této diskuze vzešlo několik poznámek, které bych zde ráda uvedla.

K otázce číslo 1:

Písmo, se žákům zdálo příliš drobné a špatně se jim četlo.

Uvítali by jasnější grafické upořádání dotazníku, konkrétně blíže u sebe otázku a odpovědi a větší mezery mezi jednotlivými celky (mezi otázkami navzájem).

Tento názor se opakoval 4x.

K otázce číslo 2:

Otázky pro ně byly srozumitelné. Občas někdo přehlédl vysvětlení cizího slova v otázce.

Tímto způsobem se k dotazníku vyjádřilo 30 oslovených žáků, přibližně.

Jeden žák prohlásil, že mu v dotazníku chyběla otázka na agresi učitelů.

K otázce číslo 3:

Žáci se považují za způsobilé hodnotit kompetence učitelů.

Tento názor sdílela většina oslovených žáků, tedy 40 přibližně.

Žáci považují hodnocení za vzácnou příležitost, kdy se někdo ptá na jejich názor a jedním dechem často dodali, že to nemá cenu. Tedy, že se na základě jejich názoru nic nezmění.

Tento názor vyjádřilo 8 žáků.

Za velmi zajímavé, také považuji, že se mě několikrát a opakovaně ptali na anonymitu a co se stane s výsledky. Považuji to za projev nedůvěry v učitele a strach z vyjádření vlastního názoru.

Učitelé

K dalším zjištěním patří, že učitelé mají velké problémy s technickou částí dotazníku.

Úkon zkopírovat odkaz, který dostali v emailu, použít pro přihlášení údaje, které také dostali v emailu, se pro 4 ze 7 učitelů stal vysoce problematický. Úkon zvládli až po mé přímé osobní asistenci. Druhým poznatkem vážícím se k samotnému procesu 360° zpětné vazby je fakt, že pouze 3 učitelé celý dotazník vyplnili v pořádku. Chyby, které se při vyplňování vyskytly, jsme popsala na začátku kapitoly popisující výsledky. Tyto chyby samozřejmě ovlivňují kvalitu dotazníku. Z rozhovorů, které navazovaly na 360° zpětnou vazbu vyplynulo, že chyby se váží k nepozornosti při vyplňování. Dotazníku by výrazně pomohlo, pokud by tam bylo automatické upozornění na to, že některé otázky nejsou vyplněny. V dotazníku v tuto chvíli je grafická signalizace toho, co již bylo vyplněno a uloženo do systému. Zdá se, že tato signalizace není dostačující. Druhým faktorem, který ještě významněji ovlivnil vyplňování dotazníků je neochota, nesouhlas a jakoby nemotivovanost učitelů k celému procesu. To také vyplynulo z rozhovorů navazujících na dotazníkovou část metody. Díky tomuto postoji učitelé nebyli pečliví při vyplňování dotazníků a snadno se dopustili chyb.

Rodiče

Vycházela jsem z toho, že rodiče jako skupina se stávají stále více a více aktivní. Z mnoha stran je vidět zájem rodičů o školu a děti. Odůvodnění popisují v teoretické části práce, v kapitole věnované metodě 360° zpětné vazby.

Nicméně v realitě se výzkumu zúčastnilo z 12 oslovených pouze 5 rodičů. Rodiče mají k vyplňování dotazníku velmi rozdílné postoje.

Jsou zde v zásadě tedy 3 skupiny rodičů:

- Rodiče, kteří dotazník nevyplnili.

Dá se očekávat, že ti kteří dotazník nevyplnili, neměli zájem se tímto způsobem podílet na hodnocení kompetencí učitelů. Dalším možným důvodem je, že nebyli motivováni vzhledem k tomu, že se jedná o výzkum do diplomové práce. Přestože výsledky jdou učitelům, může se z pohledu rodiče jednat jen o pokus bez reálného efektu. Posledním možným důvodem je malá informovanost před začátkem celého procesu 360° zpětné vazby. Tato část procesu byla zajištěna paní ředitelkou na poslední chvíli, formou lístečků zasílaných po dětech. Zájem rodičů by mohl být větší, pokud by byli s metodou, procesem, přínosy, ale i uživatelským manuálem seznámeni předem například na třídních schůzkách.

- Rodiče, kteří dotazník vyplnili a mají k procesu výhrady.

Ve skupině rodičů, kteří dotazník vyplnili, se našlo několik z nich, kteří považují metodu na nesmyslnou a sami sebe za nekompetentní posoudit kompetence učitelů.

Uvádím výrok jednoho z rodičů, který formuloval svůj názor emailem.

„Dobrý den,

dotazník vyplnil syn, kterého obě vyučující učí. Podle mého názoru nelze z pozice rodiče na otázky odpovědět, neboť jednak není přítomen na vyučování a jednak od dětí nedostává dostatečně detailní zpětnou vazbu o dění v hodinách.“

- Rodiče, kteří dotazník vyplnili, a proces jim připadá smysluplný.

Tito rodiče jsou spokojeni s možností vyjádřit svůj názor na kompetence učitelů. V zásadě se považují za schopné zpětné vazby. Opět uvedu výrok jednoho konkrétního rodiče, který formuloval svůj názor emailem. Tento email by směřován vedení školy.

„Dobrý den,

Byli jsme osloveni, abychom vyplnili dotazník na náš názor na práci paní učitelky xxxx.

Některé možné odpovědi nám ale přišli natolik trefné na paní učitelku yyyy, která nás téměř denně překvapuje svými reakcemi vůči dětem, že jsme se neubránili a mimo soutěž vyplnili dotazník i na ni.

V příloze posíláme odpovědi, které bychom vybrali, kdybychom byli osloveni k hodnocení paní učitelky yyyy.

V případě, že vás náš názor zaujme, rádi se dostavíme osobně a vysvětlíme, z čeho jsme vycházeli při hodnocení.“

Ke skupině rodičů, kteří dotazník vyplnili, bych ještě ráda poznamenala, že se u nich nevyskytly žádné chyby, jako nevyplněné otázky, či necelé dotazníky.

Z reakcí od všech skupin by bylo možné metodu zlepšit v těchto bodech:

- Možnost nehodnotit.
- Možnost komentovat otázku vlastními slovy.
- Signalizace konkrétních otázek na které nebylo odpovězeno.
- Větší písmo.
- Výraznější grafické oddělení jednotlivých otázek.

8.2. Výsledky dotazníku pro ředitele k hodnocení metody 360° zpětné vazby

Výsledky z dotazníku uvádím v tabulce, jako přílohu číslo 8. Z dotazníku vyplývá, že metoda 360° zpětné vazby je v mnoha ohledech ve školním prostředí problematická. Jen samu funkčnost označuje paní ředitelka jako problematickou.

Na druhou stranu výsledky podle ní dobře reflektují kompetence učitele a považuje je za podnětné, ale nepoužitelné pro rozvoj. Otázky považuje za dobře formulované.

Za velmi podstatný výsledek považuji to, že podle paní ředitelky jsou všechny skupiny hodnotitelů do metody zapojené oprávněně. Tedy z tohoto pohledu jí metoda připadá v pořádku.

Celkově metodu považuje za přínosnou, i když problematickou, ale hlavně by ji znovu již nevyužila.

A v neposlední řadě paní ředitelka nepovažuje výsledky za použitelné při plánování vzdělávání, či rozvoje pedagogů.

8.3. Výsledky dotazníku pro učitele k hodnocení metody 360° zpětné vazby

Odpovědi z dotazníků uvádím níže v tabulce číslo 2. Čísla uvedená v tabulce jsou prostým součtem odpovědí u jednotlivých otázek. Dále je zde tabulka číslo 4, která uvádí slovní hodnocení učitelů.

Výsledky z dotazníku ukazují, že učitelé metodu 360° zpětné vazby považují víceméně za nepoužitelnou. Toto celkové zhodnocení je možné díky pohledu na uvedenou tabulku, kde je jasně vidět, že se zde nevyskytuje žádná odpověď A, reprezentující přijetí a souhlas a naopak se zde hojně vyskytují odpovědi D, které reprezentují negativní zkušenosti a názory vztahující se k metodě. Na druhou stranu, většina učitelů využila možnost vlastního komentáře, což přináší lepší porozumění jejich odpovědím a výsledkům.

Odpovědi na první otázku, která se ptá na funkčnost metody a systému, potvrzují zjištění, že učitelé mají s technickou částí procesu obtíže.

Druhá otázka, mapující jejich názor, zda metoda reflektuje kompetence podle kompetenčního modelu, pokrývá poměrně širokou škálu. Tedy od odpovědi, že kompetence metoda poměrně dobře reflektuje až po odpověď, že je nereflektuje vůbec. Ze slovního hodnocení také vyplývá pochybnost, zda jsou všechny kompetence nutné pro výkon práce učitele a jeho pedagogicko-výchovné působení. Tato otázka se vztahuje k mé dílčí výzkumné otázce číslo 1.

Odpovědi na otázku číslo 3 odpovídají na mou dílčí výzkumnou otázku číslo 2. Zde se učitelé vyjadřují již jednoznačně, a sice že výsledky pro svůj rozvoj považují za nepoužitelné, přestože tři z nich je považují za zajímavé. Výsledky velmi zajímavě to dokresluje slovní hodnocení jednoho učitele, který se odkazuje na nekompetentnost skupin a lidí zařazených do procesu.

K cíli mé práce a hlavní výzkumné otázce se pojí otázka číslo 4. Výsledky ukazují, že hodnocení není jednotné. Nicméně všichni se shodují na tom, že je metoda problematická.

Za jednu z nejlépe hodnocených částí metody 360° zpětné vazby lze považovat otázky v dotazníku. Ty, jak je vidět z odpovědí na otázku číslo 5, jsou hodnoceny jako víceméně dobře formulované. Na druhou stranu, jak je vidět v tabulce věnující se slovnímu hodnocení, si učitelé myslí, že jich bylo příliš mnoho nebo se nepovažují za kompetentní.

Odpovědi na otázku číslo 6, dokladují celkový názor pedagogů na vhodnost metody pro hodnocení kompetencí učitelů. Kromě jedné odpovědi B, tedy že metoda je vhodná, ale již by

ji znovu nepoužil, se zde vyskytují hodnocení, podle kterých lze metodu považovat za nevhodnou a dokonce nesmyslnou.

Na otázku číslo 7 odpověděli učitelé většinou, že se skupinami hodnotitelů, tak jak byly nastavené, nesouhlasí. Bohatě to dokládají jejich slovní odpovědi.

K této otázce se pojí ještě tabulka číslo 3, která uvádí osoby, které podle učitelů nejsou kompetentní k hodnocení jejich kompetencí. V tabulce je prostý součet odpovědí, přičemž učitelé mohli na rozdíl od zbytku dotazníku vybrat více skupin.

Odpovědi k dotazníku pro učitele

Otázka	odpovědi			
	A	B	C	D
1.		3	1	1
2.		2	2	1
3.			3	2
4.		2	2	1
5.		3	2	
6.		1	2	2
7.		1	3	2

Tabulka číslo 2.

Poznámka k tabulce číslo 2: Otázky jsou zaměřené na tyto oblasti

1. Funkčnost
2. Reflexe kompetencí
3. Výsledky jako podnět pro další rozvoj
4. Použitelnost metody ve školním prostředí
5. Obsah dotazníku, který byl součástí 360° zpětné vazby
6. Vhodnost metody pro hodnocení kompetencí
7. Skupiny hodnotitelů

Osoby nekompetentní k hodnocení učitelů:

Osoby	Počet odpovědí
Ředitel	0
Kolegové	2
žáci	3
Rodiče	3

Tabulka číslo 3.

Slovní hodnocení

Otázka	Hodnocení
1.	Mnoho problémů s přihlášením, zadáním adresy.
2.	K čemu je například, zda učitel používá či nepoužívá počítač a jinou techniku. To není práce učitele.
3.	Ne protože, výsledky nejsou z dobrého zdroje. Posuzují je nekompetentní osoby, chybí jim zkušenosti, vzdělání.
4.	Zdá se mi problematické, aby byli učitelé hodnoceni někým, kdo tomu nerozumí.
5.	Formulacím jsem rozuměl, ale nepřipadal jsem si při hodnocení kompetentní. Otázek by mohlo být méně.
6.	Pokud práci učitele mají hodnotit žáci, kteří jsou zaujatí, kolegové, kteří o mé práci nic nevědí a rodiče, se kterými se nesetkávám, je celé hodnocení nesmysl.
7.	Neskrývám své výhrady k výzkumu jako takovému. Mé hodnocení kolegů přeci nemůže být relevantní. Nechodím na hospitace do jejich hodin, nepodílím se na jejich přípravách, nevím, nakolik jsou technicky zdatní apod. Informace mám pouze kusé - občas si spolu o některých věcech povídáme. Jak tedy potom můžou být výsledky označeny za zpětnou vazbu? Myslím si, že mne mohou hodnotit maximálně kolegové nebo paní ředitelka. Mohu jejich názor vzít jako podnět. Rodiče a děti nejsou kompetentní k tomu, aby hodnotili moje vyučovací metody Naše práce je stále hodnocena výsledky dětí a jejich znalostmi. Inspekce, hospitace mi dávají zpětnou vazbu o tom, jak si vedu ve vyučování. Zejména rodiče o naší práci nic nevědí. Nejsem přesvědčen, že vím, jak metodu používat.

Tabulka číslo 4.

Poznámka k tabulce číslo 4: Otázky jsou zaměřené na tyto oblasti

1. Funkčnost
2. Reflexe kompetencí
3. Výsledky jako podnět pro další rozvoj
4. Použitelnost metody ve školním prostředí
5. Obsah dotazníku, který byl součástí 360° zpětné vazby
6. Vhodnost metody pro hodnocení kompetencí
7. Skupiny hodnotitelů

8.4. Výsledky rozhovorů hodnotících metodu 360° zpětné vazby

Metoda rozhovoru společně se záznamovými archy proběhla po konzultaci výsledné individuální zprávy.

Odpovědi, které vyšly z rozhovorů, poměrně velmi přesně kopírují výsledky z dotazníků, jak pro učitele, tak pro ředitele. V tabulce číslo 5. uvádím srovnání odpovědí učitelů, odpovědi označené písmenem a číslicí 1 označují odpovědi zaznamenané v dotazníku. Písmena doprovázená číslicí 2 označují odpovědi z rozhovorů zachycené na záznamový arch.

Jak je z tabulky patrné, odpovědi učitelů z rozhovoru jsou lehce negativnější než ty z dotazníku.

Slovní hodnocení a vyjádření vlastními slovy, která jsem zachytila do záznamového archu, potvrzují, že učitelé hodnotí metodu víceméně negativně, tedy jako nepřínosnou, a často ve svých odpovědích používali slova jako nesmysl či zbytečnost.

Srovnání odpovědi v dotazníku a výsledků z rozhovoru u učitelů

Otázka	odpovědi							
	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2
1.			3		1	2	1	3
2.			2	1	2	1	1	3
3.					3	3	2	3
4.			2	1	2	2	1	2
5.			3	2	2	3		
6.			1		2	2	2	3
7.			1		3	3	2	2

Tabulka číslo 5.

V rozhovorech se projeví vlastní názory, které jsem zaznamenala do záznamových archů.

Odpovědi jsou volně upravené, ale je maximálně zachován názor učitele.

- Takovéto hodnocení nemá ve škole smysl a nikomu neslouží.
- Metoda je pro učitele moc dlouhá a náročná.
- Učitelům vadí, že hodnocení je jmenné, tedy, že se zpětná vazba dává na konkrétní osoby.
- Vadí jim zapojení těchto skupin do hodnocení - kolegové, žáci, rodiče.

- Považují sami sebe za neschopné posoudit kolegy.
- Rodiče jejich práci neznají a ani je názor rodičů nezajímá.
- Žáci nejsou schopni posoudit práci učitele, protože jsou moc mladí, nemají zkušenosti, jejich práci ocení až časem, jsou neschopní na věci nahlížet objektivně, budou se chtít učiteli mstít.
- Hodnocení je neobjektivní, protože záleží na době, kdy se hodnocení provádí. Lidé jsou jinak naladěni v pátek a v pondělí, ale také třeba v čase vánoc či písemek. Tedy odpovědi by se lišily podle toho, v jakém období by se hodnocení provádělo.
- Lidé hodnotí pod náhlým dojmem, pokud by se dotazník opakoval např. za 5 minut, mohly by být odpovědi diametrálně rozlišné.
- Celé hodnocení je jen pro hodnocení. Tedy respektují, že se jedná o výzkum do diplomové práce, ale v praktickém prostředí školy to nemá smysl, prostor a čas.
- Kompetence v dotazníku obsažené nemapují celou práci učitele.
- Děti by si neměly dovolit hodnotit učitele.
- Není možné věci z firemního prostředí jen tak aplikovat do školy. Ta funguje zcela odlišně.

Ráda bych poznamenala, že se domnívám, že hodnocení v dotaznících bylo mírnější, díky snaze o objektivitu a možná i většímu časovému odstupu od celého procesu. V rozhovoru bylo patrné téměř osobní zaujetí učitelů proti metodě a výzkumu, který snad pojali jako znevážení jejich profesních kvalit.

9. Závěr

Cílem mé práce bylo ověřit, zda je metoda 360° zpětné vazby aplikovatelná na hodnocení kompetencí učitele spjatých s pedagogicko-výchovným procesem. Výsledky, které použité metody ukazují, nejsou zcela jednoznačné.

V první řadě bych ráda poukázala na výsledky samotné 360° zpětné vazby. Ty ukazují, že metoda je v prostředí školy funkční a výsledné zprávy se ničím významně neliší od těch, které pocházejí z firemního prostředí. V individuálních zprávách je možné nalézt informace o kompetencích učitele, je možné tyto kompetence srovnávat a vidět obraz kompetencí z pohledu jednotlivých pozic v organizační struktuře. Z tohoto pohledu je proces a metoda 360° zpětné vazby aplikovatelná na kompetence učitele. Odpovědí na mou výzkumnou otázku by tedy mohlo být ano.

Na druhou stranu je zde velmi významný faktor ukazující, že metoda není pro prostředí školy a k hodnocení kompetencí učitelů vhodná. Tímto faktorem, jsou výsledky z dotazníků a rozhovorů, které mapují názory učitelů a ředitele na metodu. Výsledky této části mé práce ukazují, že učitelé sami metodu nepovažují za použitelnou a mají k ní negativní postoj.

Odpovědi na dílčí hypotézy mé práce, jsou naproti tomu daleko jasnější.

Dílčí výzkumné otázky:

1. Může 360° zpětná vazba pomoci pedagogovi reflektovat jeho kompetence spjaté s pedagogicko-výchovným procesem?

Odpovědí na tuto dílčí výzkumnou otázku je, že metoda 360° zpětné vazby nemůže pomoci pedagogovi reflektovat jeho kompetence. Důvodem k tomuto závěru, jsou výsledky z dotazníků pro učitele a rozhovory. Obě tyto metody ukazují specifické i nespécifické výhrady učitelů k metodě a zcela jasně ukazují, že podle učitelů tato metoda není vhodná jako zdroj informací o jejich kompetencích.

Druhá dílčí výzkumná otázka byla formulována takto:

2. Dá 360° zpětná vazba podněty pedagogům pro rozvoj a zlepšování jejich působení a činnosti?

I u této otázky je odpověď, že metoda 360° zpětné vazby nedává pedagogům podněty pro zlepšování jejich působení a činnost. Tedy dílčí hypotéza se nepotvrdila. Ukazují to výsledky z dotazníku a rozhovorů s učiteli. Výsledky ukazují, že učitelé tuto metodu považují za

nespolehlivou, ale hlavně nevypovídající, tedy výsledky z ní pro ně nejsou zajímavé a podnětné. Na druhou stranu se ukazuje, že učitelé nejsou zvyklí o sobě a své práci tímto způsobem vůbec uvažovat.

Učitelé nejsou zvyklí na jakoukoliv cílenou a nikoliv náhodnou zpětnou vazbu od nikoho, víceméně ani od ředitelky. Ač často postrádají kladné hodnocení své práce a jejich výsledky v individuálních závěrečných zprávách jsou v zásadě dobré, učitelé hodnocení tohoto typu odmítají. Velkým paradoxem, který zde vnímám, je skutečnost, že učitelé mluví o neustálé zpětné vazbě od žáků, ale přitom žáky nepovažují za schopné dát jim tuto zpětnou vazbu prostřednictvím dotazníku v 360° zpětné vazbě.

Poslední dílčí otázka je zaměřená na informace, které může metoda poskytnout řediteli či vedení školy. Tu jsem formulovala takto:

3. Může být 360° zpětná vazba dobrým zdrojem informací o kompetencích pedagoga pro ředitele?

Odpovědí na tuto otázku je, že 360° zpětná vazba není dobrým zdrojem informací pro ředitele školy. Výsledky z dotazníku pro ředitele a z rozhovoru s ním, to opět ukazují. Ředitelka metodu považuje za zajímavou, výsledky za odpovídající, ale přesto by metodu nepoužila a výsledky nevyužije. Tento postoj potvrdila i za předpokladu, že by metoda a proces byly modifikovány, tak aby lépe vyhovovaly kompetenčnímu nastavení a hodnotám školy.

Předpokládala jsem, že by výsledky mohly sloužit k monitorování kompetencí učitelů a nastavování vzdělávacích plánů či jako součást autoevaluace školy. Výsledky mé práce to ale nepotvrzují. Vycházela jsme z předpokladu, že vzhledem k tomu, že učitelé mají učit žáky kompetencím, je zde zapotřebí mít nástroj pro hodnocení kompetencí učitelů. Tento předpoklad se také nepotvrdil. Zde bych si dovolila poznamenat, že nejenže se nepotvrdil, ale vzbudil všeobecné odmítnutí. Učitelé ani ředitelka nejenže nemají tuto potřebu, ale celá koncepce hodnocení kompetencí učitelů je pro ně zcela nepochopitelná, téměř urážlivá.

Závěrem a jako součást hodnocení bych ráda zaznamenala několik bodů, které by bylo dobře, pokud by se metoda opakovala, zlepšit. Tyto body vycházejí z poznatků během procesu a z poznámek učitelů, rodičů i žáků.

- Rodiče je zapotřebí na proces lépe připravit, seznámit je s uživatelským manuálem, vysvětlit jim přínosy metody atd.

- Proces má smysl, pouze pokud je o něm hluboce přesvědčeno vedení školy a předává toto přesvědčení dál.
- Školení učitelů zaměřené jen na technické zvládnutí práce s počítačem, která je nutná pro metodu 360° zpětné vazby.
- Zlepšení uživatelských vlastností SW jako je větší grafická přehlednost, čitelnost a upozornění na nevyplněné otázky.
- Menší počet otázek.
- Menší počet hodnocených oblastí.
- Možnost nehodnotit v dotazníku.
- Možnost vyjádřit svůj vlastní názor, dát hodnocenému doporučení přímo v dotazníku.

Ve své práci jsem předpokládala zájem rodičů o možnost dát učiteli zpětnou vazbu. Zájem rodičů o tuto možnost byl ale slabý, a ne všichni se cítili schopní posoudit učitele v daných kompetencích. Můj předpoklad vycházel ze vzrůstajících aktivit rodičů vzhledem ke škole a jejich zájmu o kvalitní vzdělání a učitele. Tyto tendence potvrzuje i několik projektů na internetu. Nicméně tento vstupní předpoklad se nepotvrdil, i když ne zcela, protože pár nadšených rodičů se našlo.

V závěru bych ráda zhodnotila použitelnost metody ve školním prostředí. Metoda se jeví pro školní prostředí v tuto chvíli a v této podobě jako nevhodná a nepoužitelná. Tato nevhodnost ale nevychází z chybných či nepřesných dat nebo z metody samé, ale z postoje, který v současné škole na toto téma panuje. Metoda neodráží zájem ani potřeby učitelů či vedení školy a proto je její praktické využití nulové. Metoda by se ale vzhledem k tomu, že údaje z ní jsou v pořádku, mohla v budoucnosti upravit a použít, pokud by se zájem a postoj učitelů změnil.

Seznam použité literatury a pramenů

360-degree feedback. In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 17.5.2003, last modified on 4.4.2010 [cit. 2011-07-10]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Třistašedesátistupňová zpětná vazba, s. 800.

BELZ, Horst; SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. 375 s.

BLIŽÍKOVSKÝ, Bohumil; KUČEROVÁ, Stanislava; KURELOVÁ, Milena. *Středoevropský učitel: Na prahu učící se společnosti 21. století*. Brno: Konvoj, 1999. 251 s.

ČJ.: ČŠIG-1554/11-G2, Česká školní inspekce. *Česká školní inspekce* [online]. 16.09.2011 [cit. 2011-09-26]. Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledku vzdělávání na školní rok 2011/12. Dostupné z WWW: <<http://www.csicr.cz/cz/85690-kriteria-hodnoceni-podminek-prubehu-a-vysledku-vzdelavani-na-skolni-rok-201112>>.

Dalton, M.A.: Best Practices: Five Rationales for Using 360 – Degree Feedback in Organizations. In: Tornow, W.W., London M. aled CCL associates: Maximizing the Value of 360 – Degree Feedback, Jossey – bass, San Francisco, 1998.

Evaluační nástroje: Cesta ke kvalitě [online]. 2009 - 2011 [cit. 2011-09-25]. Evaluační nástroje. Dostupné z WWW: http://www.evaluaclinastroje.cz/nuovckk_portal/Default.aspx?tabid=150&language=cs-CZ

FERLER, Jan. [Http://monitor.ceskeskolstvi.cz/](http://monitor.ceskeskolstvi.cz/) [online]. [cit. 2011-09-25]. Monitor - co je projekt Monitor. Dostupné z WWW: <<http://monitor.ceskeskolstvi.cz/>>.

FISCHER, Walter A.; SCHRATZ, Michael. *Vedení a rozvoj školy: Do budoucnosti s novou kulturou řízení*. Brno: Paido, 1997. 173 s.

GAJDOŠOVÁ, Eva; HERÉNYIOVÁ, Gabriela. *Rozvíjení emoční inteligence žáků: Prevence šikanování, intolerance a násilí mezi dospívajícími*. Praha: Portál, 2006. 324 s.

Hodnocení učitelů CZ [online]. 2010 [cit. 2011-09-25]. Hodnocení učitelů CZ. Dostupné z WWW: <<http://www.hodnoceniucitelu.cz/>>.

[Http://www.nuov.cz/ae](http://www.nuov.cz/ae) [online]. 2008 [cit. 2011-07-10]. Cesta ke kvalitě. Dostupné z WWW: <<http://www.nuov.cz/ae>>.

JANÍK, Tomáš; ŠVEC, Vlastimil. *K perspektivám školního vzdělávání: Pedagogický výzkum v teorii a praxi*. Brno: Paido, 2009. 278 s.

KUBEŠ, Marián; ŠEBESTOVÁ, L'ubica. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. Jak 360stupňová zpětná vazba funguje, s. 147.

- KURELOVÁ, Milena. *Ostravská univerzita v Ostravě* [online]. 24.1.2003 [cit. 2011-09-29]. Ostravská univerzita v Ostravě - dokumenty. Dostupné z WWW: <<http://www.osu.cz/dokumenty/vvzv/transform/290.pdf>>.
- KYRIACOU, Chris. *Klíčové dovednosti učitele: Cesty k lepšímu vyučování*. Praha: Portál, 1996. 155 s.
- LAZAROVÁ, Bohumíra. *Vzdělávat učitele: Příspěvky o inovativní praxi*. Brno: Paido, 2001. 104 s.
- LUKÁŠOVÁ-KANTORKOVÁ, H. *Učitelská profese v primárním vzdělávání a pedagogická příprava učitelů (teorie, výzkum, praxe)*. Ostrava: PdF OU, 2003, 302 s. ISBN 80-70-42-272-6.
- Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání*. 2. dotisk 1. vydání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2006. 104 s. [cit. 2011-09-25]. Dostupné z WWW: <http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2010/02/Manual_SVP-ZV.pdf>. ISBN 80-87000-03-X.
- MERTENS, D.: *Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft*. Nurnberg, 1974.
- What are the Key Competencies*. Key Competencies Project. Monash University, 1997. Dostupné na Internetu <<http://www.education.monash.edu.au/library/archive/kc/whatkc.htm>>.
- MŠMT* [online]. 22:8.1995 [cit. 2011-09-28]. Standart základního vzdělávání. Dostupné z WWW: <http://aplikace.msmt.cz/HTM/Standard_ZV.htm>.
- MUSIL, Jiří. *Speciální psychologie 2: Pedagogicko psychologické kompetence učitele*. Olomouc: Psychologická a výchovná poradna v Olomouci a Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2001. 124 s.
- Oznamkuj učitele!: učitelé, profesori, střední a vysoké školy i odborné učiliště* [online]. 2009 [cit. 2011-09-25]. Oznamkuj učitele!. Dostupné z WWW: <<http://oznamkujucitele.cz/>>.
- Perrenoud, P. 1997, In *Klíčové kompetence: Vznikající pojem ve všeobecném povinném vzdělávání*. [s.l.]: Eurydice, 2002. 153 s. Dostupný z WWW: <http://www.eurydice.org>.
- PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1996. 166 s.
- PRŮCHA, Jan. *Učitel: Současné poznatky o profesi*. Praha: Portál, 2002. 154 s.
- PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1995. 292 s.

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007. 126 s. [cit. 2011-11-30]. Dostupné z WWW: <http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVPZV_2007-07.pdf>.

SKALKOVÁ, Jarmila; KOLEKTIV, A. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1985. 209 s.

SLAVÍK, Jan. *Hodnocení v současné škole: Východiska a nové metody pro praxi.* Praha: Portál, 1999. 190 s.

SPIPKOVÁ, Vladimíra; VAŠUTOVÁ, Jaroslava. *Rozvoj národní vzdělanosti a vzdělávání učitelů v evropském kontextu: Metody a výsledky empirických výzkumů.* Praha: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 2002. 252 s.

ŠVEC, Vlastimil. *Monitorování a rozvoj pedagogických dovedností.* Brno: Paido, 2000. 232 s.

ŠVEC, Vlastimil. *Pedagogická příprava budoucích učitelů: problémy a inspirace.* Brno: Paido, 1999. 163 s.

TRUNDA, Jiří. Metodika hodnocení kompetence učitele v praxi. In *Metodika hodnocení kompetence učitele v praxi* [online]. [s.l.]: [s.n.], 23. 03. 2011 [cit. 2011-09-25]. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/S/11305/METODIKA-HODNOCENI-KOMPETENCE-UCITELE-V-PRAXI.html>>.

VAŠTATKOVÁ, Jana. *Úvod do autoevaluace školy.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 188 s.

VAŠUTOVÁ, Jaroslava. *Být učitelem: Co by měl učitel vědět a o své profesi.* Praha: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 2002. 52 s.

VAŠUTOVÁ, Jaroslava. *Kapitoly z pedagogiky: studijní text.* Praha: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 1998. 203 s.

VAŠUTOVÁ, Jaroslava. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu.* Brno: Paido, 2004. 187 s.

WALTEROVÁ, Eliška. *Učitelé jako profesní skupina: jejich vzdělávání a podpůrný systém: sborník z celostátní konference. 1. díl.* Eliška Walterová. Praha: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 2001. 168 s.

WALTEROVÁ, Eliška. *Učitelé jako profesní skupina: jejich vzdělávání a podpůrný systém: sborník z celostátní konference. 2. díl.* Eliška Walterová. Praha: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 2001. 168 s.

What are the Key Competencies. Key Competencies Project. Monash University, 1997. Dostupné na Internetu <<http://www.education.monash.edu.au/library/archive/kc/whatkc.htm>>.

ZIKMUND, Martin. *BusinessVize* [online]. 9.11.2010 [cit. 2011-07-12]. Hodnocení 360 stupňů aneb jak na rozvoj zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/rozvoj/hodnoceni-360-stupnu-aneb-jak-na-rozvoj-zamestnancu>>.

Seznam zkratk

SW - software

RVP – rámcový vzdělávací program.

ZP – zpětná vazba.

Příloha číslo 1

Dotazník ke kompetencím učitelů v 360° zpětné vazbě

1. Umí učitel/učitelka analyzovat, tedy rozčlenit a najít podstatné v žákově ústním, písemném, grafickém projevu?

4. Učitel/ učitelka většinou správně analyzuje, tedy rozčlení a najde podstatné v žákově ústním, písemném, grafickém projevu.

3. Učitel/ učitelka často správně analyzuje, tedy rozčlení a najde podstatné v žákově ústním, písemném, grafickém projevu.

2. Učitel/ učitelka ne zcela správně analyzuje, tedy rozčlení a najde podstatné v žákově ústním, písemném, grafickém projevu.

1. Učitel/ učitelka někdy nesprávně analyzuje, tedy rozčlení a najde podstatné v žákově ústním, písemném, grafickém projevu.

2. Je učitel/ učitelka schopná různými způsoby zjistit co žáci umí a do jaké míry?

4. Učitel/ učitelka často zjišťuje, co žáci umí a využívá k tomu různé metody (nejen zkoušení a písemku).

3. Učitel/ učitelka se snaží zjistit, co žáci umí, ale používá jen pár metod, nejčastěji zkoušení a písemku.

2. Učitel/ učitelka se moc nesnaží zjistit, co žáci umí a využívá jen zkoušení a písemku. Žáci mají málo příležitostí ukázat, co umí.

3. Učitel/ učitelka se nesnaží zjistit, co žáci umí. Pouze zkouší a píše písemky.

3. Je učitel/ učitelka schopen zjistit důvody nekázně, problémů, zlobení?

4. Učitel/učitelka je většinou schopna zjistit důvody nekázně, problémů a zlobení. Používá k tomu různé způsoby (hry, testy, sdílení atd.)

3. Učitel/ učitelka se často snaží zjišťovat důvody nekázně, problémů a zlobení. Snaží se o tom s žáky mluvit.

2. Pro učitel/ učitelku je obtížné zjistit důvody nekázně, problémů a zlobení. Moc jí to nejde, neví, jak to zjistit.

1. Učitel / učitelka není schopen zjišťovat důvody nekázně, problémů a zlobení.

4. Dovede učitel/ učitelka pochopit a vystihnout, dosavadní znalosti, porozumění učivu, postoj k učivu a výkony žáků při hodině?

4. Učitel/ učitelka umí pochopit a vystihnout dosavadní znalosti, porozumění učivu, postoj k učivu a výkony žáků při hodině.

3. Učitel / učitelka často pochopí a vystihne dosavadní znalosti, porozumění učivu, postoj k učivu a výkony žáků při hodině.

2. Učitel/ učitelka se moc nechápe a neumí vystihnout dosavadní znalosti, porozumění učivu, postoj k učivu a výkony žáků při hodině.

1. Učitel/ učitelka nechápe a často neumí vystihnout dosavadní znalosti, porozumění učivu, postoj k učivu a výkony žáků při hodině.

5. Umí učitel/ učitelka poznat způsob, situaci, podmínky atd. při kterých se žáci nejlépe učí?

4. Učitel/ učitelka většinou pozná, co žáci potřebují, aby se dobře učili.

3. Učitel/ učitelka často pozná, co žáci potřebují, aby se dobře učili.

2. Učitel/ učitelka nepozná, co žáci potřebují, aby se dobře učili.

1. Učitel/ učitelka vůbec neví a nepozná, co žáci potřebují, aby se dobře učili.

6. Je učitel/ učitelka schopen poznat co se děje ve třídě, atmosféru, vztahy mezi žáky?

4. Učitel/ učitelka umí poznat, co se děje ve třídě, jaká je atmosféra, klima mezi žáky.

3. Učitel/ učitelka často ale ne vždy pozná, co se děje ve třídě, jaká je atmosféra, klima mezi žáky.

2. Učitel/ učitelka málokdy pozná, co se děje ve třídě, jaká je atmosféra, klima mezi žáky.

1. Učitel/ učitelka nepozná, co se děje ve třídě, jaká je atmosféra, klima mezi žáky.

7. Dovede učitel/ učitelka správně vybrat a uspořádat probírané učivo?

4. Učitel / učitelka většinou velmi dobře vybere a uspořádá učivo žákům.

3. Učitel / učitelka často dobře vybere a uspořádá učivo žákům.

2. Učitel / učitelka někdy dobře vybere a uspořádá učivo žákům.

1. Učitel / učitelka neumí učivo dobře vybrat a uspořádat ho žákům.

8. Umí učitel / učitelka dobře odhadnout schopnosti třídy a přizpůsobit povinné učivo?

4. Učitel/ učitelka většinou umí správně odhadnout schopnosti třídy i žáků a přizpůsobit tomu povinné učivo.

3. Učitel/ učitelka často umí správně odhadnout schopnosti třídy i žáků a přizpůsobit tomu povinné učivo.

2. Učitel/ učitelka málokdy umí správně odhadnout schopnosti třídy i žáků a přizpůsobit tomu povinné učivo.

1. Učitel/ učitelka neodhadne, schopnosti třídy i žáků a přizpůsobit tomu povinné učivo.

9. Dává učitel/ učitelka přiměřeně náročné úkoly, úlohy, otázky?

4. Učitel / učitelka dává úkoly přiměřeně náročné (nejsou ani příliš těžké ani příliš lehké).

3. Učitel / učitelka dává většinou úkoly přiměřeně náročné (nejsou ani příliš těžké ani příliš lehké).

2. Učitel / učitelka dává někdy úkoly přiměřeně náročné (nejsou ani příliš těžké ani příliš lehké).

1. Učitel / učitelka dává nepřiměřeně náročné úkoly (jsou ani příliš těžké nebo příliš lehké).

10. Používá učitel/učitelka názorné pomůcky (např. obrázky, konkrétní věci, schémata atd.) při výuce?

4. Učitel/ učitelka používá názorné pomůcky, vždy když to hodí, pro lepší pochopení a zapojení žáků.

3. Učitel/ učitelka používá názorné pomůcky, někdy když to hodí, pro lepší pochopení a zapojení žáků.

2. Učitel/ učitelka používá názorné pomůcky ve výuce málo.

1. Učitel/ učitelka nepoužívá názorné pomůcky ve výuce.

11. Jak učitel/ učitelka reaguje, když žáci ruší, zapomínají, nedodržují pravidla, mají problémy atd. nebo naopak se jim něco povede?

4. Učitel/ učitelka většinou na tyto situace reaguje přiměřeně a je tedy spravedlivý.
3. Učitel/ učitelka někdy na tyto situace reaguje přiměřeně a je tedy spravedlivý.
2. Učitel/ učitelka se snaží reagovat přiměřeně být spravedlivá, ale je to obtížné.
1. Učitel/ učitelka reaguje nepřiměřeně a nespravedlivě.

12. Umí učitel/ učitelka motivovat žáky?

4. Učitel / učitelka umí žáky většinou dobře motivovat.
3. Učitel / učitelka umí žáky často dobře motivovat.
2. Učitel / učitelka umí žáky málokdy dobře motivovat.
1. Učitel / učitelka neumí žáky motivovat.

13. Je učitel/ učitelka schopná s žáky navázat a udržet kontakt?

4. Učitel/ učitelka je velmi dobrá v tom se žáky navázat a udržet kontakt.
3. Učitel / učitelka je dobrá v tom se žáky navázat a udržet kontakt.
2. Pro učitele / učitelku je obtížné navázat a udržet kontakt se žáky
1. Učiteli / učitelce nejde navázat a udržet kontakt se žáky.

14. Učitel/ učitelka učivo opakuje, zkouší a používá, propojuje ji s dalšími věcmi (třeba pro projekt, další úkol, v řešení problému z běžného života atd.)

4. Učitel / učitelka se látku probírá víckrát, opakuje ji, propojuje ji do souvislostí.
3. Učitel / učitelka se často snaží látku probrat víckrát, opakovat ji, propojit do souvislostí.
2. Učitel / učitelka se někdy snaží látku probrat víckrát, opakovat ji, propojit do souvislostí.
1. Učitel / učitelka se nesnaží látku probrat víckrát, opakovat ji, propojit do souvislostí.

15. Zadává učitel/ učitelka žákům úkoly, které je vedou k tomu, aby samostatně hledali řešení?

4. Učitel/ učitelka v souladu s učivem zadává tento typ úkolů.
3. Učitel/ učitelka v souladu s učivem někdy zadává tento typ úkolů.
2. Učitel/ učitelka málo zadává tento typ úkolů.
1. Učitel/ učitelka nezadává tento typ úkolů.

16. Dává učitel/ učitelka žákům různě náročné (snadné, obtížné atd.) otázky, cvičení, úkoly?

4. Učitel / učitelka dává různě náročné úkoly, cvičení, otázky.
3. Učitel / učitelka často dává různě náročné úkoly, cvičení, otázky.
2. Učitel / učitelka někdy dává různě náročné úkoly, cvičení, otázky.
1. Učitel / učitelka nedává různě náročné úkoly, cvičení, otázky. Úlohy jsou si většinou podobné.

17. Jak učitel/ učitelka reaguje na chybu nebo nepřesnost ze strany žáků?

4. Učitel/ učitelka se zabývá chybou, nepřesností a většinou vysvětlí, kde se chyba stala. Je u toho klidná.
3. Učitel/ učitelka se zabývá chybou, nepřesností a často vysvětlí, kde se chyba stala. Je u toho klidná.
2. Učitel/ se zabývá chybou, nepřesností a někdy vysvětlí, kde se chyba stala. Není u toho klidná.
1. Učitel/ učitelka na chybu, nepřesnost upozorní. Není u toho klidná.

18. Je učitel/ učitelka schopná změnit svůj plán výuky podle potřeb žáků nebo situace?

4. Učitel / učitelka je většinou schopná změnit svoje plány, podle potřeb žáků nebo situace.
3. Učitel / učitelka je častěji je schopná změnit svoje plány, podle potřeb žáků nebo situace.
2. Učitel / učitelka je někdy schopná změnit svoje plány, podle potřeb žáků nebo situace.
1. Učitel / učitelka nemění svoje plány, podle potřeb žáků nebo situace.

19. Umí učitel/ učitelka při vyučování organizovat práci žáků a to i ve skupinách, dvojicích atd.?

4. Učitel/ učitelka umí organizovat práci žáků a to i ve skupinách, dvojicích atd.
3. Učitel/ učitelka má drobné obtíže s organizací práce žáků a to i ve skupinách, dvojicích atd.
2. Pro učitel/ učitelka je obtížné organizovat práci žáků a to ani ve skupinách, dvojicích atd.
1. Učitel/ učitelka neumí organizovat práci žáků a to ani ve skupinách, dvojicích atd.

20. Umí učitelka udržet pozornost žáků, upozornit je na důležité věci?

4. Učitel / učitelka udrží pozornost žáků a dobře ji směřuje.
3. Učitel / učitelka většinou udrží pozornost žáků a dobře ji směřuje.
2. Učitel / učitelka někdy udrží pozornost žáků a víceméně ji směřuje.
1. Učitel / učitelka neudrží pozornost žáků a neumí ji směřovat.

21. Je učitel/ učitelka schopen navázat kontakt s rodiči a vhodně s nimi komunikovat?

4. Učitel / učitelka většinou bez problémů naváže kontakt s rodiči a dobře s nimi komunikuje.
3. Učitel / učitelka s některými rodiči naváže a komunikuje.
2. Pro učitele/ učitelku je obtížné navázat kontakt a komunikovat s rodiči.
1. Učitel / učitelka nenavazuje s rodiči kontakt a problematicky komunikuje.

22. Umí učitel/ učitelka řešit situace jako je rušení ve třídě, neplnění povinností, porušování pravidel, když má žák problém, nebo když si zaslouží pochvalu, ocenění?

4. Učitel / učitelka většinou řeší tyto situace dobře, tedy je spravedlivá a snaží se, aby řešení žákům pomohlo.
3. Učitel / učitelka někdy řeší tyto situace dobře, tedy je spravedlivá a snaží se, aby řešení žákům pomohlo.
2. Pro učitele/ učitelku je řešení těchto situací obtížné, snaží se být spravedlivý, ale často je příliš či málo přísný. Není jasné, že řešení má žákům pomoci.
1. Učitel / učitelka neumí řešit tyto situace. Je nespravedlivý a řešení nejsou ku pomoci žákům.

23. Je učitel/ učitelka schopen být empatický, vcítit se do pocitů druhých, když je to potřeba?

4. Učitel/ učitelka je empatická, vcítí se do druhého, když je to potřeba.
3. Učitel/ učitelka je občas empatická, vcítí se do druhého, když je to potřeba.
2. Učitel/ učitelka méně empatická, má menší schopnost vcítění se do druhého než by bylo potřeba.
1. Učitel/ učitelka není empatická, neumí se vcítit se do druhého.

24. Umí učitel/učitelka být asertivní (tedy prosadit se bez agrese, stát si na svém slovu, být přiměřeně sebevědomí, klidně odmítnou či čelit nátlaku.)?

4. Učitel/učitelka umí být asertivní.
3. Učitel/učitelka se snaží o to být asertivní.
2. Pro učitel/učitelka je obtížné být asertivní.
1. Učitel/učitelka neumí být asertivní

25. Je učitel/ učitelka schopná akceptovat, tedy přijímat žáky, rodiče či kolegy?

4. Učitel / učitelka je schopná akceptovat, tedy přijímat žáky, rodiče či kolegy.
3. Učitel / učitelka akceptovat, tedy přijímat jen některé z řad žáků, rodičů či kolegů.
2. Učitel / učitelka akceptuje, tedy přijímá jen málokoho z řad žáků, rodičů a kolegů.
1. Učitel / učitelka často neakceptovat, tedy nepřijímá žáky, rodiče či kolegy.

26. Orientuje se učitel/ učitelka v dění ve společnosti?

4. Učitel / učitelka se orientuje v dění ve společnosti a ví, co je aktuální.
3. Učitel / učitelka se poměrně dobře orientuje v dění ve společnosti a celkem ví, co je aktuální.
2. Učitel / učitelka se moc neorientuje v dění ve společnosti a moc neví co, je aktuální.
1. Učitel / učitelka se neorientuje v dění ve společnosti a neví co je aktuální.

27. Umí učitel/ učitelka pomoci žákům se orientovat v dění ve společnosti?

4. Učitel / učitelka pomáhá žákům orientovat se v dění ve společnosti.
3. Učitel / učitelka se snaží pomáhat žákům orientovat se v dění ve společnosti.
2. Učitel / učitelka se moc nesnaží pomáhat žákům orientovat se v dění ve společnosti.
1. Učitel / učitelka nepomáhá žákům orientovat se v dění ve společnosti.

28. Je učitel/ učitelka schopen zvládat stress ?

4. Učitel / učitelka většinou zvládá stres dobře, tedy její chování neovlivňuje negativně vyučování.
3. Učitel / učitelka někdy zvládá stres dobře a její chování může negativně ovlivnit vyučování.
2. Učitel / učitelka často nezvládá stres a její chování může negativně ovlivnit vyučování.
1. Učitel / učitelka zvládá stres velmi obtížně a její chování negativně ovlivňuje vyučování.

29. Umí učitel/ učitelka pracovat s literaturou, zjistit poznatky, doporučit atd.?

4. Učitel / učitelka pracuje s literaturou výborně, je pro ni zdroje poznání, obohacení.
3. Učitel / učitelka pracuje s literaturou občas, je pro ni zdroje poznání, obohacení.

2. Učitel / učitelka pracuje s literaturou, ale ne moc často a dobře.
1. Učitel / učitelka s literaturou téměř nepracuje.

30. Umí učitel/ učitelka využívat počítač k získávání informací?

4. Učitel / učitelka využívá počítač k získání informací často a bez problémů.
3. Učitel / učitelka využívá počítač k získání informací někdy a víceméně bez problémů.
2. Učitel / učitelka využívá počítač k získání informací někdy a činí jí to potíže.
1. Učitel / učitelka nevyužívá počítač k získání informací.

31. Je učitel / učitelka schopen využívat jiné moderní informační technologie (internet, data projektor, interaktivní tabule atd.)?

4. Učitel / učitelka je schopná využívat jiné moderní informační technologie bez problémů.
3. Učitel / učitelka je schopná využívat jiné moderní informační technologie s drobnými obtížemi.
2. Učitel / učitelka je schopná využívat jiné moderní informační technologie ale činí jí to potíže.
1. Učitel / učitelka není schopná využívat jiné moderní informační technologie.

32. Přináší učitel/ učitelka informace, které jsou zajímavé a jsou vhodné vzhledem k situaci?

4. Učitel / učitelka přináší tyto informace často a jsou velmi vhodně zařazené.
3. Učitel / učitelka přináší tyto informace občas a jsou vhodně zařazené.
2. Učitel / učitelka přináší tyto informace ojediněle a nejsou úplně vhodné.

1. Učitel / učitelka nepřináší tyto informace.

33. Používá učitel/ učitelka vhodně nové informace (propojuje s učivem, mají vztah k běžnému životu atd.)?

4. Učitel / učitelka vhodně používá nové informace.

3. Učitel / učitelka neúplně vhodně používá nové informace.

2. Učitel / učitelka neumí vhodně použít nové informace.

1. Učitel / učitelka vůbec neumí vhodně použít nové informace.

34. Umí učitel/učitelka reflektovat, tedy uvažovat, popsat a zhodnotit svou práci učitele (přiznat chyby, vyučovací styl, učební metody, výsledky, slabé a silné stránky jeho práce, atd.)?

4. Učitel / učitelka když je to vhodné, umí uvažovat, popsat a zhodnotit svou práci učitele.

3. Učitel / učitelka, když je to vhodné, umí a někdy uvažuje, popisuje a zhodnocuje svou práci učitele.

2. Učitel / učitelka, i když je to vhodné o tom nemluví.

1. Učitel / učitelka neumí zvážit, popsat a zhodnotit svou práci učitele.

35. Je učitel/ učitelka schopná změny v přístupu k výuce, žákovi, rodičům, problémům atd.?

4. Učitel / učitelka, když je to potřeba, je schopná změny v přístupu k výuce, žákovi, rodičům, problémům atd.

3. Učitel / učitelka se snaží o změnu, pokud je to potřeba.

2. Pro učitele/ učitelku je změna obtížná, přestože je potřeba.

1. Učitel / učitelka není schopná změny.

Příloha číslo 2

Dotazník pro učitele k hodnocení metody 360° zpětné vazby

Dobrý den,

Velice vám děkuji za váš čas a energii věnovanou metodě 360 zpětné vazby.

Ráda bych zjistila, jak se vám s metodou 360° zpětné vazby pracovalo, pro to vás prosím o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity k vyhodnocení aplikovatelnosti metody do školního prostředí.

Velice vám děkuji

Michaela Velechovská

1. Považujete systém 360° zpětné vazby za funkční z pohledu organizace (rozesílání emailů s přihlašovacím jménem, heslem, vyplňování po internetu, zasílání zprávy emailem, konzultace s facilitátorem) vzhledem k prostředí školy?

- A. Metodu a systém 360° zpětné vazby považuji za funkční pro prostředí školy.
- B. Metodu a systém 360° zpětné vazby považuji za funkční pro prostředí školy, ale potřebovalo by to drobné úpravy.
- C. Metodu a systém 360° zpětné vazby považuji za problematicky funkční v prostředí školy.
- D. Metodu a systém 360° zpětné vazby považuji za nefunkční v prostředí školy.

Prostor pro vlastní hodnocení:

2. Domníváte se, že vám výsledky z 360° zpětné vazby daly reflexi vašich kompetencí (dle kompetenčního modelu)?

- A. Myslím si, že výsledky velmi dobře reflektují kompetence.
- B. Myslím si, že výsledky dobře reflektují kompetence.
- C. Myslím si, že výsledky nepříliš dobře reflektují kompetence.
- D. Myslím si, že výsledky nereflektují kompetence.

Prostor pro vlastní hodnocení:

3. Jsou pro vás výsledky z 360° zpětné vazby podmíněné pro váš další rozvoj?

- A. Výsledky jsou pro mě podmíněné a zajímavé pro další rozvoj.
- B. Výsledky jsou pro mě zajímavé a podmíněné, ale nevím, jestli jsou použitelné pro můj rozvoj.
- C. Výsledky jsou pro mě zajímavé ale nepodměněné a nepoužitelné pro můj rozvoj.
- D. Výsledky jsou pro mě nepodměněné a nezajímavé.

Prostor pro vlastní hodnocení:

4. Domníváte se, že je metoda 360° zpětné vazby použitelná a přínosná ve školním prostředí?

- A. Domnívám se, že tato metoda je nejen použitelná ale i přínosem pro školu a učitele.
- B. Domnívám se, že tato metoda je použitelná i přínosem pro školu a učitele, ale může být problematická.
- C. Domnívám se, že tato metoda je použitelná, ale není přínosem pro školu a učitele.
- D. Domnívám se, že tato metoda není použitelná a přínosná pro školu i učitele.

Prostor pro vlastní hodnocení:

5. Jak hodnotíte otázky a odpovědi obsažené v dotazníku 360° zpětné vazby?

- A. Většina otázek i odpovědí byla dobře formulovaná, vztahovali se k tomu co je pro učitele důležité.

- B. Mnoho ale ne všechny otázky i odpovědi byly dobře formulované a vztahovali se k tomu co je pro učitele důležité.
- C. Některé otázky byly obtížně pochopitelné, špatně formulované a nebyli pro práci učitele důležité.
- D. Většina otázek byla špatně formulovaná a nebyli to dovednosti práci učitele důležité.

Prostor pro vlastní hodnocení:

6. Považujete metodu 360° zpětné vazby za vhodnou pro hodnocení kompetencí učitelů?

- A. Metodu považuji za vhodnou.
- B. Metodu považuji za vhodnou, nicméně bych ji znovu již nepoužil.
- C. Metodu považuji za nevhodnou k hodnocení kompetencí učitelů.
- D. Metodu považuji za nesmyslnou vzhledem k hodnocení kompetencí učitelů.
- E. Prostor pro vlastní hodnocení:

7. Domníváte se, že všechny skupiny hodnotitelů (kolegové, ředitel, žáci, rodiče) jsou oprávněně zapojené do metody 360° zpětné vazby?

- A. Myslím, si, že, ano, jsou pro práci učitele důležití.
- B. Myslím, si, že někteří by v hodnocení být nemuseli.
- C. Myslím, si, že někteří by v hodnocení být neměli, nejsou k tomu kompetentní.
- D. Myslím si, že tyto skupiny hodnotitelů jsou pro hodnocení kompetencí učitele neoprávněné, kromě ředitele.

Pokud si myslíte, že některá ze skupin by neměla být do hodnocení zapojena, prosím zakřížkujte ji. Můžete zakřížkovat i více možností.

- Ředitel
- Kolegové
- Žáci
- Rodiče

Prostor pro vlastní hodnocení:

Příloha číslo 3

Dotazník pro ředitele k hodnocení metody 360° zpětné vazby

Dobrý den,

Velice vám děkuji za váš čas a energii věnovanou metodě 360 zpětné vazby.

Ráda bych zjistila, jak se vám s metodou 360° zpětné vazby pracovalo, pro to vás prosím o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity k vyhodnocení aplikovatelnosti metody do školního prostředí.

Velice vám děkuji

Michaela Velechovská

1. Považujete systém 360° zpětné vazby za funkční z pohledu organizace (rozesílání emailů s přihlašovacím jménem, heslem, vyplňování po internetu, zasílání zprávy emailem, konzultace s facilitátorem) vzhledem k prostředí školy?

- A. Metodu a systém 360° zpětné vazby považuji za funkční pro prostředí školy.
- B. Metodu a systém 360° zpětné vazby považuji za funkční pro prostředí školy, ale potřebovalo by to drobné úpravy.
- C. Metodu a systém 360° zpětné vazby považuji za problematicky funkční v prostředí školy.
- D. Metodu a systém 360° zpětné vazby považuji za nefunkční v prostředí školy.

Prostor pro vlastní hodnocení:

2. Domníváte se, že vám výsledky z 360° zpětné vazby daly reflexi vašich kompetencí (dle kompetenčního modelu)?

- A. Myslím si, že výsledky velmi dobře reflektují kompetence.
- B. Myslím si, že výsledky dobře reflektují kompetence.
- C. Myslím si, že výsledky nepříliš dobře reflektují kompetence.
- D. Myslím si, že výsledky nereflektují kompetence.

Prostor pro vlastní hodnocení:

3. Jsou pro vás výsledky z 360° zpětné vazby podmíněné pro váš další rozvoj?

- A. Výsledky jsou pro mě podmíněné a zajímavé pro další rozvoj.
- B. Výsledky jsou pro mě zajímavé a podmíněné, ale nevím, jestli jsou použitelné pro můj rozvoj.
- C. Výsledky jsou pro mě zajímavé ale nepodměnné a nepoužitelné pro můj rozvoj.
- D. Výsledky jsou pro mě nepodměnné a nezajímavé.

Prostor pro vlastní hodnocení:

4. Domníváte se, že je metoda 360° zpětné vazby použitelná a přínosná ve školním prostředí?

- A. Domnívám se, že tato metoda je nejen použitelná ale i přínosem pro školu a učitele.
- B. Domnívám se, že tato metoda je použitelná i přínosem pro školu a učitele, ale může být problematická.
- C. Domnívám se, že tato metoda je použitelná, ale není přínosem pro školu a učitele.
- D. Domnívám se, že tato metoda není použitelná a přínosná pro školu i učitele.

Prostor pro vlastní hodnocení:

5. Jak hodnotíte otázky a odpovědi obsažené v dotazníku 360° zpětné vazby?

- A. Většina otázek i odpovědí byla dobře formulovaná, vztahovali se k tomu co je pro učitele důležité.
- B. Mnoho ale ne všechny otázky i odpovědi byly dobře formulované a vztahovali se k tomu co je pro učitele důležité.
- C. Některé otázky byli obtížně pochopitelné, špatně formulované a nebyli pro práci učitele důležité.
- D. Většina otázek byla špatně formulovaná a nebyli to dovednosti práci učitele důležité.

Prostor pro vlastní hodnocení:

6. Považujete metodu 360° zpětné vazby za vhodnou pro hodnocení kompetencí učitelů?

- A. Metodu považuji za vhodnou.
- B. Metodu považuji za vhodnou, nicméně bych ji znovu již nepoužil.
- C. Metodu považuji za nevhodnou k hodnocení kompetencí učitelů.
- D. Metodu považuji za nesmyslnou vzhledem k hodnocení kompetencí učitelů.

Prostor pro vlastní hodnocení:

7. Domníváte se, že všechny skupiny hodnotitelů (kolegové, ředitel, žáci, rodiče) jsou oprávněně zapojené do metody 360° zpětné vazby?

- A. Myslím si, že, ano, jsou pro práci učitele důležití.
- B. Myslím si, že někteří by v hodnocení být nemuseli.
- C. Myslím si, že někteří by v hodnocení být neměli, nejsou k tomu kompetentní.
- D. Myslím si, že tyto skupiny hodnotitelů jsou pro hodnocení kompetencí učitele neoprávněné, kromě ředitele.

Pokud si myslíte, že některá ze skupin by neměla být do hodnocení zapojena, prosím zakřížkujte ji. Můžete zakřížkovat i více možností.

- Ředitel
- Kolegové
- Žáci
- Rodiče

Prostor pro vlastní hodnocení:

7. Jsou pro vás výsledky z 360° zpětné vazby zdrojem informací o kompetencích pedagogů?

- A. Výsledky jsou cenným zdrojem informací o kompetencích učitelů.
- B. Výsledky jsou určitým zdrojem informací o kompetencích učitelů.

- C. Výsledky jsou zdrojem informací, ale nepovažuji je za použitelné či směrodatné.
- D. Výsledky nejsou použitelné.

Prostor pro vlastní hodnocení:

8. Jsou pro vás výsledky z 360° zpětné vazby použitelné při plánování rozvoje a vzdělávání pedagogů?

- A. Výsledky jsou pro mě cenný zdroj informací pro vytvoření rozvojového a vzdělávacího plánu pro učitele.
- B. Výsledky jsou zdrojem informací, ke kterým přihlédnu při vytváření rozvojového a vzdělávacího plánu pro učitele.
- C. Nemyslím si, že by výsledky byly důležité pro rozvojového a vzdělávacího plánu pro učitele.
- D. Výsledky nepoužiji a nepovažuji je za vhodné pro vytvoření rozvojového a vzdělávacího plánu pro učitele.

Prostor pro vlastní hodnocení:

Příloha číslo 4

Záznamový arch pro hodnocení rozhovorů s učiteli

Oblast	Otázky	Hodnocení				Vlastní vyjádření
		4	3	2	1	
Funkčnost	Považujete systém 360° zpětné vazby za funkční z pohledu organizace (rozesílání emailů s přihlašovacím jménem, heslem, vyplňování po internetu, zasílání zprávy emailem, konzultace s facilitátorem) vzhledem k prostředí školy?					
Reflexe kompetencí	Domníváte se, že vám výsledky z 360° zpětné vazby daly reflexi vašich kompetencí (dle kompetenčního modelu)?					
výsledky jako podmět pro další rozvoj	Jsou pro vás výsledky z 360° zpětné vazby podmět pro váš další rozvoj?					
Použitelnost metody ve školním prostředí	Domníváte se, že je metoda 360° zpětné vazby použitelná a přínosná ve školním prostředí?					
Obsah dotazníku obsaženého v metodě 360° zpětné vazby	Jak hodnotíte otázky a odpovědi obsažené v dotazníku 360° zpětné vazby?					
Vhodnost metody pro hodnocení kompetencí	Považujete metodu 360° zpětné vazby za vhodnou pro hodnocení kompetencí učitelů?					
Skupiny hodnotitelů	Domníváte se, že všechny skupiny hodnotitelů (kolegové, ředitel, žáci, rodiče) jsou oprávněně zapojené do metody 360° zpětné vazby?					

Skupiny hodnotitelů	Ředitel	kolegové	žáci	rodiče
1. osoba				
2. osoba				
3. osoba				
4. osoba				
5. osoba				

Příloha číslo 5

Záznamový arch pro hodnocení rozhovorů s ředitelem

Oblast	Otázky	Hodnocení				Vlastní vyjádření
		4	3	2	1	
Funkčnost	Považujete systém 360°zpětné vazby za funkční z pohledu organizace (rozesílání emailů s přihlašovacím jménem, heslem, vyplňování po internetu, zasílání zprávy emailem, konzultace s facilitátorem) vzhledem k prostředí školy?					
Reflexe kompetencí	Domníváte se, že vám výsledky z 360°zpětné vazby daly reflexi vašich kompetencí (dle kompetenčního modelu)?					
Výsledky jako podmět pro další rozvoj	Jsou pro vás výsledky z 360° zpětné vazby podmět pro váš další rozvoj?					
Použitelnost metody ve školním prostředí	Domníváte se, že je metoda 360°zpětné vazby použitelná a přínosná ve školním prostředí?					
Obsah dotazníku obsaženého v metodě 360°zpětné vazby	Jak hodnotíte otázky a odpovědi obsažené v dotazníku 360°zpětné vazby?					
Vhodnost metody pro hodnocení kompetencí	Považujete metodu 360°zpětné vazby za vhodnou pro hodnocení kompetencí učitelů?					
Skupiny hodnotitelů	Domníváte se, že všechny skupiny hodnotitelů (kolegové, ředitel, žáci, rodiče) jsou oprávněně zapojené do metody 360°zpětné vazby?					

Skupiny hodnotitelů	Ředitel	kolegové	žáci	rodiče
1. osoba				
2. osoba				
3. osoba				
4. osoba				
5. osoba				

Oblast	Otázky	Hodnocení				Vlastní vyjádření
		4	3	2	1	
Výsledky 360°zpětné vazby jako zdroj informací o kompetencích učitelů.	Jsou pro vás výsledky z 360°zpětné vazby zdrojem informací o kompetencích pedagogů?					
Použitelnost výsledků pro plánování rozvoje a vzdělávání pedagogů.	Jsou pro vás výsledky z 360°zpětné vazby použitelné při plánování rozvoje a vzdělávání pedagogů?					

Příloha číslo 6

Srovnání učitelů v jednotlivých kompetencích

Kompetence z pohledu pozice hodnotitele

Kompetence k vyučování a výchově

	Pozice						
Otázka	osoba	N+1	N	N-1	O	S	N-2
1.	ředitelka			3,67	4	3	3,6
	učitel 1	4	4	3,71	3	3	
	učitel 2	4	4	3,5	4	4	
	učitel 3	3	3,5	2,5	4	3	
	učitel 4	4	3,33	3,6	4	4	
2.	ředitelka			4	3,5	4	3,2
	učitel 1	4	4	3,14	2	4	
	učitel 2	4	4	3,29	3	3	
	učitel 3	3	3,5	2,5	3,5	3	
	učitel 4	4	3,66	3,6	4	4	
3.	ředitelka			4	3,5	4	3,2
	učitel 1	4	4	3	2	4	
	učitel 2	4	3	3,43	3	3	
	učitel 3	4	3	2	3,5	3	
	učitel 4	4	3	3,6	4	3	
4.	ředitelka			3,67	4	4	2,6
	učitel 1	4	4	3,29	2	3	
	učitel 2	4	3,5	3,45	4	4	
	učitel 3	4	3,5	2,33	3	3	
	učitel 4	4	3,33	3,6	4	3	
5.	ředitelka			3,67	4	3	3,6
	učitel 1	4	3,5	3,57	1	3	
	učitel 2	4	3	3,57	3	3	
	učitel3	3	4	1,8	2	4	
	učitel4	4	3,33	3,6	4	3	
6.	ředitelka			3,67	4	3	3,6
	učitel 1	4	4	3	1	3	
	učitel 2	4	3	3,25	4	4	
	učitel3	4	4	2	3	3	
	učitel4	4	3,33	3,6	4	4	

7.	ředitelka			3,67	4	3	3,6
	učitel 1	4	4	3,34	2	3	
	učitel 2	4	3,5	3,14	4	4	
	učitel3	4	3	2,8	3	2	
	učitel4	4	4	3,8	4	3	
8.	ředitelka			3,67	4	4	3,4
	učitel 1	4	4	3,29	2	3	
	učitel 2	4	3,5	2,86	4	4	
	učitel3	4	4	2,5	3	3	
	učitel4	4	4	3,8	4	3	
9.	ředitelka			3	4	4	2,6
	učitel 1	4	3,5	2,71	2	3	
	učitel 2	4	3,5	2,86	4	4	
	učitel3	4	3	2	3	3	
	učitel4	4	3,66	3,4	4	2	
10.	ředitelka			3	3,5	4	3,8
	učitel 1	4	4	3,71	3	3	
	učitel 2	4	3,5	2,86	4	4	
	učitel3	3	3,5	1,67	2	2	
	učitel4	4	3,67	3,4	4	3	
11.	ředitelka			3,33	4	3	1,8
	učitel 1	4	4	3,71	3	3	
	učitel 2	4	3,5	3,29	4	4	
	učitel3	4	2,5	2	3	3	
	učitel4	4	3,33	3,4	4	2	
12.	ředitelka			3,67	4	4	1,6
	učitel 1	4	4	3,57	1	3	
	učitel 2	4	3	3,43	4	3	
	učitel3	4	2,5	2	3	3	
	učitel4	4	3,33	3,6	4	3	
13.	ředitelka			3,67	4	4	2,2
	učitel 1	4	4	3	1	4	
	učitel 2	4	3,5	3,43	4	4	
	učitel3	3	3,5	2,17	2,5	0	
	učitel4	4	3,33	3,6	4	3	
14.	ředitelka			3,33	4	4	2,8
	učitel 1	4	4	3	1	3	
	učitel 2	4	3,5	3,43	4	4	
	učitel3	4	4	1,8	2,5	0	
	učitel4	4	3,33	3,2	4		

15.	ředitelka			3,67	3,5	4	2,8
	učitel 1	4	4	3,86	2	3	
	učitel 2	4	3,5	3,43	4	4	
	učitel3	4	4	2,5	3	0	
	učitel4	4	3,67	3,4	4	2	
16.	ředitelka			3,67	3,5	4	1,8
	učitel 1	4	4	3,14	1	2	
	učitel 2	4	4	2,86	4	4	
	učitel3	4	4	2,83	2,5	0	
	učitel4	4	4	3	4	1	
17.	ředitelka			3,67	3,5	4	2,4
	učitel 1	4	3,5	2,71	2	4	
	učitel 2	3	3,5	3	3	4	
	učitel3	4	4	2,33	3,5	0	
	učitel4	4	3	3,4	4	3	
18.	ředitelka			3,67	3,5	4	2,2
	učitel 1	4	4	2,86	2	4	
	učitel 2	2	3	2,86	3	4	
	učitel3	4	2,5	2,5	2	0	
	učitel4	4	3,33	2,6	4	3	
19.	ředitelka			3,67	4	4	2,6
	učitel 1	4	4	3,43	1	4	
	učitel 2	4	3,5	3,71	4	4	
	učitel3	4	4	1,83	4	2,5	
	učitel4	4	3,67	3,8	4	3	
20.	ředitelka			3,33	4	4	2
	učitel 1	4	4	3,29	1	4	
	učitel 2	4	3,5	3,57	4	4	
	učitel3	4	4	2,5	3	0	
	učitel4	4	3,33	3,2	4	3	
21.	ředitelka			3,67	4	4	3,4
	učitel 1	4	4	3,14	3	4	
	učitel 2	3	3	3,14	4	4	
	učitel3	4	4	2,33	3,5	0	
	učitel4	4	3,33	3,6	4	3	
22.	ředitelka			3,67	4	4	1,8
	učitel 1	4	4	2,71	4	4	
	učitel 2	4	3,5	3,43	4	4	
	učitel3	4	3,5	2	3,5		
	učitel4	4	3,33	3,6	4	3	

Osobnostní kompetence

	Pozice						
Otázka	osoba	N+1	N	N-1	O	S	N-2
23.	ředitelka			3,67	4	4	2,4
	učitel 1	4	4	2,71	4	4	
	učitel 2	3	3,5	3	4	3	
	učitel 3	4	4	1,8	2,5	0	
	učitel 4	4	3,6	2,8	4	3	
24.	ředitelka			4	4	3	2,4
	učitel 1	4	4	3,14	3	4	
	učitel 2	4	3,5	3,5	4	3	
	učitel 3	4	2,5	1,8	2,5	0	
	učitel 4	4	1,00	3,4	4	3	
25.	ředitelka			3,67	4	3	2,4
	učitel 1	4	4	3,14	3	4	
	učitel 2	4	4	3,4	4	4	
	učitel 3	4	4	2,83	3,5	4	
	učitel 4	4	3,67	3,6	4	3	

Rozvíjející kompetence

	Pozice						
Otázka	osoba	N+1	N	N-1	O	S	N-2
26.	ředitelka			3,7	4	3	2,4
	učitel 1	4	4	3,43	1	4	
	učitel 2	4	3,5	3,57	4	4	
	učitel 3	3	3,5	3,2	3	4	
	učitel 4	4	3,7	3,6	4	3	
27.	ředitelka			3,7	3,5	4	2,8
	učitel 1	4	4	3,57	1	3	
	učitel 2	4	4	3,43	4	4	
	učitel 3	4	4	2,3	2,5	3	
	učitel 4	3	1,00	3,8	4	3	

28.	ředitelka			4	4	4	3,2
	učitel 1	3	3,67	3,29	2	3	
	učitel 2	4	3,5	3,3	4	4	
	učitel 3	4	3,5	2	3,5	3	
	učitel 4	4	4	3,6	4	3	
29.	ředitelka			3,7	4	4	3,4
	učitel 1	3	4	3,14	1	4	
	učitel 2	4	4	3	4	3	
	učitel 3	4	4	3	4	4	
	učitel 4	4	3,7	3,4	4	3	
30.	ředitelka			3,3	4	3	3,4
	učitel 1	4	3,67	3,29	2	4	
	učitel 2	4	3,5	3,6	4	4	
	učitel3	4	2,5	2,5	2,5	3	
	učitel4	4	4	3,8	4	2	
31.	ředitelka			3	4,5	2	3,4
	učitel 1	4	3,33	3	2	4	
	učitel 2	4	4	3,7	4	4	
	učitel3	4	2,5	2	2,5	3	
	učitel4	4	3,67	4	4	3	
32.	ředitelka			3,3	4	4	3
	učitel 1	4	3,67	3,43	2	3	
	učitel 2	4	3,5	3,6	4	4	
	učitel3	3	3,5	2,33	3	3	
	učitel4	4	3,7	3,8	4	4	
33.	ředitelka			4	4	4	2,8
	učitel 1	4	4	3,71	2	3	
	učitel 2	4	3,5	3,4	4	4	
	učitel3	4	4	2,8	2,5	4	
	učitel4	4	3	3,4	4	4	

34.	ředitelka			3,67	4	4	3
	učitel 1	4	4	3,7	2	3	
	učitel 2	4	3,5	3,3	4	4	
	učitel3	4	4	2,5	3,5	3	
	učitel4	4	3	3,4	4	4	
35.	ředitelka			3,7	4	4	2,4
	učitel 1	4	4	3	2	4	
	učitel 2	4	3,5	3,3	4	4	
	učitel3	3	3	2,33	3	3	
	učitel4	4	3,3	3,2	4	3	

Příloha číslo 7

Ukázka individuální zprávy pro jednoho z učitelů

Dobrý den,

rádi bychom Vám krátce představili materiál, který se Vám právě dostal do rukou. Jedná se o závěrečnou zprávu k vašemu 360° hodnocení / vaší 360° zpětné vazbě, na kterém jste se Vy a vaši kolegové v posledních týdnech podíleli.

Princip 360° hodnocení / 360° zpětné vazby spočívá v tom, že vybraný člověk je hodnocen dle předem stanoveného kompetenčního modelu. Do hodnocení je zapojen nadřízený pracovníka, kolegové, žáci a rodiče. Součástí 360° hodnocení / 360° zpětné vazby je pak samozřejmě i sebehodnocení, které umožní srovnání / porovnání vnímání / hodnocení daného pracovníka z vnějšku s jeho/jejím sebe-vědomím a sebe-hodnocením. / sebevědomím a sebehodnocením.

Tento způsob hodnocení je primárně nástrojem k navržení cíleného a individuálního rozvojového programu. Jedná se v podstatě o „startovací můstek“ k /, je to popsání stávajícího stavu lidských zdrojů, jejich potenciálu a zejména pak ukazuje na cestu cíleného rozvoje.

Výsledky vašeho / vašeho 360° hodnocení / 360° zpětné vazby jsou DŮVĚRNÉ, proto k nim budete mít přístup pouze Vy, Váš kouč a váš ředitel. Je vaší volbou, zda tuto závěrečnou zprávu budete sdílet i se svým nadřízeným případně dalšími kolegy a kolegyněmi.

Výsledky 360° hodnocení / 360° zpětné vazby s Vámi bude detailně procházet Váš kouč během 50 minutového koučovacího sezení. Na posledních 30 min této schůzky můžete přizvat i svého nadřízeného, ale opět se jedná pouze o vaši volbu. Výstupem koučovacího setkání bude váš individuální rozvojový plán, který si budete moci s podporou kouče sestavit právě na základě tohoto hodnocení. Individuální rozvojový plán pak bude hmatatelným podkladem pro realizaci Vašeho rozvoje, který budete dále konzultovat i se svým ředitelem. Závěrem tedy, vaše výsledky 360° hodnocení / 360° zpětné vazby jsou určeny primárně pro VÁS. Využijte tedy zpětnou vazbu shrnutou v této závěrečné zprávě jako stimul pro vaši vnitřní motivaci ke změně a rozvoji.

Přejeme Vám, aby cesta vašeho sebepoznání a dalšího rozvoje byla příjemná a obohacující.

Vysvětlivky:

Odpovědi na hodnotící otázky jsou hodnocené body 4, 3, 2, 1.

- 4 – vzorová úroveň (100% splňuje očekávání) - (průměr $\geq 3,5$)
- 3 – funkční úroveň (očekávání naplněno ze 75%) - ($3 \leq$ průměr $< 3,5$)
- 2 – problémová úroveň (očekávání naplněno z 50%) - ($2 \leq$ průměr < 3)
- 1 – nedostatečná úroveň (očekávání naplněno z 25%) - ($1 \leq$ průměr < 2)

Hodnotitelé:

- N+2 = nadřízený o dvě úrovně
- N+1 = přímý nadřízený
- N = kolega/kolegyně
- N-1 = přímý podřízený
- N-2 = podřízený
- O = ostatní (vč. interních a externích zákazníků)
- S = sebehodnocení
- Průměr hodnotitelů = aritmetický průměr bodového hodnocení všech hodnotitelů
- Sebehodnocení = absolutní hodnota sebehodnocení

K01 - KOMPETENCE K VYUČOVÁNÍ A VÝCHOVĚ

K02 - OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE

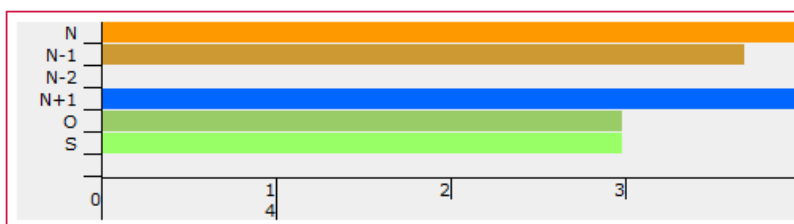
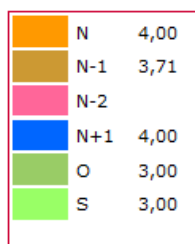
K03 - ROZVÍJEJÍCÍ KOMPETENCE

K01 - KOMPETENCE K VYUČOVÁNÍ A VÝCHOVĚ /

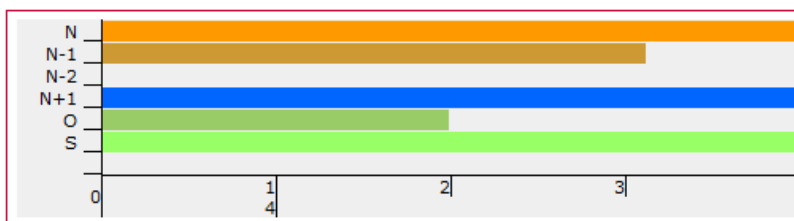
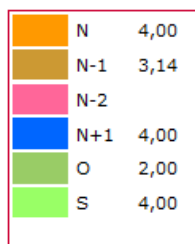
Průměr - všichni hodnotitelé / all evaluators: 3,34

Průměr - sám hodnocený / self assessed: 3,17

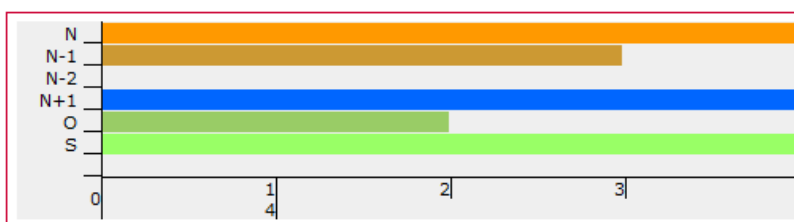
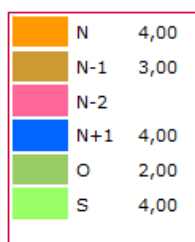
001 - Umí učitel/učitelka analyzovat, tedy rozčlenit a najít podstatné v žakově ústním, písemném, grafickém projevu?



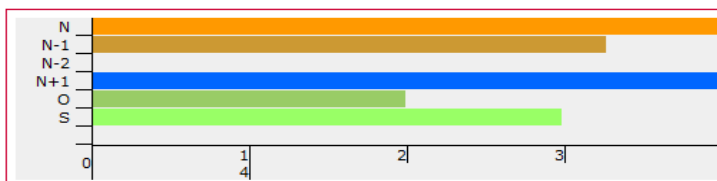
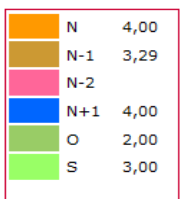
002 - Je učitel/ učitelka schopná různými způsoby zjistit co žáci umí a do jaké míry?



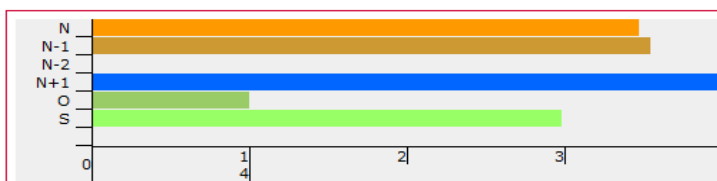
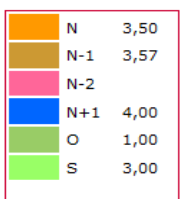
003 - Je učitel/ učitelka schopen zjistit důvody nekázně, problémů, zlobení?



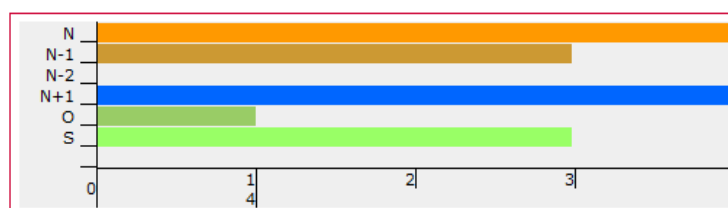
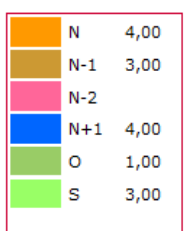
004 - Dovede učitel/ učitelka pochopit a vystihnout, dosavadní znalosti, porozumění učivu, postoj k učivu a výkony žáků při hodině?



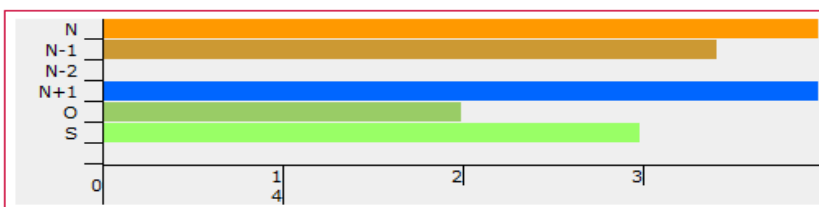
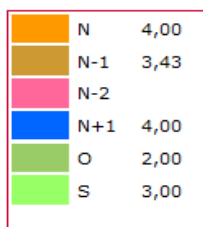
005 - Umí učitel/ učitelka poznat způsob, situaci, podmínky atd. při kterých se žáci nejlépe učí?



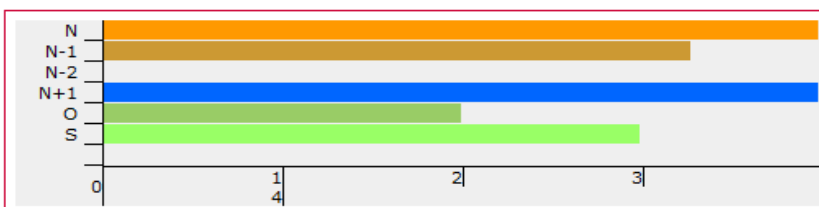
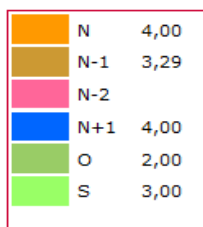
006 - Je učitel/ učitelka schopen poznat co se děje ve třídě, atmosféru, vztahy mezi žáky?



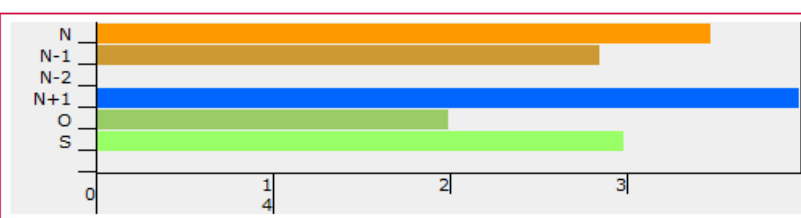
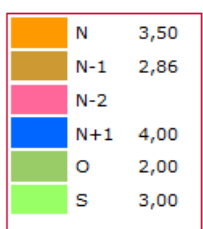
007 - Dovede učitel/ učitelka správně vybrat a uspořádat probírané učivo?



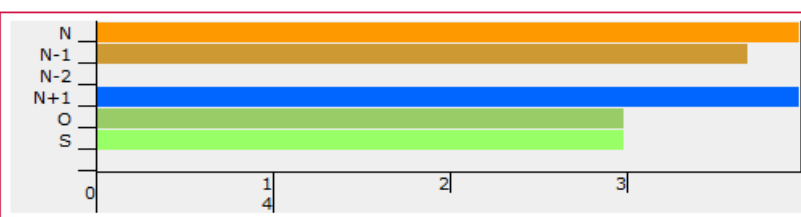
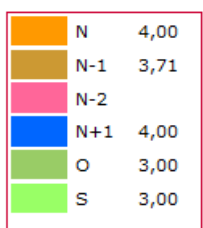
008 - Umí učitel / učitelka dobře odhadnout schopnosti třídy a přizpůsobit povinné učivo?



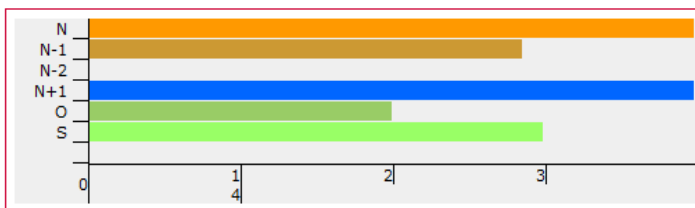
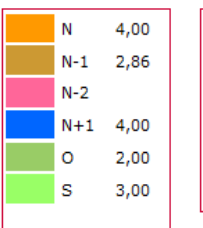
009 - Dává učitel/ učitelka přiměřeně náročné úkoly, úlohy, otázky?



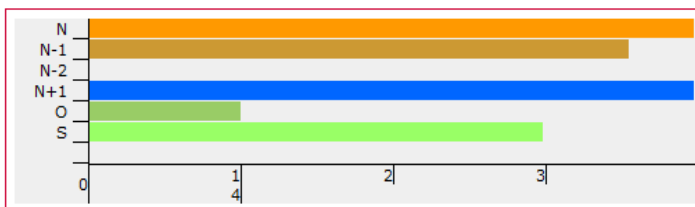
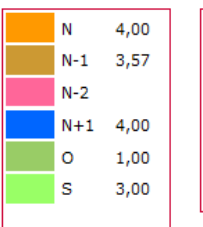
010 - Používá učitel/učitelka názorné pomůcky (např. obrázky, konkrétní věci, schémata atd.) při výuce?



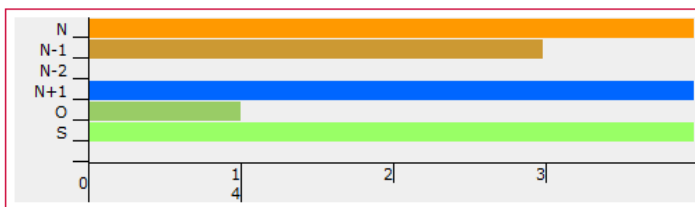
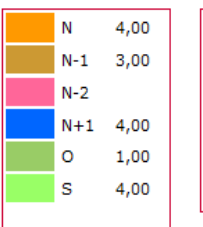
011 - Jak učitel/ učitelka reaguje, když žáci ruší, zapominají, nedodržují pravidla, mají problémy atd. nebo naopak se jim něco povede?



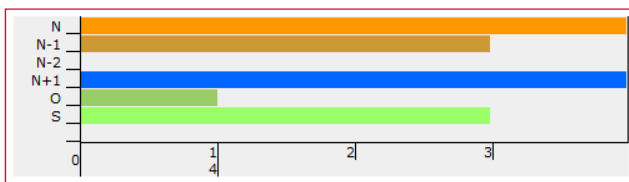
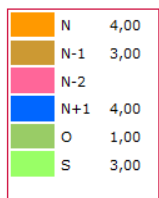
012 - Umí učitel/ učitelka motivovat žáky?



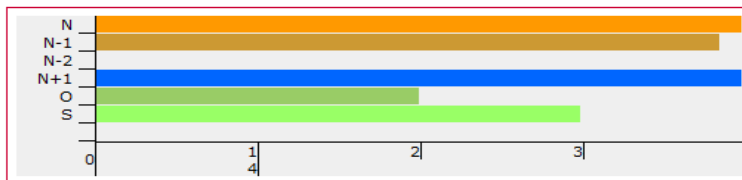
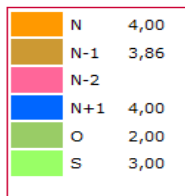
013 - Je učitel/ učitelka schopná s žáky navázat a udržet kontakt?



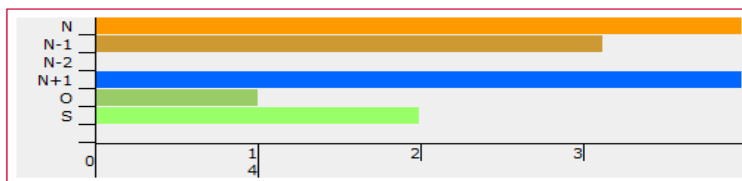
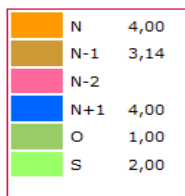
O14 - Učitel/ učitelka učivo opakuje, zkouší a používá, propojuje ji s dalšími věcmi (třeba pro projekt, další úkol, v řešení problému z běžného života atd.)



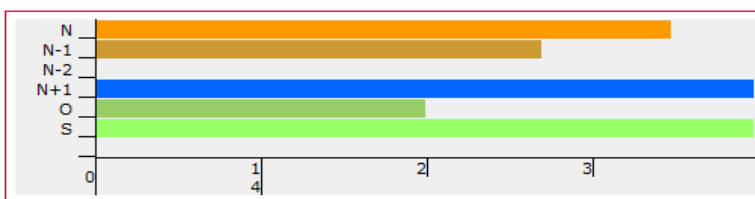
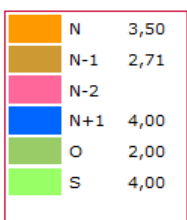
O15 - Zadává učitel/ učitelka žákům úkoly, které je vedou k tomu, aby samostatně hledali řešení?



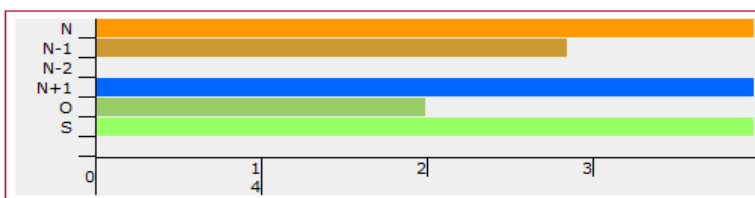
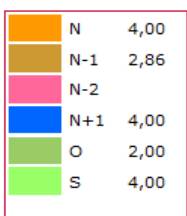
O16 - Dává učitel/ učitelka žákům různě náročné (snadné, obtížné atd.) otázky, cvičení, úkoly?



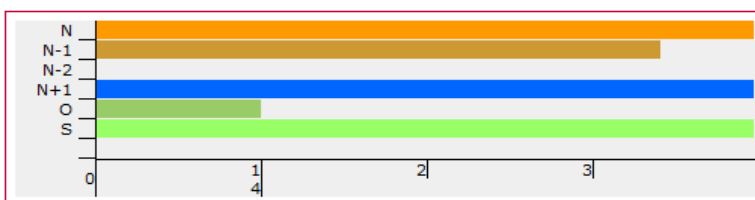
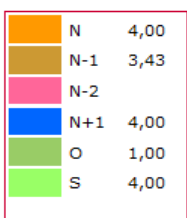
O17 - Jak učitel/ učitelka reaguje na chybu nebo nepřesnost ze strany žáků?



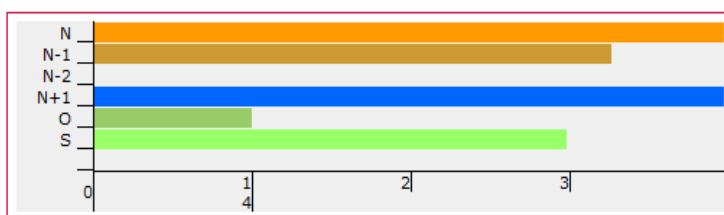
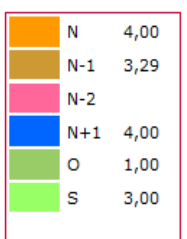
O18 - Je učitel/ učitelka schopná změnit svůj plán výuky podle potřeb žáků nebo situace?



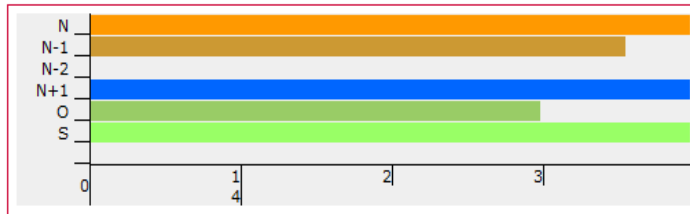
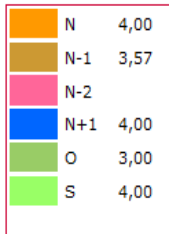
O19 - Umí učitel/ učitelka při vyučování organizovat práci žáků a to i ve skupinách, dvojicích atd.?



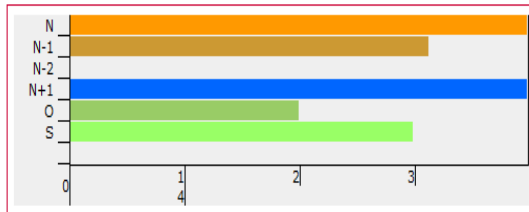
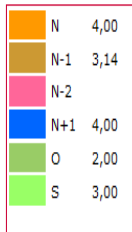
O20 - Umí učitelka udržet pozornost žáků, upozornit je na důležité věci?



O21 - Je učitel/ učitelka schopen navázat kontakt s rodiči a vhodně s nimi komunikovat?



O22 - Umí učitel/ učitelka řešit situace jako je rušení ve třídě, neplnění povinností, porušování pravidel, když má žák problém, nebo když si zaslouží pochvalu, ocenění?

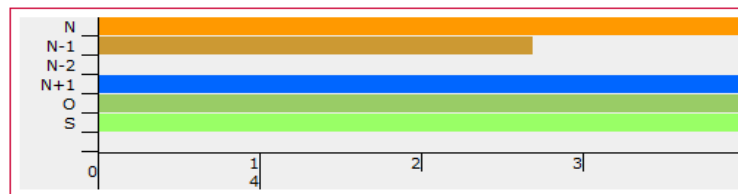
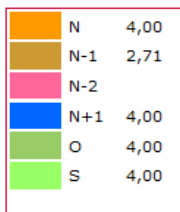


K02 OSOBNOSTNÍ KOMPETENCE

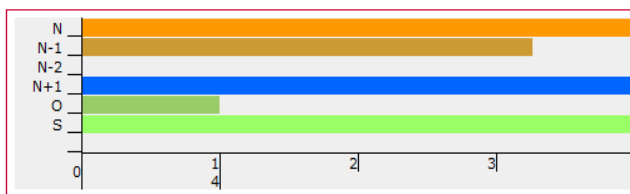
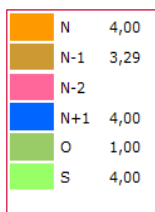
Průměr všichni hodnotitelé – 3,26

Průměr – sám hodnocený – 3,5

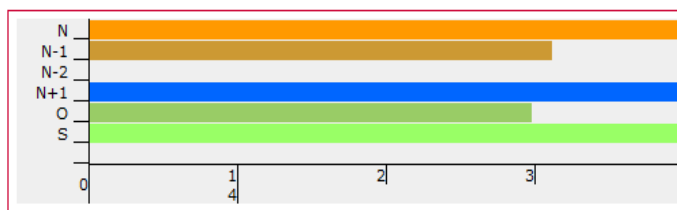
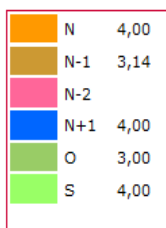
O23 - Je učitel/ učitelka schopen být empatický, vcítit se do pocitů druhých, když je to potřeba?



O24 - Umí učitel/ učitelka být asertivní (tedy prosadit se bez agrese, stát si na svém slovu, být přiměřeně sebevědomí, klidně odmítnou či čelit nátlaku).



O25 - Je učitel/ učitelka schopná akceptovat, tedy přijímat žáky, rodiče či kolegy?

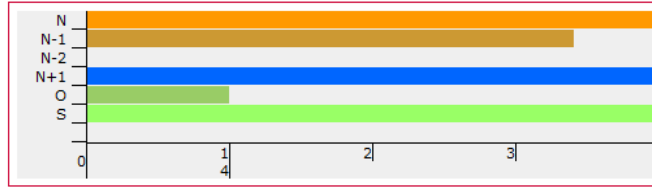
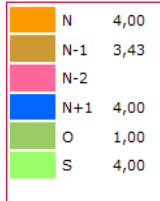


K03 ROZVÍJEJÍCÍ KOMPETENCE

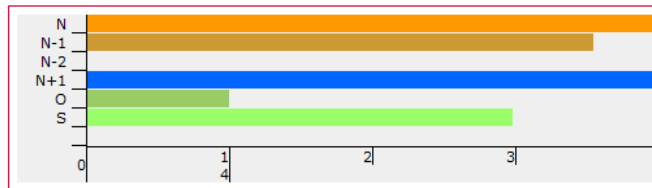
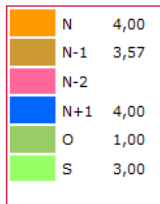
Průměr všichni hodnotitelé – 3,37

Průměr – sám hodnocený – 3,55

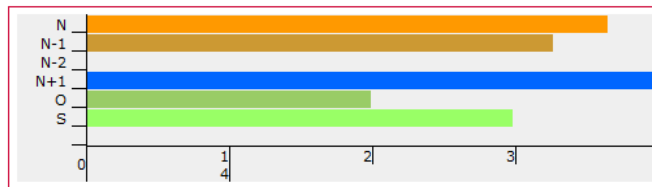
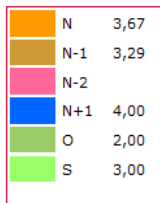
O26 - Orientuje se učitel/ učitelka v dění ve společnosti?



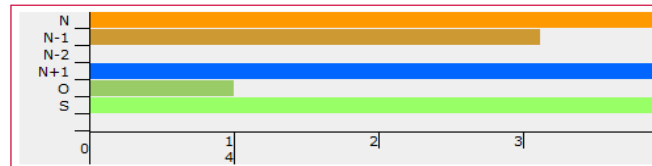
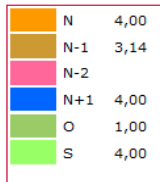
O27 - Umí učitel/ učitelka pomoci žákům se orientovat v dění ve společnosti?



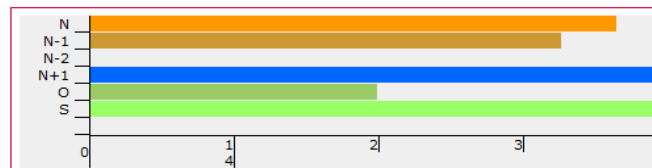
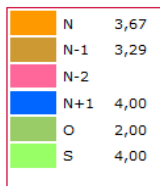
O28 - Je učitel/ učitelka schopen zvládat stress ?



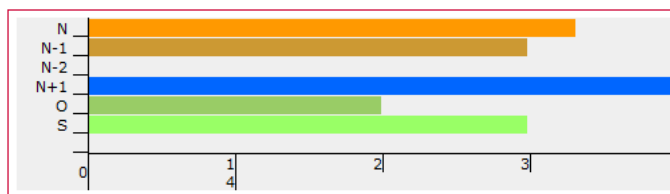
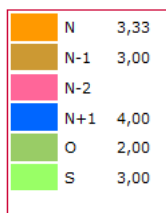
O29 - Umí učitel/ učitelka pracovat s literaturou, zjistit poznatky, doporučit atd.?



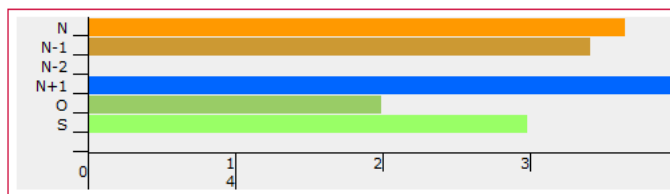
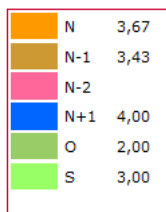
O30 - Umí učitel/ učitelka využívat počítač k získávání informací?



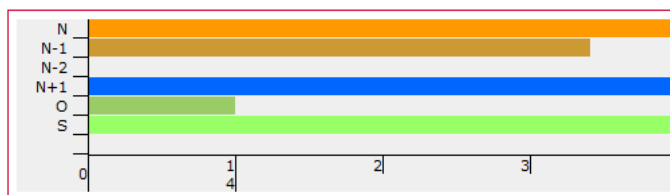
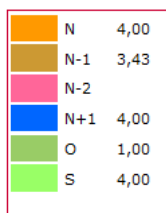
031 - Je učitel / učitelka schopen využívat jiné moderní informační technologie (internet, data projektor, interaktivní tabule atd.)?



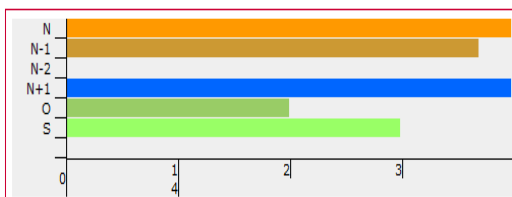
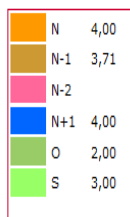
032 - Přináší učitel/ učitelka informace, které jsou zajímavé a jsou vhodné vzhledem k situaci?



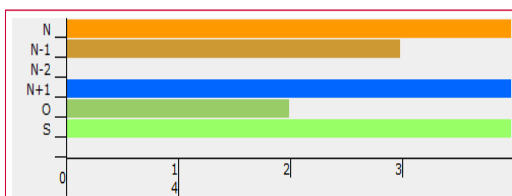
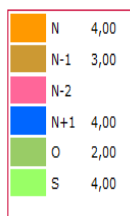
033 - Používá učitel/ učitelka vhodně nové informace (propojuje s učivem, mají vztah k běžnému životu atd.)?



034 - Umí učitel/ učitelka reflektovat, tedy uvažovat, popsat a zhodnotit svou práci učitele (přiznat chyby, vyučovací styl, učební metody, výsledky, slabé a silné stránky jeho práce, atd.)?



035 - Je učitel/ učitelka schopná změny v přístupu k výuce, žákovi, rodičům, problémům atd.?



Příloha číslo 8

Výsledky z dotazníku, který hodnotí metodu 360° zpětné vazby pro ředitele

V tabulce x označuje vybranou odpověď.

Jednotlivé otázky jsou číslovány a odpovídají těmto oblastem:

1. Funkčnost
2. Reflexe kompetencí
3. Výsledky jako podnět pro další rozvoj
4. Použitelnost metody ve školním prostředí
5. Obsah dotazníku, který byl součástí 360° zpětné vazby
6. Vhodnost metody pro hodnocení kompetencí
7. Skupiny hodnotitelů
8. Výsledky 360° zpětné vazby jako zdroje informací o kompetencích učitelů.
9. Použitelnost výsledků pro plánování rozvoje a vzdělávání pedagogů.

Dotazník pro ředitele

Otázka	Odpovědi				
		1	2	3	4
1.				x	
2.			X		
3.			X		
4.			X		
5.			X		
6.	X				
7.				X	
8.			X		
9.			X		

Slovní hodnocení

Otázka	Odpovědi
1.	
2.	
3.	
4.	Dotazník byl příliš dlouhý a obsahoval příliš mnoho otázek a oblastí.
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	

Souhlasím s tím, aby moje diplomová práce byla půjčována ke studijním účelům. Žádám, aby citace byly uváděny způsobem užívaným ve vědeckých pracích a aby se vypůjčovatelé řádně zapsali do příloženého seznamu.

V Praze dne.....

Podpis.....

Pořadové číslo	Jméno čtenáře	č. ISIC karty	Bydliště	Datum
----------------	---------------	---------------	----------	-------